KPMG

TIME TO ADAPT

COVID-19

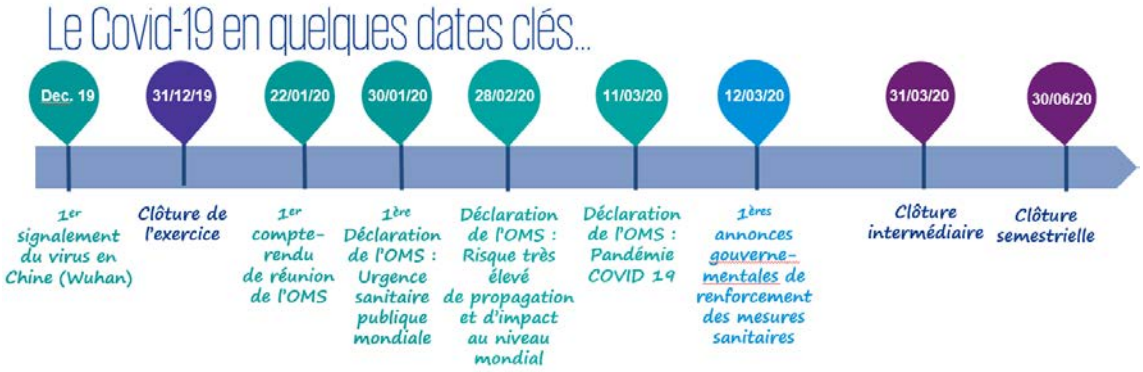
Communication financière dans le contexte de la crise liée au Covid-19

Panorama

16 juin 2020

Cahier n°2 : Document d'enregistrement universel (et amendement)

Préambule



Communication financière dans le contexte de la crise liée au Covid-19

- Ce **panorama** illustre les tendances à date et recense en 5 cahiers les communications d'un échantillon d'émetteurs français(1) via **leurs états financiers consolidés (cahier n°1), documents d'enregistrement universel (URD) (cahier n°2), communiqués de presse (cahier n°3), communiqués portant sur l'activité du 1er trimestre 2020 (cahier n°4) et communiqués liés à la mise à jour des objectifs 2020 (cahier n°5)**
- Les exemples donnés dans ce panorama sont regroupés par cahier en fonction de la nature de l'information, telle que décrite ci-avant, puis présentés par ordre alphabétique. Les liens hypertextes vous permettant d'accéder directement au cahier afférent se trouvent dans la présentation « Préambule ».

(1) Sur la base des publications (communiqués de presse, comptes consolidés et documents d'enregistrement universel…) d'un échantillon de sociétés du CAC 40 et Next 20, ainsi que d'Air France - KLM mises en ligne avant le 16 juin 2020.

© 2020 KPMG S.A., société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes, membre français du réseau KPMG constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International. A usage interne.

KPMG



Sommaire

Sommaire

Communication financière dans le contexte de la crise liée au Covid-19

- Tableau de synthèse par société
  - CAC 40
  - Next 20 et autres entités (Air France – KLM Groupe)
- Documents d'enregistrement universel
- Amendement de documents d'enregistrement universel

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Tableau de synthèse par société

Ce tableau de synthèse présente les vecteurs d'information utilisés pour communiquer sur l'impact de la crise liée au Covid-19, par les sociétés de l'échantillon, et précise, lorsqu'une communication est intervenue postérieurement au dépôt du document d'enregistrement universel, comment cette communication a été réalisée (communiqué de presse, amendement au document d'enregistrement universel).

Tableau de synthèse par société (1/2)

CAC 40

	Communication avant dépôt d'URD					Communication post-URD			
Sociétés	Comptes consolidés (annuels ou semestriels) [cahier n°1]	Communiqué à l'occasion des résultats (annuels ou semestriels) [cahier n°3]	Communiqué spécifique lié à l'impact sur l'activité [cahier n°3]	URD / Annual Report [cahier n°2]	Date dépôt URD / Annual Report	Amendement URD [cahier n°2]	Communiqué spécifique lié à l'impact sur l'activité [cahier n°3]	Communiqué activité T1 2020 [cahier n°4]	Communiqué nouveaux objectifs 2020 [cahier n°5]
ACCOR	⊘	●	●	●	09/04/2020		●	●	
AIR LIQUIDE	⊘	●		●	03/03/2020			●	
AIRBUS *	●	●	●	●	23/03/2020		●	●	
ARCELORMITTAL *	⊘	●		●	03/03/2020		●	●	●
ATOS	⊘	⊘		⊘	03/03/2020			●	●
AXA	●	⊘		●	19/03/2020		●	●	
BNP PARIBAS	⊘	⊘		●	03/03/2020	●	●	●	
BOUYGUES	⊘	⊘	●	●	23/03/2020		●	●	
CAPGEMINI	⊘	⊘	●	●	25/03/2020			●	
CARREFOUR	⊘	⊘	●	●	30/04/2020			●	
CREDIT AGRICOLE	⊘	⊘	●	●	25/03/2020	●	●	●	
DANONE	●	●	●	●	19/03/2020			●	
DASSAULT SYSTEMES	⊘	⊘	●	●	19/03/2020			●	●
ENGIE	⊘	⊘		●	18/03/2020		●	●	
ESSILORLUXOTTICA	●	●	●	●	21/04/2020			●	
Groupe PSA	●	⊘	●	●	21/04/2020		●	●	
GROUPE RENAULT	⊘	●		●	19/03/2020	●	●	●	
HERMES INTERNATIONAL	⊘	⊘	●	●	25/03/2020		●	●	
KERING	●	●	●	●	26/03/2020	●	●	●	
LEGRAND	⊘	⊘	●	●	20/04/2020			●	
L'OREAL	⊘	●	●	●	17/03/2020		●	●	
LVMH	⊘	⊘	●	●	29/04/2020			●	
MICHELIN	●	●	●	●	17/04/2020			●	
ORANGE	⊘	⊘	●	●	20/04/2020		●	●	
PERNOD RICARD		●	●		N/A			●	●
PUBLICIS GROUPE	⊘	⊘	●	●	27/04/2020			●	
SAFRAN	⊘	●	●	●	31/03/2020		●	●	
SAINT-GOBAIN	⊘	●	●	●	23/03/2020			●	
SANOFI	⊘	⊘		●	05/03/2020			●	
SCHNEIDER ELECTRIC	⊘	●		●	17/03/2020		●	●	
SOCIETE GENERALE	⊘	⊘		●	12/03/2020	●	●	●	
SODEXO	●	●	●		N/A				
STMICROELECTRONICS *	⊘	⊘	●	●	01/04/2020			●	●
TECHNIP FMC *	⊘	⊘		⊘	13/03/2020		●	●	●
THALES	⊘	●	●	●	08/04/2020			●	
TOTAL	⊘	⊘		●	20/03/2020		●	●	
UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD	⊘	●	●	●	25/03/2020		●	●	
VEOLIA ENVIRONNEMENT	⊘	⊘	●	●	17/03/2020		●	●	
VINCI	⊘	⊘		⊘	02/03/2020	●	●	●	
VIVENDI	⊘	⊘		⊘	11/03/2020		●	●	

Légende :

- ● Information existante sur la crise liée au Covid-19.
- ⊘ Pas d'information communiquée sur l'impact de la crise liée au Covid-19 dans les éléments publiés
- * Société dont le siège social est en dehors de France

Pour les comptes consolidés et URD, **l'absence d'information** dans la cellule signifie que le document n'a pas encore été publié au 16 juin 2020

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Tableau de synthèse par société (2/2)

Next 20

	Communication avant dépôt d'URD					Communication post-URD			
Sociétés	Comptes consolidés (annuels ou semestriels) [cahier n°1]	Communiqué à l'occasion des résultats (annuels ou semestriels) [cahier n°3]	Communiqué spécifique lié à l'impact sur l'activité [cahier n°3]	URD / Annual Report [cahier n°2]	Date dépôt URD / Annual Report	Amendement URD [cahier n°2]	Communiqué spécifique lié à l'impact sur l'activité [cahier n°3]	Communiqué activité T1 2020 [cahier n°4]	Communiqué nouveaux objectifs 2020 [cahier n°5]
ALSTOM		●		●	02/06/2020				
ARKEMA	●	●	●	●	26/03/2020		●	●	
BUREAU VERITAS	●	●	●	●	26/03/2020		●	●	
EDENRED	⊘	⊘	●	●	25/03/2020		●	●	
EDF	⊘	⊘		●	13/03/2020		●	●	
EIFFAGE	⊘	⊘	●	●	31/03/2020			●	
FAURECIA	⊘	●	●	●	30/04/2020			●	
GECINA	⊘	⊘		●	13/03/2020		●	●	
GETLINK	⊘	●	●	●	17/03/2020		●	●	
INGENICO	⊘	●		●	24/04/2020			●	●
KLEPIERRE	⊘	⊘	●	●	13/03/2020		●	●	
NATIXIS	⊘	⊘		●	06/03/2020		●	●	
SCOR	⊘	⊘		●	13/03/2020			●	
SES *	⊘	⊘		⊘	29/02/2020			●	
SOLVAY *	⊘	●	●	●	01/04/2020		●	●	
SUEZ	⊘	●	●	●	09/04/2020			●	
TELEPERFORMANCE	⊘	⊘		⊘	02/03/2020		●	●	
UBISOFT ENTERTAINMENT		●		●	05/06/2020				
VALEO	⊘	●	●	●	28/04/2020			●	
WORLDLINE	⊘	●		●	29/04/2020			●	●

Autres entités

	Communication avant dépôt d'URD					Communication post-URD			
Sociétés	Comptes consolidés (annuels ou semestriels) [cahier n°1]	Communiqué à l'occasion des résultats (annuels ou semestriels) [cahier n°3]	Communiqué spécifique lié à l'impact sur l'activité [cahier n°3]	URD / Annual Report [cahier n°2]	Date dépôt URD / Annual Report	Amendement URD [cahier n°2]	Communiqué spécifique lié à l'impact sur l'activité [cahier n°3]	Communiqué activité T1 2020 [cahier n°4]	Communiqué nouveaux objectifs 2020 [cahier n°5]
Air France - KLM	⊘	●	●	●	17/04/2020		●	●	

Légende :

- ● Information existante sur la crise liée au Covid-19.
- ⊘ Pas d'information communiquée sur l'impact de la crise liée au Covid-19 dans les éléments publiés
- * Société dont le siège social est en dehors de France

Pour les comptes consolidés et URD, **l'absence d'information** dans la cellule signifie que le document n'a pas encore été publié au 16 juin 2020

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

KPMG



Documents d'enregistrement universel

KPMG



ACCOR

Extrait du document d'enregistrement universel
(déposé à l'AMF le 9 avril 2020)

Accor

MESSAGE

Clients, partenaires

DU PRÉSIDENT

et collaborateurs constituent

SÉBASTIEN BAZIN

les moteurs de notre croissance

PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

et des performances du Groupe

Au moment où notre Document d'enregistrement universel est publié, le monde traverse une crise sanitaire sans précédent. Une crise qui touche la quasi-totalité des pays du globe et dont les répercussions économiques, politiques et sociales seront majeures.

En quelques semaines seulement, toutes les industries, dont l'hospitalité, ont basculé d'une stratégie de croissance et d'optimisation de leurs modèles vers un mode de gestion de la crise et de ses impacts à court et moyen terme. Pour l'hospitalité, ces effets sont importants. Notre activité repose sur trois éléments fondamentaux : la libre circulation des personnes, la croissance économique qui favorise les voyages d'affaires et l'essor des loisirs. Sans ces éléments, notre développement n'existe plus.

Chez Accor, notre priorité, face à la brutalité de la crise que le monde a traversée, a d'abord été la sécurité et la santé de nos collaborateurs et de nos clients dans nos 5 000 hôtels, dans nos filiales et dans nos sièges.

Il nous a ensuite fallu gérer l'urgence tout en préparant le rebond, assurer la continuité de l'activité, adapter rapidement nos organisations pour protéger l'emploi et des ressources qui seront précieuses une fois passé le temps de la crise.

Dans ce contexte de forte incertitude, et même si notre activité est largement touchée, Accor tient le cap et résiste. Le Groupe a tourné en 2019 une page majeure de sa transformation. Notre mutation vers un modèle asset-light s'est achevée. Notre profil est redéfini, celui d'un leader global, qui fédère 300 000 talents et met la puissance de ses marques et la performance de ses outils de distribution et de fidélisation au service des propriétaires et des clients du monde entier.

Notre Groupe, simplifié dans son organisation et son modèle, dispose des ressources pour faire face et mobiliser toute sa puissance – ses talents, ses marques, ses outils de distribution et son bilan - pour rebondir.

Cette crise a également démontré combien nos valeurs sont vivaces et fortes : à travers le monde, la mobilisation des équipes pour soutenir les plus démunis, le personnel soignant, les autorités dans leur combat a été extraordinaire. Dans les 100 pays où le Groupe est implanté, nous avons, à notre échelle, contribuer à l'élan de solidarité et d'entraide et c'est une grande fierté que de voir tant d'énergies et d'engagement au service de nos communautés.

Cet esprit perdure bien au-delà de la crise et s'illustre dans nos actions quotidiennes au service des talents et de la planète, là où le Groupe par son action peut faire la différence. Nous le faisons en favorisant l'accès à l'emploi, en réduisant notre empreinte environnementale et en soutenant les plus fragiles.

Depuis 50 ans, notre Groupe a traversé des tempêtes, nous avons fait face avec force et audace. Nous sommes à chaque fois ressortis plus solides, en tirant les leçons des épreuves traversées. La crise actuelle est majeure, mondiale, inédite. Mais elle passera. Et je suis fermement convaincu que notre industrie et notre Groupe retrouveront le chemin de la croissance, en continuant à nous réinventer.

Je vous laisse, au fil des pages, découvrir nos ambitions et nos avancées et vous remercie pour votre confiance.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 9/04/2020, page 5

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Tendances et enjeux

du secteur de l'hospitalité

UN SECTEUR AUX FONDAMENTAUX SOLIDES ET AUX PERSPECTIVES DE CROISSANCE DURABLES

Depuis 70 ans, le tourisme international connaît un essor continu porté par une hausse constante du nombre de voyageurs et de leurs dépenses, et par une diversification des destinations à travers le monde. Malgré des crises ayant ponctuellement perturbé ces dynamiques dans l'histoire, l'industrie du Tourisme a toujours traversé les périodes de tension importante, et leurs effets sont restés limités dans le temps. Constituant l'un des secteurs les plus dynamiques avec une croissance de 4 % [1] en 2019, après deux années record à 7 % [1] et 6 % [1], le secteur du tourisme et du voyage est l'un des plus contributeurs à la croissance mondiale, représentant 10,4 % du PIB mondial.

Reflétant les tendances de la croissance économique depuis une décennie, le tourisme international présente des perspectives très prometteuses à moyen et long terme :

- 1,5 milliard de personnes ont voyagé dans le monde en 2019 contre 300 millions dans les années 80 ; un nombre attendu à près de 2 milliards en 2030 ; [2]
- le nombre de nuitées réservées dans l'hôtellerie a atteint 8,5 milliards en 2019 contre 7 milliards à fin 2010, et avoisinera les 10,5 milliards dans les prochaines années ;
- les dépenses liées au tourisme et au voyage ont augmenté de 5 % chaque année depuis huit ans, et devraient progresser de 4 % par an d'ici 2030 ; [2]
- l'Europe a accueilli 51 % des voyageurs internationaux.

1 *En nombre de touristes internationaux.*
2 *Hors impact covid-19 sur l'année 2020.*

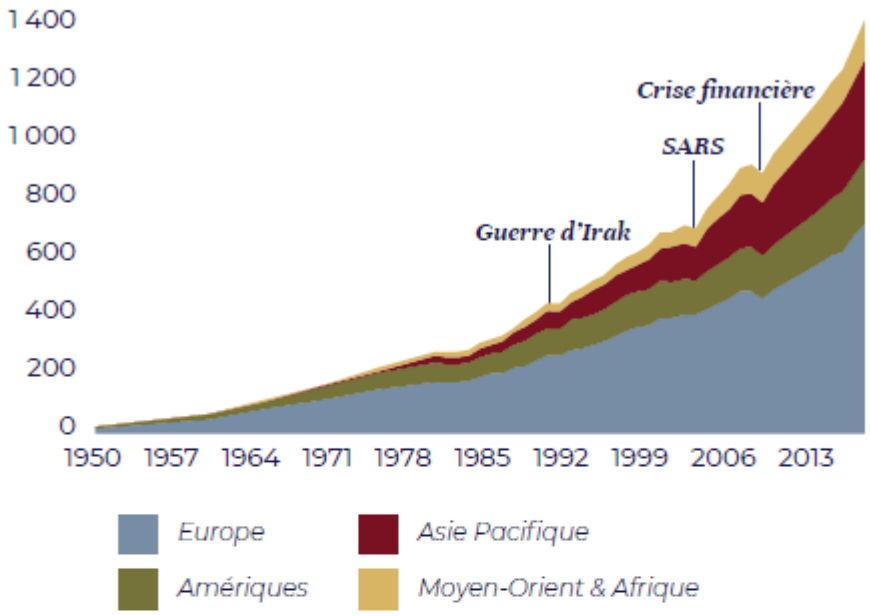
Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 9/04/2020, page 12

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Accor

Taux de croissance annuel de 4% d'ici 2030
2mds de voyageurs à cet horizon (2)
(en millions)



Taux de croissance annuel moyen prévisionnel des dépenses mondiales de tourisme et de voyage (1)

	2019-2022
Europe de l'Ouest	+5 %
Europe de l'Est	+8 %
Amérique du Nord	+5 %
Amérique Latine	+5 %
Moyen-Orient	+8 %
Afrique	+6 %
Chine	+11 %
Inde	+11 %
Reste de l'Asie-Pacifique	+6 %

(1) The World Travel & Tourism Council.
(2) Hors impact de la pandémie de Covid-19

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 9/04/2020, page 13

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

LE TOURISME MONDIAL FORTEMENT IMPACTÉ PAR LA PANDÉMIE DE COVID-19 EN 2020

Si la croissance du tourisme reflète la croissance mondiale sur le long terme, cette industrie a toujours été exposée à des crises de toutes natures, sécuritaires, géopolitiques, environnementales, sanitaires, et ne suit donc pas toujours une dynamique linéaire sur le court terme. Depuis le début de l'année, la pandémie de Covid-19 au sein de nombreuses géographies amène les gouvernements à mettre en place des mesures exceptionnelles adaptées aux risques encourus par les populations, limitant les réunions publiques, leurs déplacements, et imposant des confinements quand les risques de contagion à grande échelle le nécessitent pour freiner la propagation du virus. En lien étroit avec ses partenaires, le Groupe suit de très près l'évolution de la situation dans les régions et adapte ses plans d'actions pour gérer au mieux les conséquences de ces mesures pour les collaborateurs et les clients des hôtels. L'ampleur de la pandémie, et son accroissement toujours en cours à travers le monde, ne permettent pas actuellement d'évaluer les impacts financiers définitifs pour le Groupe, mais détériorent très significativement son environnement et ses activités.

Si le contexte ne permet pas non plus de préciser les perspectives du secteur en 2020, le ralentissement du nombre d'infections constatées trois mois après le démarrage de la contagion en Chine, donne néanmoins quelques raisons d'espérer la fin de cette pandémie dans un délai analogue au sein des économies impactées, sous réserve de parvenir à maitriser la contagion tout aussi efficacement qu'en Chine, et sans toutefois pouvoir anticiper quelle sera la vigueur de la reprise suite à cet épisode.

L'histoire montre qu'une reprise rapide de l'activité économique est possible après des événements d'une telle ampleur. Aussi, même si l'année 2020 sera significativement impactée par cette pandémie, le Groupe a confiance en la résilience de son industrie et en ses solides fondamentaux qui reposent sur des besoins incontournables et des aspirations fortes.

Pour l'heure, il reste très difficile d'évaluer l'étendue des repercussions d'un tel arrêt de l'activité économique dans un si grand nombre de pays tant les réactions en chaine sont nombreuses, à court terme. Bien entendu, Accor informera le marché des impacts de la situation sur ses activités à chaque fois que cela sera nécessaire, et notamment à l'occasion de ses prochaines publications de chiffre d'affaires et de résultat.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 9/04/2020, page 14

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Accor

Stratégie et objectifs

Un taux de redevance moyen en croissance grâce aux ouvertures

2019	Post-2020[2]
1,2 k€ par chambre en rythme de croisière	1,6 k€ par chambre en rythme de croisière

1 Conseil mondial du voyage et du tourisme.
2 Postérieurement à la pandémie de Covid-19.

OBJECTIF DE DOUBLEMENT DE L'EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION À 1,2 MILLIARD D'EUROS EN 2022

Tel qu'indiqué en première partie de ce Rapport Intégré, 2020 constituera une année d'activité significativement impactée par la pandémie de Covid-19 dont il est pour l'heure impossible d'évaluer les conséquences sur les résultats du Groupe.

Cependant, Accor croit pleinement en la capacité de rebond de son industrie, à l'image de la résilience qui a toujours été observée au lendemain de crises d'ampleur comme celle-ci. Aussi, sous réserve que cette pandémie n'affecte pas les dynamiques de croissance du RevPAR et de son développement au-delà de 2020, le Groupe estime que la situation ne remet pas en cause les sous-jacents favorables de son secteur d'activité à moyen terme, et maintient son objectif d'éxcedent brut d'exploitation fixé à 1,2 milliard d'euros en 2022.

Concrètement, Accor a annoncé en 2018 que le doublement de l'excédent brut d'exploitation reposerait entre 60 % et 70 % sur la croissance des résultats de l'hôtellerie, répartie entre le développement organique et la croissance du RevPAR pour 30 à 40 %, et les nouveaux marchés liés aux acquisitions de Mantra, Atton et Mövenpick pour 30 %. Les synergies opérationnelles et les mesures d'efficience mises en œuvre représenteront 20 % de la croissance de l'EBE, tandis que les nouvelles activités contribueront à hauteur de 10 %.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 9/04/2020, pages 39 et 44

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Accor

HYPOTHÈSES DE CROISSANCE DU GROUPE[1] SOUS-TENDANT L'OBJECTIF D'EBE DE 1,2 MILLIARD D'EUROS EN 2022

	HotelServices & Holding	*Actifs Hôteliers*	*Nouvelles Activités*
	HotelServices prévoit une croissance de son chiffre d'affaires liée à l'augmentation du revenu moyen par chambre supérieur à 3 %, et à un développement de son réseau dans les zones dynamiques et sur les segments les plus rémunérateurs supérieurà 5 %. Combinée à une optimisation de ses coûts de structure, la croissance de l'excédent brut d'exploitation d'HotelServices sera comprise annuellement entre 10 et 12 %.	La division des Actifs Hôteliers prévoit une croissance du revenu moyen par chambre supérieure à 3 %. En raison des cessions hôtelières résultant de l'optimisation de son parc immobilier, principalement celui d'Orbis et de Mövenpick, la contribution des actifs hôteliers, qui étaient initialement attendue à 5%, va évoluer à la baisse, compensée par l'impact positif de la mise en œuvre de la norme comptable IFRS 16.	La division des Nouvelles Activités prévoit une croissance de chiffre d'affaires supérieure à 10 % à périmètre et change constats.
Croissance des ventes	RevPAR *> +3 %* + Dev. *> 5 %*	RevPAR *> +3 %* + Rotation des actifs	Croissance de chiffre d'affaires à deux chiffres
EBE	Taux de croissance annuel moyen *+10 - 12 %*	Taux de croissance annuel moyen *+2 - 3 %*	Rentabilité *Q4 2019*
Free Cash Flow récurrent	**Taux de croissance annuel moyen *> 10 %***		
Conversion Cash[2]	**Taux annuel moyen *> 70 %***		

1 *Hors impact de la pandémie de Covid-19 sur les dynamiques de RevPAR et de développement du Groupe au-delà de 2020.*
2 *Taux de conversion cash = (EBE – Investissements récurrents – remboursement des passifs de loyer) / (EBE – remboursement des passifs de loyer).*

Performances financières

POLITIQUE DE DISTRIBUTION ORDINAIRE

Exceptionnellement, au regard des incertitudes que la pandémie de Covid-19 fait peser sur les activités de Accor en 2020, le Groupe a décidé de ne pas proposer de dividende à ses actionnaires au titre de l'exercice 2019.

RETOUR EXCEPTIONNEL AUX ACTIONNAIRES SOUS LA FORME D'UN NOUVEAU PROGRAMME DE RACHAT D'ACTIONS

Le programme de rachat d'actions de 300 millions d'euros lancé le 20 janvier 2020 a été finalisé le 24 mars 2020. S'agissant des deux autres tranches envisagées, le Groupe a décidé de les suspendre jusqu'à nouvel ordre afin de préserver ses liquidités dans le contexte actuel de pandémie de Covid-19.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 9/04/2020, pages 46 et 51

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Accor

1.5.2 *Le programme « Impact » pour répondre aux enjeux de transformation digitale*

Renforcement de la capacité d'attraction de Accor grâce à une nouvelle plateforme digitale globale de fidélité baptisée « *ALL – Accor Live Limitless* »

Se fondant sur l'utilisation des points de fidélité acquis au sein de cet écosystème, Accor a désormais connaissance des points de contact de ses membres et de leur comportement d'achat, et est en mesure de leur proposer les offres et les messages qui leur correspondent le mieux. Fort d'une enveloppe de 225 millions d'euros, ces initiatives ont engendré une charge de 40 millions d'euros en 2019, attendue à 60 millions d'euros en 2020 hors impact de la pandémie de Covid-19, avec un point d'équilibre atteint en 2021. Grâce à elles, Accor prévoit un EBE additionnel de 60 millions d'euros en 2022, et de 75 millions d'euros à moyen terme, générés grâce à :

- une hausse d'au moins 10 points de la contribution des membres fidélisés ;
- une hausse du chiffre d'affaires de 100 millions d'euros (contre 6 millions d'euros en 2018) liée à une utilisation plus importante du programme de fidélité du fait de l'attractivité des partenariats ;
- une hausse d'au moins 3 points de RevPAR liée à une plus forte notoriété des marques et aux nouvelles clientèles drainées dans le cadre des partenariats.

1.6.2 *Une couverture mondiale sur l'ensemble des segments de marché*

La pénétration des chaînes est encore faible à l'échelle mondiale (30 % en Europe et en Asie-Pacifique, 35 % dans la zone Afrique & Moyen-Orient et 20 % en Amérique du Sud), et les potentiels de croissance sont corrélativement très importants compte tenu de la croissance du tourisme chinois. Accor est leader dans huit des 20 destinations préférées des voyageurs chinois. Fort de ces positions, l'ambition du Groupe à moyen terme est de doubler le nombre de membres chinois fidélisés *via* son programme de fidélité, et de tripler le nombre de réservations des voyageurs chinois en dehors de la Chine [1].

(1) *Hors impact du Covid-19*

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 9/04/2020, pages 97 et 101

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Accor

1.6.4 *Des implantations renforcées dans les segments luxe et premium*

Au 31 décembre 2019, la part des segments luxe et premium représente 26 % du réseau du Groupe, stable par rapport à 2018.
Les acquisitions de marques qui ont eu lieu sur ce segment ces dernières années sont stratégiques car elles ont sensiblement amélioré l'image du Groupe, son portefeuille d'offres et d'expertises, et sont plus rémunératrices (revenu/chambre moyen de 5 000 euros/an pour FRS). En moyenne, le taux de redevance relatif aux ouvertures est de 1 200 euros par chambre en 2019, et devrait augmenter à 1 600 euros par chambre une fois les impacts de la pandémie de Covid-19 dissipés.

Éléments long terme

Des actions de performance de la Société sont régulièrement attribuées au dirigeant mandataire social ainsi qu'à certains salariés du Groupe, sous réserve de la satisfaction de conditions de performance et de présence. Ces attributions ont pour objectif d'aligner les intérêts du Président-directeur général avec ceux des actionnaires et de l'inciter à délivrer une performance de long terme. Les conditions de performance (internes et externes) des plans sont arrêtées par le Conseil d'administration qui donne délégation au Président-directeur général aux fins de procéder à l'émission des plans. Conformément au Code AFEP/MEDEF, chaque année, les plans sont principalement émis durant le premier semestre.

***

Le Conseil d'administration peut faire usage de façon discrétionnaire de sa faculté de jugement dans la détermination des éléments composant la rémunération variable du Président-directeur général si des circonstances imprévisibles et non reflétées dans les objectifs ont eu un effet favorable ou défavorable significatif sur le niveau d'atteinte de l'un ou plusieurs critères de performance. Cette disposition permet au Conseil d'administration d'assurer l'adéquation entre l'application de la politique de rémunération, la performance du Président-directeur général et la performance réalisée du Groupe.

Il est précisé en outre que les critères de performance quantitatifs auxquels sont soumis les éléments variables court-terme et long-terme de la rémunération du Président-directeur général pourront être appréciés après retraitement de l'impact du Covid-19.

Le cas échéant, une information serait communiquée sur l'usage qui aurait pu être fait par le Conseil d'administration de ces facultés.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 9/04/2020, pages 105 et 231

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Accor

1. Présentation du Groupe

GESTION DES RISQUES

Détérioration de la situation géopolitique, sanitaire ou économique

Description du risque	Dispositif de maîtrise
La large implantation géographique des activités de Accor l'expose de manière significative à des risques géopolitiques, sanitaires et macroéconomiques. Comme mentionné au paragraphe 1.6.2, l'activité du Groupe repose significativement sur les régions Europe et Asie-Pacifique qui représentent respectivement 46 % et 31 % de son parc hôtelier. Ainsi, un conflit géopolitique, une épidémie ou un fort ralentissement économique dans ces zones, pourraient conduire à une importante réduction des déplacements des personnes, ce qui aurait des conséquences négatives sur le RevPAR des hôtels et donc sur le chiffre d'affaires du Groupe, mais pourrait aussi conduire à la fermeture d'hôtels ou à l'abandon de projets de développement dans la ou les zones concernées. En ce début d'année 2020, le risque de crise sanitaire s'est matérialisé avec la survenance d'une pandémie (Covid-19) qui engendre le confinement des populations d'un certain nombre de pays et impacte les activités du Groupe. Après trois mois de propagation constante, cette pandémie n'est toujours pas contenue et ses impacts en 2020, bien que probablement très significatifs, ne peuvent pas encore être évalués de manière définitive, puisque dépendants de facteurs exogènes à ce jour largement inconnus. Les derniers impacts connus et communiqués à la date de publication du présent document sont décrits au paragraphe 4.4 « Événements postérieurs à la clôture de l'exercice » De plus, le Groupe est exposé à un risque d'attaque terroriste, et ce dans la majorité de ses pays d'implantation. Une succession d'attaques terroriste de grande ampleur ou des attaques simultanées pourrait affecter de manière directe ou indirecte les clients et les collaborateurs du Groupe et conduire à une baisse importante de la fréquentation de la ou des zones concernées..	La protection des clients et des collaborateurs est une priorité pour le Groupe. C'est pourquoi, Accor s'est doté d'une stratégie de Sûreté-Sécurité qui repose sur une organisation, une veille et des mesures de sécurité appropriées et sujettes à évolution en fonction de l'intensité des risques identifiés (§ 1.X.4). En cas d'alerte, le dispositif de gestion de crise décrit au 1.X.4 est activé afin d'assurer au plus vite la mise en sécurité des clients et des collaborateurs. Afin de réduire les conséquences d'une pandémie ou de troubles sociaux sur son activité, le Groupe s'appuie sur des plans de continuité d'activité, élaborés par la Direction Risques Groupe avec toutes les directions impliquées et diffusés à l'ensemble des zones concernées. Ce plan a bien entendu été activé en réponse à la propagation du Covid-19 dans les pays où le Groupe est présent, et les consignes diffusées à l'ensemble des sièges et des hôtels de son réseau. Par ailleurs, la stratégie « asset light » (§ 1.3) et la stratégie de croissance organique (§ 1.6) et externe (§ 1.4) du Groupe ont notamment pour effet de réduire son exposition à ces différents risques en diversifiant géographiquement son portefeuille et en renforçant sa présence sur le segment luxe. Ainsi, en 2019, 71 % des ouvertures réalisées l'ont été hors d'Europe et le pipeline de développement du Groupe est également porté vers l'international, avec 80% de chambres hors Europe. La premiumisation de l'offre du Groupe s'est également accélérée avec 35% des ouvertures et 35% du pipeline de développement en nombre de chambres qui concernent le segment Luxe & Premium. Ces éléments ont – parmi d'autres – justifié les décisions du 23 et 24 mars 2020, des agences de notation Fitch et S&P de maintenir les notes d'Accor, et ce en dépit des impacts potentiels de la crise sanitaire du Covid-19. Enfin, le Groupe exige de ses partenaires que les dommages que subiraient leurs actifs et les éventuelles pertes d'exploitation consécutives soient couverts par un programme d'assurance et promeut une solution d'assurances Groupe (§ 1.8.4).

2. Responsabilité de l'entreprise

VISER LA NEUTRALITÉ CARBONE POUR LE RÉSEAU DES HÔTELS SOUS ENSEIGNE ACCOR

2.7.2 [DPEF] – Risques liés aux émissions de gaz à effet de serre

Risques	Description	Conséquences	Horizon de temps	Impact financier
Épidémie, pandémie	Développement de nouvelles maladies (adaptation et mutation) et augmentation de la vitesse et de l'ampleur des contagions.	Baisse de l'attractivité de certaines destinations, interdiction de voyager.	Court terme	Fort

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 9/04/2020, pages 112 et 175

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Accor

3. Rapport sur le gouvernement d'entreprise

ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INFLUENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

3.10 Assemblée Générale annuelle

3.10.1 Modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale 2020

En application des dispositions prévues par la loi, il est indiqué que les modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale sont précisées dans les Statuts, disponibles sur le site Internet de la Société.

Ils concernent notamment les conditions d'admission (article 24 des Statuts), la tenue de l'Assemblée (article 25), les seuils statutaires et les dispositions particulières qui s'y attachent (article 9).

À la date du Document d'enregistrement universel et dans le contexte actuel d'incertitude et d'accélération de la pandémie de coronavirus (Covid-19) à travers le monde, le Conseil d'administration de la Société a pris la décision de reporter la date de l'Assemblée Générale annuelle initialement fixée le 30 avril 2020, au 30 juin 2020. Cette information a été portée à la connaissance des actionnaires de la Société par un communiqué publié sur son site internet ainsi que par voie de diffusion effective et intégrale le 24 mars 2020.

L'avis de réunion incluant le projet d'ordre du jour et les projets de résolutions, ainsi que les modalités de participation à l'Assemblée Générale sera publié au Bulletin des annonces légales obligatoires (BALO) dans le délai réglementaire et sera disponible sur le site internet de la Société : group.accor.com

4. Commentaires sur les comptes et événements post-clôture

COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE 2019

4.1 Commentaires sur l'exercice 2019

Dividende et *Payout* ratio

Exceptionnellement, au regard des incertitudes que la pandémie de Covid-19 fait peser sur les activités de Accor en 2020, le Conseil d'administration a décidé de ne pas proposer de dividende à ses actionnaires au titre de l'exercice 2019.

Le programme de rachat d'actions de 300 millions d'euros lancé le 20 janvier 2020 a été finalisé le 24 mars 2020. Les deux nouvelles tranches de 300 millions d'euros et de 400 millions d'euros prévues en 2020 et 2021 ont été suspendues pour préserver les liquidités du Groupe, et seront réactivées quand la situation économique sera plus favorable.

4.2 Rapport de gestion de la Société mère au 31 décembre 2019

Événements post-clôture

Depuis le début de l'année, la pandémie de Covid-19 amène les gouvernements à mettre en place des mesures exceptionnelles qui ne permettent pas actuellement d'évaluer des impacts financiers définitifs pour Accor SA, mais détériorent très significativement son environnement et ses activités. Les derniers impacts connus et communiqués à la date de publication du présent document sont décrits au paragraphe 4.4. « Événements postérieurs à la clôture de l'exercice »

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 9/04/2020, pages 256, 276 et 286

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

4.4 Événements postérieurs à la clôture de l'exercice

Depuis le début de l'année, la pandémie de Covid-19 au sein de nombreuses géographies amène les gouvernements à mettre en place des mesures exceptionnelles limitant les réunions publiques, leurs les déplacements, et imposant des confinements. En lien étroit avec ses partenaires, le Groupe suit de très près l'évolution de la situation dans les régions et adapte ses plans d'actions pour gérer au mieux les conséquences de ces mesures pour les collaborateurs et les clients des hôtels. L'ampleur de la pandémie, et sa diffusion toujours en cours à travers le monde, ne permettent pas actuellement d'évaluer les impacts financiers définitifs pour le Groupe, mais détériorent très significativement son environnement et ses activités.

Le 11 mars, Accor a annoncé enregistrer à fin février une baisse de son RevPAR de 4,5 % par rapport à la même période en 2019 à périmètre et change constants, avec un mois de février en baisse de 10,2 % en raison de la détérioration très significative de l'industrie du Tourisme, liée à l'expansion du Covid-19. Sur cette période de 2 mois, ce recul traduit une activité en net repli avec un impact du Covid-19 de l'ordre de 20 millions d'euros sur l'Excédent Brut d'Exploitation du Groupe. Depuis la dernière semaine de février, le Groupe constate une forte accélération de la baisse de l'activité en Europe, notamment en Italie, en France et en Allemagne, et a mis en place des mesures d'économie significatives pour palier en partie la réduction de l'activité. Au 2 avril 2020, plus de la moitié des hôtels sous enseigne Accor sont fermés, et deux tiers devraient l'être dans les semaines à venir.

En date des 23 et 24 mars 2020, les agences de notation Fitch et S&P ont décidé de réviser la perspective de Accor de stable à négative, reflétant les incertitudes quant aux impacts potentiels de la crise sanitaire du Covid-19, tout en maintenant les notes BBB- de la société, attestant de leur confiance en la solvabilité du Groupe en dépit de l'environnement actuel.

Pour mémoire, Accor a clôturé l'année avec une situation de trésorerie de près de 2,3 milliards d'euros, renforcée par la réalisation définitive de la cession de 85,8 % du capital d'Orbis auprès d'AccorInvest pour 1,06 milliard d'euros le 11 mars. Dans la même semaine, le Groupe a finalisé la cession du portefeuille des hôtels Mövenpick en location avec un impact positif de 430 millions d'euros sur la dette nette du Groupe. Dans un contexte mondial incertain, les deux opérations renforcent le bilan et la liquidité d'Accor.

Le 24 mars 2020, Accor a annoncé la finalisation de son programme de rachat d'actions lancé le 20 janvier 2020 pour un montant de 300 millions d'euros. À l'issue de ce programme, le Groupe a acquis 10 175 309 actions à un prix moyen de 29,48 euros. Dans le but de préserver sa liquidité, Accor a également annoncé la suspension des programmes de rachat d'actions jusqu'à nouvel ordre.

Parallèlement, dans un contexte d'incertitude et d'accélération de la pandémie de Covid-19 à travers le monde, le Conseil d'administration de Accor a pris la décision de reporter la date de l'Assemblée Générale annuelle initialement fixée le 30 avril 2020, au 30 juin 2020, à 10h, à son Siège social d'Issy-Les-Moulineaux.

Accor a également annoncé que le contrat de liquidité conclu avec Rothschild Martin Maurel, qui avait été suspendu le 3 mars 2020, a été réactivé à compter du 24 mars 2020.

Le 2 avril, suite à la dégradation brutale de l'environnement liée au Covid-19, Accor a décidé de mettre en place des actions supplémentaires drastiques. Au global, celles-ci incluent :

- L'interdiction de voyager, le gel des embauches, le chômage partiel ou technique concernant 75% des effectifs des sièges dans le monde au deuxième trimestre, générant une réduction minimum de 60 millions d'euros des coûts centraux sur l'année 2020
- La revue des investissements récurrents prévus pour 2020, aboutissant à une diminution de 60 millions d'euros des dépenses pour l'exercice.

Le Groupe continue parallèlement de rationaliser tous les autres foyers de coûts (distribution, marketing, informatique...), pour faire face à la réduction anticipée du chiffre d'affaires.

Le même jour, le Conseil d'administration de Accor a décidé ce jour de compléter les actions mises en place par le management, en retirant sa proposition de paiement du dividende prévu au titre de l'exercice 2019, soit 280 millions d'euros.

Après concertation avec les principaux actionnaires du Groupe, JinJiang International, Qatar Investment Authority, Kingdom Holding et Harris Associates (affilié à Natixis IM), Accor a décidé d'allouer 25% du dividende prévu (soit 70 millions d'euros) au lancement du « Fonds ALL Heartist », un véhicule ad hoc Covid-19 pour soutenir les collaborateurs, et, au cas par cas, les partenaires individuels en grande difficulté financière, ainsi que les parties prenantes qui soutiennent les communautés locales face à la crise.

Cette initiative reflète la volonté du Groupe et de ses actionnaires de participer concrètement et de manière significative aux initiatives mondiales de solidarité pour faire face à la crise sanitaire actuelle et anticiper les besoins futurs. Elle a reçu le soutien unanime des membres du Conseil d'Administration, qui ont décidé de diminuer le montant de leurs jetons de présence de 20% au bénéfice du Fonds ALL Heartist. Parallèlement, Sébastien Bazin, Président-directeur général de Accor, renonce à 25% de sa rémunération pendant la durée de la crise, le montant équivalent étant également apporté au Fonds.

Grâce à sa transformation récente vers un modèle « asset-light » et à sa stratégie de préservation des liquidités, Accor peut aujourd'hui s'appuyer sur un bilan fort, avec plus de 2,5 milliards d'euros de liquidités disponibles, et une ligne de crédit revolving non tirée de 1,2 milliard d'euros. S'il est encore trop tôt pour estimer la durée de cette crise, le Groupe anticipe d'ores et déjà de fortes répercussions sur ses performances pour 2020, mais demeure très optimiste sur les perspectives de l'industrie hôtelière, a fortiori sur celles du Groupe, que ce soit pour ses collaborateurs, ses propriétaires d'hôtels ou ses actionnaires.

Bien entendu, Accor informera le marché des impacts de la situation sur ses activités à chaque fois que cela sera nécessaire, et à l'occasion de ses prochaines publications de chiffre d'affaires et de résultat.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 9/04/2020, page 287

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Accor

6.4.2 *Dividendes*

Années	Nombre d'actions total au 31 décembre	Dividende versé au titre de l'exercice *(en euros)*	Payé le	Cours de Bourse *(en euros)* Plus haut	Plus bas	Dernier cours	Taux de rendement sur la base du dernier cours
2013	228 053 102	0,80	4 juin 2014	34,32	24,54	34,30	2,33 %
2014	231 836 399	0,95	3 juin 2015	39,58	28,87	37,34	2,54 %
2015	235 352 425	1,00	18 mai 2016	51,65	35,99	40,00	2,50 %
2016	284 767 670	1,05	6 juin 2017	41,25	29,96	35,43	2,96 %
2017	290 122 153	1,05	15 mai 2018	43,67	35,17	43,00	2,44 %
2018	282 607 800	1,05	14 mai 2019	48,95	35,30	37,11	2,83 %
2019	270 932 350	- (1)	-	42,58	32,39	41,75	- (1)

(1) Au regard de la crise sanitaire en cours, le Conseil d'administration a décidé de ne pas proposer de dividende à ses actionnaires au titre de l'exercice 2019.

Le paiement des dividendes est assuré par Euroclear France.

Tout dividende qui n'est pas réclamé dans les cinq ans de son exigibilité est prescrit dans les conditions prévues par la loi.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 9/04/2020, page 415

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

KPMG



AIR France - KLM GROUPE

Extrait du document d'enregistrement universel (déposé à l'AMF le 17 avril 2020)

Air France - KLM Groupe

MESSAGE DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

Paris le 17 Avril 2020,

Chers actionnaires,

À l'heure où j'écris ces lignes, le monde vit une crise sanitaire sans précédent. Le combat planétaire contre le covid-19 est engagé, nos économies et nos sociétés sont durement ébranlées. C'est un chapitre totalement inédit de l'histoire du groupe Air France-KLM, et du secteur aérien tout entier.

Notre Groupe est engagé de manière exceptionnelle pour affronter cette crise majeure et démontrer que nous avons tous les atouts pour la surmonter, comme nous avons su le faire tout au long de notre histoire.

Notre premier atout, ce sont les 83 000 collaborateurs du groupe Air France-KLM. Que ce soit à Air France, KLM, Transavia, Hop! ou KLM City Hopper à bord de nos avions, dans les aéroports, dans nos hangars de maintenance, sur les pistes, dans nos services de vente du monde entier, nos collaborateurs font preuve depuis le début de cette crise d'un engagement et d'un esprit de solidarité exceptionnels, en assurant le rapatriement de plus de 300 000 de nos compatriotes français, néerlandais et européens, et en transportant du matériel médical. C'est aussi dans ces moments que nous pouvons mesurer la force du groupe Air France-KLM.

Les atouts de notre Groupe sont nombreux. Tout au long de l'année 2019, nous avons refondé les bases de notre Groupe : une gouvernance managériale renouvelée, la simplification de nos marques, la clarification de nos produits, l'harmonisation de notre flotte, plus de confiance et de stabilité dans le dialogue social.

En 2019, l'accélération du renouvellement de notre flotte a été déterminante. Avec la commande de 38 Airbus A350 et 60 Airbus A220, l'arrêt progressif de l'utilisation des Airbus A380 et Airbus A340, Air France poursuit sa stratégie de simplification et de plus grande flexibilité opérationnelle. Avec une flotte d'avions long-courriers composée à terme de Boeing 777 et de Boeing 787, et l'utilisation du Boeing 737 pour son réseau moyen-courrier, KLM va acquérir un avantage concurrentiel majeur.

« Notre Groupe est engagé de manière exceptionnelle pour affronter cette crise majeure et démontrer que nous avons tous les atouts pour la surmonter, comme nous avons su le faire tout au long de notre histoire. »

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 17/04/2020, page 2

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Air France - KLM Groupe

MESSAGE DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

L'introduction de nouveaux appareils dans notre flotte est aussi un levier pour l'accélération de notre transformation durable. Engagés dans cette transformation depuis des années, nous avons été de nouveau numéro 1 du Dow Jones Sustainability Index en 2019, en nous positionnant comme le Groupe leader du secteur en matière de responsabilité sociétale et de développement durable.

Ce travail sur nos fondamentaux a été une étape nécessaire pour nous permettre d'aller plus loin. Nous avons présenté en novembre 2019 une trajectoire stratégique 2020 à 2025 et quatre grandes priorités. En premier lieu l'optimisation de notre modèle opérationnel, pour une meilleure efficacité de nos processus. En second lieu, l'augmentation de nos revenus, en tirant parti de la puissance de nos *hubs* et de notre développement sur les segments les plus rentables de nos trois marques Air France, KLM et Transavia. Troisième priorité, le développement des autres métiers du Groupe tels que les activités de maintenance, le cargo, le programme de fidélisation Flying Blue et l'utilisation de la data client. Dernier axe stratégique, l'analyse des opportunités de consolidation dans notre secteur.

Le monde après cette crise ne sera plus le même. Les fondamentaux de notre stratégie restent, mais dans un secteur qui va probablement vivre des changements profonds, il nous faudra nous adapter et accélérer notre transformation.

Notre détermination est totale pour qu'Air France-KLM surmonte cette crise, et retrouve le chemin de la réussite. Avec ce que nous avons réalisé en 2019, avec l'engagement exceptionnel de nos équipes, je sais que nous saurons y parvenir, pour la satisfaction de nos salariés, de nos clients, de nos actionnaires, de tous nos partenaires, et aussi pour les générations futures.



Benjamin Smith

Directeur général d'Air France-KLM

FAITS MARQUANTS DU DÉBUT DE L'EXERCICE 2020

Crise du COVID-19 – Impact post février 2020

Au moment où nous finalisons le Document d'enregistrement universel 2019, le 17 avril 2020, la crise du COVID-19 a continué à s'étendre, conduisant de nombreux pays à prendre des mesures de plus en plus strictes, incluant la restriction des possibilités de déplacement ou la fermeture des frontières.

Face à ces restrictions, le groupe Air France – KLM a pris des mesures importantes et a drastiquement réduit son activité de vol, qui sur les prochains mois devrait être inférieure à 10% des niveaux de l'an dernier. Avec la poursuite de la crise, les conditions d'une reprise restant incertaines, le Groupe continuera de suivre l'évolution du contexte au quotidien pour la faire évoluer tant que nécessaire. Le groupe Air France – KLM, Air France et KLM, mènent des discussions approfondies avec leurs gouvernements respectifs et des institutions financières afin de disposer des ressources qui leur permettront de sécuriser et soutenir les niveaux de liquidités adéquats, par tous les moyens notamment dans le cadre de l'Encadrement Temporaire de la Commission européenne relatif aux aides d'État publié le 19 mars 2020.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 17/04/2020, pages 3 et 10

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Air France - KLM Groupe

Impact du COVID-19 post février 2020

Événements récents

Au moment où nous finalisons le Document d'enregistrement universel 2019, le 17 avril 2020, la crise du COVID-19 a continué à s'étendre.

Depuis le début de la crise du COVID-19, le Groupe a mis en place des mesures adaptées pour protéger ses passagers et son personnel, ainsi que pour préserver les conditions de sa viabilité financière.

Face aux mesures de plus en plus strictes prises par de nombreux pays, incluant la restriction des possibilités de déplacement ou la fermeture des frontières, le groupe Air France-KLM a drastiquement réduit son activité de vol, qui sur les prochains mois devrait être inférieure à 10 % des niveaux de l'an dernier.

Le Groupe a pris des mesures importantes depuis le début de la crise qui comprennent entre-autres :

- la négociation avec les gouvernements du report de paiement de taxes (aviation civile, solidarité...), de cotisations sociales et de diverses redevances ;
- la négociation avec les lessors et les aéroports de reports de paiements ;
- des mesures de réduction de coûts, estimées à ce stade à 500 millions d'euros en 2020, en hausse de 300 millions d'euros par rapport aux annonces précédentes ;
- la possibilité de retrait anticipé de certaines sous flottes d'avions ;
- la mise en œuvre par Air France de mesures d'activité partielle et la souscription de KLM aux « Mesures transitoires d'urgence pour l'emploi durable » (NOW), qui devraient engendrer une économie évaluée à ce stade à environ 1,1 milliard d'euros en 2020 ;
- une révision du plan d'investissement qui sera réduit d'au moins 700 millions d'euros en 2020, soit 350 millions d'euros de plus par rapport aux annonces précédentes, et auxquels s'ajoutera l'impact de la baisse d'activité en propre et des clients tiers sur les investissements de maintenance.

En solidarité avec l'ensemble des salariés, les membres du Conseil d'administration d'Air France-KLM, sa Présidente et son Directeur général participeront également à l'effort dans le cadre des mesures applicables aux salariés du Groupe, avec une réduction similaire de leur rémunération.

Perspectives pour l'année 2020

Avec la poursuite de la crise, les conditions d'une reprise restent incertaines, à la fois sur nos opérations aériennes, mais plus globalement sur le calendrier du redressement économique et de la demande.

Nos meilleures estimations actuelles intégrant les mesures susmentionnées mettent en évidence qu'en l'absence de financements complémentaires un besoin de liquidité est attendu au troisième trimestre 2020.

En conséquence, le groupe Air France-KLM, Air France et KLM, mènent des discussions approfondies avec leurs gouvernements respectifs et des institutions financières afin de disposer des ressources qui leur permettront de sécuriser et soutenir les niveaux de liquidités adéquats, par tous les moyens notamment dans le cadre de l'Encadrement Temporaire de la Commission Européenne relatif aux aides d'État publié le 19 mars 2020.

À ce stade, compte tenu des différentes options actuellement envisagées et de la qualité des discussions avec les deux États et les partenaires financiers, le groupe Air France-KLM est confiant dans la possibilité d'obtenir les financements nécessaires pour faire face à l'ensemble de ses obligations financières à venir et lui permettre d'assurer la reprise de son activité au-delà de la crise actuelle.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 17/04/2020, page 12

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Air France - KLM Groupe

1.2 PERSPECTIVES STRATÉGIQUES

Impact du COVID-19 post février 2020

Malgré les mesures initialement prises par le Groupe en réponse à la crise du COVID-19, la dégradation de l'environnement liée à l'épidémie et la forte réduction de son activité qui en découle aujourd'hui amènent le Groupe à prévoir une trajectoire financière fortement dégradée par rapport aux perspectives présentées à l'occasion de la publication de ses résultats annuels.

Avec la poursuite de la crise, les conditions d'une reprise restent incertaines, à la fois sur nos opérations aériennes, mais plus globalement sur le calendrier du redressement économique et de la demande.

Nos meilleures estimations actuelles, intégrant l'ensemble des mesures prises par le Groupe depuis le début de la crise, mettent en évidence qu'en l'absence de financements complémentaires un besoin de liquidité est attendu au troisième trimestre 2020.

En conséquence, le groupe Air France-KLM, Air France et KLM, mènent des discussions approfondies avec leurs gouvernements respectifs et des institutions financières afin de disposer des ressources qui leur permettront de sécuriser et soutenir les niveaux de liquidités adéquats, par tous les moyens notamment dans le cadre de l'Encadrement Temporaire de la Commission Européenne relatif aux aides d'État publié le 19 mars 2020.

À ce stade, compte tenu des différentes options actuellement envisagées et de la qualité des discussions avec les deux États et les partenaires financiers, le groupe Air France-KLM est confiant dans la possibilité d'obtenir les financements nécessaires pour faire face à l'ensemble de ses obligations financières à venir et lui permettre d'assurer la reprise de son activité au-delà de la crise actuelle.

2.5.3.2 Rémunération des dirigeants mandataires sociaux pour 2020

Après avoir consulté le Comité des rémunérations, le Conseil d'administration pourra déroger, de manière temporaire, à la politique de rémunération du Directeur général en cas de circonstances exceptionnelles et dans la mesure où les changements apportés sont conformes à l'intérêt social et nécessaires pour garantir la pérennité ou la viabilité du Groupe. Les éléments de rémunération auxquels il pourra être dérogé sont la rémunération variable annuelle et les dérogations pourront consister en une redéfinition des critères de performance. Les événements qui pourraient donner lieu à l'utilisation de cette possibilité de dérogation à la politique de rémunération sont, sans que ce soit limitatif, un changement majeur de stratégie ou une crise sanitaire.

Lors de sa réunion du 19 mars 2020, compte tenu de l'aggravation de la crise liée au Covid-19, le Conseil d'administration a finalement décidé de revoir les critères de performance de la part variable annuelle 2020 pour les aligner sur les défis court-terme du Groupe et afin de prendre en compte la gestion de la crise, les enjeux de trésorerie auxquels le Groupe est confronté, et les défis liés à la sortie de crise et à la définition et l'exécution d'un plan de relance.

Compte tenu de l'ampleur de cette crise, il semble difficile aujourd'hui d'anticiper la date de sortie de crise. Il pourrait être précisé ici que le retour à la politique de rémunération antérieure ou une nouvelle politique de rémunération sera discutée l'an prochain dans le cadre de l'approbation de la politique de rémunération pour 2021.

En conséquence des décisions des Conseil d'administration du 19 février, 19 mars et 3 avril 2020, la structure de rémunération comprenant les éléments fixes, variable, long terme et les avantages de toute nature du Directeur général d'Air France-KLM au titre de l'exercice 2020 est présentée ci-dessous.

Au vu de la crise exceptionnelle Covid-19 impactant fortement Air France-KLM, le Conseil d'administration, en accord avec le management d'Air France-KLM, a décidé de revoir en profondeur les critères de performance de la rémunération variable annuelle ainsi que les modalités d'appréciation à retenir pour l'exercice 2020.

Lors de ses réunions du 19 mars et 3 avril 2020, le Conseil d'administration, après avis du Comité de rémunération, a pris la décision que l'atteinte des critères de la rémunération variable annuelle sera appréciée conformément à l'évaluation de la performance financière du Groupe quant à la gestion et la pérennité de la trésorerie (comptant pour 70 % de l'évaluation), et de la performance individuelle démontrée quant à la gestion de la crise, de la sortie de crise et de la définition d'un plan stratégique de relance (comptant pour 30 % de l'évaluation).

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 17/04/2020, pages 19, 110 et 111

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Air France - KLM Groupe

En cette année de crise exceptionnelle lié au Covid-19, la pérennité et la performance long-terme d'Air France-KLM ainsi que les intérêts à long-terme des salariés et des actionnaires restent l'objectif commun.

Étant donné que ces éléments de rémunération sont des engagements long-terme et étant précisé que le versement n'est perçu qu'à l'issue de la période de 3 ans d'acquisition des droits, et afin d'évaluer sur le long-terme l'efficacité de la gestion de sortie de crise et du plan de relance, le Conseil d'administration sur recommandation du Comité de rémunération, a décidé lors de ses réunions du 19 février et 3 avril 2020 de conserver, pour l'exercice 2020, la politique de rémunération long-terme telle que définie pour l'exercice 2019.

Les critères de performance et objectifs à atteindre restent ainsi inchangés, dans la continuité des ambitions et de la mission affichées avant la crise du Covid-19, et les éléments de rémunération de long-terme restent constitués comme suit :

a) Plan de rémunération long terme

Le Directeur général se voit attribuer annuellement des unités de performance correspondant à un montant d'un million d'euros, payables au terme d'une période de trois ans suivant l'attribution, sous réserve de la réalisation de conditions de performance, évaluées sur l'ensemble de cette période. Le versement des unités de performance sera soumis à une condition de présence de trois ans, sauf en cas de décès ou d'invalidité (sans conditions de performance), ou dans certaines hypothèses de départ contraint (les conditions de performance restant applicables).

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 17/04/2020, page 113

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Air France - KLM Groupe

3.2 FACTEURS DE RISQUES ET DISPOSITIF DE MAÎTRISE

Le dispositif de gestion des risques susceptibles d'affecter l'activité du Groupe, présenté dans la section 3.1, a pour objectif d'identifier ces risques, de les analyser et d'en réduire la probabilité de réalisation ainsi que l'impact potentiel sur le Groupe.

Cette section présente les principaux risques auxquels Air France-KLM estime être exposé (les risques macro-économiques et géopolitiques, les risques liés à l'activité de transporteur aérien, les risques liés aux processus du Groupe et les risques juridiques) ainsi que les dispositifs de gestion mis en œuvre pour maîtriser chacun de ces risques. D'autres risques dont le Groupe n'a pas connaissance à ce jour, ou qu'il ne considère pas comme les plus significatifs à la date du présent rapport de gestion, pourraient également affecter ses activités.

Sont présentés dans la présente section les principaux risques pouvant, à la date du présent document, affecter l'activité, la situation financière, la réputation, les résultats ou les perspectives du Groupe, tels que notamment identifiés dans le cadre de l'élaboration de la cartographie des risques du Groupe, qui évalue leur criticité, c'est-à-dire leur gravité et leur probabilité d'occurrence, après prise en compte des plans d'action mis en place. Au sein de chacune des catégories de risques mentionnées ci-dessous, les facteurs de risque que le Groupe considère, à la date du présent document, comme les plus importants, sont mentionnés en premier lieu.

3.2.1 Risques macro-économiques et géopolitiques

3.2.1.1 Covid 19 et autres épidémies ou menaces d'épidémies (1)

Description du risque

L'existence d'une épidémie, en particulier l'épidémie mondiale actuelle de coronavirus COVID-19, ou la perception d'une épidémie ont, et pourraient avoir, un effet négatif significatif tant sur le trafic passagers du Groupe, et donc ses recettes, que sur le niveau des charges opérationnelles et sa situation financière.

Depuis février 2020, les activités du Groupe sont ainsi fortement impactées par l'épidémie de coronavirus COVID-19. Qualifiée de «pandémie» par l'OMS le 11 mars 2020, l'épidémie de coronavirus COVID-19 a donné lieu à de multiples mesures restrictives pour en limiter la propagation. Les mesures mises en place par les autorités publiques dans de nombreux États ont conduit notamment à suspendre temporairement les liaisons aériennes et à diminuer ou suspendre des déplacements, en particulier à destination ou à proximité des nombreux pays où le virus circule, affectant ainsi significativement et défavorablement l'activité du Groupe dans les pays dans lesquels il opère. Au regard de ces restrictions de circulation et de la chute du trafic passagers et des ventes, le Groupe a été contraint en mars 2020 de réduire très fortement ses capacités et notamment drastiquement réduit son activité de vol, qui sur les prochains mois devrait être inférieure à 10% des niveaux de l'an dernier. Le groupe Air France-KLM a par ailleurs pris des mesures importantes d'économies. Compte tenu du développement progressif de la pandémie, les mesures actuelles et à venir prises par les autorités publiques dans de nombreux pays pourraient perturber davantage, voire empêcher toute activité du Groupe durant une période indéterminée et il n'existe en particulier aucune certitude quant à la date de reprise des vols commerciaux. Ces éléments pourraient, en l'état actuel de visibilité et d'analyse et selon leur persistance, avoir des impacts négatifs très significatifs sur les résultats opérationnels, la performance financière et la liquidité du Groupe, en dépit des mesures prises par le Groupe, et sur celles de certains de ses partenaires. La santé et la disponibilité du personnel du Groupe pourrait également être affectée.

Cette situation conduit le Groupe à prévoir une trajectoire financière fortement dégradée par rapport aux perspectives présentées à l'occasion de la publication de ses résultats annuels 2019.

Enfin, au regard des incertitudes inhérentes à toute crise sanitaire, le Groupe ne peut garantir que cette situation puisse se stabiliser prochainement.

Principes et dispositifs de gestion

Chaque compagnie s'appuie sur une structure de coordination en charge de la prévention, la gestion de crise, la démultiplication des consignes sanitaires, la liaison avec les autorités nationales et internationales s'agissant des épidémies ou menaces d'épidémies. Au moment où nous finalisons ce document, concernant la gestion de la crise sanitaire associée au virus COVID-19, les compagnies s'appuient sur une structure de coordination dédiée.

De façon permanente, Air France s'appuie sur la norme ISO 22000 ; pour maîtriser la qualité sanitaire de ses prestations, Air France réalise notamment une centaine d'audits hygiène et environ 15 000 autocontrôles microbiologiques par an.

Au-delà, et avec la poursuite de la crise, les conditions d'une reprise restant incertaines, le Groupe continuera de suivre l'évolution du contexte au quotidien pour la faire évoluer tant que nécessaire, et définir / déployer la mise à disposition de moyens de protection comme les mesures sanitaires adaptées.

(1) Risque mis à jour en raison de la crise du COVID-19.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 17/04/2020, pages 132 et 133

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Air France - KLM Groupe

3.2.5.5 Risques de liquidité

Description du risque

Au 31 décembre 2019, le Groupe disposait de lignes de crédit pour un montant total de 1 765 millions d'euros. Les deux lignes de crédit principales s'élèvent à 1,1 milliard d'euros pour la holding Air France-KLM et Air France, et à 665 millions d'euros pour KLM.

Dès le début de la crise sanitaire liée au virus COVID-19, le groupe Air France-KLM a mis en place des mesures, notamment d'économie, pour limiter l'impact du virus sur sa rentabilité et préserver sa viabilité financière. Dans ce cadre, le groupe Air France-KLM a tiré l'intégralité de sa ligne de crédit renouvelable (pour un montant total de 1,1 milliard d'euros et KLM tiré l'intégralité de sa ligne de crédit renouvelable pour un montant total de 665 millions d'euros. Le Groupe et ses filiales disposaient ainsi à la date du 12 mars de plus de 6 milliards d'euros de liquidités.

Avec la poursuite de la crise sanitaire, les conditions d'une reprise restent incertaines, à la fois sur les opérations aériennes du Groupe, mais plus globalement sur le calendrier du redressement économique et de la demande. De plus, dans un contexte de forte volatilité des marchés et compte tenu de la situation du groupe Air France-KLM les conditions de financement externe du Groupe pourraient être significativement plus difficiles que celles qu'il a pu connaitre dans le passé.

Au moment où le document d'enregistrement universel 2019 est finalisé, le 17 avril 2020, les meilleures estimations intégrant l'ensemble des mesures prises par le Groupe mettent en évidence qu'en l'absence de financements complémentaires un besoin de liquidité est attendu au troisième trimestre 2020.

Principes et dispositifs de gestion

Le groupe Air France-KLM, Air France et KLM, mènent des discussions approfondies avec leurs gouvernements respectifs et des institutions financières afin de disposer des ressources qui leur permettront de sécuriser et soutenir les niveaux de liquidités adéquats, par tous les moyens notamment dans le cadre de l'Encadrement Temporaire de la Commission Européenne relatif aux aides d'État publié le 19 mars 2020.

Cela étant, compte tenu des différentes options actuellement envisagées et de la qualité des discussions avec les deux États et les partenaires financiers, le groupe Air France-KLM est confiant de pouvoir obtenir les financements nécessaires pour faire face à l'ensemble de ses obligations financières à venir et lui permettre d'assurer la reprise de son activité au-delà de la crise actuelle.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 17/04/2020, page 145

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Air France - KLM Groupe

5.4 ÉVÉNEMENTS RÉCENTS ET PERSPECTIVES POUR 2020

5.4.1 Événements récents

Il ne s'est produit aucun événement significatif postérieur à la clôture (cf Note 3.2 des États financiers consolidés).

5.4.2 Perspectives pour l'année 2020

Les prévisions de demande ont d'abord été stables voire en amélioration sur la base d'une projection de capacité modérée de croissance de l'industrie. Les développements récents liés au Coronavirus, cependant, ont impacté les prévisions de demande pour le premier trimestre 2020, notamment sur le réseau asiatique.

Sur la base des données actuelles de l'activité réseau passage :

Bonne performance en janvier, avec des recettes unitaires positives liées à la demande.

L'impact du coronavirus fait baisser les coefficients de remplissage des forward booking de février à mai.

Les recettes unitaires du réseau passage à change constant sont maintenant attendus à la baisse pour le premier trimestre 2020.

Pour le secteur du fret, l'impact du Coronavirus devrait entrainer une pression continue sur le remplissage et le yield en première partie de 2020.

Impact du Corona-Virus sur le résultat d'exploitation : estimé de -150 à -200 millions d'euros sur la période d'ici mai 2020 sous l'hypothèse d'une reprise progressive des opérations vers la Chine à partir d'avril 2020(1).

(1) Tous les vols vers la Chine ont été suspendus à partir du 30 janvier 2020. Le réseau Air France-KLM Chine continentale représente 16,5 mds de SKO, 5,5% de l'activité réseaux passage.

Impact du COVID-19 post février 2020

Événements récents

Au moment où nous finalisons le Document d'enregistrement universel 2019, le 17 avril 2020, la crise du COVID-19 a continué à s'étendre.

Depuis le début de la crise du COVID-19, le Groupe a mis en place des mesures adaptées pour protéger ses passagers et son personnel, ainsi que pour préserver les conditions de sa viabilité financière.

Face aux mesures de plus en plus strictes prises par de nombreux pays, incluant la restriction des possibilités de déplacement ou la fermeture des frontières, le groupe Air France-KLM a drastiquement réduit son activité de vol, qui sur les prochains mois devrait être inférieure à 10 % des niveaux de l'an dernier.

Le Groupe a pris des mesures importantes depuis le début de la crise qui comprennent entre-autres :

- la négociation avec les gouvernements du report de paiement de taxes (aviation civile, solidarité...), de cotisations sociales et de diverses redevances ;
- la négociation avec les lessors et les aéroports de reports de paiements ;
- des mesures de réduction de coûts, estimées à ce stade à 500 millions d'euros en 2020, en hausse de 300 millions d'euros par rapport aux annonces précédentes ;
- la possibilité de retrait anticipé de certaines sous flottes d'avions ;
- la mise en œuvre par Air France de mesures d'activité partielle et la souscription de KLM aux « Mesures transitoires d'urgence pour l'emploi durable » (NOW), qui devraient engendrer une économie évaluée à ce stade à environ 1,1 milliard d'euros en 2020 ;
- une révision du plan d'investissement qui sera réduit d'au moins 700 millions d'euros en 2020, soit 350 millions d'euros de plus par rapport aux annonces précédentes, et auxquels s'ajoutera l'impact de la baisse d'activité en propre et des clients tiers sur les investissements de maintenance.

En solidarité avec l'ensemble des salariés, les membres du Conseil d'administration d'Air France-KLM, sa Présidente et son Directeur général participeront également à l'effort dans le cadre des mesures applicables aux salariés du Groupe, avec une réduction similaire de leur rémunération.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 17/04/2020, page 231

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

KPMG



AIR LIQUIDE

Extrait du document d'enregistrement universel
(déposé à l'AMF le 3 mars 2020)

Air Liquide

PERSPECTIVES

2019 est une année marquante, avec à la fois une amélioration significative de la performance, des investissements élevés pour servir les clients et renforcer l'efficacité, et une mise en œuvre opérationnelle du plan d'action du Groupe en faveur du climat.

Les ventes 2019 sont portées par le développement des activités Gaz & Services et Marchés Globaux & Technologies. À données comparables, **toutes les activités Gaz & Services,** soit **96 %** du chiffre d'affaires du **Groupe, progressent** sur l'année, **l'Électronique** et la **Santé** étant particulièrement dynamiques. Sur le plan géographique, toutes les régions sont également en croissance, notamment les zones **Europe** et **Asie-Pacifique.**

Au global, et en dépit du ralentissement attendu de l'économie mondiale observé au 4e trimestre, le Groupe a réalisé des **résultats solides,** confirmant la pertinence de son modèle économique et de sa stratégie.

La progression de la marge opérationnelle du Groupe traduit une gestion dynamique des prix et du mix-produit, du portefeuille d'actifs et des **efficacités.** Celles-ci atteignent **433 millions d'euros.** Les flux de trésorerie sont élevés et le taux d'endettement décroît sensiblement. Le bilan du Groupe est solide. **Le ROCE continue de s'améliorer.** La performance de l'année est **en ligne** avec l'ensemble des objectifs du programme NEOS et des Objectifs climat du Groupe.

Dans un contexte où les opportunités industrielles restent nombreuses, **les décisions d'investissement progressent** fortement à **3,7 milliards d'euros.** Les nouveaux projets signés avec les clients Grande Industrie et Électronique vont permettre de renforcer encore les positions du Groupe dans ses grands bassins industriels.

Le Groupe aborde ce début d'année confiant dans ses atouts dans un contexte caractérisé par une nouvelle incertitude liée à **l'épidémie de Coronavirus.**

À la date de dépôt de ce document, l'impact de cette épidémie sur les résultats 2020 d'Air Liquide est **difficile à quantifier.** Les opérations industrielles sont **partiellement affectées en Chine,** principalement dans l'activité Industriel Marchand qui représentait en 2019 moins de 25 % des ventes de ce pays qui ne contribuait lui-même que pour 9 % au chiffre d'affaires du Groupe.

C'est pour nous l'occasion de saluer le **professionnalisme de nos équipes en Chine, totalement mobilisées.**

Ainsi en 2020, en l'absence de changement majeur de l'environnement et dans un contexte de maîtrise de la situation sanitaire internationale, Air Liquide est confiant dans sa capacité à augmenter à nouveau sa marge opérationnelle et à réaliser une croissance du résultat net, à change constant.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 3/03/2020, page 83

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

KPMG



AIRBUS *

Extrait du document d'enregistrement universel (déposé à l'AFM, « Autoriteit Financiële Markten », le 23 mars 2020)

* Airbus SE is a European public company (Societas Europaea), with its seat in Amsterdam, the Netherlands, which is listed in France, Germany and Spain.

Airbus

1. Financial Market Risks

Global Economic Conditions

The Company's business, results of operations and financial condition are materially affected by global economic conditions.

Market disruptions and significant economic downturns may develop quickly due to, among other things, crises affecting credit or liquidity markets, regional or global recessions, sharp fluctuations in commodity prices (including oil), currency exchange rates or interest rates, inflation or deflation, sovereign debt and bank debt rating downgrades, restructurings or defaults, or adverse geopolitical events (including the impact of Brexit, discussed below and global policy including in the US, European Union, China) or global pandemic diseases such as COVID-19. The current US administration has introduced greater uncertainty with respect to US tax and trade policies, tariffs and government regulations affecting trade between the US and other countries. Such measures may affect countries where our customers and suppliers are located or where the Company has an operational presence or to which its financing activities are linked. See "– Risk Factors – Financial Market Risks – The Company's business, results of operations and financial condition could be materially affected by Brexit", "– Risk Factors – Business-Related Risks – COVID-19 Risks" and "– Risk Factors – Business-Related Risks – Availability of Government and other Sources of Financing".

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AFM le 23/03/2020, page 8

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Airbus

COVID-19 Risks

The Company's business, results of operations and financial condition could be materially affected by the outbreak of the COVID-19 pandemic (also known as "**Coronavirus**").

In early February 2020, the Company stopped operations of the Tianjin Final Assembly Line for approximately one week but was later authorised by the Chinese authorities to restart operations and gradually increase production. On 17 March 2020, the Company decided to temporarily pause production and assembly activities at its French and Spanish sites across the Company for a period of four days. The Company expects production and assembly work to partially resume in France and Spain on 23 March 2020 following health and safety checks after the implementation of stringent measures. Work stations will only re-open if they comply with the new health and safety measures in terms of hygiene, cleaning and self-distancing while improving the efficiency of operations under new working conditions. The outbreak of the COVID-19 pandemic may lead to further disruptions to the Company's internal operations or its ability to deliver products and services.

Chinese domestic and worldwide travel limitations and restrictions have posed logistical challenges and may cause further disruptions to the Company's business, its operations and supply chain and its ability to deliver products and services.

The Company may be affected by weak market and economic conditions in China where it has production facilities and to which it sells its products as well as other markets around the world. Weaker market and economic conditions in China and their knock-on effects in other markets could result in requests by customers to postpone delivery or cancel existing orders for aircraft (including helicopters) or other products including services, or decisions by customers to review their order intake strategy, or weak levels of passenger demand for air travel and cargo activity more generally or travel restrictions, which could negatively impact the Company's results of operations.

The Company has established a crisis management organisation in response to the COVID-19 outbreak and is monitoring the situation and evaluating any potential impacts to production and deliveries.

Although the full impact of the COVID-19 outbreak cannot reasonably be assessed at the time of this report, the Company's business, its operations and supply chain may be disrupted and materially affected by the outbreak and the uncertainty it creates.

For additional information, see "— Information on the Company's Activities — 1.3 Recent Developments".

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AFM le 23/03/2020, page 13

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Airbus

Physical Security, Terrorism, Pandemics and Other Catastrophic Events

Past terrorist attacks and the spread of disease (such as the Coronavirus or the H1N1 flu pandemic or the Ebola epidemic in 2013-2016) have demonstrated that such events may negatively affect public perception of air travel safety, which may in turn reduce demand for air travel and commercial aircraft. The outbreak of wars, riots or political unrest or uncertainties may also affect the willingness of the public to travel by air.

Market

Market Drivers

The main factors affecting the commercial aircraft market include passenger demand for air travel, cargo activity, economic growth cycles, oil prices, national and international regulation (and deregulation), the rate of replacement and obsolescence of existing fleets and the availability of aircraft financing sources. The performance, competitive posture and strategy of aircraft manufacturers, airlines, cargo operators and leasing companies as well as wars, political unrest, pandemics and extraordinary events may also precipitate changes in demand and lead to short-term market imbalances.

According to internal estimates, demand for 39,200 passenger and freight aircraft is forecast in the next 20 years with Asia-Pacific accounting for over 40% of deliveries. In recent years, China and India have emerged as significant new aircraft markets. As a result, Airbus has sought to strengthen its commercial and industrial ties in these countries.

The no-frills / low-cost carriers also constitute a significant sector, and were expected at the end of 2019 to continue growing around the world, particularly in Asia, where emerging markets and continued deregulation could provide increased opportunities. While single-aisle aircraft continue to be a popular choice for these carriers, demand for Airbus' range of twin-aisle aircraft may also increase as some of these carriers develop or further develop their long-range operations.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AFM le 23/03/2020, pages 13 (suite) et 30

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Airbus

1.3 Recent Developments

On 31 January 2020, the Company reached final agreements with the French PNF, the UK SFO, the US DoS and DoJ. See "— Information on the Company's Activities — 1.1.7 Legal and Arbitration Proceedings — Investigation by the UK SFO, France's PNF, US Departments of State and Justice and Related Commercial Litigation".

The UK formally exited the EU on 31 January 2020. From 1st February, both parties enter the "transition period" during which the EU and UK will negotiate additional relationship arrangements. The transition period runs until 31 December 2020. See "— Management's Discussion and Analysis of Financial Condition and Results of Operations — 2.1.1.3 Significant Programme Developments, Restructuring and Related Financial Consequences in 2017, 2018 and 2019 — Brexit".

On 12 February 2020, the Company and IQ have agreed to acquire Bombardier's remaining stake in Airbus Canada Limited Partnership. This brings their holdings to 75% and 25% respectively. As part of this transaction, Airbus SE, *via* its wholly owned subsidiary Stelia Aerospace, has also acquired the A220 and A330 work package production capabilities from Bombardier in Ville Saint-Laurent, Quebec. Airbus SE will pay a total consideration of $ 0.6 bn, of which $ 0.5 bn would be paid on closing. With this transaction Bombardier is released of its future funding capital requirement to ACLP. The Company is assessing the impacts of the transaction on its 2020 Financial Statements.

On 12 February 2020, the governments of France and Germany have awarded Dassault Aviation, Airbus, together with their partners MTU Aero Engines, Safran MBDA and Thales, the initial framework contract (Phase 1A), which launches the demonstrator phase for the FCAS.

On 13 February 2020, the A330-800 received joint Type Certification from the EASA and the FAA.

On 22 March 2020, Airbus SE announced that it expects production and assembly work to partially resume in France and Spain on Monday, 23 March 2020 following health and safety checks after the implementation of stringent measures. In addition, the Company is supporting efforts globally to tackle the COVID-19 crisis.

Airbus has carried out extensive work in coordination with its social partners to ensure the health and safety of its employees, while securing business continuity. The implementation of these measures required a temporary pause in production and assembly activities at the French and Spanish sites for a period of four days. Work stations will only re-open if they comply with the new health and safety measures in terms of hygiene, cleaning and self-distancing while improving the efficiency of operations under new working conditions.

The same measures are being deployed across all other sites without full interruption.

For other non-production activities globally, Airbus continues to support home-working where possible. Some employees will be asked to return to support business continuity following the implementation of these new measures. In February, the Airbus Final Assembly Line in Tianjin, China, reopened following a temporary production stoppage related to the coronavirus outbreak and is now operating efficiently.

Airbus is supporting those in the health, emergency and public services that rely on its aircraft, helicopters, satellites and services to accomplish their critical missions. In addition, in the past days, the Company has donated thousands of face masks to hospitals and public services around Europe and has started

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AFM le 23/03/2020, page 76

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Airbus

to use its test aircraft to obtain larger quantities from suppliers in China. A first flight with a test A330-800 aircraft has this weekend transported approximately 2 million masks from Tianjin back to Europe, of which the large majority will be donated to the Spanish and French authorities. Additional flights are planned to take place in the coming days.

"Health and safety is our number one priority at Airbus so the work stations at our sites in France and Spain will only re-open if they meet the required standards. I'd like to salute the strong commitment from our employees to ensure business continuity in close cooperation with our social partners and other stakeholders. At the same time we are doing all we can to support those on the frontline to fight the coronavirus and limit its spread. We try to live up to our values, humbled by the complexity of the situation, and contribute as much as we can to society in these very difficult times," said Airbus Chief Executive Officer Guillaume Faury.

Airbus is committed to ensuring the health and safety of its people while maintaining delivery capability for its products and services to its customers.

On 23 March 2020, Airbus SE announced measures to bolster its liquidity and balance sheet in response to the COVID-19 pandemic as it continues to assess the ongoing situation and the impact on its business, customers, suppliers and the industry as a whole.

"Our first priority is protecting people while supporting efforts globally to curb the spread of the coronavirus. We are also safeguarding our business to protect the future of Airbus and to ensure we can return to efficient operations once the situation recovers. We have withdrawn our 2020 guidance due to the volatility of the situation. At the same time, we are committed to securing the liquidity of the Company at all times through a prudent balance sheet policy. I am convinced that Airbus and the broader aerospace sector will overcome this critical period," said Airbus Chief Executive Officer Guillaume Faury.

Reflecting the Company's prudent balance sheet policy and to ensure financial flexibility, Airbus' management has received approval from the Board of Directors to: secure a new credit facility amounting to €15 billion in addition to the existing €3 billion revolving credit facility; withdraw the 2019 dividend proposal of €1.80 per share with an overall cash value of approximately €1.4 billion; and suspend the voluntary top up in pension funding. Given the limited visibility due to the evolving COVID-19 situation, the 2020 guidance is withdrawn. Operational scenarios, including measures to minimise cash requirements, have been identified and will be activated depending on the further development of the pandemic.

With these decisions, the Company has significant liquidity available to cope with additional cash requirements related to the coronavirus. Liquidity resources previously standing at approximately €20 billion, comprising around €12 billion in financial assets at hand and around €8 billion in undrawn credit lines, were further bolstered by converting an existing €5 billion credit line into a new facility amounting to €15 billion. Available liquidity now amounts to approximately €30 billion.

By maintaining production, managing its resilient backlog, supporting its customers and securing financial flexibility for its operations, Airbus intends to secure business continuity for itself even in a protracted crisis. Safe and efficient air travel is a key backbone of global economic development and cultural exchange. Airbus therefore highly welcomes governmental efforts around the globe to stabilise this industry by supporting the financial health of its airline customers and its suppliers. Airbus continues to monitor the overall health of the industry.

Airbus has convened its 2020 Annual General Meeting in Amsterdam on 16 April 2020. Due to the global outbreak of COVID-19, Airbus discourages physical attendance and strongly encourages shareholders to vote by proxy in line with public health and safety measures.

For more information, see "— Risk Factors – Business-Related Risks – COVID-19 Risks".

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AFM le 23/03/2020, page 77

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

KPMG

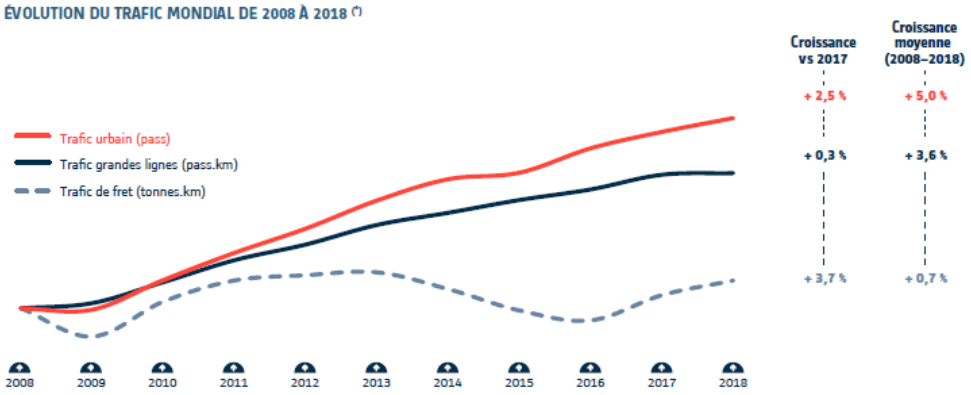


ALSTOM

Extrait du document d'enregistrement universel
(déposé à l'AMF le 2 juin 2020)

Alstom

ÉVOLUTION DU TRAFIC MONDIAL DE 2008 À 2018 (*)



Source : Eurostat, sites de statistiques gouvernementaux, rapports annuels des principaux opérateurs

(*) Les chiffres du trafic urbain concernent le Top 30 des villes à travers le monde ; les chiffres du trafic grandes lignes et fret concernent les principaux opérateurs nationaux à travers le monde.

Le Produit Intérieur Brut (PIB) réel mondial a enregistré une hausse estimée à 3,6 % en 2018 et 2,9 % en 2019 selon le Fonds Monétaire International [1] (FMI). En raison de la pandémie de Covid-19, les perspectives demeurent incertaines en 2020 : le FMI prévoit une récession mondiale de 3 %, suivie d'une relance du PIB de 5,8 % en 2021. Toutefois, en mai 2020, l'ampleur de la récession et le rythme de la reprise demeuraient incertains.

Financements publics

Jusqu'au début de l'année 2020, les gouvernements des pays matures et des pays émergents gardaient la volonté d'investir dans l'infrastructure et les solutions de transport efficaces pour faciliter le développement économique de leurs pays. À cet égard, l'industrie ferroviaire demeure stratégique et fait l'objet de programmes d'investissements partout dans le monde pour le transport urbain et longue distance :

- Au Royaume-Uni, Network Rail a annoncé un investissement de € 3,6 milliards dans la signalisation ferroviaire sur les cinq prochaines années afin d'améliorer la fiabilité des systèmes sur les voies ferrées britanniques, permettant de faire circuler davantage de trains. Le 11 février 2020, le gouvernement britannique a confirmé la poursuite du projet de trains à grande vitesse High Speed 2. Les centres-villes de Londres, Birmingham, Manchester et Leeds seront reliés par 555 kilomètres de nouvelles voies à grande vitesse.
- En Allemagne, un projet d'investissement de € 86 milliards vient d'être annoncé pour la modernisation et le remplacement d'infrastructures et d'équipements en bordure de voie.
- En Italie, Ferrovie dello Stato Italiane a dévoilé un projet de € 11,5 milliards pour déployer la technologie ERTMS sur l'ensemble du réseau italien d'ici 2035. À cela s'ajoutent € 2,2 milliards débloqués pour l'achat de 239 trains entre 2019 et 2023.
- En France, la Loi d'orientation des mobilités prévoit une enveloppe d'environ € 10 milliards pour l'infrastructure ferroviaire d'ici 2022. 200 km de nouvelles lignes de métro et 68 stations de métro ouvriront d'ici 2030 pour un investissement global de € 35 milliards pour le Grand Paris.
- En Inde, outre les métros en service dans les 13 principales villes, il existe des projets de métro ou de train léger dans plus de 20 autres villes (notamment Pune, Kanpur, Agra, Indore, Bhopal), à des stades d'avancement divers. Le réseau de transport urbain serait ainsi plus que doublé au cours des dix prochaines années.
- En République de Côte d'Ivoire, l'itinéraire de la future ligne 1 du métro d'Abidjan a été confirmé en décembre 2019. Il s'étend sur 37 kilomètres et le coût des travaux de construction du métro s'élève à € 1,36 milliard. Le financement du projet par l'Agence française de développement et la Direction Générale du Trésor est en cours de finalisation.
- Aux États-Unis, certains États sont en train d'adopter des mesures de taxation des ventes pour financer le transport. Le Comté de Los Angeles, en Californie, a ainsi voté en 2016 une mesure permettant d'injecter 120 milliards de dollars générés par la taxe sur les ventes sur 40 ans dans des projets d'infrastructure ferroviaire d'envergure d'ici les Jeux Olympiques d'été de 2028.

Depuis le début de l'année 2020, deux événements génèrent de l'incertitude et pourraient affecter les financements publics. Il s'agit tout d'abord de la chute du prix du pétrole, qui a baissé de moitié en mai depuis le début de l'année 2020, ce qui pourrait déstabiliser les pays exportateurs de pétroles. Cela pourrait notamment affecter les revenus de la zone Afrique/Moyen-Orient/Asie Centrale (AMECA).

Dans les autres régions, si nous ne pouvons pas exclure que certains programmes publics soient décalés afin de prioriser des dépenses urgentes en réponse à la crise du Covid-19, il y a des indices que les investissements dans le ferroviaire pourraient être maintenus, voire amplifiés, comme un moyen de soutenir à la fois l'économie et la transition vers des systèmes de transports durables dans un contexte de préoccupation écologique croissante. Par exemple, le gouvernement britannique a confirmé en avril 2020 la construction de la phase 1 du programme ferroviaire *High Speed 2*, d'un montant de € 107 milliards, malgré le confinement lié au Covid-19. Par ailleurs, certains gouvernements ont apporté un soutien important pendant la pandémie aux opérateurs privés qui ont subi un impact financier important. Par exemple :

- Le gouvernement britannique a suspendu pour six mois tous les paiements de franchise dus par les opérateurs privés ;
- Amtrak a reçu $ 1 milliard de fonds fédéraux de soutien pour traverser la crise. Le *Cares Act*, ratifié par le Président Trump le 27 mars, prévoit également $ 25 milliards pour soutenir le transport public.

Transformation digitale

Grâce à une large utilisation des smartphones et à la transformation digitale, les passagers sont de plus en plus connectés. Communiquer n'a jamais été aussi facile. De nouveaux besoins apparaissent : connectivité, bien-être, information trafic en temps réel, solutions porte-à-porte, recherche de l'optimisation de la mobilité individuelle, ponctualité, confort et, surtout, une sécurité garantie. Les voyageurs souhaitent de plus en plus utiliser leur temps de voyage pour accomplir d'autres tâches, jouer, acheter, « réseauter » et travailler, le but étant de faciliter le quotidien.

La transformation digitale implique de nombreux changements dans le paysage des transports, pas seulement pour les passagers mais aussi pour les opérateurs. Les nouvelles technologies vont faire évoluer les besoins des opérateurs et faire apparaître de nouveaux « business models » et de nouvelles méthodes de travail. Deux exemples : la collecte et la transmission en temps réel des données sur l'état des trains sont un levier essentiel de l'amélioration des services de maintenance, basé sur l'utilisation de capteurs intelligents, de trains connectés et du déploiement de l'internet des objets. Au-delà du paiement sans contact grâce aux smartphones, l'intermodalité continue de prendre de l'importance. Désormais, les offres de *Mobility-as-a-Service* (MaaS) se développent utilisant les transports en commun comme colonne vertébrale d'un parcours multimodal rapide, fiable et économe en énergie. Ce nouvel élan va durablement impacter l'industrie ferroviaire et les transports publics des grandes villes et constitue déjà le pilier du développement des « smart cities ».

PERSPECTIVES DU MARCHÉ

Évolution du marché

Selon l'UNIFE, le marché annuel mondial accessible pour la période 2018-2020 est estimé à € 114 milliards. Ce marché devrait se développer pour atteindre un montant moyen annuel de € 125 milliards sur la période 2021-2023, soit un taux de croissance moyen annuel de + 3 % depuis 2018-2020 (source : étude de marché 2018 de l'UNIFE).

Cette étude, publiée en 2018, n'intègre pas les annonces récentes d'investissements dans le rail liés aux préoccupations environnementales, ni les effets de la pandémie du Covid-19 (voir ci-après).

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 02/06/2020, pages 5 et 6

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Alstom

Impact du Covid-19 sur l'expansion prévue du marché

Début 2020, la pandémie de Covid-19 a brutalement fait chuter le nombre de passagers dans tous les pays du monde et conduit la plupart des opérateurs à ajuster leurs opérations en conséquence. Elle devrait aussi frapper durement l'économie, avec un impact sur l'offre et la demande très différent de ceux constatés lors des précédentes crises. En mai 2020, l'ampleur du ralentissement économique restait difficile à évaluer dans la mesure où le confinement était toujours de rigueur dans certains pays et l'incertitude prévalait quant à la durée des mesures sanitaires et de l'impact effectif sur les différents secteurs d'activités. D'après les prévisions économiques les plus récentes à la date de publication de ce document, on s'attendait à une baisse des PIB de l'Europe et des États-Unis de 7,5 % et 5,9 % respectivement (source : Fonds Monétaire International, avril 2020). La baisse de revenus accusée par nos clients en 2020 et la crise économique pourraient modifier les résultats de l'étude de l'UNIFE citée précédemment.

Cela étant, des plans de soutiens aux opérateurs ont déjà été annoncés. Par ailleurs, à date, les investissements restent nécessaires pour étendre la capacité du réseau ferroviaire et décongestionner les grandes villes. Avant la pandémie de Covid-19, la fréquentation était en augmentation constante sur les lignes urbaines comme sur les grandes lignes. En Pologne, le réseau ferroviaire d'État a annoncé le maintien des investissements ferroviaires malgré la pandémie de Covid-19. Le gouvernement britannique a quant à lui confirmé en avril 2020 la construction de la phase 1 du programme ferroviaire High Speed 2. Enfin, le Covid-19 pourrait être un catalyseur des préoccupations environnementales. La crise économique va également nécessiter des investissements publics pour relancer l'économie : dans ce contexte, le rail pourrait être considéré comme un stimulus économique et environnemental attractif.

INFORMATION SUR LES TENDANCES

Pendant l'exercice fiscal 2019/20, Alstom a complètement déployé son plan stratégique Alstom in Motion (AiM) afin de livrer progressivement une croissance des ventes et de la marge en ligne avec les objectifs fixés dans le cadre de AiM en 2022/23.

Cependant, la crise du Covid-19 aura probablement un impact négatif sur la performance financière de l'exercice 2020/21, et notamment sur les prises de commandes, le résultat net, le Cash-Flow Libre et le chiffre d'affaires, même s'il est difficile aujourd'hui de déterminer avec précision l'ampleur de cet impact.

Avec un redémarrage partiel de la production qui est en cours le 12 mai, le Groupe ne peut pas prédire la forme ni la temporalité de la reprise en 2020/21 car tout dépendra de l'évolution de la crise du Covid-19, de la durée des mesures de confinement ainsi que de l'intensité de la récession économique et de la réponse du marché. Après la crise actuelle, le Groupe s'attend à un rebond rapide du marché ferroviaire, soutenu par des fondamentaux solides et une demande accrue pour une mobilité durable.

Dans ce contexte, l'objectif de taux de croissance annuel moyen du chiffre d'affaires de 5 % sur la période 2019/20-2022/23 devrait être légèrement impacté par le ralentissement temporaire de l'activité d'appel d'offres, toutefois les objectifs 2022/23 de marge d'exploitation ajustée à 9 % et de conversion du résultat net en Cash-Flow Libre supérieur à 80 % sont confirmés.

Avec une trésorerie solide, une capacité avérée à exécuter les projets et à générer de la rentabilité, et le lancement rapide d'un plan d'atténuation des coûts et des risques de liquidités, le Groupe est confiant en sa capacité à surmonter la crise mais également à saisir les opportunités sur un marché ferroviaire robuste tout en contribuant à la transition vers des systèmes de transports durables.

CRISE DU COVID-19 ET IMPACT SUR LA PERFORMANCE

Dans le contexte de l'épidémie mondiale de Covid-19, Alstom a répondu à la crise en mettant en place des mesures pour protéger la santé et la sécurité de ses employés, conformément aux directives des autorités locales et internationales. Ces actions ont entraîné une réduction des activités dans la plupart des installations de production et de maintenance. L'impact de ces actions sur les ventes d'Alstom cette année est évalué à environ € 100 millions, principalement sur le matériel roulant en raison du ralentissement de la reconnaissance des ventes pendant la période de confinement et dans une moindre mesure sur les services en raison de la réduction du trafic ferroviaire. Les coûts additionnels et non productifs liés au Covid-19 encourus au cours de l'exercice 2019/20, s'élevant à € 24 millions, ne sont pas inclus dans la mesure de l'avancement et ne génèrent donc pas de chiffre d'affaires. Ils ont été comptabilisés dans l'état primaire du compte de résultat sous la rubrique Coût des ventes.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 02/06/2020, pages 7 et 25

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Alstom

COMPTE DE RÉSULTAT

CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires d'Alstom s'est élevé à € 8,2 milliards au cours de l'exercice 2019/20. Cela représente une augmentation de 2 % sur une base réelle et de 1 % sur une base organique par rapport à l'exercice fiscal précédent. La forte croissance en Europe notamment sur le matériel roulant et les activités de signalisation a été partiellement compensée par le ralentissement attendu dans les autres régions. L'impact négatif de la crise du Covid-19 sur les ventes d'Alstom cette année est évalué à environ € 100 millions, l'Europe étant la principale région affectée. Le ratio nouvelles commandes sur chiffre d'affaires s'est établi à 1,2 pour la période considérée contre 1,5 l'année précédente. L'année dernière, le ratio de commandes sur factures avait été positivement affecté par la signature d'un contrat pour la fourniture de 100 trains Avelia Horizon™, d'une valeur de € 2,8 milliards.

RÉSULTAT NET

Au cours de l'exercice 2019/20, Alstom a enregistré des charges de restructuration et de rationalisation pour € (18) millions, liées à de petites initiatives en Europe et en Amérique latine. L'an dernier, les charges se sont élevées à € (65) millions, grâce aux initiatives d'optimisation des coûts en Allemagne, au Brésil et au Royaume-Uni.

L'an dernier, la plus-value de cession d'activité a été générée par le changement de méthode de consolidation des capitaux propres avec la consolidation intégrale d'EKZ pour € 33 millions et le gain sur dilution de TMH pour € 25 millions.

Au cours de la période, les coûts additionnels et non productifs liés au Covid-19 se sont élevés à € (24) millions.

La perte de valeur et les autres coûts se sont élevés à € (5) millions, dont principalement, l'amortissement des actifs valorisés dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition de GE Signalling, EKZ et Nomad pour € (14) millions, les coûts de transaction liés à l'acquisition prévue de Bombardier Transport pour € (15) millions et des gains liés à des procédures judiciaires pour € 31 millions. Les dépenses enregistrées sur l'exercice précédent comprenaient notamment l'amortissement des actifs valorisés dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition de SSL, GE Signalling et Nomad pour € (15) millions, € (74) millions de coûts de transaction liés au projet de rapprochement Siemens en plus des € (69) millions de charges liées à des procédures judiciaires.

Le résultat d'exploitation s'établit à € 545 millions contre € 408 millions au cours de l'exercice 2018/19, reflétant la bonne performance opérationnelle de l'année.

Les frais financiers nets diminuent à € (76) millions, contre € (88) millions pour l'année précédente grâce à une amélioration du portefeuille de dérivés commerciaux. La réduction des frais de financement au niveau de la holding, liés au remboursement de 879 millions d'obligations venant à échéance au cours de l'exercice, a été en partie compensée par l'augmentation du coût de financement des filiales, notamment pour l'Inde.

Le Groupe a enregistré une charge d'impôt sur le résultat de € (118) millions pour l'exercice 2019/20 correspondant à un taux d'imposition effectif de 25 % contre €(70) millions à la même période l'an dernier et un taux d'imposition effectif de 22 %. Le taux d'imposition effectif de l'année dernière a été inférieur en raison d'actifs d'impôts différés comptabilisés lors de reports de pertes fiscales antérieures et de reprises de provisions fiscales.

La part dans le résultat net des participations s'élève à € 102 millions, principalement liée au résultat de nos coentreprises Transmashholding (TMH) et CASCO Signal Limited. Le résultat de l'année dernière avait été impacté par la réévaluation des options de vente des coentreprises Énergie sur la période pour € 106 millions.

Le résultat net des activités non poursuivies s'établit à € 21 millions, y compris la réévaluation des passifs liés à la cession d'activités, principalement liés à l'accord principal avec GE. L'an dernier, le résultat avait été impacté par la réévaluation des activités non poursuivies à hauteur de € 248 millions.

En conséquence, le résultat net (part du Groupe) s'établit à € 467 millions pour l'exercice 2019/20 contre €681 millions au cours de la même période de l'exercice précédent.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 02/06/2020, pages 28 et 31

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Alstom

TRÉSORERIE (DETTE) NETTE

En raison de la mise en œuvre d'IFRS 16 au 1er avril 2019, le Groupe a choisi d'exclure les dettes sur contrats de location de la trésorerie/(dette) nette, ce qui se traduit par une variation de la trésorerie/(dette) nette de € 15 millions. À compter du 1er avril 2019, la trésorerie/(dette) nette est définie comme la trésorerie et les équivalents de trésorerie, les valeurs mobilières de placement et les autres actifs financiers courants, moins les emprunts. Les chiffres de l'année précédente n'ont pas été retraités pour refléter l'application d'IFRS 16.

Au 31 mars 2020, le Groupe enregistre une trésorerie nette de € 1 178 millions, contre une trésorerie nette de € 2 325 millions au 31 mars 2019. La trésorerie nette d'Alstom diminue sur la période, en raison de € (1 240) millions de dividendes versés, y compris les intérêts minoritaires, compensée par une génération de flux de trésorerie de € 206 millions de Cash-Flow Libre générés sur la période, ainsi que € (98) millions d'acquisitions et net de cessions. Les acquisitions et cessions du Groupe au cours de la période comprennent notamment l'augmentation de la part d'Alstom dans la coentreprise SpeedInnov pour € 36 millions et l'augmentation de la part d'Alstom dans CASCO pour € 20 millions.

En complément de sa trésorerie et équivalents de trésorerie disponibles, s'élevant à € 2 175 millions au 31 mars 2020, le Groupe peut accéder à une facilité de crédit renouvelable de € 400 millions, à échéance juin 2022, entièrement disponible à mars 2020. Il en résulte une position de liquidité au 31 mars 2020 de € 2 575 millions.

Dans le contexte du Covid-19, Alstom a pris des mesures supplémentaires pour renforcer sa trésorerie.

Alstom a obtenu une facilité de crédit renouvelable à court terme de € 1 750 millions avec une échéance d'un an, une option de prolongation de six mois à la discrétion de l'emprunteur et une autre option de prolongation de six mois à la discrétion des prêteurs. Cette facilité de crédit renouvelable supplémentaire vise à remplacer le programme de billets de trésorerie européens négociables d'Alstom, d'un montant de € 1 milliard, si le marché des billets de trésorerie venait à ne plus être accessible et à fournir un volant de liquidités supplémentaire.

Suite à ces décisions, la Société dispose de liquidités importantes pour faire face aux besoins potentiels de trésorerie supplémentaires liés au Covid-19. Les ressources en liquidités s'élèvent à € 2 575 millions au 31 mars 2020, dont € 2 175 millions de liquidités disponibles et € 400 millions de lignes de crédit non utilisées auxquelles s'ajoutent les € 1 750 millions supplémentaires au titre de la nouvelle ligne de crédit obtenue courant avril 2020.

L'indicateur non Gaap « Résultat d'exploitation ajusté » et l'indicateur Gaap « Résultat d'exploitation » se réconcilient de la manière suivante :

(en millions d'€)	Exercice clos le 31 mars 2020	Exercice clos le 31 mars 2019 (2)
Résultat d'exploitation ajusté (aEBIT) (1)	**630**	**606**
Marge d'exploitation ajustée (en % des ventes)	*7,7 %*	*7,5 %*
Gain/moins-values sur cession d'activités	-	60
Coût de rationalisations et de restructuration	(18)	(65)
Amortissement de l'allocation du prix d'acquisition et coûts d'intégration	(5)	(158)
Coûts additionnels et non productifs liés au Covid-19	(24)	-
CASCO renversement de la contribution	(38)	(36)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION (EBIT)	**545**	**408**

(1) Résultat d'exploitation ajusté de la contribution CASCO sur les deux périodes.
(2) Les chiffres de l'exercice précédent n'ont pas été retraités pour refléter l'application d'IFRS 16.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 02/06/2020, pages 32 et 34

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Alstom

1.1.2. Pandémie Covid-19

Le Covid-19 a été déclaré pandémie par l'Organisation mondiale de la santé. Alstom, en tant qu'acteur majeur de l'industrie mondiale du transport ferroviaire, met tout en œuvre, dans le cadre des directives des autorités sanitaires nationales et internationales, pour assurer à la fois la santé de ses employés et la continuité des activités de ses clients. Ainsi, pour suivre les directives des gouvernements des pays où Alstom opère, le Groupe adapte ses pratiques de travail, y compris en procédant à des fermetures temporaires de sites.

Ces mesures se traduisent à la fois par une réduction des activités dans la plupart des sites de production et de maintenance et par des coûts supplémentaires pour lutter et répondre à la pandémie (coûts de mise en sécurité, cellules de crise pour assurer la continuité des activités et des projets...).

Toutes ces inefficacités et ces coûts supplémentaires encourus au cours de l'exercice 2019/20, s'élevant à € 24 millions, ne sont pas inclus dans la mesure de l'avancement et ne génèrent donc pas de chiffre d'affaires. Ils ont été comptabilisés dans l'état primaire du compte de résultat sous la rubrique coût des ventes.

Jusqu'à présent, en lien avec ces conditions et événements imprévus, les obligations contractuelles du Groupe n'ont donné lieu à aucune résiliation de contrat, à aucune pénalité pour retard d'exécution et à aucun litige avec des clients ou des fournisseurs.

En ce qui concerne les engagements contractuels pris par Alstom avec ses clients, fournisseurs et/ou partenaires, l'analyse de l'impact des clauses de force majeure ou de clauses similaires est en cours.

Alstom a également pris des mesures supplémentaires pour renforcer sa liquidité en mettant en place une nouvelle facilité de crédit à court terme renouvelable de € 1,750 milliard en avril 2020 (voir Note 28.5).

De plus, des tests de dépréciation plus poussés ont été menés sur les écarts d'acquisition et les actifs corporels et incorporels, et aucun risque n'a été identifié à la clôture de mars 2020.

Enfin, l'exposition du Groupe au risque de crédit sur ses activités opérationnelles n'a pas conduit à reconsidérer de manière significative les pertes de crédit attendues sur les clients à la clôture de mars 2020.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 02/06/2020, pages 45 et 46

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Alstom

Les événements liés au Covid-19 ont conduit le Groupe à prendre en considération le ralentissement global de l'économie mondiale ainsi que les conditions récentes de marché, tant pour les hypothèses que pour les analyses de sensibilité.

Au 31 mars 2020, la valeur recouvrable des actifs était supérieure à leur valeur comptable et les tests de sensibilité des valeurs d'utilité aux principales hypothèses confortent l'opinion du Groupe selon laquelle l'écart d'acquisition n'a pas subi de perte de valeur.

Finalement, une variation de (100) points de base du taux de croissance à long terme ne modifie pas les conclusions des tests de dépréciation.

NOTE 25. AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS

Au 31 mars 2020, les autres actifs financiers courants comprennent la valeur de marché positive des instruments dérivés de change financiers destinés à couvrir les prêts, dépôts et positions de trésorerie centralisée du Groupe.

(en millions d'€)	Au 31 mars 2020	Au 31 mars 2019
Instruments dérivés liés aux activités de financement et autres	45	10
AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS	**45**	**10**

Les produits dérivés du groupe Alstom liés aux activités de financement sont passés de € 10 millions au 31 mars 2019 à € 45 millions. Cette augmentation significative est due à la crise mondiale du Covid-19 qui impacte les marchés financiers et par conséquent, affecte les valeurs de marchés positives de nos portefeuilles de dérivés, classées en tant qu'actifs. Les valeurs de marché négatives classées au passif sont également affectées (voir Note 27).

NOTE 26. TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent les disponibilités et les placements très liquides mobilisables dans un délai inférieur ou égal à trois mois et qui sont facilement convertibles en un montant déterminable de liquidités et dont le risque de variation de valeur n'est pas significatif, conformément aux critères de la norme IAS 7.

La trésorerie et les équivalents de trésorerie incluent tous les soldes bancaires, des dépôts à terme, des instruments de dette négociables, et des OPCVM monétaires.

Les découverts bancaires sont présentés en emprunts dans les passifs courants du bilan.

(en millions d'€)	Au 31 mars 2020	Au 31 mars 2019
Trésorerie	1 060	595
Équivalents de trésorerie	1 115	2 837
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	**2 175**	**3 432**

En complément de la trésorerie composée de dépôts à vue pour € 1 060 millions (€ 595 millions au 31 mars 2019), le Groupe a investi dans des équivalents de trésorerie :

- OPCVM libellées en euros pour un total de € 853 millions (€ 2 415 millions au 31 mars 2019), qualifiées de « monétaires » ou « monétaires court terme » selon la classification édictée par l'Autorité des Marchés Financiers ;
- dépôts à terme mobilisables avec un délai de prévenance de moins de trois mois pour un montant de € 262 millions (€ 422 millions au 31 mars 2019).

Dans le contexte de la crise mondiale Covid-19, le groupe Alstom a renforcé ses critères de gestion de la liquidité, en particulier grâce à un suivi quotidien de la volatilité des valeurs liquidatives du portefeuille de liquidité.

- dans le cadre du Covid-19, afin d'optimiser sa liquidité, le Groupe a également émis des billets de trésorerie dans le cadre de son programme de papier commercial européen négociable pour un montant de € 76 millions avec des échéances en 2020 et 2021.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 02/06/2020, pages 62, 73, 74 et 75

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Alstom

28.5. Gestion du risque de liquidité

En complément de sa trésorerie et équivalents de trésorerie disponibles, qui s'élèvent à € 2 175 millions au 31 mars 2020, le Groupe peut disposer d'une facilité de crédit renouvelable pour un montant de € 400 millions jusqu'en juin 2022, inutilisée au 31 mars 2020.

Dans le contexte du Covid-19, Alstom a pris des mesures supplémentaires pour renforcer sa liquidité.

Postérieurement à la clôture, Alstom a obtenu en avril 2020, une facilité de crédit renouvelable à court terme de € 1 750 millions avec une échéance d'un an, une option de prolongation de six mois à la discrétion de l'emprunteur et une autre option de prolongation de six mois à la discrétion des prêteurs. Cette facilité de crédit renouvelable supplémentaire vise à remplacer le programme de billets de trésorerie européens négociables d'Alstom, d'un montant d'un milliard d'euros, si le marché des billets de trésorerie venait à ne plus être accessible et à fournir un volant de liquidités supplémentaire.

Suite à ces décisions, la Société dispose de liquidités importantes pour faire face aux besoins potentiels de trésorerie supplémentaires liés au Covid-19. Les ressources en liquidités s'élèvent à € 2 575 millions au 31 mars 2020, dont € 2 175 millions de liquidités disponibles et € 400 millions de lignes de crédit non utilisées auxquelles s'ajoutent les € 1 750 millions supplémentaires au titre de la nouvelle ligne de crédit obtenue courant avril 2020.

3.2. Pandémie Covid 19

Le Covid-19 a été déclaré pandémie par l'Organisation mondiale de la santé. Alstom, en tant qu'acteur majeur de l'industrie mondiale du transport ferroviaire, met tout en œuvre, dans le cadre des directives des autorités sanitaires nationales et internationales, pour assurer à la fois la santé de ses employés et la continuité des activités de ses clients. Ainsi, pour suivre les directives des gouvernements des pays où Alstom opère, le Groupe adapte ses pratiques de travail, y compris en procédant à des fermetures temporaires de sites.

Ces mesures se traduisent à la fois par une réduction des activités dans la plupart des sites de production et de maintenance et par des coûts supplémentaires pour lutter et répondre à la pandémie (coûts de mise en sécurité, cellules de crise pour assurer la continuité des activités et des projets...).

Alstom a également pris des mesures supplémentaires pour renforcer sa liquidité en mettant en place une nouvelle facilité de crédit à court terme renouvelable de € 1 750 millions en avril 2020.

De plus, dans le cadre des tests de dépréciation réalisés sur les titres de participations à la clôture de mars 2020, certaines hypothèses ont été revues pour tenir compte des éventuels impacts de Covid-19.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 02/06/2020, pages 81 et 115

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Alstom

NOTE 14. EMPRUNTS OBLIGATAIRES ET AUTRES EMPRUNTS

L'en-cours du principal des emprunts obligataires a évolué comme suit sur les deux derniers exercices :

(Valeur nominale en millions d'€)	Total	Date d'échéance 02/03/2016	01/02/2017	11/10/2017	05/10/2018	08/07/2019	18/03/2020	14/10/2026
Taux d'intérêt nominal annuel		*3,88 %*	*4,13 %*	*2,25 %*	*3,63 %*	*3,00 %*	*4,50 %*	*0,25 %*
En-cours au 31 mars 2018	**1 250**				**371**	**283**	**596**	
Obligations émises	-							
Ajustement devise	-							
Rachat	-							
Obligations arrivées à échéance	(371)				(371)			
En-cours au 31 mars 2019	**879**				**-**	**283**	**596**	
Obligations émises	700							700
Ajustement devise	-							
Rachat	-							
Obligations arrivées à échéance	(879)					(283)	(596)	
EN-COURS AU 31 MARS 2020	**700**					**-**	**-**	**700**

La variation de la dette financière sur la période est principalement due à :

- le remboursement à l'échéance des obligations de premier rang de € 283 millions à 3,0 % en juillet 2019 et des obligations de premier rang de € 596 millions à 4,5 % en mars 2020 ;
- l'émission des obligations de premier rang à 0,25 % arrivant à échéance en octobre 2026 pour un montant total de € 700 millions ;
- dans le cadre de Covid-19, afin d'optimiser sa liquidité, le Groupe a également émis des billets de trésorerie dans le cadre de son programme de papier commercial européen négociable pour un montant de € 76 millions avec des échéances en 2020 et 2021.

Les intérêts courus au 31 mars 2020, soit € 1 million, figurent au bilan en complément de l'en-cours dû.

Gestion du risque de liquidité

En complément de sa trésorerie et équivalents de trésorerie disponibles, la Société peut disposer d'une facilité de crédit renouvelable pour un montant de € 400 millions jusqu'en juin 2022, inutilisée au 31 mars 2020.

Dans le contexte du Covid-19, Alstom a pris des mesures supplémentaires pour renforcer sa liquidité.

Postérieurement à la clôture Alstom a obtenu en avril 2020 une facilité de crédit renouvelable à court terme de € 1 750 millions avec une échéance d'un an, une option de prolongation de six mois à la discrétion de l'emprunteur et une autre option de prolongation de six mois à la discrétion des prêteurs. Cette facilité de crédit renouvelable supplémentaire vise à remplacer le programme de billets de trésorerie européens négociables d'Alstom, d'un montant de € 1 milliard, si le marché des billets de trésorerie venait à ne plus être accessible et à fournir un volant de liquidités supplémentaire.

Grâce à ces décisions, la Société dispose de liquidités importantes pour faire face aux besoins de trésorerie supplémentaires liés au Covid-19 qui pourraient survenir.

Covenant financier

La facilité de € 400 millions est soumise au ratio de l'endettement net total sur l'EBITDA :

- la dette nette totale est définie comme la dette financière totale, à l'exception des dettes de contrat de location selon le champ d'application d'IFRS 16, moins la trésorerie et les équivalents de trésorerie ;
- l'EBITDA est défini comme le résultat avant charges financières, produits financiers, impôts sur le revenu, amortissements et charges de dépréciation des actifs corporels et incorporels moins la plus-value de cession des investissements moins les coûts de location liés aux dettes de contrat de location selon le champ d'application d'IFRS 16.

Ce ratio doit être de 2,5 au maximum.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 02/06/2020, pages 119 et 120

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Alstom

RISQUES OPÉRATIONNELS ET STRATÉGIQUES

ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE (*)

L'évolution des marchés sur lesquels Alstom intervient dépend d'un ensemble de facteurs externes, complexes et interdépendants, tels que la croissance économique, la stabilité politique, les politiques publiques et la disponibilité de l'offre de crédit. Le marché ferroviaire est fortement dépendant des politiques publiques environnementales et de transport et de l'urbanisation croissante.

Les activités d'Alstom peuvent être affectées par les problèmes rencontrés par l'économie mondiale. Le Groupe réalise l'essentiel de son activité sur le marché ferroviaire auprès d'acteurs publics, notamment gouvernementaux, représentant 90 % du carnet de commandes du Groupe au 31 mars 2020. Les capacités de dépenses et d'investissements de ces acteurs dépendent de facteurs politiques et économiques complexes et sont susceptibles de varier d'un exercice à l'autre. Les ralentissements économiques ou les restrictions budgétaires publiques, peuvent engendrer une diminution des investissements en infrastructure, des délais dans les prises de commandes, et dans l'exécution des contrats ou des paiements, ainsi qu'une diminution des mesures incitatives à la recherche et au développement. En période de surendettement (voire de crise de la dette souveraine), la mise en place de programmes d'austérité ou de réduction des dépenses publiques peut entraîner des arbitrages budgétaires ayant un impact défavorable sur le volume des commandes de projets d'infrastructures de transport. La disponibilité des financements des grands projets d'infrastructures de transport et son coût conditionnent également le niveau des commandes publiques. Ce financement peut notamment être plus difficile à obtenir ou plus cher en période de crise macroéconomique ou financière. Ces facteurs sont donc susceptibles d'avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière, les résultats ou les perspectives d'Alstom.

Par ailleurs, la tendance récente d'une augmentation de conflits commerciaux entre grandes puissances est de nature à avoir un impact sur la croissance mondiale. L'évolution des prix de certaines matières premières, dont le pétrole, affecte également directement les pays très dépendants de leurs exportations. Alstom réalise ainsi une partie de son activité dans les pays à revenus pétroliers (10 % en 2019/20) dont les clients, en raison des conditions économiques, peuvent avoir des difficultés financières, entraînant le report, voire l'annulation de programmes d'infrastructure. Plus généralement et compte tenu de cette situation, les activités dans ces pays exposent Alstom au risque que certains clients demandent la renégociation de contrats en cours ou des retards de paiement.

COVID-19 (*)

Le groupe Alstom est présent dans de nombreux pays particulièrement impactés par l'épidémie de Covid-19 et suit l'évolution de la situation avec grande attention tout en mettant en place les mesures nécessaires pour protéger ses salariés, l'activité de ses fournisseurs et sous-traitants mais aussi tenter de réduire les impacts économiques et financiers de cette crise hors norme.

Les principaux facteurs de risques identifiés à ce jour, sans que cette liste soit exhaustive, concernent :

- la perturbation temporaire ou durable des chaînes de production dans les différents pays touchés par l'épidémie ;
- l'impact sur le trafic ferroviaire ;
- les impacts sanitaires sur la santé et l'activité des salariés et prestataires du Groupe ;
- les impacts à terme de la réduction des investissements publics dans un contexte prévisible de crise économique globale et forte augmentation du niveau d'endettement des États affectant le nombre et le timing des projets d'investissements de nos clients.

Les impacts attendus peuvent être de plusieurs ordres qu'il s'agisse de la santé de nos collaborateurs, celle de nos sous-traitants et fournisseurs, ou qu'il s'agisse d'arrêt partiel ou total de sites de production pouvant entraîner le cas échéant un retard dans l'exécution des contrats ou le report de décision quant à l'attribution de nouveaux marchés dans le cadre d'appel d'offres.

À la date de la publication du présent Document d'Enregistrement Universel, le Groupe constate que :

- les principaux sites industriels en France, Italie, Espagne, Afrique du Sud, Moyen-Orient et Asie Centrale, en Inde ont dû être mis à l'arrêt ou ont vu leur activité lourdement impactée. Leur reprise d'activités a été planifiée en fonction de la date de fin du confinement prescrite par les différents États concernés et est en cours depuis fin avril 2020 ;
- la majorité de nos fournisseurs ont dû eux aussi stopper leurs activités et ont entamé une reprise progressive à compter de fin avril 2020.

Le lecteur est invité à se reporter au chapitre 1 pour l'évaluation des impacts du Covid-19 sur les perspectives de croissance du marché et aux notes aux états financiers ainsi qu'au rapport de gestion pour l'évaluation des impacts financiers de la crise sur les comptes du Groupe.

EXÉCUTION DES CONTRATS (*)

L'activité d'Alstom conduit le Groupe à s'engager dans des contrats complexes à long terme, pour lesquels les coûts et la productivité sont susceptibles de différer de ce que le Groupe avait prévu à l'origine. Ces contrats complexes à long terme peuvent être exécutés par plusieurs acteurs, par le biais d'un consortium ou de la constitution d'une société de projet, couvrant des activités de concession et de financement de projet. Du fait de la complexité et de la durée des projets dans lesquels Alstom intervient, les marges bénéficiaires réalisées sur certains de ces contrats et les flux de trésorerie du Groupe peuvent ainsi s'avérer inférieurs à ceux prévus initialement, voire nuls ou négatifs.

La variation des coûts et de la rentabilité de certains contrats au cours de leur exécution peut également affecter de manière importante les résultats et les flux de trésorerie du Groupe sur une période donnée. Le chiffre d'affaires, les flux de trésorerie et la rentabilité comptabilisés au titre d'un projet à long terme varient de manière significative en fonction de son état d'avancement et dépendent d'éléments, dont certains sont en dehors du contrôle du Groupe, tels que la survenance de problèmes techniques imprévus relatifs aux équipements fournis (tels que la performance de matériel non atteinte), de reports ou retards dans l'exécution des contrats avec par exemple le paiement de pénalités contractuelles ou dans les procédures d'appel d'offres, de difficultés financières rencontrées par les clients, de retenues de paiement des clients et de manquements ou difficultés financières des fournisseurs, sous-traitants ou partenaires dans un consortium (notamment entreprises de génie civil) avec lesquels Alstom peut parfois être solidairement responsable. En outre, bien que ces cas demeurent rares, Alstom peut être amené à faire face à des appels de garanties bancaires à première demande au titre de ses contrats, pour des montants potentiellement importants. La mise en place de ces garanties, ainsi que leur appel éventuel, pourrait avoir un effet défavorable sur la situation financière, les résultats ou les perspectives d'Alstom.

Enfin, des événements géopolitiques, environnementaux ou sanitaires défavorables (comme par exemple dans le cadre du Covid-19) dans les zones géographiques où Alstom intervient peuvent rendre les conditions d'exécution des contrats conclus par le Groupe plus difficiles, allonger les délais d'exécution, perturber les sources d'approvisionnement, ou entraîner des modifications législatives ou réglementaires inattendues du fait de ces événements et qui pourraient en conséquence affecter la capacité d'Alstom d'exécuter ses contrats dans les délais et les conditions envisagées et donc avoir un effet défavorable sur l'activité, la situation financière, les résultats ou les perspectives d'Alstom.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 02/06/2020, pages 134 et 135

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Alstom

Risque lié à la performance de Bombardier Transport et aux passifs imprévus

Bombardier Transport est confronté à des difficultés financières et opérationnelles. Ses objectifs de performance ont été revus à la baisse dans le cadre de l'avertissement sur les résultats publié dans le cadre de la publication des résultats 2019 de Bombardier. La performance et les indicateurs financiers et opérationnels de Bombardier Transport pourraient continuer à se détériorer, notamment dans le contexte actuel lié au Covid-19 et rien ne garantit que la performance de Bombardier Transport anticipée à la date de l'annonce de l'Acquisition puisse être réalisée, ce qui aurait un impact défavorable significatif sur la situation financière et le résultat d'exploitation d'Alstom à l'issue de la réalisation de l'Acquisition.

Par ailleurs, Alstom a mené une *due diligence* limitée envers Bombardier Transport avant de conclure le protocole d'accord avec Bombardier et CDPQ pour l'acquisition de Bombardier Transport. Par conséquent, après la réalisation de l'Acquisition, la réalisation de difficultés opérationnelles et/ou de passifs imprévus de Bombardier Transport pourrait survenir et avoir un impact négatif sur la rentabilité, le résultat d'exploitation, la situation financière, la capitalisation boursière et la valeur de marché des actions Alstom. De même, des difficultés opérationnelles identifiées dans le cadre de la *due diligence* pourraient se révéler sous-provisionnées ou autrement plus importantes qu'initialement estimées ou Alstom pourrait ne pas être en mesure d'y remédier, ce qui pourrait avoir un impact négatif sur les résultats, les flux de trésorerie, la rentabilité, la situation financière et la réputation du Groupe.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 02/06/2020, page 142

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Alstom

GESTION DES RISQUES IDENTIFIÉS

Le Groupe a notamment mis en œuvre les principales actions suivantes dans le cadre de son processus de gestion des principaux risques afin de limiter leur impact sur le Groupe.

Covid-19

Face à l'épidémie de Covid-19, le Groupe a mis en place une cellule de gestion de crise sous la direction du *SVP Operational Excellence,* laquelle s'appuie sur une équipe d'experts centraux pluridisciplinaires et qui est déclinée dans chaque Région couvrant l'ensemble des activités de l'entreprise. Elle fait un point d'avancement au Comité de direction du Groupe deux fois par semaine. Dans ce cadre, le Groupe a décidé la mise en œuvre d'une série de mesures graduelles continuellement adaptées à l'évolution de la propagation du virus Covid-19. Ces mesures ont consisté en toute priorité, et conformément aux prescriptions des pouvoirs publics concernés, à assurer la santé de nos employés sur leur lieu de travail ainsi que dans leurs déplacements professionnels puis à développer des sources d'approvisionnement alternatives afin de pouvoir poursuivre les activités de production, à analyser scrupuleusement toutes les conséquences de cette situation exceptionnelle dans l'exécution de nos contrats, d'anticiper d'éventuels retards et d'analyser le cas échéant les mesures de protection contractuelles activables.

Sur ce dernier point, un groupe de travail spécialement dédié aux impacts du Covid-19 sur les projets a été mis en place dès la fin janvier au niveau central afin d'accompagner les Régions s'agissant des mesures à mettre en place afin de protéger les intérêts du Groupe vis-à-vis de ses clients, de ses fournisseurs et de ses sous-traitants.

Les moyens identifiés concernent la généralisation du télétravail dès lors que cela est possible ainsi que des mesures de protection à destination des opérateurs tels que masques, gel hydroalcoolique, gants de protection, lingettes nettoyantes et autres produits désinfectants. Une partie significative de ces masques font également l'objet de dons à destination des établissements hospitaliers qui en ont le plus besoin.

Les conditions d'aménagement du temps et des modalités de travail, sont régulièrement discutées dans le cadre d'un dialogue social permanent avec les salariés des différents sites concernés et les instances représentatives du personnel.

Enfin un plan de redressement a été établi dans l'optique de compenser les effets de cette crise couvrant à la fois les aspects opérationnels, commerciaux, la trésorerie, l'EHS et les ressources humaines, avec en particulier un plan de réduction des coûts et de protection de la trésorerie.

L'ensemble de ce plan s'est appuyé sur la structure très solide de prévention et de gestion des risques mise en place par le Groupe à travers sa démarche de continuité d'activités et d'ERM (*Enterprise Risk Management*) notamment sur les risques portant sur la santé et la sécurité des employés, la sécurité de notre chaîne d'approvisionnement, les clauses contractuelles et contentieux et l'exécution des contrats.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 02/06/2020, page 149

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Alstom

GESTION DES RISQUES IDENTIFIÉS

Le Groupe a notamment mis en œuvre les principales actions suivantes dans le cadre de son processus de gestion des principaux risques afin de limiter leur impact sur le Groupe.

Covid-19

Face à l'épidémie de Covid-19, le Groupe a mis en place une cellule de gestion de crise sous la direction du *SVP Operational Excellence,* laquelle s'appuie sur une équipe d'experts centraux pluridisciplinaires et qui est déclinée dans chaque Région couvrant l'ensemble des activités de l'entreprise. Elle fait un point d'avancement au Comité de direction du Groupe deux fois par semaine. Dans ce cadre, le Groupe a décidé la mise en œuvre d'une série de mesures graduelles continuellement adaptées à l'évolution de la propagation du virus Covid-19. Ces mesures ont consisté en toute priorité, et conformément aux prescriptions des pouvoirs publics concernés, à assurer la santé de nos employés sur leur lieu de travail ainsi que dans leurs déplacements professionnels puis à développer des sources d'approvisionnement alternatives afin de pouvoir poursuivre les activités de production, à analyser scrupuleusement toutes les conséquences de cette situation exceptionnelle dans l'exécution de nos contrats, d'anticiper d'éventuels retards et d'analyser le cas échéant les mesures de protection contractuelles activables.

Sur ce dernier point, un groupe de travail spécialement dédié aux impacts du Covid-19 sur les projets a été mis en place dès la fin janvier au niveau central afin d'accompagner les Régions s'agissant des mesures à mettre en place afin de protéger les intérêts du Groupe vis-à-vis de ses clients, de ses fournisseurs et de ses sous-traitants.

Les moyens identifiés concernent la généralisation du télétravail dès lors que cela est possible ainsi que des mesures de protection à destination des opérateurs tels que masques, gel hydroalcoolique, gants de protection, lingettes nettoyantes et autres produits désinfectants. Une partie significative de ces masques font également l'objet de dons à destination des établissements hospitaliers qui en ont le plus besoin.

Les conditions d'aménagement du temps et des modalités de travail, sont régulièrement discutées dans le cadre d'un dialogue social permanent avec les salariés des différents sites concernés et les instances représentatives du personnel.

Enfin un plan de redressement a été établi dans l'optique de compenser les effets de cette crise couvrant à la fois les aspects opérationnels, commerciaux, la trésorerie, l'EHS et les ressources humaines, avec en particulier un plan de réduction des coûts et de protection de la trésorerie.

L'ensemble de ce plan s'est appuyé sur la structure très solide de prévention et de gestion des risques mise en place par le Groupe à travers sa démarche de continuité d'activités et d'ERM (*Enterprise Risk Management*) notamment sur les risques portant sur la santé et la sécurité des employés, la sécurité de notre chaîne d'approvisionnement, les clauses contractuelles et contentieux et l'exécution des contrats.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 02/06/2020, page 149

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Alstom

Rémunération variable à court terme

La rémunération variable à court terme cible représente 100 % de sa rémunération brute fixe annuelle à objectifs strictement atteints ; elle est plafonnée, en cas de surperformance, à 170 % de sa rémunération brute fixe annuelle. Aucun plancher n'est fixé.

Lors de sa réunion du 11 mai 2020, sur proposition du Comité de nominations et de rémunération, le Conseil d'administration a défini les objectifs attachés à la rémunération variable à court terme du Président-Directeur Général au titre de l'exercice 2020/21.

Les objectifs liés à la performance globale de la Société représenteront 60 % de la rémunération variable cible et seront basés sur des critères économiques de résultat d'exploitation ajusté, de cash-flow libre, de marge brute sur commandes reçues et de ventes, d'une part, et sur des critères liés aux programmes d'éthique et de conformité, à la sécurité au travail ainsi qu'à la performance obtenue dans l'indice *Dow Jones Sustainability Index*, d'autre part.

Les indicateurs de performance économique représenteront 83 % des objectifs liés à la performance globale du Groupe, soit 50 points sur 60.

Les objectifs liés à des plans d'actions spécifiques sont basés sur des critères établis par le Conseil d'administration, qualitatifs et/ou quantifiables, chaque fois que cela est possible. Ils sont liés aux performances commerciale et opérationnelle du Groupe, au développement des équipes et de l'organisation, et, de façon spécifique pour l'exercice social 2020/21, à la définition et mise en œuvre de mesures visant à contrer les effets de la crise Covid-19, et à la préparation de l'acquisition de Bombardier Transport. Pour des raisons de confidentialité, le détail des objectifs à atteindre ne peut être précisé ici.

Leur taux de réalisation sera apprécié par le Conseil d'administration sur la base des résultats de l'exercice social 2020/21. En cas de surperformance, les critères de performance globale du Groupe et les critères individuels peuvent représenter jusqu'à, respectivement, 120 % et 50 % de la rémunération brute annuelle fixe (soit un plafond global de 170 %).

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 02/06/2020, page 183

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Alstom

Rémunération variable à court terme

La rémunération variable à court terme cible représente 100 % de sa rémunération brute fixe annuelle à objectifs strictement atteints ; elle est plafonnée, en cas de surperformance, à 170 % de sa rémunération brute fixe annuelle. Aucun plancher n'est fixé.

Lors de sa réunion du 11 mai 2020, sur proposition du Comité de nominations et de rémunération, le Conseil d'administration a défini les objectifs attachés à la rémunération variable à court terme du Président-Directeur Général au titre de l'exercice 2020/21.

Les objectifs liés à la performance globale de la Société représenteront 60 % de la rémunération variable cible et seront basés sur des critères économiques de résultat d'exploitation ajusté, de cash-flow libre, de marge brute sur commandes reçues et de ventes, d'une part, et sur des critères liés aux programmes d'éthique et de conformité, à la sécurité au travail ainsi qu'à la performance obtenue dans l'indice *Dow Jones Sustainability Index*, d'autre part.

Les indicateurs de performance économique représenteront 83 % des objectifs liés à la performance globale du Groupe, soit 50 points sur 60.

Les objectifs liés à des plans d'actions spécifiques sont basés sur des critères établis par le Conseil d'administration, qualitatifs et/ou quantifiables, chaque fois que cela est possible. Ils sont liés aux performances commerciale et opérationnelle du Groupe, au développement des équipes et de l'organisation, et, de façon spécifique pour l'exercice social 2020/21, à la définition et mise en œuvre de mesures visant à contrer les effets de la crise Covid-19, et à la préparation de l'acquisition de Bombardier Transport. Pour des raisons de confidentialité, le détail des objectifs à atteindre ne peut être précisé ici.

Leur taux de réalisation sera apprécié par le Conseil d'administration sur la base des résultats de l'exercice social 2020/21. En cas de surperformance, les critères de performance globale du Groupe et les critères individuels peuvent représenter jusqu'à, respectivement, 120 % et 50 % de la rémunération brute annuelle fixe (soit un plafond global de 170 %).

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 02/06/2020, page 183

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Alstom

UNE POLITIQUE DE RESPONSABILITÉ SOCIALE D'ENTREPRISE (RSE) PROACTIVE

Des défis globaux et locaux porteurs d'opportunités stratégiques

Le monde est aujourd'hui confronté à des dynamiques démographiques, environnementales et économiques fortes et en pleine évolution, entraînant des défis environnementaux et sociaux croissants. L'intégration de ces défis dans la stratégie de l'Entreprise et le programme de Développement Durable et de Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE) qui en résulte, deviennent une condition *sine qua non* du développement, de la résilience et du succès à long-terme.

Croissance de la mobilité et impacts environnementaux globaux

- Les dernières projections de l'Organisation des Nations unies montrent que la population augmente rapidement et devrait atteindre plus de 9,8 milliards d'individus en 2050 [1]. Du fait de la croissance démographique et économique, les besoins de mobilité continuent d'augmenter. Le Forum International des Transport (ITF) prévoit ainsi que la demande globale de transport passager au niveau mondial pourrait plus que doubler entre 2015 et 2050, générant une croissance significative pour tous les modes de transport.
- Ainsi, il apparaît plus que jamais essentiel de réussir à découpler la hausse de la mobilité de celle des émissions de carbone en favorisant les modes dont les empreintes carbones sont les plus faibles, c'est-à-dire les modes partagés et les transports électriques. Suite à l'Accord de Paris sur le climat, les états sont en train de réévaluer leurs contributions nationales et le transport devrait y tenir une place importante. Dans le contexte d'incertitude résultant de la crise du Covid-19, il est difficile d'évaluer dans quelle mesure les pays décideront de rehausser leur niveau d'ambition à court terme et de viser la neutralité carbone d'ici 2050, tel qu'ils l'avaient prévu. Certaines initiatives annoncées dans le cadre de l'ambitieux projet de *Green Deal* européen visant notamment la neutralité carbone d'ici 2050 et une réduction de 90 % des émissions carbone liées au transport d'ici 2050 pourraient ainsi être reportées. La trajectoire de décarbonation du transport reste complexe à mettre en œuvre. Toutefois, au cours des dernières années, les pays précurseurs ont amorcé leur transition énergétique comme en Norvège où la part de véhicules électriques et hybrides atteint aujourd'hui 75 % dans les ventes. En parallèle, l'hydrogène émerge désormais comme une alternative aux combustibles fossiles de plus en plus crédible à long-terme pour les applications nécessitant une forte autonomie.
- En outre, la qualité de l'air s'installe comme un enjeu majeur de santé publique pour les autorités, alors que plus de 90 % de la population mondiale vit aujourd'hui dans des endroits où les niveaux de pollution dépassent les limites fixées par l'Organisation mondiale de la santé [2]. Les émissions atmosphériques dues au transport routier, notamment les particules fines résultant des échappements de diesel, contribuent considérablement à la détérioration de la qualité de l'air dans les métropoles. La poursuite des objectifs environnementaux entraîne le développement des contraintes réglementaires et normatives dans de nombreux pays telles que des législations sur l'arrêt à long-terme des ventes de véhicules thermiques (ex. : France, Royaume-Uni ou Taiwan) même si la gestion d'après-crise pourrait retarder la mise en œuvre de certaines de ces politiques.

Les villes, pionnières du développement durable

- Les villes concentrent à elles seules environ deux tiers de la consommation d'énergie et plus de 70 % des émissions de CO_2 au niveau mondial [3]. Elles émergent comme des acteurs de premier plan des politiques environnementales. Les villes plus avancées affichent leurs ambitions en matière de neutralité carbone et mettent en place des zones de circulation restreinte ou à basse émission, encouragent l'utilisation de solutions de mobilité partagée ou la transition vers l'électrique. Par exemple l'initiative *Fossil-fuel free streets* du C40 *Cities Climate Leadership Group* [4]regroupe aujourd'hui 34 villes engagées en faveur de la mobilité zéro-émission pour la promotion du développement des modes doux et partagés et l'approvisionnement en véhicules propres (ex. : Los Angeles, Cape Town, Mexico, Paris, Londres ou Milan).

Des clients et investisseurs de plus en plus engagés sur les thèmes du Développement Durable et de la Responsabilité Sociale d'Entreprise

- Dans de nombreux secteurs, dont celui de la mobilité et des marchés publics, de plus en plus de clients intègrent des critères liés au développement durable dans leurs appels d'offres. La performance environnementale et sociale des produits et services est de plus en plus prise en compte en complément de leur performance technique ou leur compétitivité. Cette performance « extra-financière » prend d'autant plus d'importance que les projets de transports collectifs ont un impact économique, social et environnemental à long-terme sur les territoires. Afin de répondre aux besoins de mobilité des territoires tout en accompagnant leur engagement en faveur du développement durable et parfois même, leur ambition de neutralité carbone, les fournisseurs de systèmes de transport doivent être capables de proposer des solutions innovantes, compétitives et durables. Avec l'intégration croissante des critères RSE, il est important aujourd'hui pour les entreprises de démontrer à leurs clients que leur offre en termes de performance environnementale peut les aider à atteindre leurs propres engagements climatiques, et qu'elle contribue au développement économique et social des territoires de manière inclusive.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 02/06/2020, page 208

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Alstom

- En parallèle, le secteur de la finance a été l'un des plus actifs dans la promotion et le soutien d'une transformation profonde de l'économie au cours de ces dernières années. Lancée en septembre 2019 lors du Sommet Action Climat des Nations unies, l'Alliance *Net-Zero Asset Owner* rassemble ainsi les assureurs, investisseurs institutionnels et fonds de pension qui s'engagent sur la neutralité carbone de leur portefeuille d'investissements d'ici 2050. Cette alliance représentait un portefeuille de US$ 2,4 trillions en septembre 2019 à son lancement et regrouperait aujourd'hui un portefeuille d'une valeur de US$ 4,6 trillions [1]. Ceci illustre une tendance plus générale de prise en compte accrue de critères environnementaux, sociaux et de gouvernance dans les investissements. Ce mouvement s'accompagne du développement de nouveaux standards et de grilles d'analyses telles que le projet européen de taxonomie des activités durables qui permettra le déploiement d'une stratégie d'investissement durable efficace. Cette taxonomie vient également pousser les entreprises à identifier plus clairement leur contribution à la transition vers une économie bas-carbone et un modèle de développement durable.
- Dans le contexte singulier de l'épidémie du Covid-19, et des risques opérationnels importants qui en découlent pour les entreprises, les investisseurs sont plus susceptibles de considérer que les entreprises ayant fait la preuve d'une gouvernance robuste peuvent démontrer une meilleure résilience. Ainsi en période de crise, l'examen politique et le risque réputationnel augmentent l'influence des facteurs non-financiers dans les décisions d'allocation des capitaux [2]. La crise mondiale du Covid-19 pourrait ainsi favoriser l'émergence des approches centrées sur la valeur ajoutée pour les parties prenantes.
- Le positionnement du secteur de la finance en faveur de la transition écologique représente également une opportunité pour le financement de projets innovants et durables. Ainsi le « *Green Deal* européen », devrait être accompagné d'un plan de financement pour mobiliser € 1 000 milliards sur dix ans, dont l'un des objectifs est d'attirer des investissements privés notamment dans les énergies renouvelables et les transports.

Des attentes sociales en pleine évolution

- Les inégalités sociales restent significatives dans les villes qui connaissent un étalement urbain sans précédent, comme dans les zones rurales, où la pauvreté reste encore largement concentrée et les populations isolées par la distance. En France, la distance moyenne parcourue par jour est passée de moins de 6 km en 1950, à 25,5 km en 2012 [3] et l'on estime que 20 % de la population en âge de travailler peine aujourd'hui à se déplacer [4] ; dans les pays en voie de développement, ce pourcentage peut monter à plus de 80 % [5]. Il est donc essentiel que les stratégies de développement socio-économique intègrent le déploiement de services publics, notamment des systèmes de transport.
- Le mouvement de « grève mondiale pour le climat », lancé en 2018 a pris une dimension globale en 2019. En incitant les grandes puissances et acteurs économiques à prendre des mesures concrètes pour lutter contre le réchauffement climatique, il se fait aujourd'hui l'écho des attentes d'une jeunesse de plus en plus mobilisée autour de ces questions. Plus généralement, les citoyens de nombreux pays en particulier occidentaux prennent conscience de l'importance des enjeux liés au changement climatique, à la protection de l'environnement et du rôle qu'ils peuvent jouer à titre individuel à travers leur choix de mode de vie, de consommation et d'employeur. Ceci induit des changements dans leur choix d'alimentation, et de mode déplacement avec des effets sur la croissance économique des secteurs concernés. Ce mouvement, entamé avant la crise Covid-19 pourrait prendre de l'ampleur alors que des voix se font entendre pour des plans de relance économique en faveur de la croissance verte et de la transition énergétique plutôt qu'un retour à la norme de l'économie.
- L'implication croissante de la société civile sur les sujets liés au développement durable mène à l'évolution des outils juridiques à sa disposition, au renforcement des sanctions et à la judiciarisation de ces exigences. Par exemple, la loi du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre établit une obligation légale pour les entreprises d'identification et de prévention des risques extra-financiers majeurs, dont les droits humains, la sécurité et les impacts environnementaux. D'autres dispositifs légaux en faveur du développement durable ont également vu le jour à l'étranger. C'est le cas de la décision du jeudi 27 février 2020 de la Cour d'appel d'Angleterre qui a décidé de ne pas autoriser l'extension de l'aéroport de Heathrow situé en périphérie de Londres. Il s'agit de la première décision juridique s'appuyant sur l'urgence climatique pour annuler l'extension d'un aéroport.
- Les 17 objectifs de développement durable (ODD) définis en 2015 par les Nations unies sont considérés comme un schéma directeur pour aboutir à un avenir plus durable pour tous. Ces ODD listent les défis auxquels le monde est confronté dont la pauvreté, les inégalités, le changement climatique, la dégradation de l'environnement, la paix et la justice. Le secteur du transport constitue un levier essentiel pour plusieurs objectifs de développement durable. Il contribue au développement économique, de l'industrie et des PME et il favorise le commerce et l'investissement. Il concourt aussi à promouvoir l'emploi et le bien-être et à faire reculer les inégalités et l'exclusion. Des progrès ont été accomplis dans quelques domaines clés cependant de nombreux sujets requièrent toujours une attention collective urgente. Avec tout juste 10 ans pour atteindre les ODD, le rôle du secteur privé reste primordial afin de relever ce défi et les entreprises doivent expliciter leur contribution. L'engagement d'Alstom en faveur des ODD est détaillé ci-dessous.

La stratégie Développement Durable d'Alstom intègre pleinement ces évolutions et ces enjeux.

Le risque lié à l'épidémie Covid-19 et la manière dont il pourrait affecter le Groupe dans son ensemble, sont traités dans le chapitre 4 de ce document.

La mission d'Alstom : contribuer à la transition vers des systèmes de mobilité durables

Acteur historique de la mobilité durable, Alstom considère que l'accès au transport est un facteur essentiel de progrès social et de développement économique et que sa mission est de contribuer à l'émergence de systèmes de transport durables, en concevant et en produisant des solutions de mobilité inclusives, respectueuses de l'environnement, sûres et performantes.

Alstom propose ainsi des solutions de transport innovantes, capacitaires et attractives sur l'ensemble de leur cycle de vie, basées sur une mobilité électrique et partagée et répondant aux attentes sociales et sociétales.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 02/06/2020, page 209

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Alstom

Informations relatives aux autres risques

Le risque « Évasion fiscale » est inclus dans la cartographie des risques Développement durable et RSE, et n'apparaît pas comme un des risques prioritaires pour le Groupe. Cependant, conformément aux exigences de la loi française (loi n° 2018-898 du 23 octobre 2018 relative à la lutte contre la fraude), une section dédiée à l'Évasion fiscale a été insérée en page 256.

Les risques relatifs à la gestion de la pandémie de COVID-19 sont évoqués au chapitre 4.

Alstom considère que les informations relatives à la lutte contre le gaspillage et la précarité alimentaire, au respect du bien-être animal et à une alimentation responsable, équitable et durable ne sont pas pertinentes au regard des principales activités de l'Entreprise. Les déchets alimentaires de l'Entreprise étant uniquement liés aux repas pris dans les cantines, ils font partie des déchets non dangereux et ne font pas l'objet d'un suivi spécifique.

Les informations relatives aux accords collectifs, sont disponibles page 270.

Les actions visant à lutter contre les discriminations et à promouvoir les diversités, intégrées à la cartographie des risques ainsi que les mesures prises en faveur des personnes handicapées sont intégrées dans le chapitre « Recrutement, Engagement et Rétention », page 228.

Enfin des informations complémentaires relatives aux autres risques et opportunités ainsi qu'aux sujets d'intérêt pour les parties prenantes sont présentées en page 261.

Procédures d'évaluation, atténuation et prévention des risques, dispositifs de suivi des mesures[PV]

Plan AZDP

Le plan AZDP s'applique à l'ensemble des employés et sous-traitants d'Alstom. Ce plan comprend des mesures d'évaluation, de réduction et de prévention des risques, applicables à toutes les activités à haut risque. Il repose sur 12 directives décrivant les obligations qui s'appliquent à l'ensemble des activités du Groupe. Ces exigences sont liées aux activités définies comme des activités à haut risque, permettant ainsi de limiter et de prévenir les incidents ayant des conséquences graves ou irrémédiables. Pour soutenir ce Plan, une politique de « zéro tolérance aux déviations » a été mise en place.

Chaque entité Alstom procède régulièrement à l'autoévaluation de sa conformité aux directives et met en place des plans d'amélioration continue.

Un plan d'audits triennal, piloté de façon centralisée, est déployé dans le Groupe, aussi bien sur les grands sites industriels que sur des activités de moindre ampleur, comme les dépôts ou les chantiers. L'objectif est de réaliser plus de 60 audits par année fiscale. Du fait des restrictions de voyage liées au Covid-19, seuls 48 audits AZDP formels ont pu être réalisés en 2019/20.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 02/06/2020, pages 214 et 226

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Alstom

EAU, Mexique), ou des compétitions de golf (ex. : États-Unis), mais aussi lors de « coffee mornings » sur les sites (ex. : Royaume-Uni). En Pologne, dans le cadre d'un programme ayant pour but d'encourager la mobilité active des collaborateurs, les kilomètres marchés, courus, ou pédalés sur une période donnée et mesurés à l'aide d'une application spécifiquement conçue, furent convertis en donations pour les organisations caritatives locales. Globalement, près de € 450 000 ont été dépensés en argent et en temps pour ces activités au cours de l'année (sans compter les contributions financières individuelles des salariés Alstom) ;

- le programme « Modern Workplace » (un lieu de travail moderne) d'Alstom prévoit le remplacement de plusieurs milliers d'ordinateurs portables utilisés par les salariés Alstom. Les ordinateurs remplacés, encore en bon état, sont nettoyés et mis à disposition, gracieusement et si la loi le permet, des bénéficiaires locaux appropriés, tels que des associations caritatives, des ONG et des écoles dans des quartiers défavorisés. Après plusieurs projets pilotes dans six pays, le projet a été activé en février 2019. Durant l'exercice 2019/20, plusieurs centaines d'ordinateurs ont été offertes (ex. : Chili, Pologne, Norvège).

Aide au développement par l'éducation

- Développement de l'employabilité et des compétences individuelles :
  - Alstom a en place, dans plusieurs pays, des programmes d'apprentissage, de stages et de mentorats qui sont souvent (comme c'est le cas au Brésil, en France, en Espagne et au Royaume-Uni) axés sur les jeunes gens défavorisés ou marginalisés. Ces programmes impliquent souvent l'établissement de partenariats avec des institutions locales, la formation de mentors internes, ainsi que l'élaboration et la mise en application d'un plan de formation. L'objectif est que les apprentis apprennent un métier pour ainsi trouver un emploi, que ce soit au sein d'Alstom ou ailleurs. La formation est à temps plein ou partiel et a des durées diverses ;
  - l'usine de Charleroi en Belgique s'est engagée à soutenir les jeunes souffrant de « burn-out » scolaire qui quittent l'école avant d'obtenir un diplôme. Afin de les encourager à finir leurs études, tout en les préparant au monde du travail, l'usine participe à un programme de formation en alternance qui donne aux élèves un contrat de travail à mi-temps sur une ou deux années, leur permettant d'une part de gagner de l'argent et d'être formé et d'autre part, de compléter leur curriculum scolaire de l'autre.
- Sensibilisation à des sujets essentiels :
  - cette année, une attention particulière a été portée au développement des femmes en entreprise. En France et en Espagne, par exemple, Alstom œuvre en partenariat avec l'Association « Elles bougent » à faire évoluer les mentalités sur la question de la diversité et à promouvoir les carrières dans l'ingénierie pour les femmes. L'entreprise contribue à divers événements : externes (ex. : la Journée de l'ingénierie pour les femmes, la Semaine industrielle à l'INSA (l'Institut national des sciences appliquées)) et internes (ex. : organisation de visites de sites) ;
  - dans beaucoup de pays (ex. : Israël, France, Espagne), Alstom a l'obligation de soutenir les personnes en situation de handicap. Ce soutien peut prendre plusieurs formes, parmi lesquelles l'emploi direct sur un lieu de travail adapté, un soutien aux fournisseurs qui emploient des personnes en situation de handicap, et l'implication des personnes handicapées dans la conception de ses produits et services afin de s'assurer que leurs besoins sont pris en compte. En Espagne, l'entreprise a conclu un accord-cadre avec la *Fundación ONCE* (une association pour les personnes aveugles), dans le but d'améliorer l'expérience voyageur des personnes malvoyantes et de promouvoir leur recrutement au sein d'Alstom.
- Soutien aux écoles locales :
  - dans plusieurs pays (ex. : Chili, Maroc, Royaume-Uni), Alstom organise des journées portes ouvertes ou reçoit des visites organisées dans ses usines et sur ses sites de travail pour que les écoliers puissent découvrir le monde de l'industrie en général, et le secteur des transports en particulier. Dans plusieurs autres pays, Alstom propose des stages de courte durée en entreprise pour permettre à des enfants d'acquérir une expérience professionnelle et de découvrir différents départements de l'entreprise. Des Ambassadeurs Alstom donnent également des cours sur des sujets liés aux STEM ou agissent en qualité de membres du conseil de gestion d'écoles ;
  - en Afrique du Sud, une équipe de volontaires de l'entité Alstom locale Ubunye a apporté son soutien à la rénovation des toilettes de l'école primaire locale Thakalang de Dudusa. De plus, la co-entreprise Gibela a financé des bibliothèques mobiles qui circulent entre 10 écoles de la région pour développer la pratique de la lecture afin d'avoir un impact positif sur la performance académique des apprenants.
- Soutien aux collèges et aux universités :
  - le soutien aux universités peut prendre différentes formes, variant du sponsoring de programmes (tels que le Master en infrastructure des systèmes ferroviaires à Rome, Italie), et d'étudiants, au financement de la création d'un laboratoire de design électrique en Arabie saoudite ; la fourniture d'ordinateurs et autres matériels ; l'organisation d'*hackatons* ; la participation de conférenciers sur des sujets spécialisés et à différents salons professionnels ;
  - Alstom a établi une collaboration avec plus de 20 universités dans sept pays, principalement en Europe et aux États-Unis, pour les besoins de la Recherche et du Développement. La liste de ces universités et celles d'autres établissements de recherche avec lesquels l'entreprise collabore, sont disponibles sur le site Internet d'Alstom www.alstom.com.

Encourager le développement d'entreprises locales

Voir la section précédente « Développement local », page 238).

Actions liées au Covid-19

Les équipes d'Alstom se sont mobilisées dans le monde entier pour soutenir la lutte contre le Covid-19, en donnant des masques et autres équipements de protection aux hôpitaux, communautés locales et partenaires, en utilisant de la technologie 3D afin de fabriquer des visières et des valves de respirateurs, en faisant don d'ordinateurs portables aux étudiants et personnes isolées, et en organisant du volontariat en soutien aux populations affectées. Plus de 140 000 masques et autres équipements de protection ont ainsi été donnés, et plus de 180 000 euros en donations financières (principalement pour de l'équipement médical, des vêtements de protection, ordinateurs portables et banques alimentaires).

Le budget de la Fondation Alstom augmentera également de 1,5 à 1,9 million d'euros en 2020/21. Cette hausse est en partie financée par la baisse de salaires des membres du comité exécutif, dont celui du Président-Directeur Général, au premier trimestre de l'exercice fiscal 2020/21.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 02/06/2020, page 244

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Alstom

Procédures d'évaluation, atténuation et prévention des risques, dispositifs de suivi des mesures[PV]

Suite à la réalisation de la cartographie des risques sur les droits humains, les mesures existantes d'atténuation et de prévention des risques ont été évaluées et, dans une perspective d'amélioration continue, des mesures complémentaires ont été engagées dans les domaines suivants :

- l'évaluation des conditions de vie sur les chantiers où les travailleurs sont hébergés est maintenant intégrée aux audits AZDP (voir la section « Santé et sécurité des collaborateurs », page 225) et est déployée de manière systématique depuis le début de l'année fiscale 2019/20 sur les pays à fort enjeu identifiés. La grille d'évaluation a été établie en collaboration avec les parties prenantes locales, y compris les représentants des ressources humaines et les collaborateurs. Elle fait à présent l'objet d'une instruction spécifique rédigée et validée par les équipes développement durable et RSE, Achats responsables et Santé, Sécurité et Environnement. L'évaluation couvre des sujets tels que le niveau général de confort, la propreté des hébergements, l'existence de moyens de communication et d'installations pour les soins médicaux. Un score inférieur à 80 % entraîne la mise en place d'un plan d'action approprié par le sous-traitant sous trois mois, puis une réévaluation. La grille peut être adaptée aux pays pour prendre en compte les exigences légales locales. Les résultats non satisfaisants sont remontés au comité interne de gestion des risques RSE et financiers fournisseurs, qui est responsable de prendre les mesures appropriées, pouvant aller jusqu'à la fin d'une relation commerciale. Au total, neuf sites ou projets ont été audités sur l'exercice 2019/20, le programme initial n'ayant pas pu être suivi du fait de l'épidémie de Covid-19 et des restrictions de voyages qui en ont résulté. Sur les audits déployés, les premiers résultats sont satisfaisants dans l'ensemble ;

DIVIDENDES VERSÉS AU COURS DES TROIS EXERCICES PRÉCÉDENTS

(Information prévue par l'article 243 *bis* du Code général des impôts)

L'exercice clos le 31 mars 2020 se solde par un résultat net de 2 018 846 693,86 €. Il sera proposé à l'assemblée générale annuelle 2020 d'affecter le résultat de l'exercice sur le poste Réserve Générale dont le montant s'établirait en conséquence à € 6 251 089 720,09.

Le plan stratégique AiM, en date du 24 juin 2019, fixant les objectifs financiers à l'horizon 2022/23, a introduit une politique de dividende avec un taux de distribution entre 25 % et 35 %.

Dans le contexte de la crise actuelle liée au Covid-19, et dans un souci de responsabilité vis-à-vis de l'ensemble de ses parties prenantes, le Conseil d'administration, dans sa séance du 11 mai 2020, a décidé exceptionnellement de ne pas proposer de distribution de dividende à l'assemblée générale annuelle 2020.

Les dividendes versés au titre des trois exercices fiscaux précédents sont les suivants :

Exercice fiscal clos le :	31 mars 2019	31 mars 2018	31 mars 2017
Dividende par action *(en €)*	€ 5,50	€ 0,35	€ 0,25
TOTAL	**€ 1 233 674 123,00**	**€ 77 773 664,85**	**€ 54 932 304,75**

Voir section « Informations financières – Comptes sociaux – Affectation du résultat ».

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 02/06/2020, pages 252 et 295

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

KPMG



ARCELORMITTAL *

Extrait du rapport annuel
(déposé dans la base de données électronique
de la Bourse de Luxembourg, le 3 mars 2020)

* ArcelorMittal is a public limited liability company (société anonyme) that was incorporated for an unlimited period under the laws of the Grand Duchy of Luxembourg on June 8, 2001. ArcelorMittal is listed on the stock exchanges of New York (MT), Amsterdam (MT), Paris (MT), Luxembourg (MT) and on the Spanish stock exchanges of Barcelona, Bilbao, Madrid and Valencia (MTS).

ArcelorMittal

Key factors affecting results of operations

higher export prices. Starting in October 2017, this situation, combined with environmental policies which led to temporary capacity restrictions over the winter period, caused even higher utilization rates in China and an even higher spread of steel prices over raw materials. Prices have since fallen back as these temporary capacity restrictions have been less strictly enforced and the risk of continued capacity increases remains. The Company expects Chinese steel demand to grow in 2020 within a range of +0.0% to +1.0% (versus estimated growth of +3.2% in 2019) driven by robust real estate activity and given the Company's current view on the Coronavirus. This may be revised downward due to the impact of the Coronavirus on Chinese demand and the knock-on impact elsewhere. However, demand is eventually expected to decline as infrastructure spending has been front-loaded and real estate demand structurally weakens due to lower levels of rural-urban migration. If this does not coincide with renewed capacity closures, this is expected to have a negative impact on steel prices and spreads. See "—Risks related to the global economy and the mining and steel industry—Excess capacity and oversupply in the steel industry and in the iron ore mining industry have in the past and may continue in the future to weigh on the profitability of steel producers, including ArcelorMittal."

Unlike many commodities, steel is not completely fungible due to wide differences in its shape, chemical composition, quality, specifications and application, all of which affect sales prices. Accordingly, there is still limited exchange trading and uniform pricing of steel, whereas there is increasing trading of steel raw materials, particularly iron ore. Commodity spot prices can vary, which causes sale prices from exports to fluctuate as a function of the worldwide balance of supply and demand at the time sales are made.

Source : Annual Report, pages 6 and 7

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

ArcelorMittal

Current and anticipated trends in steel production and prices

The global economy clearly slowed in 2019, particularly in Europe, and the lower global automotive production weighed on steel demand. This impact was exacerbated by supply chain destocking in all the major markets, particularly in the Company's core markets of NAFTA, Europe and Brazil.

In China, in 2019, ArcelorMittal believes steel production grew almost 3% (despite the 8.3% increase in official figures - see discussion in "-Steel production" above) as demand grew over 3%, while net exports declined by 6 million tonnes. Before the onset of the coronavirus, the Company expected production to grow in 2019 as domestic demand increased by around 1 to 2%, coupled by marginally higher exports as world ex-China demand grows. This may be revised downward due to the impact of the Coronavirus on Chinese demand and the knock-on impact elsewhere, particularly the rest of Asia. The Chinese HRC spread (difference between raw material costs and finished steel prices) in 2017 increased from approximately $150/t in the first half of 2017 to $250/t in the second half supported by an elevated crude steel utilization rate mainly due to a structural steel capacity cut and the winter heating season policy, which temporarily restricted steel supply. Since then, Chinese spreads have seen a sharp correction, declining from $280/t in the third quarter of 2018 to approximately $160/t in the third quarter of 2019. This was largely impacted by the Chinese government lowering the focus on reducing emissions and deleveraging and increasing the focus on sustaining the economy. This led to both stronger demand in 2019 (largely due to the stimulus plan targeting infrastructure), and to more capacity (due to less effective winter capacity constraints and some capacity creep). The U.S.-China "phase one" trade deal led to improved market sentiment, which resulted in industrial restocking. The

Source : Annual Report, pages 14 and 15

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

sentiment, which resulted in industrial restocking. The Chinese government also continued to ease liquidity conditions moderately, as a tool to simulate the economy supporting an improved HRC spread, reaching $190-200 by the end of 2019 and sustained into January 2020. The precise impact of the Coronavirus is unknown but has had a negative impact on Chinese prices and spreads, and could continue to have a negative impact if inventories continue to rise at mills in China, putting downward pressure on pricing. While the Company expects a significant negative impact on industrial output and steel demand during the first quarter of 2020, assuming the disruption fades soon, employment and incomes are expected to be relatively unaffected, with most of the lost output expected to be recouped during the remainder of 2020, supported by fiscal and monetary easing. However, in 2020 both GDP and steel demand growth are still likely to be weaker than what was expected prior to the outbreak (Steel demand now expected to grow only 0 to 1% in 2020, down from 1 to 2% previously expected).

Source : Annual Report, page 15 (continued)

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

ArcelorMittal

Overall, ArcelorMittal expects world ex-China ASC to grow again in 2020 due to relatively strong demand growth in developing Asian markets and a rebound from significant declines in Turkish steel demand, coupled by slow growth in developed markets. Continued capacity restraint and relatively stable production in China, together with continued growth in demand in world ex-China is expected to lead to a gradual improvement in utilization and support the spread of steel prices over raw material costs.However, the Coronavirus is having a significant impact on Chinese demand during the first quarter of 2020 and is likely to have a negative impact elsewhere, mainly Asia, through reduced goods exports to China, fewer tourists from China and supply-chain disruptions due to shortages of Chinese produced intermediate goods. Although the impact on the Company's core markets is expected to be smaller, until the virus is under control, these cannot be quantified and our current forecasts for steel demand assume that the situation in China does not deteriorate materially. However, the recent increase in cases outside China is worrying and increases the risk of a global pandemic and a much larger negative impact on global GDP. The Company is monitoring the situation closely and in particular in Italy, as should the virus spread more widely through Europe this will likely have a material impact on the Company's sales and profitability in 2020

Source : Annual Report, page 15 (continued)

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

ArcelorMittal

Trend information

All of the statements in this "Trend Information" section are subject to and qualified by the information set forth under the "Cautionary Statement Regarding Forward-Looking Statements". See also "Key factors affecting results of operations".

Outlook

Based on the current economic outlook, ArcelorMittal expects an expansion in global ASC in 2020 by +1% to +2% (versus growth of +1.1% in 2019). Supply chain destocking constrained demand in ArcelorMittal's core markets, particularly for flat products, and the Company estimates that World-ex China ASC declined by 0.8% in 2019. China had a better than expected year with ASC estimated to have increased by 3%. Whilst acknowledging the risks and uncertainties, ArcelorMittal believes that there are signs that the real demand slowdown is beginning to stabilize, and the supportive inventory environment means that the Company is more optimistic on the apparent demand outlook for 2020. This may be revised downwards due to the impact of the Coronavirus outside China. By region:

- In China, that in 2020 both GDP and steel demand growth are still likely to be weaker than what was expected prior to the Coronavirus outbreak (Steel demand now expected to grow only 0 to 1% in 2020, down from 1 to 2% previously expected).

Source : Annual Report, pages 42 and 43

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

ArcelorMittal

The China and global ASC forecast reflects the Company's base case view of the impact of Coronavirus. Absent a degradation of the situation and/or a further extension of the holiday period, the Company believes the effect of the Coronavirus will likely have a short-term negative demand impact in China and to a lesser degree elsewhere. ArcelorMittal's current view is that the vast majority of the impact on the first quarter of 2020 demand is expected to be recovered throughout the remainder of the year and its perspective on the fundamentals of the Chinese steel market remain unchanged. However, the recent increase in cases outside China is worrying and increases the risk of a global pandemic and a much larger negative impact on global GDP. The Company is monitoring the situation closely and in particular in Italy, as should the virus spread more widely through Europe this will likely have a material impact on the Company's sales and profitability in 2020.

The Company expects certain cash needs of the business (consisting of capital expenditures, cash paid for interest, cash paid for taxes, pensions and certain other cash payments but excluding operating working capital movements) to total $4.5 billion in 2020 versus $5.0 billion in 2019. The Company maintains the ability to adapt its capital expenditure plans to the operating environment and now expects 2020 capital expenditures to be $3.2 billion (down from $3.6 billion in 2019). Net interest expense in 2020 is expected to be $0.5 billion (versus $0.6 billion in 2019) while cash payments for taxes, pensions and other cash payments are expected to be stable at $0.8 billion (versus 2019).

Source : Annual Report, page 43 (continued)

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

ArcelorMittal

Risks related to the global economy and the mining and steel industry

Volatility in the supply and prices of raw materials, energy and transportation, and volatility in steel prices or mismatches between steel prices and raw material prices could adversely affect ArcelorMittal's results of operations.

The prices of steel, iron ore, coking coal and scrap have been highly volatile in recent years. Volatility in steel and raw material prices can result from many factors including: trends in demand for iron ore in the steel industry itself, and particularly from Chinese steel producers (as the largest group of producers); industry structural factors (including the oligopolistic nature of the seaborne iron ore industry and the fragmented nature of the steel industry); the expectation or imposition of corrective trade measures such as tariffs; massive stocking and destocking activities (sudden drops in prices can lead end-users to delay orders pushing prices down further); speculation; new laws or regulations; changes in the supply of iron ore, in particular due to new mines coming into operation; business continuity of suppliers; changes in pricing models or contract arrangements; expansion projects of suppliers; worldwide production, including interruptions thereof by suppliers; capacity-utilization rates; accidents or other similar events at suppliers' premises or along the supply chain as occurred in 2019; wars, natural disasters, public health epidemics (such as the outbreak of the coronavirus epidemic in early 2020, which is likely to decelerate expected growth in China's steel demand in 2020 and has already impacted steel and iron ore prices), political disruption and other similar events; fluctuations in exchange rates; the bargaining power of raw material suppliers and the availability and cost of transportation. For further information, see "Key factors affecting results of operations-Raw materials."

Source : Annual Report, pages 246 and 247

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

ArcelorMittal

Risks related to the global economy and the mining and steel industry

ArcelorMittal is subject to economic policy, political, social and legal risks and uncertainties in the emerging markets in which it operates or proposes to operate, and these uncertainties may have a material adverse effect on ArcelorMittal's business, financial condition, results of operations or prospects.

Certain emerging markets where ArcelorMittal has operations have experienced or are experiencing particularly difficult operating conditions. Brazil, for example, is emerging from a period of severe recession and political uncertainty. South Africa entered a recession in the second quarter of 2018, and prior to this recession, the South African steel and mining industries have been subject to a challenging operating environment characterized by lower local demand, increased cheap imports and higher costs, resulting in losses in recent years for ArcelorMittal South Africa. Many emerging markets are also at risk of economic crises (be it external debt, currency, domestic corporate, household or public debt crises) usually brought on by an economic or political shock which can exacerbate existing domestic structural imbalances. Crises in Argentina and Turkey in 2018/19 were examples and had negative impacts on the Company's core markets in Brazil and the EU, respectively. Other countries at risk of further economic crises include, for example, South Africa (in relation to its public debt), Ukraine (in relation to its external debt) and to a lesser extent India (in relation to its public debt).

In addition, epidemics may affect ArcelorMittal's operations in certain regions. For example, ArcelorMittal operates in Liberia, which underwent an Ebola virus disease epidemic in 2014 and 2015. This affected ArcelorMittal's operations and projects in Liberia. There can be no assurance that other epidemics, including the recent outbreak of the coronavirus in China, will not adversely affect ArcelorMittal's ongoing operations, production targets and expansion plans, if any, in other markets in which it operates.

Source : Annual Report, pages 262 and 263

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

KPMG



ARKEMA

Extrait du document d'enregistrement universel
(déposé à l'AMF le 26 mars 2020)

Arkema

2.1.3 Risques opérationnels

L'ANNÉE 2020 EST MARQUÉE PAR LE CONTEXTE EXCEPTIONNEL LIÉ AU COVID-19

Le début de l'année 2020 est marqué par la crise majeure liée au développement rapide du Covid-19 à travers le monde, qui ne cesse de prendre de l'ampleur depuis ses débuts en Chine. Son impact sur l'économie globale sera significatif et est encore très incertain. Face à cette épidémie, la priorité du Groupe est la santé et la sécurité de ses employés et les mesures appropriées sont mises en oeuvre dans nos établissements afin d'assurer au mieux la protection sanitaire de tous. Le télétravail est également très largement privilégié dès lors qu'il est compatible avec les besoins de continuité d'activité.

Par ailleurs, Arkema met en oeuvre rapidement dans les pays où il opère les plans d'action nécessaires pour s'adapter à la situation et en limiter les conséquences économiques. Le Groupe bénéficie également d'une structure financière très solide.

Je tiens à faire part de tout mon soutien aux personnes touchées et plus particulièrement à nos collaborateurs et leurs proches. Dans cet environnement complexe qui demande de s'adapter en permanence, l'engagement de nos équipes est remarquable et je les en remercie.

Sur le long terme, aux côtés des membres du Conseil d'administration et du Comité exécutif, je suis convaincu du bien-fondé de notre stratégie de croissance autour des trois plateformes intimement connectées que sont les adhésifs, les matériaux avancés et les coatings de performance. Ce projet fortement créateur de valeur, ambitieux et cohérent avec la stratégie initiée en 2006, trouve sa force dans l'engagement continu et le talent de nos 20 500 collaborateurs à travers le monde.

Risques liés aux perturbations résultant de la crise sanitaire du Covid-19 (élément rajouté post Conseil d'administration du 26 février 2020)

L'épidémie de Covid-19, apparue en janvier 2020 en Chine et qui touche désormais plusieurs autres régions du monde comme l'Europe ou les Etats-Unis, a conduit les gouvernements d'un certain nombre de pays dans lesquels Arkema opère à adopter des mesures de confinement et de restrictions de la circulation des personnes et de transport des biens. A la date du présent document, ces réglementations entraînent des perturbations à plusieurs niveaux pour le Groupe. Elles impactent notamment les chaînes logistiques et pèsent sur le niveau de la demande des clients du Groupe dans les différentes régions du monde. Elles peuvent entraîner la fermeture partielle ou totale d'unités de production. A la date du présent document, l'essentiel de nos usines dans le monde fonctionnent, même si l'organisation du travail est rendue compliquée sur certains sites par un certain absentéisme. Quelques sites sont arrêtés notamment en Inde et Malaisie. A fin février 2020, l'impact de ces perturbations sur l'EBITDA du Groupe était de l'ordre de 20 millions d'euros.

La prolongation de la situation actuelle ou son évolution défavorable pourraient entraîner des impacts sur la santé des collaborateurs et leur disponibilité ainsi que des difficultés d'approvisionnement pour certaines matières premières ou de livraison de nos produits à nos clients, et par conséquent, conduire à des arrêts temporaires d'unités de production du Groupe. Cette épidémie pourrait ainsi impacter la performance financière du Groupe (chiffre d'affaires et résultat opérationnel) et sa génération de trésorerie, sans que cet impact puisse être évalué précisément à la date du présent document.

Conformément aux réglementations applicables, Arkema met en place les mesures nécessaires afin d'assurer en priorité la protection sanitaire de ses salariés et de limiter les effets de cette crise sur ses activités et ses résultats. Le Groupe a ainsi mis en place en central et dans les différents pays dans lesquels le groupe est présent des dispositifs de gestion de crise afin de protéger la santé de ses collaborateurs, s'adapter aux évolutions des réglementations locales et, plus généralement, aux conséquences de cette crise et enfin, préparer un retour à un contexte plus normalisé. Dans cet environnement, le Groupe bénéficiera de la solidité de son bilan et du renouvellement récent de ses financements.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 26/03/2020, pages 3 et 69

KPMG
© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Arkema

2.1.5 Risques conjoncturels

Instabilité géopolitique et macroéconomique

L'activité mondiale d'Arkema, qui réalise une partie importante de son chiffre d'affaires dans certaines régions du monde ou pays (36 % Europe, 29 % aux États-Unis et 12 % en Chine en 2019) l'expose notamment aux conséquences directes et indirectes de conflits commerciaux, d'embargos, d'épidémies ou de pandémies, de variation soudaine des droits de douane, d'activités terroristes ou d'une instabilité politique. Ces événements pourraient, en particulier, entraîner des retards ou des pertes dans la livraison par le Groupe de produits à ses clients ou dans la fourniture de matières premières et peser ainsi sensiblement sur son chiffre d'affaires et ses marges. Elles pourraient également entraîner une hausse des coûts des produits fabriqués par le Groupe ainsi que des coûts liés à la sécurité et des primes d'assurance.

Gestion du risque

L'implantation géographique équilibrée du Groupe en Europe, en Amérique du Nord et en Asie, lui permet de répartir son risque entre les différentes zones. En outre, l'établissement progressif d'unités de production dans les principales zones géographiques permet au Groupe d'assurer un approvisionnement local à ses clients présents dans la région et de limiter les flux de produits entre ces différentes régions.

En outre, pour développer et mettre en œuvre des politiques et stratégies efficaces dans ses différentes implantations, Arkema s'appuie sur des filiales placées sous la supervision d'un directeur de zone, dans la plupart des pays dans lesquels il exerce ses activités industrielles et commerciales. Cette organisation permet de représenter le Groupe auprès des autorités et acteurs économiques locaux, de défendre ses intérêts et de mieux anticiper l'évolution de l'environnement politique et économique local.

Enfin, dans le cadre de son programme de conformité et d'éthique des affaires, Arkema a mis en place des procédures qui couvrent notamment le contrôle des exportations et autres réglementations restrictives dans certains pays.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 26/03/2020, page 75

KPMG
© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Arkema

5.2 TENDANCES ET PERSPECTIVES

5.2.1 Tendances

5.2.1.1 PRINCIPALES TENDANCES

De manière générale, l'industrie chimique et les activités du Groupe sont soutenues par une croissance en ligne avec le PIB. Sur le long terme, elles sont soutenues par le développement des économies émergentes, notamment en Asie, et par des opportunités liées aux grandes tendances du développement durable. Les besoins de plus en plus importants en nouveaux matériaux pour répondre aux enjeux du réchauffement climatique ainsi que le développement des nouvelles énergies, tout comme les enjeux du recyclage et de l'économie circulaire sont autant d'opportunités de développement pour le Groupe.

A plus court terme, à la date du présent document, le Groupe, comme l'ensemble des acteurs économiques, évolue dans un environnement incertain, marqué par des tensions géopolitiques et une demande globalement modérée, qui se traduit en particulier par une faiblesse des volumes sur certains marchés comme le transport, l'électronique grand public et le pétrole et gaz.

D'autre part, l'épidémie de Covid-19, apparue en janvier 2020 en Chine, a entraîné des perturbations à plusieurs niveaux pour le Groupe. Tout d'abord en Chine, où les restrictions de transport et la mise en quarantaine du personnel ont impacté les chaînes logistiques, et où la baisse de l'activité a affecté le niveau de la demande de nos clients.
Depuis mi-février, la propagation de l'épidémie s'est accélérée en dehors de Chine, notamment en Asie, en Europe et aux Etats-Unis, où des mesures de confinement de la population se mettent en place progressivement. Face à cette crise sanitaire majeure sans précédent, le Groupe s'attache tout d'abord à préserver la santé et la sécurité de ses employés, tout en continuant à accompagner au mieux ses clients. Cette épidémie, dont la durée et l'ampleur restent difficile à apprécier à ce stade, impacte fortement l'économie mondiale et devrait notamment perturber les chaînes logistiques, entrainer des arrêts de sites industriels et peser sur la demande de nos clients à travers le monde.
A la date du présent document, dans cet environnement très évolutif et incertain, il est difficile de donner une estimation précise de l'impact lié au Covid-19 sur les résultats du Groupe en 2020.

Dans les Gaz Fluorés, l'année 2019 a été marquée par l'apparition d'importants volumes d'imports illégaux d'HFC en Europe, qui, à la date du présent document, n'ont pas disparu et devraient continuer à impacter la performance de cette activité en 2020.

Dans la chaîne MAM/PMMA, la normalisation progressive des conditions de marché observée en 2019 devrait se poursuivre en 2020.

Enfin, le mois de janvier a été marqué, en France, par la poursuite de grèves, démarrées en décembre, liées à la grande réforme nationale sur les retraites.

La performance du Groupe sur l'année 2020 devrait notamment refléter ces éléments.

A plus long terme, l'environnement économique mondial se caractérise notamment par la poursuite des évolutions réglementaires ou législatives dans différentes régions du monde. Ainsi, en Chine, la politique environnementale reste stricte, pouvant entraîner des fermetures temporaires de sites et des coûts supplémentaires pour certains acteurs dans le pays. Dans les autres régions du monde, l'attention portée aux sujets environnementaux ne fait que s'accroître. Les grandes tendances de fond du développement durable comme l'allégement des matériaux, le développement des nouvelles énergies, l'utilisation de matières premières renouvelables et l'accès à l'eau potable continuent également à représenter des opportunités prometteuses de développement à moyen et long terme pour le Groupe.

À la date du présent document, rien ne permet de penser que les tendances à long terme des principaux marchés du Groupe telles que décrites au chapitre 1 et dans la section « Profil, ambition et stratégie » figurant dans le présent document puissent être significativement et durablement affectées, même si les incertitudes pesant sur l'évolution de l'économie en général, des marchés sur lesquels le Groupe est présent, des prix des matières premières et de l'énergie ou encore des parités monétaires et l'évolution continue des réglementations ne permettent pas de garantir le maintien de ces tendances.

5.2.1.2 FACTEURS SUSCEPTIBLES D'INFLUENCER LES PERSPECTIVES DU GROUPE

Certaines déclarations concernant les perspectives du Groupe contenues dans le présent document sont fondées sur les opinions et hypothèses actuelles de la direction du Groupe. Ces données pourraient être influencées par un certain nombre de risques connus et inconnus ainsi que par des incertitudes qui pourraient avoir pour conséquence que les résultats réels, la performance ou les événements diffèrent sensiblement de telles perspectives. Les principaux facteurs de risques qui pourraient le cas échéant influencer les résultats futurs du Groupe sont décrits à la section 2.1 du présent document.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 26/03/2020, page 250

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Arkema

5.2.2 Perspectives

A la date du présent document, l'épidémie de Covid-19 continue de se propager rapidement à travers le monde, et l'évolution de la situation, tout comme l'ampleur de son impact sur l'économie mondiale, sont très incertains.

Le Groupe met en œuvre toutes les actions appropriées pour faire face à la situation, pour protéger ses employés, et en limiter les conséquences sur ses activités et son résultat, en s'appuyant en particulier sur son bilan solide et ses ressources financières.

Le 27 février, à l'occasion de la publication de ses résultats 2019, Arkema a défini sa *guidance* 2020 en excluant l'impact du Covid-19. Dans cet environnement qui évolue très rapidement, cette *guidance* n'est plus pertinente.
A ce stade, le Groupe n'est pas en mesure de fournir une estimation de l'impact du Covid-19 sur ses résultats 2020.
L'impact cumulé sur l'EBITDA du Groupe pour les mois de janvier et février s'élève à environ 20 millions d'euros.
Arkema réévaluera régulièrement la situation.

L'ambition à long terme du Groupe est détaillée dans la section « Profil, ambition et stratégie » figurant en introduction de ce document.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 26/03/2020, pages 251

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

KPMG



AXA

Extrait du document d'enregistrement universel
(déposé à l'AMF le 19 mars 2020)

Axa

2.5 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS AU 31 DÉCEMBRE 2019

AXA va céder ses activités en Europe centrale et orientale [1] pour 1,0 milliard d'euros

Le 7 février 2020, AXA a annoncé avoir conclu un accord afin de céder ses activités en Pologne, République Tchèque et Slovaquie à UNIQA Insurance Group AG (« UNIQA »).

Selon cet accord, AXA céderait 100 % de ses activités Vie et Épargne, Dommages, et Retraite en Europe centrale et orientale pour un montant total en numéraire de 1 002 millions d'euros, représentant un multiple cours sur bénéfices implicite de 12,4x en 2019 [2].

La finalisation de la transaction devrait avoir un impact positif sur le ratio de Solvabilité II du Groupe AXA d'environ 2 points. La transaction ne devrait pas générer d'impact significatif sur le résultat net du Groupe AXA.

La finalisation de la transaction est soumise aux conditions habituelles, notamment l'obtention des autorisations réglementaires, et devrait avoir lieu au cours du quatrième trimestre 2020.

Pandémie de COVID-19

Depuis décembre 2019, un grand nombre de pneumonies liées au coronavirus, désormais appelé COVID-19 par l'Organisation Mondiale de la Santé (« l'OMS »), a été diagnostiqué au niveau mondial. Initialement identifié dans la Province du Hubei en République Populaire de Chine, ce virus s'est répandu dans de nombreux pays, entraînant des infections et des décès dans de nombreux États, dont la Corée du Sud, l'Iran, l'Italie, la France, le Royaume-Uni et les États-Unis, et de nouveaux cas et décès sont signalés quotidiennement. Par ailleurs, il n'est pas possible, à ce jour, de savoir ou de prévoir dans quelle mesure le nombre actuel de cas identifiés reflète la transmission réelle du virus au sein des populations et, partant, l'ampleur de la pandémie pourrait être significativement supérieure à celle actuellement constatée.

La propagation du COVID-19 dans le monde entier a conduit les autorités gouvernementales à imposer la mise en place de quarantaines et de restrictions au voyage d'étendues variables. Cette pandémie a également perturbé de manière significative les secteurs du voyage et de l'hôtellerie au niveau mondial et, plus généralement, le commerce international et la chaîne logistique, et entraîné une baisse de l'activité économique et des estimations de croissance économique. Par ailleurs, elle a causé d'importantes difficultés pour les systèmes et institutions médicales et sanitaires aux niveaux local, national et supranational. En outre, le COVID-19 a provoqué une volatilité importante sur les marchés financiers mondiaux qui ont dû faire face à leur pire ralentissement depuis la crise financière de 2008.

AXA et chacune des entreprises réglementées du Groupe a ou est en train d'établir des plans afin de déterminer comment gérer les effets de la pandémie et évaluer les perturbations et autres risques pour ses activités. Ces plans visent notamment à protéger les employés, maintenir nos services aux clients et aux autres intervenants et veiller à ce que des processus efficaces soient mis en place pour les communiquer et les exécuter.

Bien qu'à ce stade, aucun sinistre significatif n'ait été déclaré, AXA surveille étroitement les expositions du Groupe, notamment (i) l'impact opérationnel sur ses activités, (ii) les conséquences d'une dégradation de l'environnement macro-économique, ou d'un ralentissement des flux de personnes, de biens et de services, notamment sur le volume des affaires nouvelles, (iii) l'étendue de l'impact sur la couverture d'assurance, y compris la couverture en (ré)assurance des activités Vie, Santé, Prévoyance et Dommages (à la suite, par exemple, d'une augmentation des interruptions d'activité, des annulations de voyages et d'événements, et des coûts médicaux), et (iv) les variations de la valeur des actifs et des conditions financières (notamment les taux d'intérêt).

Les informations de cette section sont à lire en lien avec le paragraphe « Risques liés à l'assurance et à la fixation des prix » de la Section 4.1 « Facteurs de risque » du présent Rapport Annuel.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 19/03/2020, page 89

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Axa

Risques liés à la Société et à ses activités

RISQUES LIÉS À L'ASSURANCE ET À LA FIXATION DES PRIX

Pandémie de COVID-19. Depuis décembre 2019, un grand nombre de pneumonies liées au coronavirus, désormais appelé COVID-19 par l'Organisation Mondiale de la Santé (l'« OMS »), a été diagnostiqué au niveau mondial. Initialement identifié dans la Province du Hubeï en République Populaire de Chine, ce virus s'est répandu dans de nombreux pays entraînant des infections et des décès dans de nombreux États, dont la Corée du Sud, l'Iran, l'Italie, la France, le Royaume-Uni et les États-Unis, et de nouveaux cas et décès sont signalés quotidiennement. Par ailleurs, il n'est pas possible, à ce jour, de savoir ou de prévoir dans quelle mesure le nombre actuel de cas identifiés reflète la transmission réelle du virus au sein des populations et, partant, l'ampleur de la pandémie pourrait être significativement supérieure à celle actuellement constatée.

La propagation du COVID-19 dans le monde entier, a conduit les autorités gouvernementales à imposer la mise en place de quarantaines et de restrictions au voyage d'étendues variables. Cette pandémie a également perturbé de manière significative les secteurs du voyage et de l'hôtellerie au niveau mondial et, plus généralement, le commerce international et la chaîne logistique, et entraîné une baisse de l'activité économique et des estimations de croissance économique. Par ailleurs, elle a causé d'importantes difficultés pour les systèmes et institutions médicales et sanitaires aux niveaux local, national et supranational. En outre, le COVID-19 a provoqué une volatilité importante sur les marchés financiers mondiaux qui ont dû faire face à leur pire ralentissement depuis la crise financière de 2008. Bien que d'importantes ressources aient été mobilisées afin de trouver un vaccin et endiguer la propagation du COVID-19, ces efforts ne sont qu'à un stade préliminaire et il n'existe aucune certitude quant au développement de vaccins ou d'autres traitements à court terme ou quant à l'efficacité et la disponibilité de ces produits s'ils sont développés.

Compte tenu de l'apparition très récente du COVID-19, nous sommes actuellement dans l'impossibilité de prévoir son impact potentiel sur notre activité en 2020 ou sur des périodes ultérieures. AXA surveille avec attention les éventuels effets négatifs de la propagation du COVID-19 sur les opérations et les activités du Groupe et, en particulier, la portée et la gravité de tout ralentissement des marchés financiers mondiaux et de l'économie mondiale et leurs conséquences sur notre portefeuille d'investissements ; l'étendue de l'impact sur la couverture d'assurance, y compris la couverture en (ré)assurance des activités Vie, Santé, Prévoyance et Dommages (à la suite, par exemple, d'une augmentation des interruptions d'activité, des annulations de voyages et d'événements, et des coûts médicaux) ; et sur de nouvelles activités. En fonction des taux de propagation et de mortalité, COVID-19 pourrait avoir un effet défavorable significatif sur nos activités, nos opérations et nos résultats.

Le caractère cyclique des activités d'assurance et de réassurance de Dommages pourrait avoir une incidence sur nos résultats

Par le passé, les assureurs et réassureurs de dommages ont connu d'importantes variations de leurs résultats en raison de situations instables et parfois imprévisibles, échappant souvent à leur contrôle direct, comme par exemple la concurrence accrue entre assureurs/réassureurs, la survenance de sinistres à une fréquence ou de gravité inhabituelle, les niveaux de capacité de souscription par région ou ligne de produit ainsi que la conjoncture économique générale et d'autres facteurs, comme le développement du marché des titres ILS *(Insurance-Linked Securities)* et d'autres alternatives aux produits traditionnels d'assurance et de réassurance de dommages. Des changements dans les attentes des clients en matière de niveau de primes, la fréquence ou la gravité des sinistres ou autres dommages, dont les pertes subies par nos assureurs cédants, ainsi que d'autres facteurs impactant l'activité d'assurance de dommages pourraient avoir un effet négatif sur nos résultats et notre situation financière.

Nos programmes de gestion des risques pourraient ne pas suffire à nous protéger contre l'ensemble de notre exposition ou des pertes que nous nous efforçons d'atténuer et nous pourrions demeurer exposés à des risques non identifiés, non anticipés ou mal quantifiés pouvant entraîner des pertes significatives

Nous avons recours à diverses stratégies d'atténuation des risques, dont la réassurance pour compte propre et le recours aux marchés financiers (y compris *via* les obligations catastrophes, ou *cat bonds*), afin d'éviter ou de limiter nos pertes et passifs. La défaillance de l'une de nos stratégies de gestion des risques pourrait entraîner des pertes importantes et avoir une incidence défavorable significative sur notre situation financière, nos résultats et nos flux de trésorerie.

Nous utilisons des instruments dérivés, parmi lesquels des contrats à terme portant sur des actions *(equity futures)* ou des bons du trésor *(treasury bond futures)*, des *swaps* de taux d'intérêt, options sur swaps (swaptions), des options sur actions *(equity options)* et des *swaps* de variance *(variance swaps)*, pour couvrir certains risques liés aux garanties offertes à nos clients ou provenant de nos actifs.

Dans certains cas, il est possible que nous ne soyons pas en mesure d'appliquer ces techniques pour couvrir nos risques de manière efficace, conformément à notre intention ou nos attentes, ou que nous choisissions de ne pas couvrir certains risques en raison d'un manque de liquidité ou d'une taille trop réduite des marchés de dérivés concernés, de coûts de couverture trop élevés (résultant de conditions de marché défavorables ou d'autres facteurs), de la nature même du risque qui pourrait restreindre notre capacité à obtenir une couverture efficace ou encore pour d'autres raisons. Ceci pourrait entraîner des pertes plus importantes ainsi que des besoins en liquidité imprévus afin de garantir ou régler certaines transactions. Une défaillance des cocontractants de nos opérations de couverture pourrait également nous exposer à des risques non couverts et entraîner des pertes liées à des positions non garanties.

En outre, le fonctionnement de notre programme de couverture est fondé sur des modèles qui impliquent de nombreuses estimations et appréciations de la part de la Direction, portant, entre autres, sur la mortalité, les taux de rachat, les taux d'élection, le niveau de volatilité et les taux d'intérêt ainsi que la corrélation entre divers mouvements sur les marchés boursiers. Notre programme de couverture pourrait évoluer avec le temps et nous ne pouvons garantir que les résultats observés ne seront pas significativement éloignés de nos hypothèses, ce qui pourrait avoir des répercussions importantes sur nos résultats et notre situation financière.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 19/03/2020, page 165

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

KPMG



BNP PARIBAS

Extrait du document d'enregistrement universel
(déposé à l'AMF le 3 mars 2020)

des dépôts et de la dette senior préférée de BNP Paribas SA de A à A+, et confirmé la note court terme à A-1, avec une perspective stable. Le 6 juin 2019, Fitch a revu la note long terme des dépôts et de la dette senior préférée de A+ à AA-, et relevé la note court terme de F1 à F1+, avec une perspective stable. Le 9 décembre 2019, Moody's a confirmé la note long terme des dépôts et de la dette senior préférée à Aa3, et confirmé la note court terme à P-1, avec une perspective stable. Le 12 juillet 2019, DBRS a confirmé la notation de la dette senior préférée à AA(low), ainsi que la notation de la note court terme à R-1(middle) avec une perspective stable. Une dégradation de la notation de crédit des sociétés du Groupe BNP Paribas pourrait nuire à la liquidité et compétitivité du Groupe. Cela pourrait également augmenter le coût de financement du Groupe BNP Paribas, limiter ses accès aux marchés de capitaux ou encore déclencher des obligations supplémentaires au titre de ses programmes d'émissions de covered bonds ou de contrats financiers de marché, de dérivés ou de couverture.

Par ailleurs, le coût de financement à long terme non garanti du Groupe BNP Paribas auprès d'investisseurs de marché est également directement lié à ses spreads de crédit, qui à leur tour dépendent dans une certaine mesure de ses notations de crédit. Un accroissement des spreads de crédit peut significativement augmenter le coût de financement du Groupe BNP Paribas. Les spreads de crédit changent en permanence en fonction du marché et connaissent des évolutions imprévisibles et hautement volatiles. Les spreads de crédit sont aussi influencés par la perception que le marché a de la solvabilité du Groupe BNP Paribas. Enfin, les spreads de crédit peuvent être affectés par les fluctuations des coûts d'acquisition des swaps de crédit indexés sur les titres de créance du Groupe, qui sont influencés à la fois par la notation de ces titres mais aussi par un certain nombre de facteurs de marché échappant à tout contrôle du Groupe BNP Paribas.

5. RISQUES LIÉS AUX CONTEXTES MACROÉCONOMIQUES ET DE MARCHÉS

5.1 Le contexte économique et financier défavorable a eu par le passé, et pourrait avoir à l'avenir, un impact sur le Groupe BNP Paribas et les marchés dans lesquels il opère.

Dans l'exercice de ses activités, le Groupe BNP Paribas est exposé à l'évolution des marchés financiers et plus généralement, à l'évolution de la conjoncture économique en France (31 % des revenus du Groupe au 31 décembre 2019) dans les autres pays d'Europe (44 % des revenus du Groupe au 31 décembre 2019) et dans le reste du monde (25 % des revenus du Groupe au 31 décembre 2019). Une détérioration des conditions de marché sur lesquels le Groupe BNP Paribas intervient et de l'environnement économique pourrait avoir une ou plusieurs des conséquences suivantes :

- un contexte économique défavorable pourrait se répercuter sur les activités et opérations des clients du Groupe BNP Paribas, en réduisant la demande de crédits et le volume des opérations, en renforçant ainsi le taux de défaut sur les emprunts et autres créances clients ;
- une baisse du cours des titres obligataires, actions et matières premières pourrait impacter plusieurs activités du Groupe BNP Paribas, notamment ses activités de marché, de banque d'investissement ainsi que de gestion d'actifs ;
- les politiques macroéconomiques adoptées en réponse à la conjoncture économique, existante ou anticipée, pourraient avoir des effets imprévus et potentiellement avoir des conséquences sur les paramètres de marché, tels que les taux d'intérêt et les taux de change qui, à leur tour, pourraient impacter les activités du Groupe BNP Paribas les plus exposées aux risques de marché ;
- la perception favorable de la conjoncture économique, globale ou sectorielle, pourrait aboutir à la formation de bulles spéculatives sur certains actifs ce qui pourrait augmenter les conséquences résultant des corrections issues d'une dégradation d'une telle conjoncture ;
- des perturbations économiques significatives (à l'image de la crise financière de 2008 ou celle de la dette souveraine européenne de 2011) pourraient avoir un impact significatif sur toutes les activités du Groupe BNP Paribas, notamment si la perturbation était caractérisée par une absence de liquidité des marchés qui rendrait difficile, voire impossible, la vente de certains produits à leur valeur de marché ;
- divers événements politiques et géopolitiques défavorables tels que des catastrophes naturelles, tensions géopolitiques (notamment des mesures protectionnistes), l'émergence de risques sanitaires tels que des épidémies, des actes terroristes, troubles sociaux, cyber-attaques, conflits armés ou menaces de conflits et risques y afférents, seraient de nature à affecter de manière ponctuelle ou durable les conditions économiques dans lesquelles évolue le Groupe BNP Paribas.

Les économies et marchés financiers européens seront particulièrement sensibles en 2020 à plusieurs facteurs dont par exemple les tensions relatives à des échanges commerciaux internationaux (mesures protectionnistes tels des droits de douane, « guerre commerciale » entre les États-Unis et la Chine et tensions entre les États-Unis et l'Europe), des tensions géopolitiques (notamment au Moyen-Orient et plus généralement entre les États-Unis et l'Iran), des risques politiques affectant directement l'Europe (dont la mise en œuvre du Brexit ainsi que la montée du populisme), la poursuite d'un environnement de croissance économique atone, l'évolution des cours de matières premières (elle-même affectée par les facteurs susvisés) et, telle que développée ci-après, l'évolution de la politique monétaire ou l'impact des risques sanitaires liés à une épidémie telle que le coronavirus.

Plus généralement, la volatilité croissante des marchés financiers pourrait avoir des conséquences adverses sur les positions de marché et d'investissement du Groupe BNP Paribas sur les marchés de la dette, des changes, des matières premières et des actions, et ses positions sur d'autres investissements. À titre indicatif, les revenus de Global Markets représentaient 12 % des revenus du Groupe BNP Paribas en 2019. Des perturbations sévères et une forte volatilité ont caractérisé les marchés au cours des dernières années et pourraient survenir à nouveau, exposant alors le Groupe BNP Paribas à des pertes significatives. De telles pertes pourraient s'étendre à une grande diversité de transactions et instruments de marché et de couvertures, y compris les swaps, forward, futures, options et produits structurés. La volatilité des marchés financiers rend difficile toute anticipation des tendances et mise en œuvre effective des stratégies de marché.

Il est difficile d'anticiper les baisses de conjoncture économique ou d'autres perturbations de marché et de déterminer les marchés qui seront significativement touchés. Si l'économie, ou les conditions de marché en France ou ailleurs en Europe, ou bien les marchés financiers dans leur globalité, venaient à se détériorer ou devenir de plus en plus volatils, cela pourrait avoir un impact significatif défavorable sur les opérations, les activités, les résultats et la situation financière du Groupe BNP Paribas.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 3/03/2020, page 282

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

KPMG



BOUYGUES

Extrait du document d'enregistrement universel
(déposé à l'AMF le 23 mars 2020)

Bouygues

Perspectives

Le 20 février 2020, le Groupe a indiqué que, dans des marchés porteurs à long terme, **les activités de construction** renforceront leur **portefeuille de solutions bas carbone** pour conserver leur **leadership en construction durable** et bénéficieront de l'ensemble des actions engagées pour **améliorer leur rentabilité** :

- **Marge opérationnelle courante** des activités de construction attendue **en amélioration** en 2020 comparé à 2019.

TF1 continuera d'**améliorer sa rentabilité** :

- **Taux de marge opérationnelle courante à deux chiffres en 2020 et coût des programmes** à 985 millions d'euros en 2020.
- Le 23 mars 2020, dans un communiqué, TF1 a suspendu ses objectifs jusqu'à ce que la situation afférente au Covid-19 se clarifie.

Bouygues Telecom poursuivra sa **croissance** en s'appuyant sur sa **stratégie de différenciation** (qualité des réseaux et de l'expérience client, attractivité de la marque). Il vise en 2020 :

- Une **croissance** de son **chiffre d'affaires Services** d'**environ 5 %.**
- Un **cash-flow libre supérieur à 300 millions d'euros,** dans un contexte de croissance de ses investissements (attendus entre 1,1 et 1,2 milliard d'euros bruts, hors fréquences) nécessaires à l'augmentation de la capacité Mobile en 4G et au début du déploiement de la 5G.

En 2020, le groupe **Bouygues** poursuivra sa croissance durable :

- Génération d'un **cash-flow libre après** BFR[a] de **1 milliard d'euros** grâce à la contribution de ses trois activités.
- **Réduction** de ses **émissions de gaz à effet de serre** d'ici à 2030. Un objectif compatible avec l'Accord de Paris (limitation du réchauffement climatique à +1,5 °C) sera défini et un plan d'action sera établi par les cinq métiers du Groupe en 2020.

Ces perspectives seront affectées par l'impact que l'épidémie de Covid-19 aura sur les métiers du Groupe. Cet impact, qu'il n'est pas possible de quantifier à la date de l'enregistrement du présent document, dépendra de multiples facteurs, et notamment pour tous nos métiers, de l'étendue et la durée de l'épidémie, des mesures de prévention et d'accompagnement décidées par les gouvernements des pays concernés, des conditions d'éligibilité des collaborateurs au chômage partiel. Plus spécifiquement, l'impact du Covid-19 dépendra, s'agissant de nos activités de construction, de la durée d'interruption des chantiers, ainsi que de la disponibilité des maîtrises d'ouvrage, des maîtrises d'œuvre, des fournisseurs, des prestataires ou sous-traitants et, s'agissant de nos activités audiovisuelles (qui représentent une part limitée des revenus du Groupe), comme annoncé par TF1 le 23 mars 2020, de l'évolution des revenus publicitaires.
En raison de ces incertitudes pesant en particulier sur les activités de construction et audiovisuelles, le Groupe suspend ses objectifs ainsi que ceux de ses activités jusqu'à ce que la situation se clarifie.

1.4 PRINCIPAUX ÉVÉNEMENTS DEPUIS LE 1ER JANVIER 2020

1.4.1 Groupe Bouygues

Le 5 février 2020, **Bouygues** est certifié Top Employer 2020 pour l'ensemble de ses métiers et ce, pour la troisième année consécutive. Cette certification salue la politique de ressources humaines du Groupe, notamment la forte culture de transmission, ainsi que les parcours riches en expériences humaines et professionnelles proposés à ses collaborateurs.

Début janvier 2020, la découverte d'un nouveau coronavirus (SARS-CoV-2) a été annoncée par les autorités sanitaires chinoises et l'OMS. Ce virus circule activement dans plusieurs pays dont la France et des mesures restrictives ont été prises, notamment en France et en Belgique. Tout en assurant une continuité de l'activité dès lors qu'elle est possible, le Groupe privilégie la santé de ses collaborateurs et veille à respecter ces mesures restrictives. L'épidémie de Covid-19 aura un impact sur les activités du Groupe et les perspectives 2020 qu'il n'est pas possible de quantifier à la date du présent document d'enregistrement universel.

1.4.2 Activités de construction

d'applications ont été réalisées. Au fur et à mesure de leur rétablissement, la sécurité de l'intégralité du système d'information est renforcée avec l'aide d'experts internes au Groupe et externes. L'activité commerciale et l'activité opérationnelle des chantiers sont très faiblement impactées. Les polices d'assurance *ad hoc* sont activées et une plainte a été déposée auprès des autorités compétentes.

1.4.3 Médias

Le 13 janvier 2020, **TF1**, partenaire de premier plan du cinéma français, annonce qu'il accompagnera la 23e édition du Festival international du Film de comédie de l'Alpe d'Huez (14-19 janvier) en Isère. Dix films français ont été sélectionnés par le festival qui couronne chaque année les meilleures comédies.

Le 23 janvier 2020, au palmarès du Top 50/BAV 2019[a] des marques les plus puissantes et les plus connectées à leur public en France, **TF1** figure à la première place des marques françaises. Avec sa chaîne phare TF1, le groupe de médias démontre sa capacité à créer l'événement, à rassembler autour de grands rendez-vous et à entretenir une relation privilégiée et personnalisée avec son public.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 23/03/2020, page 21 et 22

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Bouygues

Catégorie	Risque	Importance [a]
Activités de construction	Risques opérationnels liés aux grands projets	■■
	Risque RH, perte d'expertise et de talents	■■
	Risques liés au retournement du marché de l'immobilier	■
Médias	Risques de programmes devenus impropres à la diffusion	■
	Risques de perte de programmes clés : prime de leader	■
	Risques liés au développement d'internet et des nouveaux supports	■
Télécoms	Contexte concurrentiel et évolution du marché	■■
	Incident d'exploitation	■■
	Risques liés à la réglementation des télécoms et à son évolution	■
	Effet des ondes électromagnétiques	■
Bouygues SA / Groupe	Perte de valeur de participations	■
	Cybersécurité	■
	Conformité avec la loi et la réglementation	■
	Risques liés au changement climatique	■
	Risques liés à l'épidémie de Covid-19	■

a Importance : impact estimé et probabilité d'occurence, sur une échelle de 1 à 2, allant d'une importance modérée à significative

- **fiscalité carbone :** l'adoption du principe de la "taxe carbone" par certains des pays dans lesquels le Groupe est implanté pourrait entraîner des impacts financiers tels que l'augmentation du montant des taxes et du coût des matières premières chargées en énergie grise, l'obligation d'acquérir des droits d'émissions, l'accroissement des coûts d'exploitation des ouvrages, etc. ;
- **risques d'approvisionnement :** la forte intensité carbone des industries extractives et de fabrication des matériaux de construction oblige ces dernières à s'adapter et affecte le coût d'accès à certaines matières premières primaires (produits pétroliers, sable, métaux, etc.). Des retards ou des ruptures d'approvisionnement, ainsi que la fluctuation du coût de ces matières premières, ont potentiellement des impacts financiers directs et indirects pour le secteur de la construction ;
- **obligations réglementaires** visant à remplacer certaines techniques existantes par des solutions moins émissives en gaz à effet de serre. Une absence d'anticipation de cet enjeu pourrait causer une baisse de la demande pour certains produits et services proposés par Bouygues.

Les métiers du Groupe s'organisent pour prendre en compte et limiter ces risques en développant des solutions d'économie circulaire et en adoptant des stratégies de construction durable : bâtiments bas carbone, efficacité énergétique active et passive (dans l'ancien et dans le neuf), aménagement d'écoquartiers, partenariats et solutions commerciales pour promouvoir la mobilité douce, etc. Les priorités de Bouygues et les principales actions menées dans le cadre de la stratégie bas carbone du Groupe sont décrites au chapitre 3 du présent document.

4.1.4.5 Risques liés à l'épidémie de Covid-19

Début janvier 2020, la découverte d'un nouveau coronavirus (SARS-CoV-2) a été annoncée par les autorités sanitaires chinoises et l'OMS. Ce virus circule activement dans plusieurs pays dont la France et des mesures restrictives ont été prises, notamment en France et en Belgique. Tout en assurant une continuité de l'activité dès lors qu'elle est possible, le Groupe privilégie la santé de ses collaborateurs et veille à respecter ces mesures restrictives. L'épidémie de Covid-19 aura un impact sur les activités du Groupe et les perspectives 2020 qu'il n'est pas possible de quantifier à la date du présent document d'enregistrement universel. Les métiers du Groupe pourraient être diversement affectés en fonction de la nature des activités, des situations contractuelles, des implantations géographiques, et de l'étendue et de la durée des mesures décidées par les gouvernements.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 23/03/2020, page 148 et 152

KPMG
© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

KPMG



BUREAU VERITAS

Extrait du document d'enregistrement universel
(déposé à l'AMF le 26 mars 2020)

Bureau Veritas

NOTRE AMBITION FINANCIÈRE **2016-2020**

L'atteinte de la dernière année de l'ambition 2016-2020(2) n'est désormais plus pertinente dans le contexte de la crise du Covid-19.

Les fondamentaux solides du Groupe demeurent inchangés et démontrent clairement le bien-fondé de sa stratégie. Bureau Veritas annoncera son prochain plan stratégique en septembre 2020, dans la continuité de la trajectoire actuelle qui connaît un franc succès.

(2) Pour rappel, l'ambition financière de 2016-2020 était la suivante : Ajouter 1,5 milliard d'euros au chiffre d'affaires du Groupe en 2020 par rapport à 2015, aux taux de change du Plan initial en 2015, tel que présenté aux Journées Investisseurs en octobre 2015, provenant pour moitié de la croissance organique et pour moitié de la croissance externe ; Atteindre 5 % à 7 % de croissance organique d'ici à 2020 ; Atteindre une marge opérationnelle ajustée supérieure à 17 % en 2020, aux taux de change du Plan initial en 2015, tel que présenté aux Journées Investisseurs en octobre 2015 ; Continuer à générer un important flux de trésorerie disponible

La Santé

Le réseau de correspondants HS-S-E (Santé Sécurité – Sûreté – Environnement) est responsable du suivi des risques sanitaires pouvant affecter la santé des collaborateurs.

L'identification et le suivi des risques sanitaires chez Bureau Veritas sont effectués à deux niveaux :

1. sur le terrain : le réseau de correspondants HS-S-E, présent sur le terrain permet d'observer l'apparition et l'évolution des risques, ainsi que des mesures de prévention locales mises en place par les pouvoirs publics. Il alerte le Groupe de toute élévation du niveau de risque ;
2. à Paris : la Direction Groupe HS-S-E assure une veille permanente des risques sanitaires en liaison avec la société International SOS, le ministère des affaires étrangères et les dirigeants Santé-Sécurité de grandes entreprises.

En cas de crise sanitaire, un Comité de crise est constitué. Il rassemble les correspondants HS-S-E, la Direction HS-S-E du Groupe et toutes les fonctions supports concernées. Ce Comité a pour mission d'évaluer le niveau de risque et de définir un plan d'action, en partageant les informations collectées sur le terrain par les groupes opérationnels et celles obtenues par la Direction HS-S-E Groupe.

Ce plan d'action peut comprendre selon les cas des mesures de protection (port d'équipements de protection individuelle – EPI), de prévention (travail à domicile, hospitalisation...), voire de mise en quarantaine.

En fonction de la nature du plan d'actions, le Comité de crise émet des alertes Santé localement et/ou au niveau du Groupe, à destination du management et des employés. Ces alertes précisent les recommandations et les instructions que chaque unité est tenue d'appliquer.

En outre, le Comité assure le suivi de l'évolution de la crise et la mise à jour des alertes santé en fonction de l'évolution de la situation. Il tient régulièrement informé le Comité exécutif du Groupe et la Direction générale.

Ce dispositif a été actionné fin 2019 / début 2020 dans le cadre de l'épidémie du Covid-19.

Les Vice-Présidents exécutifs en charge des groupes opérationnels opérant en Chine ou à Hong-Kong (Matières Premières, Industrie & Infrastructures, Biens de consommation et Marine & Offshore) ont suivi la crise et pris les mesures de prévention nécessaires. Ils ont lancé les alertes sécurité auprès de leurs équipes.

Un Comité de crise HS-S-E a été constitué. Il était composé des Directeurs HS-S-E des groupes opérationnels concernés, du Directeur HS-S-E du Groupe et du Vice-Président exécutif, Directeur des Affaires corporate et externes.

Des réunions régulières du Comité de crise ont été tenues pour suivre l'évolution de la crise et lancer les alertes santé-sécurité globales.

Des mesures de prévention ont été prises, telles que :

- l'interdiction des voyages vers ou en provenance des pays/régions où le virus circule activement ;
- la mise en quarantaine des personnels venant de ces pays/régions ;
- le maintien à domicile des personnes non indispensables au bureau ou dans les laboratoires ;
- la fourniture de masques, gants et produits désinfectants.

Le Comité exécutif et le Directeur général étaient quotidiennement tenus informés. Le Comité de crise s'est réuni régulièrement pour suivre la mise en œuvre et l'efficacité des mesures de prévention et de d'adaptation des activités opérationnelles du Groupe.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 26/03/2020, pages 11 (idem page 41) et 111

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Bureau Veritas

Bâtiment & Infrastructures

Perspectives : En 2020, Bureau Veritas prévoit pour l'activité une amélioration globale grâce à la reprise en France, soutenue par son solide carnet de commandes de services liés aux Opex, mais atténuée par l'impact négatif de la crise du Covid-19 sur ses opérations.

Biens de consommation

Perspectives : En 2020, le Groupe prévoit une croissance organique positive, avec une dynamique forte en Asie du Sud et en Asie du Sud-Est, une croissance modérée en Europe, et des conditions plus difficiles aux États-Unis et en Chine.

S'agissant du Covid-19, le Groupe suit la situation de près. Dans les circonstances actuelles, le Groupe s'attend, au T1 2020, à un impact négatif sur la croissance de son activité Biens de consommation à cause des mesures de confinement.

5.5 Tendances pour l'exercice 2020

L'impact du Covid-19 sur l'activité

Bureau Veritas surveille étroitement l'inactivité économique associée à l'épidémie de Covid-19 qui a un impact direct sur ses activités. Lors de l'annonce de ses résultats annuels 2019 le 27 février 2020, dans un contexte où le virus affectait uniquement ses activités en Asie, le Groupe estimait que l'impact sur son chiffre d'affaires serait de l'ordre de 60 à 100 millions d'euros.

Compte tenu de l'évolution de l'épidémie, qualifiée de pandémie par l'Organisation mondiale de la Santé le 11 mars 2020, l'impact initialement situé principalement en Chine (17 % du chiffre d'affaires du Groupe, 16 461 salariés au 31 décembre 2019), affecte désormais d'autres régions du monde.

Dans ce contexte sanitaire incertain, l'impact de cette crise sur les résultats 2020 du Groupe est impossible à quantifier. Le Groupe informera de l'évolution de la situation dès qu'il sera en mesure de le faire.

Il est à noter que l'épidémie du virus Covid-19 n'a pas d'incidence sur la situation comptable et financière du Groupe au 31 décembre 2019 décrite dans le présent Document d'enregistrement universel.

Le Groupe suit attentivement la situation et a pris les mesures appropriées pour protéger au mieux la santé de ses collaborateurs, ainsi que, dans la mesure du possible, celle de ses clients, fournisseurs et sous-traitants.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 26/03/2020, pages 235, 236 et 244

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

KPMG



CAPGEMINI

Extrait du document d'enregistrement universel
(déposé à l'AMF le 25 mars 2020)

Capgemini

3.2 Analyse des risques

Covid-19

En préambule de l'analyse des risques, dans le contexte sans précédent de la pandémie mondiale de coronavirus, la priorité de Capgemini est la santé, la sécurité et la sûreté de ses employés ainsi que la continuité des services qu'elle fournit à ses clients, thèmes traités au travers des risques critiques présentés ci-dessous, notamment : « ralentissement de marché », « risque lié à la sécurité des personnes ».

Le Groupe met donc en place les mesures de prévention et de protection et veille en permanence au respect des décisions et recommandations des autorités publiques locales. En outre, le Groupe met en œuvre les plans de continuité des activités qui ont été élaborés et continueront à être adaptés à l'évolution de la situation. Dans cette perspective, Capgemini a mis en place une unité de gestion dédiée qui rend compte directement au Comité Exécutif du Groupe. Cette unité, qui comprend toutes les fonctions clés du Groupe, a mis en place une série de directives, de protocoles et de processus du Groupe, qui sont de caractère exceptionnel et temporaire, pour gérer la crise sur deux fronts :

SÉCURITÉ DES EMPLOYÉS avec la mise en œuvre des mesures suivantes :

- interdiction des voyages autres que critiques ;
- interdiction des réunions internationales ;
- report et annulation des événements prévus ;
- campagne d'information sur les gestes barrières et les précautions hygiéniques ;
- mise en « quatorzaine » des employés à risque ;
- équipement des sites : gel, masques, scanners thermographiques ;
- filtration des visiteurs ;
- mise en place d'un programme de support psychologique ;
- mise en place d'un protocole de nettoyage et de désinfection des sites.

CONTINUITÉ DES OPÉRATIONS avec un programme massif de déploiement du télétravail systémique des employés, dans tous les pays affectés par la pandémie et la mise en place de rotations opérationnelles pour les engagements ne pouvant être réalisés que sur site.

En effet, le Groupe travaille depuis des années sur des modèles opérationnel décentralisés *(distributed delivery model)* s'appuyant sur plusieurs sites répartis dans le monde, grâce à des outils digitaux et de collaboration en ligne de pointe. Le travail à domicile a ainsi été largement déployé dans l'ensemble du Groupe, en accord avec nos clients, afin de garantir la continuité des opérations, ainsi que la sécurité de nos employés. Un nombre très limité d'activités qui, par nature, ne peuvent être réalisées à distance, sont effectuées au cas par cas, avec des équipes tournantes et des mesures de santé et de sécurité appropriées.

Grâce à une planification adéquate et à une exécution rapide tirant parti des investissements effectués en interne dans ces technologies, Capgemini peut faire état de déploiement du travail à domicile parmi les plus avancé dans cette industrie et cela dans l'ensemble de ses activités à travers le monde.

L'unité Covid-19 se réunit tous les jours et se coordonne avec les unités locales de chacun des pays où le Groupe est présent. Elle veille à l'application des règles du Groupe, à la cohérence de la communication interne et externe du Groupe et informe quotidiennement le Comité Exécutif de la situation.

Ainsi, à ce stade, le Groupe estime qu'il devrait être en mesure, notamment grâce à ses capacités digitales, d'assurer la continuité de l'essentiel des services demandés actuellement par ses clients. Cependant, l'évolution de la pandémie du coronavirus et l'incertitude sur sa durée, pourraient augmenter considérablement le niveau de risque lié à l'environnement dans lequel le Groupe opère.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 25/03/2020, page 125

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Capgemini

5.1.2 Commentaires sur les comptes consolidés du groupe Capgemini et perspectives 2020

Perspectives 2020

Pour l'année 2020, le Groupe vise une croissance d'environ 4 % à taux de change constants de son chiffre d'affaires, une amélioration de la profitabilité avec une marge opérationnelle comprise entre 12,4 % et 12,6 % et un *free cash flow* organique d'environ 1,2 milliard d'euros.

Ces perspectives ne tiennent pas compte de l'impact de l'acquisition d'Altran et s'entendent avant le développement global de la pandémie.

Rapport du Conseil d'Administration et projets de résolutions à l'Assemblée générale Mixte du 20 mai 2020

Avertissement : les modalités de participation physique à l'Assemblée générale pourraient évoluer en fonction des impératifs sanitaires et/ou légaux, notamment dans le contexte actuel lié au Covid-19. Par mesure de précaution, les actionnaires sont invités à voter par correspondance ou par Internet *via* le site VOTACCESS ou à donner pouvoir au Président.

Nous vous remercions de consulter régulièrement la rubrique dédiée à l'Assemblée générale 2020 sur le site de la Société : https://investors.capgemini.com/fr/event/assemblée-générale-2020

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 25/03/2020, pages 188 et 304

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

KPMG



CARREFOUR

Extrait du document d'enregistrement universel
(déposé à l'AMF le 30 avril 2020)

Carrefour

La publication de ce Document d'Enregistrement Universel intervient au moment où la pandémie de Covid-19 frappe durement nos sociétés et nos économies, dans chacun des pays où nous sommes présents. Dans ces circonstances graves et inédites, le groupe Carrefour et tous ses collaborateurs sont en première ligne pour assurer un service de première nécessité : nourrir la population.

C'est la mission qui est la nôtre depuis 60 ans. C'est la mission que nous réinventons avec succès au travers du plan « Carrefour 2022 », en bâtissant un nouveau modèle au service de nos clients. C'est la mission devenue l'année dernière notre raison d'être, et inscrite dans nos statuts : être leader de la transition alimentaire pour tous. Et c'est avec cette mission à cœur que nous avons, au cours d'une année 2019 riche en réalisations, redynamisé notre offre, renforcé nos canaux de distribution, et remis la compétitivité prix au cœur de notre politique commerciale.

Aujourd'hui encore, en temps de crise, c'est la mission dont nous assumons pleinement la responsabilité. Nous l'exerçons dans le respect le plus strict de la santé de nos collaborateurs et de nos clients. Nous avons déployé, depuis le premier jour et dans l'ensemble de nos sites, des mesures drastiques de protection, individuelles et collectives, en allant plus loin encore que les consignes des pouvoirs publics et des autorités sanitaires. Nous l'exerçons dans un effort commun à toute la chaîne alimentaire. Nous garantissons avec nos partenaires la continuité des approvisionnements et nous soutenons nos producteurs. Nous l'exerçons dans un esprit de solidarité. Nous venons en aide à nos soignants, aux personnes isolées, âgées ou fragiles, et à tous ceux qui en ont le plus besoin.

L'année 2020, marquée du sceau de la crise, nous plonge dans un temps incertain ; mais notre Groupe, fier de son histoire et fort de la mobilisation exceptionnelle de ses équipes, continuera à y faire avancer ses valeurs. La responsabilité, la solidarité, la protection mutuelle et la santé seront plus que jamais au cœur de notre mission.

Alexandre Bompard
Président-Directeur Général

« Carrefour a démontré sa capacité de transformation rapide en 2019, atteignant ou dépassant l'ensemble de ses objectifs, financiers et extra-financiers. L'énergie et l'engagement avec lesquels nous bâtissons un nouveau modèle alimentaire, nous les mettons aujourd'hui plus que jamais au service de nos clients, pour faire face au défi sans précédent que la pandémie de Covid-19 représente pour nos sociétés et nos économies. »

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 30/04/2020, pages 2 et 3

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Carrefour

1.5.2 FAITS MARQUANTS T1 2020

- **14 janvier :** ouverture du premier hypermarché Carrefour en Ouganda, à Kampala, dans le cadre du partenariat avec le groupe Majid Al Futtaim.
- **20 janvier :** acquisition de Potager City, leader de la livraison par abonnement en ligne de paniers de fruits et légumes extra-frais et de saison, issus des circuits courts.
- **24 janvier :** acquisition de Dejbox, spécialiste de la livraison de repas au bureau, implanté à Paris, Lyon, Lille, Bordeaux, Nantes et Grenoble.
- **11 février :** Carrefour s'engage à déployer la meilleure technique de sexage *in ovo* sur l'ensemble des œufs à marque Carrefour, dès qu'une solution industrialisée et concertée sera trouvée et adoptée.
- **16 février :** le groupe Carrefour accélère l'expansion de son format porteur Atacadão avec l'acquisition de 30 magasins Makro au Brésil.
- **26 février :** Carrefour et la Chambre d'Agriculture de la Réunion nouent un partenariat pour la création et le soutien de la première filière réunionnaise de sucre de canne bio.
- **11 mars :** l'OMS déclare que le COVID-19 peut être caractérisé comme une « pandémie », lors d'une conférence de presse à Genève.
- **1er avril :** Carrefour a procédé à l'émission d'une obligation senior de 1 milliard d'euros (maturité : 15 décembre 2027). Cette obligation porte un coupon annuel de 2,625 %.
- **20 avril :** Dans le contexte exceptionnel de pandémie de COVID-19:
  - le Conseil d'administration a décidé de tenir l'Assemblée Générale le 29 mai 2020 à huis clos, hors la présence des actionnaires, au siège social de la Société et de proposer aux actionnaires un dividende de 0,23 euro par action, contre 0,46 euro par action initialement prévu. Le Conseil d'administration a décidé de plusieurs évolutions en matière de gouvernance d'entreprise, dans le cadre de son évaluation annuelle des procédures et du dialogue entretenu par la Société avec ses actionnaires (voir Section 3.2.2 du présent Document d'Enregistrement Universel),
  - Alexandre Bompard a fait part au Conseil d'administration de sa décision de : (i) renoncer à 25 % de sa rémunération fixe pour une période de deux mois correspondant à la phase aiguë de la crise de COVID-19 , (ii) geler les rémunérations fixes des membres du Comité exécutif du Groupe pour toute l'année 2020 et (iii) demander à ces mêmes membres de renoncer à 10 % de leur rémunération fixe pour une période de deux mois. L'ensemble des membres du Conseil d'administration a décidé de diminuer de 25 % le montant de la rémunération due au titre de leur mandat d'administrateur pour l'année en cours. Les sommes correspondantes seront affectées au financement d'actions de solidarité pour des salariés du Groupe, en France et à l'étranger.
- **28 avril :** Carrefour publie son chiffre d'affaires du premier trimestre 2020 (voir section 5.4 du présent Document d'Enregistrement Universel).

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 30/04/2020, page 36

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Carrefour

4.1.1 LES PRINCIPAUX FACTEURS DE RISQUE

Méthodologie

La Direction des risques Groupe a procédé, en collaboration avec les Directions Pays, à l'identification et à l'évaluation de 54 facteurs de risque (intégrant les principaux enjeux RSE) liés aux activités du Groupe.

Un questionnaire d'autoévaluation des risques a été adressé à l'ensemble des pays du Groupe.

Pour chaque facteur de risque, il leur a été demandé :

- de décrire les événements passés ou redoutés y afférents ;
- de noter selon une échelle de notation définie au niveau Groupe :
  - l'impact financier probable (hors assurance),
  - l'impact de réputation (télévisions, journaux, réseaux sociaux, etc.),
  - la probabilité d'occurrence,
  - la capacité de maîtrise et les mesures mises en place pour détecter, prévenir et réduire l'impact et la probabilité du risque ;
- d'identifier les plans d'action existants ou à mettre en place.

Après revue des questionnaires reçus en Comité Exécutif Pays, la cartographie des risques majeurs du Groupe a été présentée en Comité Exécutif Groupe, en Comité d'audit et en Conseil d'administration.

Il en ressort 15 principaux risques susceptibles, à la date du présent Document d'Enregistrement Universel, d'affecter l'activité, la situation financière, la réputation, les résultats ou les perspectives du Groupe. Conformément aux dispositions de l'article 16 du Règlement (UE) 2017/1129 du Parlement européen et du Conseil, ces 15 principaux risques sont présentés au sein de 3 catégories :

- stratégie, gouvernance & environnement des affaires ;
- environnement politique & économique ;
- opérations.

Dans le cadre de l'élaboration de la cartographie des risques décrite ci-dessus, ces risques sont hiérarchisés et présentés au sein du présent Document d'Enregistrement Universel par ordre décroissant d'importance (au sein de chaque catégorie, sans hiérarchie entre les catégories), en fonction de :

- leur impact financier net ;
- leur impact de réputation net[1] ;
- leur probabilité d'occurrence nette.

Un indice net se compose de l'indice brut, mitigé après prise en compte du niveau de maîtrise et des plans d'action en place au sein du Groupe.

Le tableau et la cartographie ci-dessous présentent les 15 principaux facteurs de risques retenus.

Certains autres risques, analysés dans le cadre de l'élaboration la cartographie des risques du Groupe mais ne répondant pas aux critères de matérialité et de spécificité retenus conformément à l'article 16 du Règlement (UE) 2017/1129 du Parlement européen et du Conseil, devant toutefois être présentés dans le cadre de la DPEF ou du rapport de gestion, figurent respectivement aux chapitres 2 (2.1.3.1) et 6 (note 15.7 des comptes consolidés pour l'exercice 2019) du présent Document d'Enregistrement Universel.

Les impacts des événements récents, post clôture, liés à l'émergence épidémique COVID-19 sont à ce jour difficiles à évaluer, d'autant plus que la situation évolue rapidement et régulièrement. En tant que distributeur alimentaire, Carrefour, entreprise de première nécessité, a pour priorité d'assurer la continuité de ses activités. Le Groupe se conforme strictement aux règles sanitaires imposées dans chaque pays par les pouvoirs publics et évalue de façon constante les mesures à prendre pour préserver la santé de ses collaborateurs et de ses clients (voir section 5.4 du présent Document d'Enregistrement Universel). L'épidémie de COVID-19 est toujours en cours, sa durée est incertaine et les mesures adoptées en réaction par les autorités publiques (sur le plan national ou local) sont en constante évolution. Carrefour reste vigilant quant à l'évolution de la situation et ses conséquences. Il est encore trop tôt à ce stade pour évaluer l'impact de l'épidémie de COVID-19 sur le Groupe et en particulier sur les comportements d'achat des consommateurs qui peuvent évoluer rapidement, tant localement que dans le temps, en fonction des évolutions de l'épidémie et de la mise en œuvre de mesures locales (telles que le confinement).

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 30/04/2020, page 164

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

5.4 Chiffre d'affaires du premier trimestre 2020 et perspectives (communiqué de presse de la Société en date du 28 avril 2020)

Le 28 avril 2020, le groupe Carrefour a publié un communiqué de presse relatif à son chiffre d'affaires du 1er trimestre 2020. Ce communiqué est reproduit dans la présente section.

Carrefour mobilisé pour répondre à la forte demande de ses clients face à la crise du COVID-19

- **Croissance comparable de + 7,8 % au 1er trimestre 2020, portée par une solide performance en janvier et février, puis des achats de précaution en mars dans le contexte de la pandémie de COVID-19.**
  - Progression marquée dans l'ensemble des géographies du Groupe : France (+ 4,3 % LFL), Europe (+ 6,1 % LFL), Amérique latine (+ 17,1 % LFL) et Taïwan (+ 6,0 % LFL).
  - Contraste particulièrement prononcé entre l'alimentaire (+ 9,9 % LFL) et le non-alimentaire (- 3,5 % LFL).
  - Forte hausse des chiffres d'affaires e-commerce alimentaire (+ 45 %) et Bio (+ 30 %).
  - Dynamique commerciale soutenue en amont des effets de la pandémie (+ 4,3 % LFL sur janvier/février).
- **Grâce à la mobilisation exceptionnelle de tous les salariés du Groupe face à la pandémie, Carrefour assure avec responsabilité sa mission essentielle de distributeur alimentaire.**
  - La protection des collaborateurs et des clients, une priorité absolue.
  - Adaptation de l'offre et blocage de milliers de prix dans tous les pays pour aider les clients à faire face aux contraintes de pouvoir d'achat.
  - Des mesures de responsabilité sociale et des actions de solidarité concrètes : création de services dédiés pour les clients prioritaires (notamment personnes âgées et personnels soignants), dons de la Fondation Carrefour, soutien aux producteurs locaux.
- **Les orientations stratégiques du plan « Carrefour 2022 », plus que jamais pertinentes, sont réitérées. Les objectifs sont confirmés.**

Alexandre Bompard, Président Directeur-Général, a déclaré : « *La pandémie du COVID-19 engendre une situation grave et inédite. Je tiens à saluer l'engagement exceptionnel dont font preuve les équipes du Groupe pour assurer la continuité des approvisionnements et l'accès de tous, notamment des plus fragiles, à l'alimentation. Dans l'exercice de ces missions essentielles, la protection de nos employés et de nos clients est notre obsession, et nous avons multiplié les mesures et les investissements en ce sens dès les premiers jours. Dans un trimestre très atypique, nos ventes ont été portées en janvier et février par le succès des initiatives stratégiques lancées depuis deux ans, puis ont connu une accélération notable en mars. Elles ont ainsi enregistré une croissance soutenue sur toute la période et dans toutes nos géographies.* »

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 30/04/2020, page 210

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Carrefour

5.4.1 UN TRIMESTRE MARQUÉ PAR UNE ACTIVITÉ ATYPIQUE

Forte dynamique du plan de transformation « Carrefour 2022 ». Solides performances commerciales en amont de la crise de COVID-19

Le succès des initiatives du plan de transformation « Carrefour 2022 » s'est de nouveau confirmé au 1er trimestre 2020.

- Le Groupe a renforcé sa compétitivité prix, notamment avec le lancement de la « Prime Fidélité Marché » en supermarché en France, qui a connu un grand succès et dépassé les attentes initiales.
- Le chiffre d'affaires Bio a progressé de plus de + 30 % sur le trimestre (plus de + 25 % en janvier/février).
- La croissance du e-commerce alimentaire a atteint + 45 % au 1er trimestre (plus de + 30 % en janvier/février).
- Le Groupe a poursuivi la réduction des surfaces sous-productives en hypermarché (c. 10 000 m² au 1er trimestre), ainsi que celle des assortiments (- 12 % depuis le début du plan).
- Les produits à marque Carrefour ont progressé tout au long du trimestre, avec un taux de pénétration en hausse de près de 2 points vs T1 2019.
- L'expansion dans les formats de croissance s'est poursuivie, avec l'ouverture de 423 magasins de proximité (dont 324 en Italie) et de 4 Atacadão au 1er trimestre.

Avant que n'apparaisse la pandémie, les initiatives du plan de transformation se sont traduites par une solide dynamique commerciale. La croissance comparable du Groupe a atteint + 4,3 % sur janvier/février, avec une accélération séquentielle dans la plupart des pays par rapport aux trimestres précédents, notamment en France et en Espagne. La priorité accordée par Carrefour à la satisfaction client s'est traduite par une poursuite de l'amélioration du NPS®, mois après mois, en particulier durant la crise de COVID-19.

En mars, une activité marquée par la crise sanitaire

Dans l'ensemble des géographies, des comportements d'achat assez similaires ont été observés avec la progression de la pandémie et les décisions de confinement prises par les pouvoirs publics.

En amont des mesures de confinement, Carrefour a enregistré une forte augmentation du chiffre d'affaires, les consommateurs réalisant des achats de précaution, essentiellement dans l'épicerie sèche et les produits de longue conservation. Tous les formats de magasins et le e-commerce ont bénéficié de cette dynamique très soutenue dans l'alimentaire. Le trafic et les paniers moyens ont atteint des niveaux record.

Une fois les mesures de confinement mises en place, les consommateurs se sont dirigés vers la proximité et les supermarchés, plus proches de leur domicile et davantage accessibles, aux dépens des hypermarchés. Dans l'ensemble des formats, le nombre de visites en magasin a été réduit, tandis que le panier moyen a fortement augmenté. Le e-commerce alimentaire a conservé sa forte dynamique.

Le marché du non-alimentaire a été pénalisé, notamment certaines catégories comme le textile, considérées comme non-prioritaires. Dans plusieurs pays du Groupe, les autorités ont par ailleurs imposé la fermeture de certains rayons non-alimentaires.

5.4.2 CARREFOUR SE MOBILISE FACE À LA PANDÉMIE DE COVID-19

Protection des collaborateurs et des clients

Le Groupe a immédiatement mis en œuvre des mesures fortes de protection de la santé des collaborateurs et des clients, le plus souvent en anticipant et en allant au-delà des règles sanitaires recommandées par les pouvoirs publics dans chaque pays. Elles ont été ajustées quotidiennement.

- Application des gestes barrières.
- Renforcement des protocoles de désinfection et d'hygiène.
- Mise en place d'écrans en plexiglas aux caisses.
- Approvisionnement régulier en gel hydroalcoolique.
- Mise à disposition pour les collaborateurs de gants, casquettes visière intégrale, masques et thermomètres.
- File d'attente à l'entrée des magasins en cas d'affluence.
- Marquages au sol pour faire respecter les distances de sécurité.
- Protocoles spécifiques de désinfection et de mise en quatorzaine en cas de suspicion de contamination.

La bonne application des règles sanitaires, d'hygiène et de sécurité est régulièrement et strictement contrôlée par des mesures d'audit.

Les conditions de travail ont été adaptées pour préserver les équipes :

- adaptation des horaires d'ouverture des magasins ;
- fermeture en France des magasins intégrés les dimanches pendant la période de confinement strict ;
- généralisation du télétravail dans les sièges.

Assurer la continuité de la distribution alimentaire

Les équipes de Carrefour se sont mobilisées de façon exceptionnelle, afin d'assurer la continuité de la distribution alimentaire dans un contexte complexe.

Le Groupe a maintenu le bon fonctionnement de la chaîne d'approvisionnement :

- mise en place de plans de sécurisation des approvisionnements des magasins et des entrepôts, avec des mesures spécifiques sur les produits les plus sensibles et prioritaires ;
- mise en place d'une cellule de crise dédiée au pilotage de la chaine logistique et travail avec les fournisseurs pour augmenter les flux directs ;

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 30/04/2020, page 211

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Carrefour

- rationalisation des gammes fournisseurs (réallocation de références, référencement de nouveaux fournisseurs, etc.), cartographie des risques, notamment de ruptures, et suivi des alertes ;
- mobilisation des équipes siège sur le terrain, sur la base du volontariat ;
- recrutement de 5 000 collaborateurs au Brésil, pour renforcer les équipes magasin.

En e-commerce, Carrefour s'est adapté à la très forte demande depuis le début de la crise et a atteint un NPS® record sur ce segment en France :

- Opérations : mise en place immédiate de queues virtuelles sur tous nos sites internet, polyvalence des équipes en magasin, ouverture de très nombreux points de préparation des commandes, accélération de la mécanisation et des rotations du travail en entrepôt.
- Services : développement du *Drive* en Espagne et en Italie et lancement du modèle en Argentine et en Pologne, lancement de l'offre « Les Essentiels Carrefour » en France et en Italie (mise à disposition des clients de paniers de produits alimentaires essentiels depuis un mini-site dédié).
- Partenariats pour la livraison : signature de contrats avec UberEats en France et Glovo en Pologne.

Le Groupe tient à témoigner sa reconnaissance aux personnels sur le terrain, en magasins, en drives, en entrepôts, qui contribuent à l'intense effort collectif en cette période de crise. Des primes, des bons d'achat ou d'autres avantages sont attribués à ces collaborateurs dans l'ensemble des pays. En France notamment, environ 85 000 salariés bénéficient d'une prime d'un montant de 1 000 euros net, représentant un coût total d'environ 85 millions d'euros.

Mobilisation en faveur du pouvoir d'achat

Carrefour s'est mobilisé en faveur du pouvoir d'achat des clients en renforçant ses engagements et en bloquant les prix de milliers de produits dans tous les pays, par exemple ceux de 5 000 produits à marque Carrefour et 500 produits « Imbattables » en France.

Nombreuses actions de solidarité

Carrefour s'est engagé pour aider les personnels hospitaliers et médicaux, ainsi que les personnes les plus vulnérables.

- Des caisses prioritaires et des créneaux horaires leur ont été dédiés dans la plupart des magasins.
- De nouveaux services (prises de commande par téléphone, livraisons de repas, etc.) ont été spécialement mis en place à leur attention.

La Fondation Carrefour a débloqué 3 millions d'euros au profit de l'aide alimentaire d'urgence et des hôpitaux :

- contribution au fonds d'urgence de la Fondation Assistance Publique-Hôpitaux de Paris en France, pour venir en aide aux équipes des hôpitaux français et à la recherche médicale pour vaincre le COVID-19 ;
- soutien aux équipes des hôpitaux San Carlo et San Paolo en Italie ;
- achat de matériel pour aider les Croix-Rouge locales en Pologne et en Roumanie.

Carrefour Brésil va distribuer l'équivalent de 15 millions de reais brésiliens de denrées alimentaires aux familles les plus vulnérables face au virus.

Soutien aux filières agricoles dans la crise

La crise sanitaire a réduit les débouchés de nombreuses PME du monde agricole/piscicole et de l'agroalimentaire. Carrefour soutient les acteurs de ces filières et se mobilise afin d'en limiter l'impact économique.

- Carrefour s'est engagé auprès des mareyeurs pour soutenir la pêche française, en garantissant des volumes et des prix d'achat sur une dizaine d'espèces majeures.
- Pour les produits de saison en hypermarché, Carrefour s'est engagé à s'approvisionner exclusivement auprès d'agriculteurs français.
- Le Groupe a été le premier distributeur à contribuer au Fonds de Solidarité des Consommateurs et Citoyens créé par « C'est qui le patron ? ». Ce fonds a vocation à soutenir les personnes dont l'activité professionnelle non salariée a été fortement impactée par la crise (indépendants, commerces, agriculteurs, TPE).

Des mesures de responsabilité sociale et sociétale

Dans le contexte exceptionnel de pandémie et dans une démarche d'entreprise responsable, Alexandre Bompard a fait part au Conseil d'administration de sa décision de renoncer à 25 % de sa rémunération fixe pour une période de deux mois. Par ailleurs, les rémunérations fixes des membres du Comité exécutif ont été gelées pour toute l'année 2020, et il leur a été demandé de renoncer à 10 % de leur rémunération fixe pour une période de deux mois. Enfin, les membres du Conseil d'administration ont décidé de diminuer de 25 % le montant de leurs jetons de présence pour l'année en cours.

Les sommes correspondantes seront affectées au financement d'actions de solidarité pour des salariés du Groupe, en France et à l'étranger.

Dans un souci de responsabilité sociale et sociétale, le Conseil d'administration a également décidé de réduire de 50 % le dividende proposé au titre de l'exercice 2019, qui s'élève ainsi à 0,23 euro par action.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 30/04/2020, page 212

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Carrefour

5.4.4 VENTES TTC DU 1ER TRIMESTRE 2020

Le chiffre d'affaires du 1er trimestre est fortement impacté par les changements de comportements d'achat des consommateurs, ainsi que les mesures publiques de confinement à la suite de l'épidémie de COVID-19 dans l'ensemble des pays du Groupe.

En comparable (LFL), le chiffre d'affaires TTC du 1er trimestre progresse de +7,8%. La période est marquée par une performance particulièrement contrastée entre l'alimentaire (+9,9% LFL) et le non-alimentaire (-3,5% LFL), considéré comme moins prioritaire par les consommateurs en temps de crise et pénalisé par la fermeture de rayons imposée dans certains pays. Le e-commerce alimentaire bénéficie fortement du contexte et affiche une croissance de +45% au 1er trimestre.

Le chiffre d'affaires TTC du Groupe s'établit à 19 445 millions d'euros pre-IAS 29, soit une hausse de +7,5% à changes constants. Après prise en compte d'un effet de change défavorable de -4,2%, principalement dû à la dépréciation du real brésilien et du peso argentin, la variation totale du chiffre d'affaires à changes courants s'élève à +3,3%. L'effet essence est défavorable à hauteur de -1,5%, compte tenu de la baisse de cours du baril et des restrictions de circulation en fin de trimestre. L'impact de l'application de la norme IAS 29 est de -10 millions d'euros.

En **France,** la performance est très contrastée d'une semaine et d'un format à l'autre, en ligne avec les tendances de marché (source Nielsen). Le chiffre d'affaires du 1er trimestre 2020 est en hausse de +4,3% en comparable (+5,9% LFL en alimentaire et -6,1% LFL en non-alimentaire).

- Les hypermarchés (+0,9% LFL) affichent une tendance en amélioration en janvier/février, puis bénéficient d'achats de précaution en mars. Ils offrent aux consommateurs un large assortiment, des prix attractifs et la possibilité d'effectuer l'ensemble des achats en un lieu unique.
- Les supermarchés (+8,1% LFL) bénéficient de leur positionnement intermédiaire, combinant proximité et large choix. Carrefour renforce par ailleurs son dispositif de fidélité avec la nouvelle « Prime Fidélité Marché » initiée en janvier 2020
- Dans les formats de proximité et autres (+6,8% LFL) :
  - l'excellente dynamique de la proximité (+11,0% LFL) se poursuit ;
  - les activités de Promocash sont pénalisées par les fermetures de restaurants. Les autres services (Carrefour Voyages, Spectacles, etc.) sont également impactés ;
  - Rue du Commerce est toujours en décroissance. La clôture de la cession à Shopinvest est soumise aux conditions de réalisation usuelles et attendue au cours du 2e trimestre.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 30/04/2020, page 213

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Carrefour

En **Europe,** la croissance comparable atteint + 6,1 % sur le trimestre. En janvier/février, tous les pays affichent une amélioration séquentielle par rapport aux trimestres précédents. En mars, Carrefour bénéficie des achats de précaution en amont du confinement. La zone est particulièrement touchée par la pandémie, avec des mesures de confinement très strictes, comprenant la fermeture de la plupart des catégories non-alimentaires en Espagne et en Italie. Dans ce contexte :

- en **Espagne** (+ 6,6 % LFL), l'approche en faveur de la satisfaction client fait la différence. Carrefour innove avec la campagne « Juntos para ayudarte », se traduisant par une nouvelle amélioration du NPS® ;
- Carrefour **Italie** (+ 2,5 % LFL), très implanté dans le nord du pays particulièrement touché par le COVID-19, capitalise sur sa présence multiformat. Carrefour a décidé, dès le début du mois de mars, de geler les prix de 500 produits de base ;
- en **Belgique** (+ 6,2 % LFL), Carrefour renoue avec la croissance de part de marché au 1er trimestre, y compris sur la période précédant la crise liée au COVID-19 (source Nielsen) ;
- en **Pologne** (+ 8,8 % LFL) et en **Roumanie** (+ 9,7 % LFL), la performance reste très solide.

La dynamique commerciale continue en **Amérique latine** (+ 17,1 % LFL), plus tardivement impactée par la pandémie de COVID-19 :

- au **Brésil,** les ventes du 1er trimestre sont en hausse de + 12,2 % à changes constants, avec une croissance en comparable de + 7,6 % et une contribution des ouvertures de + 4,3 %. L'effet change est défavorable de - 14,1 %. La performance est solide sur l'ensemble du trimestre, avec un pic lié aux achats de précaution à la fin du mois de mars :
  - Carrefour Retail affiche des ventes en croissance de + 8,9 % en comparable, grâce notamment à une forte dynamique en alimentaire. La forte croissance du e-commerce se poursuit, malgré le ralentissement du non-alimentaire ,
  - les ventes d'Atacadão sont en hausse de + 13,6 % à changes constants, avec une croissance en comparable de + 7,0 % et une contribution des ouvertures de + 6,0 %. L'enseigne poursuit son expansion, avec l'ouverture de 4 nouveaux magasins au 1er trimestre. Par ailleurs, Grupo Carrefour Brasil a conclu le 16 février un accord avec Makro Atacadista SA portant sur l'acquisition de 30 magasins Cash & Carry, pour un prix de 1,95 milliards de reais brésiliens. La transaction reste soumise aux conditions usuelles, notamment l'approbation par l'autorité de la concurrence brésilienne,
  - les services financiers affichent une nouvelle hausse des facturations (+ 26,4 % au 1er trimestre). Au cours du trimestre, Carrefour a renforcé la sélectivité de sa politique d'octroi de crédit ;
- en **Argentine** (+ 70,0 % LFL), la bonne dynamique commerciale se poursuit, avec un trafic et des volumes en progression continue. Le bon positionnement commercial et la proximité avec les clients restent des atouts différenciants.

À Taïwan **(Asie),** les ventes progressent de + 9,2 % à changes constants et de + 6,0 % en comparable au 1er trimestre. Les effets de la pandémie de COVID-19 sur la consommation sont moins marqués que dans d'autres géographies du Groupe. Carrefour bénéficie du succès des opérations commerciales lors du Nouvel An Chinois et de l'intégration des 8 magasins Taisuco en 2019.

5.4.5 ORIENTATIONS STRATÉGIQUES ET OBJECTIFS CONFIRMÉS

Le Groupe travaille en permanence à l'évaluation précise de l'impact de la pandémie de COVID-19, notamment sur l'évolution du comportement d'achat des consommateurs.

Le Groupe réitère les orientations du plan stratégique « Carrefour 2022 » et confirme l'ensemble de ses objectifs opérationnels et financiers.

Objectifs opérationnels :

- progression du NPS® Groupe de + 15 points sur 2020-2022, soit + 23 points depuis le début du plan ;
- réduction des surfaces de vente en hypermarchés de 350 000 m² dans le monde à horizon 2022 ;
- réduction des assortiments de - 15 % à horizon 2020 ;
- un tiers du chiffre d'affaires réalisé via des produits à marque Carrefour en 2022 ;
- 2 700 ouvertures de magasins de proximité à horizon 2022.

Objectifs financiers :

- 4,2 milliards d'euros de chiffre d'affaires e-commerce alimentaire en 2022 ;
- 4,8 milliards d'euros de chiffre d'affaires en produits bio en 2022 ;
- plan d'économies sur 3 ans de 2,8 milliards d'euros en année pleine à fin 2020. Poursuite de la dynamique d'économies de coûts au-delà de 2020 ;
- Cessions additionnelles de 300 millions d'euros d'actifs immobiliers non stratégiques à horizon 2022.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 30/04/2020, page 214

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Carrefour

5.6.5 ÉVOLUTION RÉCENTE

Les perspectives de l'année 2020 en lien avec l'exécution du plan « Carrefour 2022 » pour l'ensemble de la Société, de ses filiales et des intérêts du Groupe dans les sociétés mises en équivalence (Entreprises associées et co-entreprises) sont évoquées dans le rapport d'activité du Groupe au 31 décembre 2019.

Émission obligataire

Le 1er avril 2020, Carrefour a procédé à l'émission d'une obligation senior de 1 milliard d'euros (maturité : 15 décembre 2027). Cette obligation porte un coupon annuel de 2,625 %.

Épidémie COVID-19

Les impacts des événements récents, post-clôture, liés à l'émergence épidémique COVID-19 sont à ce jour difficiles à évaluer, d'autant plus que la situation évolue rapidement et régulièrement.

En tant que distributeur alimentaire, Carrefour, entreprise de première nécessité, a pour priorité d'assurer la continuité de ses activités. Le Groupe se conforme strictement aux règles sanitaires imposées dans chaque pays par les pouvoirs publics et évalue de façon constante les mesures à prendre pour préserver la santé de ses collaborateurs et de ses clients.

L'épidémie de COVID-19 est toujours en cours, sa durée est incertaine et les mesures adoptées en réaction par les autorités publiques (sur la plan national ou local) sont en constante évolution.

Carrefour reste vigilant quant à l'évolution de la situation et de ses conséquences.

Il est encore trop tôt à ce stade pour évaluer l'impact de l'épidémie de COVID-19 sur le Groupe et en particulier sur les comportements d'achat des consommateurs qui peuvent évoluer rapidement, tant localement que dans le temps, en fonction des évolutions de l'épidémie et de la mise en œuvre de mesures locales (telles que le confinement).

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 30/04/2020, page 221

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

KPMG



CREDIT AGRICOLE

Extrait du document d'enregistrement universel
(déposé à l'AMF le 25 mars 2020)

Crédit Agricole

TENDANCES RÉCENTES ET PERSPECTIVES

Les parties relatives aux perspectives ont fait l'objet d'une mise à jour postérieurement à l'arrêté des comptes en date du 13 février 2020 pour refléter les évolutions récentes liées à l'épidémie de Covid-19. À l'exception du paragraphe 4. a) des facteurs de risques mentionnant l'épidémie de Covid-19, il n'est survenu aucun changement significatif affectant la situation financière de Crédit Agricole S.A. entre la date d'arrêté des comptes 2019 et la publication du présent document.

Avant même l'apparition de l'épidémie de coronavirus, le climat anxiogène et l'investissement productif déjà en repli concouraient au fléchissement de la croissance sans en suggérer la chute imminente

Le conflit commercial sino-américain semblait n'être plus voué à une escalade à brève échéance, grâce à la signature de l'accord dit de "phase 1". S'il permettait d'espérer une pause dans la guerre tarifaire, il n'immunisait pas contre un déplacement des tensions sur d'autres sujets délicats et ne préjugeait pas d'une pacification durable des relations sino-américaines. L'accord entre les États-Unis et la Chine couvre, en effet, de nombreux sujets : commerce de biens et notamment de produits agricoles et agro-alimentaires [2], propriété intellectuelle, transferts de technologie, services financiers, fin de ladite "manipulation" du taux de change, instance de résolution des conflits. Tout en étant ambitieux (les importations supplémentaires auxquelles s'est engagée la Chine sont substantielles), cet accord n'aborde pas les questions des subventions chinoises et, plus largement, du capitalisme parrainé par l'État chinois.

Par ailleurs, le risque d'un "*Brexit* sans accord commercial" menaçait de se substituer à celui d'un "*Brexit* sans accord". À l'issue de la sortie du Royaume-Uni de l'Union européenne le 31 janvier, les Britanniques souhaitent en effet voir définis les détails du futur partenariat avec l'Union européenne (dont un accord de libre-échange) d'ici la fin de l'année 2020. Soumettre les négociations à un calendrier aussi ambitieux va générer des doutes sur la qualité de la relation à venir.

Les tensions politiques, géopolitiques et l'incertitude pouvaient donc temporairement s'apaiser, mais n'avaient pas vocation à disparaître durablement et promettaient de peser sur le comportement d'investissement

Certains signes préliminaires semblaient indiquer que le recul du secteur manufacturier (justifié notamment par une amélioration dans le secteur de l'automobile) mais aussi du commerce mondial pouvait avoir atteint son point le plus bas. Quant au secteur des services, il poursuivait son expansion grâce à la bonne tenue des dépenses de consommation dopées par une croissance encore soutenue des salaires. Enfin, si l'investissement productif avait fait preuve de résilience, son mouvement de lent freinage

Ce constat relativement encourageant avait été dressé avant que l'épidémie de coronavirus n'isole la Chine et ne s'étende géographiquement

L'épidémie, son impact sur la croissance chinoise (baisse de la demande interne) et mondiale (repli de la demande chinoise, flux touristiques, perturbation des chaînes de valeur) et sa diffusion géographique impliquent une révision à la baisse significative des prévisions de croissance. Compte tenu de la propagation de l'épidémie, les conséquences deviennent encore plus difficiles à évaluer et conduisent à émettre une série d'hypothèses fortes dont celle, formulée en amont de notre scénario central : une épidémie dont l'expansion serait endiguée au deuxième trimestre. Compte tenu des incertitudes entourant les développements de l'épidémie ainsi que les mesures destinées à limiter la contamination, ce scénario central est assorti d'un risque baissier.

En supposant que la Chine ait franchi le pic de l'épidémie (le nombre de nouveaux cas, qui a déjà fortement baissé à l'intérieur et à l'extérieur du Hubei, ne s'installerait pas sur une tendance ascendante durable), la croissance connaîtrait un repli très violent au premier trimestre puis un redémarrage lent suivi d'un rebond substantiel. Aux dépens de leur objectif de désendettement interne, les autorités chinoises ont, à la fois, la volonté et les moyens de promouvoir une relance de l'activité (baisse des taux d'intérêt et des réserves obligataires, augmentation significative du crédit bancaire, dépenses d'infrastructures, etc.). Grâce à la mise en œuvre de soutiens budgétaire et monétaire offensifs et supposés efficaces, le rebond de la croissance au second semestre lui permettrait de situer en moyenne annuelle vers 5,3 %.

Notre scénario retenait un fléchissement de la croissance américaine vers 1,6 % : un repli déjà sensible suscité par le reflux bien amorcé de l'investissement et privé du soutien des dépenses publiques. Alors même que l'épidémie ne contraint pas encore les États-Unis à "fonctionner au ralenti", l'impact du coronavirus conduit à envisager une croissance susceptible de ne pas excéder 1,3 %. En zone euro, bien que les indices de confiance se soient redressés, signalant une activité soutenue dans les services et la construction alors que le secteur industriel semblait frémir, l'épidémie amputerait notre prévision de croissance déjà conservatrice (1 %) de près de 7 dixièmes de points de %. Le "pur effet Chine" (*via* les exportations et les perturbations des chaînes d'approvisionnement) conduit à soustraire environ 0,2 point de croissance. Mais, l'impact de l'épidémie affectant désormais l'Europe (arrêt et/ou ralentissement de l'activité, baisse de la consommation notamment de services et attentisme) génère une perte supplémentaire estimée entre 0,5 et 1 point de croissance selon les pays. À ce stade, rien ne laisse présager une réponse budgétaire européenne mutualisée. Le risque est celui de réponses restant essentiellement nationales : limitée dans les pays sous contraintes (France, Italie, Espagne, Portugal), plus généreuse en Allemagne et aux Pays-Bas.

Alors que l'impact dépressif sur l'activité de l'épidémie de coronavirus est principalement induit par la baisse de la demande, l'inflation sous-jacente devrait restera faible. Elle se situerait, en moyenne annuelle, à 1,7 % aux États-Unis et à 1,2 % en zone euro. Le recul de la demande chinoise a déjà fortement contribué à la baisse des cours des matières premières dont celui du pétrole : à 40 dollars par baril, le prix du Brent a déjà perdu près de 40 % depuis le début de l'année. En dépit de la reprise de l'activité prévue au second semestre 2020 (notamment de l'activité industrielle en Chine), les prix du pétrole risquaient déjà de pâtir d'un excès d'offre. Compte tenu de la crise entre la Russie et l'Arabie saoudite et de la fin inattendue de l'accord OPEP+ visant à réduire la production, le risque d'un prix durablement bas est patent. L'inflation totale pourrait donc rester bien inférieure aux cibles d'inflation des banques centrales américaine mais surtout européenne.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 25/03/2020, pages 234 et 235

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Crédit Agricole

TENDANCES RECENTES ET PERSPECTIVES

Avant même que l'épidémie de coronavirus ne se déclare, les grandes Banques centrales, engagées dans des revues stratégiques de leurs politiques respectives, restaient soumises à la tentation de l'assouplissement monétaire : ce dernier est indispensable

Compte tenu des conséquences économiques particulières de l'épidémie de coronavirus (dont un repli de la demande lié aux mesures de confinement et à la baisse de la mobilité transnationale, des difficultés d'approvisionnement et de trésorerie), l'assouplissement monétaire peut avoir pour objet non pas tant de stimuler l'activité que d'apaiser les marchés financiers et limiter les phénomènes auto réalisateurs. Depuis le début de l'année, un mouvement puissant d'aversion au risque a en effet contribué au reflux des taux sans risques (taux souverains américains et allemands à 10 ans en recul cumulé sur deux mois de, respectivement, 120 points de base à 0,70 % et 55 points de base à - 0,70 %). Quant aux principaux marchés actions, ils ont enregistré des baisses violentes (autour de 14 % pour l'Eurostoxx 50 et le CAC 40).

Pour tenter d'endiguer l'aversion au risque, dans l'urgence, la *Federal Reserve* a ainsi procédé à une baisse surprise de 50 points de base du taux des *Fed Funds* (taux cible à 1-1,25 %) : il s'agit de la première décision inter-réunions de la *Federal Reserve* depuis la baisse de 50 points de base en octobre 2008. Cette action, volontariste et préventive, n'est pas parvenue à endiguer l'inquiétude des marchés. Notre scénario retient un assouplissement supplémentaire de 50 points de base (répartis en deux baisses de 25 points de base chacune) de la *Federal Reserve* : disposant encore de marges de manœuvre, elle pourrait même, si les conditions financières continuent de se resserrer, procéder à une première baisse dès mars. La marge de manœuvre de la BCE est en revanche réduite. Avant même la détérioration accélérée des perspectives de croissance, notre scénario retenait une possible baisse du taux de dépôt de 10 points de base, une extension du *Quantitative Easing* avec une augmentation de la limite de détention d'un titre de 33 % à 50 %, le maintien de la *forward guidance*. Ce dispositif pourrait être complété par une augmentation de la part des achats de titres *corporate* (*Corporate Sector Purchase Programme* dans le cadre du *Quantitative Easing*) et l'octroi de *Targeted Longer-Term Refinancing Operations* (TLTRO) à des conditions plus favorables afin d'inciter les banques à prêter et, notamment, à soutenir les PME.

Tout concourt, de nouveau, au maintien de taux longs "core" extrêmement faibles : aversion au risque, incertitude et manque de visibilité inédits, ralentissements économiques forts assortis de risques baissiers, inflations indolores

Notre scénario retient des taux longs (10 ans) souverains qui, après avoir atteint des points bas avant l'été, se redresseraient timidement à 1,25 % et - 0,55 % en décembre 2020 pour, respectivement, les États-Unis et l'Allemagne. En dépit de perspectives de croissance moins favorables, les marchés actions, bénéficiant du soutien de taux sans risques très bas et supposés le rester très durablement, continuaient de bien se tenir. Depuis l'apparition de l'épidémie de coronavirus à l'origine d'une vague puissante d'aversion au risque, les marchés actions se sont considérablement repliés (enregistrant, en deux mois, des baisses allant de près de 7 % pour l'indice S&P 500 jusqu'à 14 % pour les indices Eurostoxx ou CAC40). L'assouplissement inattendu de la *Federal Reserve*, pourtant très préventif, en amont d'une dégradation avérée des indicateurs macro-économiques américains d'inflation et d'emploi, n'est pas parvenu à endiguer l'inquiétude des marchés. Tant que les marchés ne disposeront pas d'un minimum de visibilité sur la profondeur et la durée du choc (la partie basse d'une croissance supposée évoluer en U), les marchés actions risquent de peiner. Leur reprise, soutien de l'effet de richesse, est un ingrédient essentiel à un scénario de repli très marqué de la croissance ne dégénérant pas en récession.

CHANGEMENT SIGNIFICATIF

Les comptes de l'exercice 2019 ont été arrêtés par le Conseil d'administration du 13 février 2020. Depuis cette date, il n'est survenu aucun changement significatif de la situation financière ou commerciale de la Société et de Crédit Agricole S.A., à l'exception de l'épidémie de Covid-19, qui aura des impacts négatifs marqués sur l'économie mondiale. Crédit Agricole S.A., qui a annoncé des mesures de soutien de ses clients entreprises et particuliers pendant la crise, subira notamment les conséquences de la crise sur ses revenus et son résultat.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 25/03/2020, pages 235, 236 et 626

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Crédit Agricole

4. Risques liés à l'environnement dans lequel Crédit Agricole S.A. évolue

a) Des conditions économiques et financières défavorables ont eu par le passé, et pourtant avoir à l'avenir, un impact sur le Crédit Agricole S.A. et les marchés sur lesquels il opère

Dans l'exercice de ses activités, Crédit Agricole S.A. est spécifiquement exposé de manière significative à l'évolution des marchés financiers et à l'évolution de la conjoncture économique en France, en Europe et dans le reste du monde. Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019, 53 % du produit net bancaire du Crédit Agricole S.A. a été réalisé en France, 15 % en Italie, 19 % dans le reste de l'Europe et 13 % dans le reste du monde. Une détérioration des conditions économiques sur les principaux marchés sur lesquels Crédit Agricole S.A. intervient pourrait notamment avoir une ou plusieurs des conséquences suivantes :

- un contexte économique défavorable affecterait les activités et les opérations des clients du Crédit Agricole S.A., ce qui pourrait réduire les revenus et accroître le taux de défaut sur les emprunts et autres créances clients ;
- une baisse des cours des titres obligataires, actions et matières premières pourrait impacter une part importante des activités du Crédit Agricole S.A., y compris notamment la rentabilité de ses activités de *trading*, de banque d'investissement et de gestion d'actifs ;
- les politiques macroéconomiques adoptées en réponse aux conditions économiques, réelles ou anticipées, pourraient avoir des effets imprévus, et potentiellement des conséquences sur les paramètres de marché tels que les taux d'intérêt et les taux de change, lesquels pourraient à leur tour impacter les activités du Crédit Agricole S.A. les plus exposées au risque de marché ;
- la perception favorable de la conjoncture économique, globale ou sectorielle, pourrait favoriser la constitution de bulles spéculatives, ce qui pourrait, en conséquence, exacerber l'impact des corrections qui pourraient être opérées lorsque la conjoncture se détériorera ;
- une perturbation économique significative (à l'image de la crise financière de 2008 ou de la crise de la dette souveraine en Europe en 2011) pourrait avoir un impact significatif sur toutes les activités du Crédit Agricole S.A., en particulier si la perturbation était caractérisée par une absence de liquidité sur les marchés, qui rendrait difficile la cession de certaines catégories d'actifs à leur valeur de marché estimée, voire empêcherait toute cession.

À ce titre, dans un contexte de croissance globale en ralentissement et de politiques monétaires très accommodantes, une détérioration des conditions économiques accroîtrait les difficultés et les défaillances d'entreprises et le taux de chômage pourrait repartir à la hausse, augmentant la probabilité de défaut des clients. L'accroissement de l'incertitude pourrait avoir un impact négatif fort sur la valorisation des actifs risqués, sur les devises des pays en difficulté et sur le prix des matières premières.

L'épidémie de Covid-19 devrait avoir des impacts négatifs marqués sur l'économie mondiale, qui s'aggraveraient si l'épidémie n'était pas contenue rapidement. Elle entraîne des chocs d'offre et de demande, ayant pour conséquence un ralentissement prononcé de l'activité, en raison de l'impact des mesures de confinement sur la consommation et de la défiance des agents économiques, ainsi que des difficultés de production, des perturbations des chaînes d'approvisionnement dans certains secteurs, et un ralentissement de l'investissement. Il en résulterait une baisse sensible de la croissance, voire des récessions techniques dans plusieurs pays. Ces conséquences impacteraient l'activité des contreparties des banques et des banques elles-mêmes. Crédit Agricole S.A., qui a annoncé des mesures de soutien de ses clients entreprises et particuliers pendant la crise, subira notamment les conséquences de la crise sur ses revenus et son résultat. L'ampleur et la durée de ces impacts sont impossibles à déterminer à ce stade.

- Une dégradation du contexte global conduirait à un assouplissement supplémentaire des politiques monétaires qui, combiné à un regain d'aversion au risque, entrainerait un maintien prolongé de taux très bas dans les pays jugés sans risque (Allemagne, États-Unis).
- Le contexte politique et géopolitique, plus conflictuel et tendu, induit une incertitude plus forte et augmente le niveau global de risque. Cela qui peut conduire, en cas de hausse de tensions ou de matérialisation de risques latents, à des mouvements de marché importants et peser sur les économies : guerre commerciale, *Brexit*, tensions au Moyen-Orient, crises sociales ou politiques à travers le monde, etc.
- En Italie, une crise politique, dans un contexte de croissance déjà faible et d'endettement public élevé, aurait un impact négatif sur la confiance et l'économie, et pourrait également provoquer une hausse des taux d'intérêt et des coûts de refinancement de l'État et des banques. Cela entraînerait également des pertes sur les portefeuilles souverains des banques et des assureurs.
- En France, peut également s'opérer une baisse de confiance sensible dans le cas d'une dégradation plus marquée du contexte social qui conduirait les ménages à moins consommer et à épargner par précaution, et les entreprises à retarder leurs investissements, ce qui serait dommageable à la croissance et à la qualité d'une dette privée qui a davantage progressé que dans le reste de l'Europe.
- Le niveau très bas des taux conduit les investisseurs, à la recherche de rendement, à s'orienter vers des actifs plus risqués et entraîne la formation de bulles d'actifs financiers et sur certains marchés immobiliers. Il conduit également les agents économiques privés et les Etats à s'endetter et les niveaux de dette sont parfois très élevés. Cela renforce les risques en cas de retournement de marché.

Il est difficile d'anticiper le repli de la conjoncture économique ou des marchés financiers, et de déterminer quels marchés seront les plus touchés. Si la conjoncture économique ou les conditions de marché en France ou ailleurs en Europe, ou les marchés financiers dans leur globalité, venaient à se détériorer ou devenaient plus volatils de manière significative, les opérations du Crédit Agricole S.A. pourraient être perturbées et ses activités, ses résultats et sa situation financière pourrait en conséquence subir un impact défavorable significatif.

b) La prolongation ou la fin de l'environnement actuel de taux d'intérêt bas pourrait impacter la rentabilité et la situation financière du Crédit Agricole S.A.

Ces dernières années, les marchés mondiaux ont été caractérisés par des taux d'intérêt bas. Si cet environnement de taux bas devait perdurer, la rentabilité du Crédit Agricole S.A. pourrait être affectée de manière significative. Durant des périodes de taux d'intérêt bas, les différentiels des taux d'intérêt tendent à se resserrer, et Crédit Agricole S.A. pourrait alors ne pas être en mesure d'abaisser suffisamment son coût de financement pour compenser la baisse de revenus liée à l'octroi de prêts à des taux de marché plus bas. Les efforts déployés pour réduire le coût des dépôts pourraient être contrecarrés par la prédominance, notamment en France, marché d'origine du Crédit Agricole S.A., des produits d'épargne réglementés (tels que le Plan d'Épargne Logement (PEL)) rémunérés par des taux d'intérêt fixés au-dessus des taux de marché actuels. Des taux d'intérêt bas pourraient également affecter la rentabilité des activités d'assurance des membres du Crédit Agricole S.A., qui pourraient ne pas être en mesure de générer un retour sur investissement suffisant pour couvrir les montants payés sur certains produits d'assurance.

Au 31 décembre 2019, la part des activités d'assurance dans le produit net bancaire du Crédit Agricole S.A. représentait 13 %. Des taux bas pourraient également affecter les commissions facturées par les membres du Crédit Agricole S.A. spécialisés dans la gestion d'actifs sur le marché monétaire et d'autres produits à revenu fixe. Au 31 décembre 2019, la part des activités de gestion d'actifs dans le produit net bancaire du Crédit Agricole S.A. s'élevait à 7 %. En outre, en raison de la baisse des taux, les membres du Crédit Agricole S.A. ont dû faire face à une hausse des remboursements anticipés

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 25/03/2020, page 249

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Crédit Agricole

Assemblée générale 2020
Mercredi 13 mai, à 10h30



Ordre du jour et projets de résolutions consultables dans la brochure de convocation et sur le site Internet
www.credit-agricole.com/finance/finance/espace-actionnaires/assemblees-generales

AVERTISSEMENT

Crédit Agricole S.A. informe ses actionnaires qu'en fonction de l'évolution du COVID-19 (Coronavirus), les autorités publiques sont susceptibles de prendre des mesures de restriction de déplacements et de réunions qui pourraient affecter la participation aux Assemblées générales. Dans cette hypothèse, Crédit Agricole S.A. mettra tout en œuvre, dans le respect des mesures qui pourraient être édictées, pour que ses actionnaires fassent valoir leurs droits en assemblée générale selon les modalités les plus appropriées.

Crédit Agricole S.A. rappelle qu'à ce jour, et sous réserve de toute modification législative à intervenir, en vertu de l'arrêté du 15 mars 2020 complétant l'arrêté du 14 mars 2020 portant diverses mesures relatives à la lutte contre la propagation du virus covid-19, tous les rassemblements de plus de 100 personnes sont interdits. L'accès à la salle où doit se tenir l'assemblée générale sera donc restreint, en conséquence.

Il est rappelé que les actionnaires ont la possibilité de voter par correspondance ou par Internet sans être physiquement présent à l'Assemblée.

En tout état de cause, afin d'exprimer leur vote, Crédit Agricole S.A. incite ses actionnaires à voter par correspondance *via* le formulaire "papier" ou par Internet *via* Votacess, conformément aux dispositions légales et réglementaires et d'utiliser la procédure prévue par les dispositions légales et réglementaires afin de poser toutes les questions écrites qu'ils souhaitent à Crédit Agricole S.A.

Les actionnaires sont invités à consulter régulièrement la rubrique dédiée à l'Assemblée générale sur le site de la société www.credit-agricole.com.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 25/03/2020, page 617

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

KPMG



DANONE

Extrait du document d'enregistrement universel
(déposé à l'AMF le 19 mars 2020)

Danone

PRINCIPAUX FACTEURS DE RISQUES

Le tableau suivant classe les principaux risques spécifiques auxquels Danone est exposée en 3 catégories : (1) risques stratégiques, (2) risques liés à l'environnement externe, et (3) risques opérationnels. Afin de déterminer l'importance de chacun de ces risques, ces derniers ont été évalués par rapport à leur probabilité de survenance et à l'ampleur anticipée de leur impact négatif, en tenant compte de l'effet des mesures de gestion des risques. Pour chaque catégorie, les risques sont indiqués par ordre d'importance décroissante, selon une échelle à trois niveaux (élevé , modéré , faible).

Risques stratégiques	élevé	Emballages
	élevé	Dépendance aux marchés principaux
	élevé	Évolution rapide des préférences des consommateurs
	modéré	Transformation des canaux de distribution
	faible	Croissance externe et intégration
Risques liés à l'environnement externe	modéré	Impact du changement climatique sur la chaîne de valeur
	modéré	Évolution de la réglementation
	modéré	Matières premières : volatilité des prix et disponibilité
	faible	Volatilité des devises
Risques opérationnels	modéré	Sécurité alimentaire et qualité des produits
	modéré	Cybersécurité
	faible	Pénurie de talents

Ces principaux risques spécifiques à Danone, leurs impacts négatifs et les mesures mises en œuvre pour les gérer, sont décrits ci-après.

IMPACTS DU COVID-19 SUR LES PRINCIPAUX FACTEURS DE RISQUES DE DANONE

L'épidémie du COVID-19, qui a démarré à Wuhan en Chine en décembre 2019, pourrait avoir un effet significatif sur l'activité des salariés de Danone et de ses partenaires commerciaux, sur ses opérations, ses principaux marchés, et donc sur sa situation financière, notamment en 2020. Même si les impacts de cette épidémie sont, à ce stade, difficilement quantifiables, les principaux facteurs de risques de cette épidémie ont été identifiés et incluent une baisse de chiffre d'affaires et de marge dans certains des principaux marchés de Danone (voir paragraphe 3.5 *Perspectives 2020* pour plus de détails sur les impacts estimés en ce qui concerne la Chine), une volatilité des prix des matières premières et une perturbation de la conduite des opérations et des grands projets de l'Entreprise

DESCRIPTION	MESURES DE GESTION DES RISQUES
élevé Dépendance à ses marchés principaux	
En 2019, les cinq principaux marchés de Danone représentent environ 50 % de ses ventes consolidées : États-Unis (19 %), Chine (10 %), France (9 %), Russie (6 %), Indonésie (6 %). Une mauvaise performance (d'une ou de plusieurs filiales dans un ou plusieurs de ces cinq pays) en raison, notamment, d'un ralentissement de l'économie, d'une instabilité politique, d'une crise sanitaire, d'une hausse des impôts ou d'un durcissement de la réglementation, aurait un impact négatif sur les activités et les résultats de Danone dans son ensemble et ainsi, risquerait de compromettre la réalisation de ses objectifs financiers et de sa stratégie. Par exemple, en 2019, les activités EDP en Russie ont été impactées par la faible performance de la région CEI. Ces activités représentent environ 15 % des ventes du Pôle EDP et ont connu une baisse *low single digit* de ses ventes au second semestre 2019, la baisse du pouvoir d'achat des consommateurs ayant entrainé le recul des ventes du segment des yaourts fonctionnels premium dans le pays. Par exemple également, l'épidémie du COVID-19, qui a démarré à Wuhan en Chine en décembre 2019 a eu des effets négatifs sur l'activité de Danone dans le pays : (i) perte de chiffre d'affaires en Chine, évaluée à 100 millions d'euros sur le premier trimestre 2020, concernant principalement l'activité Eaux en Chine, (ii) un retard dans le repositionnement de la marque *Mizone*, et (iii) d'une extension du délai de commercialisation des innovations de Nutrition Infantile en Chine.	Danone a développé un système de *reporting* pour suivre son activité et l'impact potentiel des conditions économiques des pays dans lesquels elle est implantée. Danone a construit sa stratégie pour (i) occuper des positions fortes sur les marchés où elle est présente, et notamment sur ses principaux marchés (ii) créer des synergies importantes entre les régions pour atténuer les risques locaux, par exemple en termes d'innovation mondiale ou d'approvisionnement mondial en matières premières essentielles. Danone analyse régulièrement son portefeuille pour trouver un équilibre entre risques et opportunités stratégiques à travers les différentes catégories de produits et zones géographiques. Pour plus d'information sur le COVID-19 et sur les activités de Danone en Chine, voir paragraphe 3.5 *Perspectives 2020*.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 19/03/2020, page 20

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Danone

3.5 PERSPECTIVES 2020

CHANGEMENT SIGNIFICATIF DE LA SITUATION FINANCIÈRE OU COMMERCIALE

La Société et ses filiales dans leur ensemble n'ont pas connu de changement significatif de leur situation financière ou commerciale depuis la fin de l'exercice 2019, à l'exception de ce qui est mentionné ci-après.

PERSPECTIVES FINANCIÈRES POUR L'EXERCICE 2020

Danone s'attend à ce que le contexte économique reste en 2020 particulièrement volatil et incertain dans l'ensemble, avec un contexte conjoncturel difficile sur certains grands marchés tels que la zone CEI ou l'Argentine, et une pression supplémentaire depuis le début de l'année sur l'économie mondiale due à l'épidémie du COVID-19 qui a démarré à Wuhan, en Chine, en décembre dernier.

Pour 2020, Danone vise une croissance du BNPA courant d'environ +5 %. Cet objectif s'appuie sur une croissance du chiffre d'affaires en données comparables comprise entre +2 % et +4 % (contre +4 % à +5 % précédemment) et une marge opérationnelle courante supérieure à 15 % (contre supérieure à 16 % précédemment). Cet objectif reflète à la fois l'orientation stratégique prise par l'Entreprise à compter de 2020 – pour transformer son modèle sur le long terme et créer davantage de valeur plus rapidement – et l'impact de facteurs liés à l'environnement externe.

Les perspectives de l'année 2020 ont été élaborées sur une base comparable aux informations financières historiques et conforme aux méthodes comptables de Danone, et tiennent compte des principales hypothèses suivantes :

- une estimation à date de l'impact du COVID-19 sur :
  - le chiffre d'affaires et la marge de l'Entreprise au premier trimestre, que l'Entreprise évalue à ce stade à environ 100 millions d'euros de perte de chiffre d'affaires sur ses activités en Chine (voir ci-après paragraphe *Présence de Danone en Chine*), impactant principalement l'activité Eaux, et conduisant à une prévision de chiffre d'affaires globalement stable au 1er trimestre en données comparables ;
  - le calendrier du plan de repositionnement de la marque *Mizone* initialement prévu en mars, créant des incertitudes pour la haute saison d'été ;
  - le lancement d'innovations de Nutrition Infantile en Chine ;
- une inflation d'environ +5 % du coût des matières premières stratégiques, bien que l'impact du COVID-19 sur le prix des matières premières en 2020 reste encore incertain à ce stade.

Danone reste particulièrement vigilant à l'évolution de la situation bien qu'il soit difficile à ce stade d'évaluer de manière précise la durée du COVID-19 et son impact en dehors de Chine.

Danone est fort et robuste et, confiant dans sa stratégie, l'Entreprise continuera dans ce contexte à favoriser en 2020 des investissements stratégiques en matière de croissance plutôt que des allocations tactiques de court terme.

Présence de Danone en Chine

La Chine est le deuxième plus grand marché de Danone, représentant environ 10 % de son chiffre d'affaires en 2019 : un tiers des ventes provenant des Eaux et deux tiers de la Nutrition Spécialisée. Danone y emploie près de 8 200 personnes et opère huit sites de production : sept pour les Eaux (dont un à Wuhan) et un pour la Nutrition Médicale.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 19/03/2020, page 49/50

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

KPMG



DASSAULT SYSTEMES

Extrait du document d'enregistrement universel
(déposé à l'AMF le 19 mars 2020)

Dassault systèmes

1.7.1 Risques liés à l'activité

Après prise en compte des mesures d'atténuation mises en place, Dassault Systèmes considère les risques 1 à 9 comme d'importance élevée, les risques 10 à 14 d'importance moyenne et les risques 15 et 16 d'importance faible.

1.7.1.1 Un environnement économique mondial incertain

Dans un contexte économique, commercial, social, sanitaire, mais également géopolitique incertain au plan mondial, la croissance du chiffre d'affaires, du résultat net et des flux de trésorerie de Dassault Systèmes pourrait ralentir, tant sur une base annuelle que trimestrielle, essentiellement en raison des facteurs suivants :

- le déploiement des solutions de Dassault Systèmes peut représenter une large part des investissements logiciels d'un client. La décision de réaliser un tel investissement est influencée par l'environnement économique dans lequel les clients évoluent. L'incertitude de la situation géopolitique, économique et sanitaire mondiale et le manque de visibilité ou le manque de ressources financières peuvent amener certains clients, par exemple dans le secteur automobile, aéronautique ou des ressources naturelles, à réduire, différer ou annuler leurs investissements, ou à réduire ou ne pas renouveler les contrats de maintenance pour leur base installée, ce qui, pour les clients les plus importants entraîne également la perte potentiellement significative de chiffre d'affaire avec les sous-traitants ;
- les cycles de ventes des produits de Dassault Systèmes, déjà relativement longs du fait du caractère stratégique de ce type d'investissement pour les clients, pourraient encore s'allonger ;
- la situation politique, économique et monétaire de certaines zones géographiques dans lesquelles Dassault Systèmes est présent pourrait devenir plus instable et conduire, par exemple, à un durcissement des règles en matière de contrôle des exportations ou à la mise en place de nouveaux droits de douane ;
- la situation sanitaire de certaines zones géographiques dans lesquelles Dassault Systèmes est présent impactera également la situation économique de ces régions. En particulier, il est impossible de prévoir, à la date de publication du présent document, l'impact, la durée et l'ampleur des dommages causés par l'actuelle épidémie de coronavirus. Les crises sanitaires, notamment les épidémies comme celle du Covid-19, peuvent également présenter des risques pour la santé et la faculté de se déplacer des collaborateurs de Dassault Systèmes, et ;
- la pression sur les prix des matières premières et des produits énergétiques ainsi que leur volatilité pourraient être de nature à impacter négativement les efforts de diversification de Dassault Systèmes dans de nouveaux secteurs d'activité.

Dassault Systèmes s'efforce de prendre en compte cette situation macroéconomique incertaine. Toutefois, il est possible que les résultats financiers de Dassault Systèmes n'évoluent pas conformément aux prévisions. De plus, compte tenu de l'ensemble des facteurs qui affectent la vente des produits et services de Dassault Systèmes, il pourrait s'écouler un laps de temps substantiel entre une éventuelle reprise de l'environnement économique et commercial mondial et une amélioration de ses résultats financiers.

La situation économique (notamment sous l'effet de la crise sanitaire actuellement causée par l'épidémie du Covid-19) pourrait également entraîner la détérioration de la situation financière ou des capacités de financement des clients existants et potentiels de Dassault Systèmes, des partenaires commerciaux et technologiques, obligeant certains d'entre eux à fermer temporairement des sites ou cesser leurs activités à la suite de difficultés de trésorerie ou de rentabilité. La capacité de Dassault Systèmes à recouvrer ses créances clients pourrait s'en trouver affectée. De plus, cet environnement économique pourrait exercer une pression accrue sur les prix, les clients s'efforçant d'obtenir des baisses de prix en mettant encore davantage en concurrence leurs différents fournisseurs, ce qui impacterait négativement le chiffre d'affaires, la performance financière et la position concurrentielle de Dassault Systèmes.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 19/03/2020, page 30

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Dassault systèmes

3.1 Examen de la situation financière et du résultat

Le résumé du résultat des opérations au paragraphe 3.1.1 « Résumé de l'exercice 2019 » présente certains éléments de notre activité pour 2019. Ce résumé, notre performance par rapport à nos objectifs financiers non-IFRS, les définitions des indicateurs clés utilisés, l'information financière complémentaire non-IFRS ainsi que les explications plus détaillées qui les accompagnent au paragraphe 3.1.2 « Informations consolidées : comparaison entre les exercices 2019 et 2018 » doivent être lus conjointement avec les comptes consolidés de Dassault Systèmes et leurs annexes présentés au paragraphe 4.1.1 « Comptes consolidés et annexes ».

À compter du 1er janvier 2019, Dassault Systèmes applique la norme IFRS 16 sur les contrats de location selon la méthode rétrospective simplifiée. Selon cette méthode, l'effet de la première application de la norme est comptabilisé dans les capitaux propres consolidés à la date de première application sans retraitement des périodes comparatives. Voir la Note 2 aux comptes consolidés pour une description des modalités de comptabilisation.

Toutes les données IFRS et non-IFRS sont présentées en conformité avec la norme IFRS 15 en ce qui concerne les exercices clos les 31 décembre 2019 et 2018 et en conformité avec la norme IFRS 16 en ce qui concerne l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Entre la clôture de l'exercice 2019 et la date de dépôt du présent Document d'enregistrement universel, aucun changement significatif de la situation financière ou de la performance financière de Dassault Systèmes n'est intervenu. Il est toutefois difficile de prévoir, à la date de dépôt de ce document, l'impact de la crise actuelle liée à l'épidémie de Covid-19 sur la situation ou la performance financières de Dassault Systèmes en 2020.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 19/03/2020, page 74

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

3.2 Objectifs financiers

Nous avons annoncé en date du 6 février 2020 des objectifs initiaux pour 2020 en données non-IFRS, lors de la publication de nos résultats annuels préliminaires, non audités, pour 2019.

Il est difficile de prévoir, à la date de dépôt du présent Document d'enregistrement universel, l'impact de la crise liée à l'épidémie de Covid-19, en raison des incertitudes quant à son ampleur, son étendue géographique et sa durée, sur les objectifs 2020 publiés le 6 février dernier. Dassault Systèmes ne peut donc ni confirmer ni infirmer ses objectifs 2020 à la date de dépôt de son Document d'enregistrement universel 2019.

Ces objectifs pourraient toutefois être revus dans le courant de l'année 2020 en raison du ralentissement économique causé par l'actuelle épidémie de Covid-19, tel que ce risque est décrit dans la section « Facteurs de risque » du Document d'enregistrement universel, en particulier celui intitulé « Un environnement économique mondial incertain » qui évoque la possibilité de risques comme le report ou l'annulation de décisions d'investissement par certains clients, l'allongement des cycles de vente ou encore l'émergence d'importantes difficultés économiques de clients ou de partenaires.

Nos objectifs font l'objet d'estimations et de précautions détaillées ci-dessous et sont susceptibles d'être revus en fonction des évolutions des conditions de marché et des taux de change en 2020.

Nos objectifs 2020 initiaux sont établis et communiqués uniquement sur une base non-IFRS, et présentés conformément à la norme IFRS 15 (adoptée à compter du 1er janvier 2018) et à la norme IFRS 16 (adoptée à partir du 1er janvier 2019) comme suit :

- objectif de croissance du chiffre d'affaires non-IFRS 2020 d'environ 21 % à 23 % à taux de change constants, soit 4,84 milliards à 4,89 milliards d'euros sur la base des hypothèses de taux de change 2020 présentées ci-dessous pour le dollar américain et le yen japonais et l'impact potentiel des fluctuations des autres devises ;
- marge opérationnelle non-IFRS 2020 entre 31,0 % et 31,5 %, comparée à 32,0 % en 2019, reflétant l'effet dilutif estimé de l'acquisition de Medidata finalisée sur le quatrième trimestre 2019, partiellement compensé par des objectifs d'amélioration de la marge opérationnelle organique d'environ 80 à 130 points de base à taux de change constants ;
- résultat par action non-IFRS 2020 d'environ 4,15 à 4,20 euros, soit un objectif de croissance d'environ 14 à 15 % ;
- ces objectifs financiers sont fondés sur des hypothèses de taux de change de 1,15 dollar américain pour 1,00 euro pour 2020 et de 125,0 yens japonais pour 1,00 euro pour l'année 2020.

Ces objectifs 2020 sont fondés sur les hypothèses suivantes (chiffres non-IFRS et à taux de change constants) :

- Dassault Systèmes :
  - croissance du chiffre d'affaires logiciel de 22 % à 23 %,
  - chiffre d'affaires licences en hausse de 5 % à 10 %,
  - chiffre d'affaires récurrent en hausse d'environ 28 %,
  - taux d'impôts en baisse à 26 % environ ;
- Medidata :
  - chiffre d'affaires en hausse de 13 %,
  - marge opérationnelle de 20 % environ.

Les objectifs annuels 2020 non-IFRS décrits ci-dessus ne prennent pas en compte les éléments comptables suivants et sont estimés sur la base de taux de change 2020 indiquées précédemment : le traitement comptable des passifs sur contrats, actuellement estimé à environ 12 millions d'euros largement impacté par l'acquisition de Medidata ; les charges relatives à l'attribution d'actions de performance et de stock-options incluant les charges sociales liées, actuellement estimées à environ 189 millions d'euros ; et l'amortissement des actifs incorporels et des réévaluations des actifs corporels acquis d'environ 398 millions d'euros et des avantages reçus des bailleurs liés aux acquisitions d'environ 3 millions d'euros. En outre, les objectifs ci-dessus ne prennent pas non plus en compte l'impact des autres produits et charges opérationnels, nets, essentiellement composés de charges liées aux acquisitions et de charges d'intégration et de restructuration, des pertes de valeur du goodwill, des autres actifs incorporels acquis, de l'impact de certains effets financiers non récurrents, de certains effets fiscaux non récurrents et des effets fiscaux induits par ces ajustements non-IFRS. Enfin, ces estimations n'incluent pas d'éventuelles nouvelles attributions de stock-options ou d'actions de performance, ni de nouvelles acquisitions ou restructurations survenant après le 6 février 2020.

Lors de notre « Capital Markets Day 2018 », nous avons présenté un plan 2018-2023 avec pour objectif un doublement de notre résultat net par action non-IFRS à environ 6,00 euros. Lors de notre « Life Sciences Day » du 13 novembre 2019 qui s'est tenu à New York, nous avons actualisé nos principaux facteurs de croissance devant porter notre résultat net par action de 3,11 euros en 2018 à 6,00 euros en 2023. Ces facteurs comprennent : (i) une contribution des secteurs d'activité de diversification estimée à 0,90 euro par action, (ii) une contribution du cycle produit **3D**EXPERIENCE d'environ 1,20 euro par action et (iii) une contribution des acquisitions et des initiatives de *Marketplace* de 0,80 euro par action.

Les taux de change mentionnés ci-dessus sont des hypothèses de travail : les cours des devises varient et peuvent affecter significativement nos résultats s'ils diffèrent de cette hypothèse.

Les données figurant ci-dessus comprennent des déclarations sur nos objectifs de performances financières à venir. Ces déclarations de nature prospective se fondent sur les opinions et hypothèses de nos dirigeants à la date du présent Document d'enregistrement universel et impliquent des risques et des incertitudes connus et inconnus. Nos résultats et performances peuvent être affectés, de manière négative et significative, et différer de ceux mentionnés dans ces déclarations, en raison d'un ensemble de facteurs décrits dans le présent Document d'enregistrement universel. Pour plus d'informations sur les risques encourus par le Groupe, voir le paragraphe 1.7 « Facteurs de risques ».

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 19/03/2020, page 90/91

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

KPMG



EDENRED

Extrait du document d'enregistrement universel
(déposé à l'AMF le 25 mars 2020)

Edenred

1.2.3.2 Objectifs 2020

Le 26 février 2020, Edenred a publié ses résultats annuels 2019 et indiqué ses perspectives 2020 :

Edenred aborde 2020 avec confiance et s'attend à la poursuite d'une croissance soutenue de son activité dans toutes les géographies et dans toutes les lignes de métiers, grâce au bon déploiement des axes stratégiques de *Next Frontier*.

Le Groupe confirme ainsi pour l'exercice en cours les objectifs annuels à horizon 2022 fixés dans le cadre de la stratégie :

- croissance organique du chiffre d'affaires opérationnel supérieure à 8% ;
- croissance organique de l'EBITDA supérieure à 10% ;
- taux de conversion *Free cash flow*/EBITDA supérieur à 65% (1).

Ces perspectives sont mises à jour en raison de l'environnement incertain lié à l'épidémie de Covid-19. Dans ce contexte, le Groupe suspend ses objectifs pour l'année 2020. Voir détails chapitre 2.3.1.8 page 68.

2.3.1.6 Contrats importants

Au cours de l'exercice 2019, aucun contrat contenant une obligation ou un engagement important pour l'ensemble du Groupe n'a été conclu par le Groupe dans le cadre de ses opérations de croissance externe.

Toutefois, le partenariat majeur signé le 4 septembre 2018 entre Ticket Serviços et Itaú Unibanco a été finalisé le 2 septembre 2019. Désormais, Itaú Unibanco distribue de manière exclusive les solutions d'Avantages aux salariés d'Edenred au Brésil. Cette alliance commerciale a été renforcée par la prise de participation d'Itaú Unibanco à hauteur de 11 % au capital de Ticket Serviços.

2.3.1.7 Évolutions prévisibles

Les perspectives pour l'exercice 2020 sont décrites dans le chapitre 1 du présent Document page 18.

2.3.1.8 Principaux risques et incertitudes

Les principaux risques et incertitudes auxquels le Groupe pourrait être confronté au cours de l'exercice sont identiques à ceux présentés dans la partie 2.2 « Facteurs et gestion des risques » en page 44 de ce Document.

Le Groupe observe que les conditions économiques générales actuelles sont perturbées par l'ampleur des risques sanitaires liés à l'épidémie de coronavirus, constituant un environnement plus incertain pour l'année 2020.

Dans ce cadre, Edenred rappelle que 62% de l'activité du Groupe est liée aux Avantages aux salariés. Dans cette ligne de métier, où Edenred fait figure de leader technologique, les solutions digitales proposées par le Groupe permettent aux salariés en activité, travaillant sur site ou à distance, de couvrir principalement des besoins de première nécessité tels que l'alimentation, auprès de supermarchés, de commerces de proximité, ou de restaurants ainsi que via des plateformes de livraison de repas. Ces Avantages aux salariés continuent à être préchargés par les entreprises clientes et sont utilisables tout au long de l'année fiscale par leurs salariés.

Du fait du taux élevé de digitalisation des solutions Avantages aux salariés proposées par Edenred, le Groupe est en mesure d'assurer une bonne continuité de services malgré les diverses mesures prises par les autorités locales ou par les entreprises dans ce contexte sanitaire particulier.

Les mesures de confinement locales pourraient avoir un impact négatif sur la croissance du volume d'affaires généré par les Solutions de mobilité professionnelle, totalement digitalisées, du fait de déplacements limités ou annulés. Par ailleurs, comme indiqué dans la partie 2.2 « Facteurs et gestion des risques », environ 12% du revenu total du Groupe est lié au prix du carburant, sujet à des fluctuations fortes dans cet environnement économique perturbé.

À la fin du 1er trimestre, en dehors des évolutions négatives des taux de change et du prix du pétrole depuis le début de cette crise sanitaire, le Groupe n'a pas enregistré d'impact négatif significatif dans ses diverses activités. Néanmoins, cette épidémie aura un impact sur l'activité du Groupe qu'il n'est pas possible d'estimer à la date du dépôt de ce document d'enregistrement universel. Cet impact dépendra entre autres de la durée de l'épidémie, des mesures de confinement décidées par les différents états dans lesquels Edenred exerce ses activités, et des recours au chômage partiel par les clients du Groupe.

En raison de ces incertitudes, le Groupe suspend ses objectifs pour l'année 2020 jusqu'à ce qu'il dispose d'une meilleure visibilité sur les impacts financiers de cette épidémie.

Le Groupe met en œuvre les mesures appropriées pour réduire les conséquences éventuelles de cette épidémie sur l'activité et les résultats.

2.3.1.9 Principales transactions avec les parties liées

Les principales transactions avec les parties liées sont détaillées dans la Note 11.2 de l'annexe aux comptes consolidés page 255.

2.3.1.10 Activités en matière de recherche et développement

Néant.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 25/03/2020, pages 18 et 68

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

KPMG



ELECTRICITE DE FRANCE (EDF)

Extrait du document d'enregistrement universel (déposé à l'AMF le 13 mars 2020)

Électricité de France (EDF)

Référentiels

Les normes comptables utilisées par le groupe EDF (le périmètre des comptes consolidés du Groupe figure dans l'annexe aux comptes consolidés voir chapitre 6 « États financiers ») sont conformes aux normes internationales telles que publiées par l'International Accounting Standards Board (IASB), approuvées par l'Union européenne et applicables au 31 décembre 2019. Ces normes internationales comprennent les normes IAS (*International Accounting Standards*), IFRS (*International Financial Reporting Standards*) et les interprétations SIC et IFRIC. Les règles et méthodes comptables sont précisées dans le manuel des principes comptables du Groupe et synthétisées dans l'annexe aux comptes consolidés.

Les principes applicables en matière d'élaboration et de remontée à la Direction Financière du Groupe sont définis dans la politique *Reporting* Comptable et Financier. Les dispositions spécifiques de contrôle interne sont décrites dans l'instruction Groupe « Contrôle Interne Comptable et Financier », et les objectifs de contrôle à mettre en œuvre dans les entités sont précisés et mis à jour chaque année dans le Guide de Contrôle Interne du Groupe. Les Directeurs Gestion Finance des Directions Métiers et Filiales sont membres du Comité de Direction des entités auxquelles ils appartiennent. À l'exception des gestionnaires d'infrastructures régulées, ils sont nommés et évalués conjointement par le *management* opérationnel et le *management* de la filière Contrôle de Gestion. Un réseau de correspondants des Directions Opérationnelles et des filiales facilite le partage des instructions et la mise en œuvre homogène entre les différentes entités du Groupe.

Chaque Directeur Opérationnel et Fonctionnel d'EDF s'engage annuellement sur la qualité du dispositif de Contrôle Interne du domaine Comptable et Financier, sur les objectifs d'amélioration pour la période à venir et sur la sincérité et l'exhaustivité de l'information comptable dont il a la responsabilité par l'établissement d'une lettre d'engagement adressée au Directeur Comptabilité et Fiscalité Groupe. En retour, chaque Directeur reçoit une lettre d'appréciation de la qualité comptable et fiscale du Directeur Comptabilité Fiscalité Groupe s'appuyant sur les différents éléments d'évaluation (résultats des contrôles internes, indicateurs du tableau de bord de la qualité comptable, lettre d'attestation de conformité des comptes du CSP2C, actions spécifiques) pour mettre en avant les progrès réalisés et déterminer les actions d'amélioration à engager ou à poursuivre. Un référentiel d'indicateurs est utilisé au sein d'EDF. Il permet de mesurer, par processus, les points de conformité de l'information comptable. En ce qui concerne les filiales, chaque entité juridique est responsable de la mise en œuvre de l'instruction Groupe Contrôle Interne Comptable et Financier.

Procédures d'établissement et de contrôle des comptes consolidés

Les comptes consolidés sont établis par la Département Consolidation de la Division Comptabilité Consolidation à partir des données saisies localement par chaque entité (entités de la maison mère et filiales) conformément aux normes du Groupe et aux instructions d'arrêté, selon un plan de comptes unique. Le périmètre de consolidation est arrêté après recensement de toutes les entreprises contrôlées, co-contrôlées ou sous influence notable revêtant un caractère significatif. Le caractère non significatif des participations rentrant potentiellement dans le périmètre de consolidation est examiné régulièrement et soumis annuellement à l'appréciation des Commissaires aux comptes.

Les comptes consolidés semestriels sont présentés au Comité d'audit puis arrêtés par le Conseil d'administration. Les comptes consolidés annuels sont examinés par le Comité d'audit puis arrêtés au 31 décembre de l'exercice par le Conseil d'administration et enfin approuvés par l'Assemblée générale des actionnaires.

Chaque arrêté semestriel et annuel donne lieu à l'établissement d'instructions précisant les principaux livrables attendus de chaque partie prenante à la publication des états financiers, l'établissement du rapport de gestion et du document d'enregistrement universel (URD) pour les arrêtés annuels. Des réunions avec les Directions d'EDF et les filiales permettent de préparer ces arrêtés comptables et d'anticiper l'évolution de certains traitements afin de fiabiliser l'information comptable et financière publiée. Une analyse a posteriori des conditions de réalisation (respect des délais, qualité des informations etc.) permet d'améliorer régulièrement le processus d'établissement et d'analyse des comptes consolidés.

Une remontée mensuelle d'informations sur les comptes du bilan et du compte de résultat permet d'anticiper le traitement des opérations complexes et de contribuer à fiabiliser les résultats.

Les prévisions et le réalisé de gestion sont élaborés au moyen d'un référentiel unique partagé et d'outils communs entre la comptabilité et la gestion. Ce dispositif contribue à la cohérence du pilotage du Groupe et facilite le dialogue à tous les niveaux de l'organisation, et contribue à favoriser les échanges d'information entre les acteurs et la qualité des informations produites.

Procédures d'établissement et de contrôle des comptes sociaux

Les comptes sociaux sont établis semestriellement et annuellement par le Département Comptes Maison Mère de la Division Comptabilité Consolidation. Les comptes sociaux annuels sont clos le 31 décembre de l'exercice, arrêtés par le Conseil d'administration d'EDF et enfin approuvés par l'Assemblée générale des actionnaires.

Les comptes sociaux semestriels résumés sont clos le 30 juin de l'exercice, puis arrêtés par le Conseil d'administration. La comptabilité transactionnelle d'EDF (hors Division Combustible Nucléaire, Direction des Systèmes Énergétiques Insulaires, Direction Projets Déconstruction et Déchets et Direction Dirigeants Talents Formation *Managers* pour la partie comptabilité de la paie) est confiée au Centre de Services Partagés Comptabilité & Conseil (CSP2C) de la Direction des Services Tertiaires qui tient par ailleurs la comptabilité transactionnelle de certaines filiales France. Le traitement de la comptabilité transactionnelle est organisé par processus. Des « pactes de gouvernance » fixent les responsabilités respectives des Directions Opérationnelles ou Fonctionnelles, du CSP2C ou le cas échéant des opérateurs comptables situés dans les métiers opérationnels et de la Division Comptabilité Consolidation.

Des réunions sont organisées au pas trimestriel avec les Directions d'EDF pour préparer les arrêtés comptables et anticiper l'évolution de certains traitements afin de fiabiliser l'information comptable et financière publiée.

2.1.2.5 La gestion de crise et continuité d'activité

Comme les tempêtes Klaus (2009), Xynthia (2010), Amelie (2019) en France métropolitaine, ou Irma (2017) dans les Antilles, ou comme les épisodes de grand froid (hiver 2017) ou de canicule (été 2019), des catastrophes naturelles (inondations, glissements de terrain, séismes, etc.), des variations climatiques significatives (sécheresses, etc.) ou tout autre événement dont l'ampleur est difficilement prévisible (pandémie, accident industriel majeur dans le monde, etc.) pourraient affecter les activités du Groupe. En cas d'événement exceptionnel, les mesures prises peuvent être coûteuses, au-delà des coûts de réparation des dégâts causés par la catastrophe et du manque à gagner correspondant à l'interruption des biens et des services fournis par le Groupe. Ainsi, par exemple, l'épidémie de coronavirus apparue en Chine en décembre 2019 est susceptible d'affecter la santé des salariés et prestataires , les opérations et des projets ainsi que la situation financière du Groupe (voir section 2.2.6 ci-dessous).

Pour faire face à ce risque, EDF a défini une politique de gestion de crise prenant en compte l'implantation territoriale du Groupe et l'importance de l'activité électrique du Groupe dans l'économie. Cette politique « Gestion de crise et continuité d'activité », définit les principes d'organisation et précise l'ensemble du dispositif nécessaire à sa mise en œuvre. Cette politique consiste notamment :

- à s'assurer de l'existence de structures de gestion de crise et de dispositifs permanents de remontée des alertes ;
- à vérifier l'existence et la mise à jour régulière de procédures de gestion de crise pertinentes, au regard des risques encourus ;
- à définir, pour les périodes de crise, les modalités de coordination avec l'ensemble des parties prenantes ;
- à s'assurer de la prise en compte systématique des retours d'expérience des crises et exercices de crise, pour éviter ou limiter les conséquences de crises similaires ;
- à s'assurer de l'existence de plans de continuité d'activité au sein de chaque entité ;
- à vérifier la mise en œuvre d'actions de professionnalisation pour tous les acteurs de la crise.

Un programme d'exercices de crise permet de tester régulièrement l'efficacité de ces dispositifs et la cohérence d'ensemble. En 2019, l'organisation de gestion de crise a été renforcée sur la partie crise cyber, avec notamment la création d'un CERT EDF et la mise en place d'une permanence spécifique cyber.

2.1.2.6 Assurances

Pour assurer la protection du patrimoine et limiter les conséquences de certains événements sur sa situation financière, le groupe EDF s'est doté de programmes d'assurances dédiés à la couverture de ses principaux risques en matière de dommages aux biens, de responsabilité civile et d'assurances de personnes, étant précisé que les risques nucléaires font l'objet d'un régime de responsabilité civile dérogatoire décrit ci-dessous.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 13/03/2020, page 107

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Électricité de France (EDF)

notamment par le changement climatique, les nouvelles concurrences, les évolutions technologiques et sociétales.

La section 2.2.4 « Performance opérationnelle » décrit les risques liés à la maîtrise des activités opérationnelles du Groupe dans ses différents activités et projets industriels, y compris EPR, de services et de ventes.

La section 2.2.5 « Risques spécifiques aux activités nucléaires », complète la section 2.2.4 pour les activités liées à l'activité nucléaire du Groupe, qui induit des facteurs de risques complémentaires et des dispositions particulières, notamment eu égard aux exigences premières de la sûreté nucléaire et au caractère capitalistique de très long terme de l'activité nucléaire.

Les risques sont détaillés dans chacune des sections concernées pour leur catégorie respective. Ils sont numérotés afin de faciliter le lien entre le tableau et le graphique et les descriptions détaillées qui suivent.

En complément des risques spécifiques du groupe EDF listés ci-dessous, les impacts de la crise du coronavirus sont décrits à la section 2.2.6.

Tous les risques décrits dans ce document ont été retenus pour leur caractère significatif en termes d'importance de leur impact estimé pour le Groupe. De plus, ils font l'objet d'une hiérarchisation selon une approche qualitative de leur criticité, tenant compte conjointement de l'importance de l'impact potentiel pour le Groupe, de la probabilité d'occurrence et du niveau de maîtrise, compte tenu des actions engagées. Cette hiérarchisation aboutit à une échelle à trois niveaux pour l'ensemble des risques : la criticité peut être forte, intermédiaire ou modérée. Les catégories ne sont pas hiérarchisées entre elles.

En règle générale, le périmètre d'exposition est la France, la Belgique, l'Italie, le Royaume-Uni et tous les pays où le Groupe est présent. Lorsque le périmètre d'exposition est plus restrictif, celui-ci est précisé dans le tableau et dans la description du risque.

L'exposition au risque peut varier en fonction de la durée. L'impact potentiel de ces risques peut ainsi se situer à des horizons de temps très différents, du très court terme inférieur à l'année, du moyen terme à quelques années voire à un très long terme qui peut être de plusieurs dizaines d'années, voire plus en fonction de la nature de l'activité industrielle qui peut être séculaire.

Afin de maîtriser les risques, des dispositifs sont mis en place. Certains sont génériques pour l'ensemble des risques : contrôle interne, processus d'approbation des engagements (voir section 2.1) ; d'autres sont spécifiques à chaque risque.

Des dispositions complémentaires de prise en compte de certains risques liés à la Responsabilité Sociale d'Entreprise sont décrites au chapitre 3. Les renvois sont, le cas échéant, précisés dans la description des risques.

LES RISQUES SPÉCIFIQUES DU GROUPE EDF

1. Régulation des marchés, risques politiques et juridiques

- 1A – Évolution des politiques publiques France et Europe
- 1B – Évolution du cadre réglementaire (ARENH, TRV, réglementations environnementale et SNBC)
- 1C – Évolution du cadre réglementaire des concessions hydrauliques ***
- 1D – Évolution du cadre réglementaire des concessions de distribution ***
- 1E – Atteinte à l'éthique ou à la conformité
- 1F – Risque lié aux contentieux juridiques
- 1G – Alourdissement de la Charge Induite par les certificats d'Économie d'Énergie*
- 1H – Compensation insuffisante des missions d'intérêt général *

2. Risques financiers et de marché

- 2A – Risque de taux d'intérêt
- 2B – Risque marchés financiers
- 2C – Risque marchés énergies
- 2D – Risque de taux de change
- 2E – Risque de contrepartie
- 2F – Risque d'accès à la liquidité

3. Transformation du Groupe et risques stratégiques

- 3A – Capacité de transformation face aux ruptures
- 3B – Adaptation au changement climatique : risques physiques et risques de transition
- 3C – Adaptation des compétences des salariés
- 3D – Capacité à assurer les engagements sociaux de long terme

4. Performance opérationnelle

- 4A – Maîtrise des grands projets industriels complexes, y compris projets EPR
- 4B – Atteinte à la sûreté hydraulique
- 4C – Atteinte à la sécurité ou à la santé au travail (salariés et prestataires)
- 4D – Attaque du patrimoine, notamment cyber
- 4E – Continuité opérationnelle des chaînes d'approvisionnement et des relations contractuelles
- 4F – Risque de black-out
- 4G – Atteinte à la sécurité industrielle et impact sur le patrimoine environnemental dont la biodiversité

5. Risques spécifiques aux activités nucléaires

- 5A – Non-respect des objectifs d'exploitation et/ou de prolongation de la durée de fonctionnement des parcs nucléaires (France et Royaume Uni) **
- 5B – Maîtrise du traitement des déchets radioactifs et de la déconstruction des installations nucléaires, et capacité à assurer les engagements associés **
- 5C – Atteinte à la sûreté nucléaire en exploitation, mise en cause au titre de la responsabilité civile nucléaire**
- 5D – Maîtrise du cycle du combustible**

Légende

- Criticité forte
- Criticité intermédiaire
- Criticité modérée

Périmètre principal d'exposition, France, Europe et International, avec mentions spécifiques.
** France*
*** France et Royaume-Uni*
**** France et Italie*

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 13/03/2020, page 111

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Électricité de France (EDF)

marché de l'assurance d'événements tels que l'accident nucléaire survenu au Japon en mars 2011.

Face à ces risques, et en application de la politique Groupe, chaque société du Groupe, opératrice d'installations nucléaires, agit dans le cadre de prescriptions légales et réglementaires propres au pays d'implantation et a l'obligation de s'y conformer. Chacune garantit la sûreté nucléaire de ses installations et en améliore en permanence le niveau en s'appuyant sur ses méthodes, ses compétences et ses valeurs. Le Groupe développe des principes communs visant à obtenir le meilleur niveau de prévention des incidents et de protection des travailleurs, du public et de l'environnement. Ces principes s'appliquent à tous les stades d'activité, à la fois pour les nouveaux projets ou pour les parcs existants. Le Groupe associe étroitement ses partenaires industriels à l'atteinte de ces objectifs.

Chaque société est responsable du bon exercice de ses activités nucléaires, fixe les délégations adéquates à chaque niveau de décision ou d'action. Le Groupe garantit l'attribution des ressources nécessaires à la sûreté nucléaire.

Une entité interne en charge d'une évaluation de sûreté indépendante est mise en place au niveau de chaque site, de chaque société et du Groupe. Chacune rapporte au responsable concerné en toute indépendance des autres fonctions managériales ; en outre chacune a le devoir d'alerter l'échelon hiérarchique supérieur si la réaction du niveau directement impliqué n'est pas celle qui est attendue.

Les sociétés exploitantes nucléaires du Groupe reçoivent régulièrement des équipes d'évaluation internationales (*peer review* WANO [1], OSART de l'AIEA [2]).

Une information et une communication claires et transparentes sur les événements et leurs impacts éventuels sont promues au sein du Groupe. Ce dialogue de qualité est recherché et entretenu avec le personnel salarié et ses représentants, les sous-traitants, les instances de contrôle (Autorité de sûreté nucléaire en France, Office for Nuclear Regulation au Royaume-Uni), les collectivités locales et toutes les autres parties prenantes de la sûreté nucléaire.

Le Conseil de Sûreté Nucléaire que préside le Président-Directeur Général d'EDF se réunit plusieurs fois par an et examine périodiquement le bilan annuel de la sûreté nucléaire du groupe EDF. Un Inspecteur Général pour la sûreté nucléaire et la radioprotection (IGSNR) est nommé par le Président-Directeur Général auquel il est rattaché. Il réalise des missions d'inspection dans l'ensemble des activités nucléaires du groupe EDF. Il porte chaque année un avis sur la sûreté au sein d'EDF. Son rapport est présenté et débattu en Conseil de sûreté nucléaire. Il est ensuite rendu public (voir section 1.4.1.1.3).

5D – Maîtrise du cycle du combustible.

En complément de la maîtrise de la sûreté nucléaire (risque 5C), de l'exploitation des installations nucléaires existantes (risque 5A) et des projets de nouveau nucléaire (risque 4A), le Groupe est exposé, dans les activités nucléaires, à la maîtrise du cycle du combustible nucléaire.

Criticité compte tenu des actions de maîtrise engagées : Intermédiaire.

Une partie des coûts d'exploitation du Groupe est constituée d'achats de combustibles nucléaires.

Pour son parc nucléaire en France et au Royaume-Uni, EDF s'approvisionne en uranium, en services de conversion et d'enrichissement, en fournitures d'assemblages combustible et en opérations de retraitement du combustible usé.

Les prix et les volumes subissent des fluctuations qui dépendent de facteurs ne relevant pas du contrôle du Groupe, notamment politiques et économiques (en particulier, perspectives de rentabilité des investissements miniers, déséquilibre offre/demande ou tension sur l'offre, liée par exemple à la survenance d'un incident d'exploitation dans une mine d'uranium ou une usine du cycle, à un retard dans la mise en service d'une nouvelle mine ou à un événement entraînant une instabilité institutionnelle dans un pays producteur ou à la survenance de restrictions/sanctions/embargos).

L'entreposage et le transport du combustible nucléaire, neuf ou usé, est une activité industrielle qui nécessite des mesures de sûreté et de sécurité spécifiques. Ces exigences pourraient encore s'accroître, générant des difficultés et des coûts supplémentaires pour le Groupe.

En cas de défaillance de cette logistique industrielle, le Groupe pourrait ralentir, voire interrompre, tout ou partie de la production d'électricité sur les sites impactés, soit du fait de la non-livraison d'assemblages neufs, soit du fait de la saturation des dispositifs d'entreposage, ce qui pourrait avoir un impact négatif sur la situation financière du Groupe (voir section 1.4.1.1.4 « Cycle du combustible nucléaire et enjeux associés »).

Malgré le projet de réalisation d'une piscine d'entreposage de combustible usé de grande capacité (voir section 1.4.1.1.4 « Cycle du combustible nucléaire et enjeux associés »)., le risque d'impossibilité, à terme, de mise en œuvre d'un multi-recyclage dans ses réacteurs à eau sous pression de 3e génération ou d'un recyclage dans des réacteurs de quatrième génération dits « GEN IV » (abandon du projet de réacteur à neutrons rapides ASTRID), pourrait remettre en cause le cycle du combustible, avec des conséquences tant en termes d'exploitation qu'en termes financiers.

En France, EDF a constitué des provisions pour les opérations de gestion (transport, traitement, conditionnement en vue du recyclage) du combustible nucléaire usé (voir note 32 de l'annexe aux comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019) à partir des conditions de prix et de volume de l'accord-cadre signé avec Orano en décembre 2008 et déclinées dans les contrats d'application successifs. Celui relatif à la période 2016-2023 a été signé en février 2016 (voir section 1.4.1.1.4 « Cycle du combustible nucléaire et enjeux associés »). Le montant des provisions actuellement constituées pour couvrir la période non couverte par le contrat actuel devrait être réévalué si les conditions du renouvellement de ce contrat se révélaient plus onéreuses que celles actuellement applicables.

La note 32 « Analyses de sensibilité aux hypothèses macroéconomiques » et la note 32 « Provisions nucléaires en France » de l'annexe aux états financiers consolidés au 31 décembre 2019 indique la correspondance entre d'une part « les charges aux conditions économiques de fin de période », qui représentent les montants de devis au 31 décembre 2019, et « les montants provisionnés en valeur actualisée ». S'agissant de la gestion du combustible usé, les montants des charges aux conditions économiques de fin de période sont évalués à 18 737 millions d'euros la provision correspondante est de 10 823 millions d'euros.

Le Groupe ne peut pas garantir que les contrats conclus, en France et à l'international, apporteront une protection suffisante contre des variations brutales ou importantes des prix à la hausse. Le Groupe ne peut pas non plus garantir qu'à l'échéance des contrats, il pourra les renouveler, notamment à des conditions de prix équivalentes. Cela pourrait avoir un impact négatif sur la situation financière du Groupe.

2.2.6 Impacts du coronavirus sur les facteurs de risques

L'épidémie de coronavirus apparue en Chine en décembre 2019 est susceptible d'affecter la santé des salariés et prestataires, les opérations et projets, ainsi que la situation financière du Groupe. Même si les impacts sont à ce stade difficilement quantifiables, les facteurs de risques principaux de cette épidémie ont été identifiés. Sans être exhaustifs, ils sont les suivants :-perturbation des chaînes d'approvisionnement industrielles pour des produits ou équipements en provenance de pays touchés par l'épidémie (risque 4E) ; -impacts sanitaires sur l'activité des salariés et prestataires du Groupe (risque 4C)-perturbation de la conduite des opérations, chantiers et grands projets du Groupe en cas de restrictions susceptibles d'affecter la continuité de l'activité (risque 4A) et éventuellement le niveau de production notamment en cas d'impact sur les arrêts de tranches nucléaires (risque 5A) -impact d'un éventuel ralentissement de l'activité économique sur le prix des matières premières et de l'électricité sur les marchés de gros, ainsi que sur le niveau de la demande en électricité ou les risques de contrepartie (risques 2C et 2E) ; -impact d'une perturbation des marchés financiers via une baisse de la valorisation du portefeuille des actifs dédiés ou des actifs retraites affectant le résultat financier du Groupe et le taux de couverture des provisions nucléaires, et impact d'une baisse des taux d'intérêts sur le calcul du montant des provisions nucléaires et des provisions pour avantages du personnel (risques évoqués au chapitre 2.2.2).

(1) WANO World Association of Nuclear Operators.
(2) (2) OSART Operational Safety Analysis Review Team, AIEA Agence Internationale de l'Énergie Atomique.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 13/03/2020, page 127

KPMG
© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Électricité de France (EDF)

5.2 Événements postérieurs à la clôture

Aucun événement postérieur à la clôture n'est intervenu hormis ceux présentés dans les autres sections du document d'enregistrement universel.

5.3 Évolution des prix de marchés à fin février 2020

Les prix spot (du jour pour le lendemain) de l'électricité en France en janvier-février 2020 se sont établis en moyenne à 32,3 €/MWh en base et 39,5 €/MWh en pointe, en fort recul par rapport aux prix de janvier-février 2019. Ces derniers s'étaient en effet établis à 54,3€/MWh en base et 62,6 €/MWh en pointe. Cette baisse s'explique par celle de la consommation de 5,9 TWh en raison de températures au-dessus des normales cette année (+ 2,1 °C) alors qu'elles étaient proches des normales l'an dernier. En cause également, la baisse des prix du charbon et du gaz ainsi qu'une production éolienne et hydraulique en hausse par rapport à janvier-février 2019. Pour les mêmes raisons, les prix spot allemands sont en net recul sur janvier-février 2020. Les prix se sont établis en moyenne à 28,7 €/MWh en base et 38,2 €/MWh en pointe, en baisse de respectivement 17,6 €/MWh et 17,2 €/MWh par rapport à ceux de janvier-février 2019. A noter, la production éolienne allemande sur février 2020 a dépassé les 20 TWh, dépassant de 4 TWh le précédent record mensuel.

Fin février 2020, les prix des contrats annuels français pour livraison en base et en pointe en 2021 cotaient respectivement à 42,0 €/MWh et à 52,7 €/MWh. Un an plus tôt, les prix à terme français de l'électricité pour livraison en base et en pointe en 2020 clôturaient le mois à 51,3 €/MWh et 66,2 €/MWh. Cette baisse des prix s'explique essentiellement par celle des prix du gaz et du charbon.

En janvier-février 2020, les prix spot du gaz sur le marché français se sont établis en moyenne à 10,2 €/MWh. Ce fort recul (- 10,0 €/MWh par rapport aux prix moyens de janvier-février 2019) traduit un équilibre offre-demande particulièrement « détendu » en Europe. Malgré une hausse de la production des centrales à cycle combiné gaz en raison de leur meilleure compétitivité face aux moyens charbon, les stocks européens se maintiennent à des niveaux historiquement hauts en raison de températures clémentes et d'arrivées massives de GNL en Europe. Ces dernières sont dues à une augmentation de l'offre mondiale, notamment américaine, alors que la croissance de la demande asiatique en GNL continue de s'essouffler.

Fin février 2020, le prix du Brent s'est établi à 50,5 $/bbl, en retrait de 15,5 $/bbl par rapport à fin février 2019. Après une hausse quasi-continue jusqu'en mai 2019, le prix a été principalement entraîné à la baisse par la perspective d'une offre abondante et d'une demande atone, dont le marché a guetté les signes de vigueur en surveillant notamment les avancées de l'accord commercial sino-américain. Tandis que la production américaine de pétrole de schiste a continué de croître toute l'année, l'OPEP et la Russie ont confirmé leur volonté de soutenir les cours par une réduction de production lors des sommets du 1er juillet et du 6 décembre. Ont été constatées quelques phases ponctuelles d'emballement des prix lors d'incidents au Moyen-Orient. Néanmoins, et malgré la signature de la phase 1 de l'accord commercial sino-américain le 15 janvier 2020, les prix du baril ont chuté à nouveau sur tout le début d'année 2020, plombés par les impacts sur la croissance et la demande en pétrole de la propagation de l'épidémie de coronavirus.

Le prix du charbon pour livraison en Europe en 2021 a terminé le mois de février 2020 à 57,0 $/t, en baisse de 23,7 $/t par rapport au prix de clôture fin février 2019 du contrat 2020. Hormis quelques épisodes de hausse liés à la réduction de la production des mines d'extraction (grèves, effondrements, contrôles accrus, inondations ou protestations environnementales), le prix du charbon a décru régulièrement sur l'année 2019, puis début 2020. Le prix élevé du CO_2 couplé à un prix bas du gaz a favorisé en 2019 le recours aux moyens gaz pour la production d'électricité. La production d'électricité à partir de moyen charbon a ainsi reculé de près de 27 % en Europe en 2019 par rapport à 2018. Début janvier 2020, le prix a augmenté lorsque de fortes pluies ont rendu difficile l'extraction de charbon en Afrique du Sud et que l'Indonésie a annoncé réduire de 10 % ses exportations en 2020. Mais la tendance baissière a repris dès le milieu du mois de janvier, principalement sous l'effet de l'épidémie de coronavirus et les perspectives de croissance en baisse. Puisqu'elle impacte également la production domestique de charbon chinois, l'épidémie a ponctuellement joué à la hausse sur le cours, début février par exemple.

Le prix du certificat d'émission de CO_2 pour livraison en décembre 2020 a clôturé le mois de février à 23,6 €/t. Il s'était établi à 22,1 €/t fin février 2019 pour livraison en décembre 2019. Le cours du CO_2 a réagi tout au long de l'année 2019 aux différentes annonces en lien avec la fermeture de centrales au charbon allemandes et l'éventuelle annulation des quotas correspondants. Les rebondissements du Brexit ont également joué un rôle prépondérant sur le prix, générant une forte incertitude sur l'avenir des obligations des acteurs britanniques dans le système EU-ETS. Dans ce contexte, les enchères de quotas britanniques de 2019 avaient été suspendues. Après le vote du Brexit en décembre actant que les Britanniques participeraient à la restitution de 2020, le marché a donc surveillé début 2020 les annonces relatives à la remise aux enchères de ces quotas, craignant un afflux brutal de quotas en cas de mise aux enchères des volumes concentrée dans le temps. Affaiblis par l'impact sur la croissance de l'épidémie de coronavirus, les prix ont terminé le mois de février en baisse.

5.4 Perspectives

Objectifs 2020

- **EBE** [1] : compris entre 17,5 et 18,0 milliards d'euros ;
- **Charges opérationnelles** [2] : stables en €$_{2019}$;
- **Investissements net totaux** hors acquisitions et cessions du Groupe 2019-2020 : environ 15,5 milliards d'euros par an ;
- **Cession Groupe 2019-2020** [2] : entre 2 et 3 milliards d'euros ;
- **Endettement financier net/EBE** [1] : ≤ 2,6x ;
- **Taux de distribution cible du résultat net courant** [4] [5] : 45 % - 50 %.

Ambitions 2021

- **Endettement financier net/EBE** [1] : ≤ 2,7x ;
- **Taux de distribution cible du résultat net courant** [4] : 45 % - 50 %.

(1) Sur la base du périmètre et des taux de change au 01/01/2020 et d'hypothèses de production nucléaire France comprises entre 375 TWh et 390 TWh pour 2020.
(2) Somme des charges de personnel et des autres consommations externes. À périmètre, norme et taux de change comparables. À taux d'actualisation retraites constants. Hors variation des charges opérationnelles des activités de services.
(3) L'objectif intègre l'exécution de l'option de vente des titres CENG en 2020. La réalisation de l'opération est susceptible d'être différée à 2021 en fonction du calendrier d'obtention des autorisations réglementaires.
(4) Avec l'État engagé à opter pour un paiement en actions pour le solde 2019 et au titre de l'exercice 2020.
(5) Ajusté de la rémunération des emprunts hybrides comptabilisés en fonds propres.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 13/03/2020, page 275

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

KPMG



EIFFAGE

Extrait du document d'enregistrement universel
(déposé à l'AMF le 31 mars 2020)

Eiffage

Comment se dessine 2020 pour Eiffage, selon vous ?

B. de R. — Si les deux premiers mois de l'année ont été dynamiques, la propagation du Covid-19 en Europe, et désormais dans le monde, est venue bouleverser notre activité tant en Travaux qu'en Concessions. Nous nous sommes attachés en priorité à assurer la sécurité sanitaire de nos salariés et de façon générale des intervenants sur nos sites d'activité, ainsi que la continuité opérationnelle des activités essentielles dont nous avons la charge dans nos pays d'intervention (maintenance hospitalière, pérennité de la chaîne alimentaire, maintien de la fourniture d'électricité d'eau et de gaz, exploitation et sécurité autoroutière, aéroportuaire, ferroviaire...).

Nous devons désormais intégrer ce nouveau risque comme inhérent à nos activités et de repenser notre organisation du travail, en coordination avec nos maîtres d'ouvrage, nos maîtres d'œuvre et les organismes professionnels, afin d'intégrer de nouvelles méthodes permettant de mettre en œuvre les gestes barrière indispensables à la sécurité de nos collaborateurs.
Notre capacité d'adaptation, l'intégration de ces méthodes dans nos processus et la cohésion de nos équipes sont fondamentales pour retrouver dans les meilleurs délais un mode opératoire normalisé compatible avec la relance.
Néanmoins, nos carnets de commandes demeurent, et, bien que perturbés, les contrats en cours, comme ceux remportés tout récemment, seront menés à bien.

Benoît de Ruffray,
président-directeur général d'Eiffage

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 31/03/2020, page 4

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Eiffage

Evènements post clôture

La crise sanitaire liée à la propagation du virus Covid-19 est venue bouleverser l'activité d'Eiffage, en mars 2020, tant en Travaux qu'en Concessions. Le Groupe s'est alors attaché en priorité à assurer la sécurité sanitaire de ses salariés et de façon générale des intervenants sur ses sites d'activité ainsi que la continuité opérationnelle des activités essentielles dont il avait la charge dans ses pays d'intervention.

Dans les **Travaux,** en France comme dans les implantations européennes du Groupe, toutes affectées par la crise sanitaire, les équipes sont restées mobilisées sur les missions de maintenance hospitalière, pérennité de la chaîne alimentaire ou encore maintien de la fourniture d'électricité, d'eau et de gaz…, essentielles au fonctionnement de la nation. D'autres activités de production, nombreuses, ont dû être suspendues le temps de revoir l'organisation du travail dans le contexte sanitaire actuel et de renforcer les mesures barrières, en lien avec les donneurs d'ordres et les pouvoirs publics. Le Groupe s'attend à ce que la reprise soit progressive, en fonction des typologies d'activités ou d'ouvrages et de leur caractère prioritaire. Enfin, certaines autres opérations ont été ajournées sur décision des clients ou en cas d'impossibilité de mettre en place les prérequis sanitaires.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 31/03/2020, page 62

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Eiffage

Dans les **Concessions,** la continuité de service des infrastructures de transport dont le Groupe a la charge dans les domaines autoroutier, ferroviaire et aéroportuaire a constitué la priorité. Une baisse sans précédent du trafic autoroutier en France a été constatée (-52,5% tous véhicules ; -60,3 % VL ; -18,5 % PL, la semaine du 16 au 22 mars) comme conséquence logique de l'application des consignes de confinement et dans une moindre mesure des fermetures de frontières. Dans le domaine aéroportuaire, marginal dans l'activité du Groupe, les mêmes dispositions sanitaires ont progressivement réduit le trafic à environ 15 vols (départs) quotidiens sur l'aéroport de Toulouse durant la semaine du 23 mars. Enfin, dans le domaine ferroviaire, il est rappelé qu'Eiffage opère la ligne à grande vitesse Bretagne-Pays de la Loire dans la cadre d'un PPP, sans risque trafic.
Différentes mesures ont alors été prises pour limiter les effets de cette situation sur les résultats et la trésorerie du Groupe.

Le Groupe a informé le marché le 24 mars 2020 de l'impact de cette situation inédite sur ses activités. Il a logiquement révisé ses perspectives d'activité pour 2020 en indiquant que l'activité et les résultats, initialement prévus en progression, seraient inévitablement en baisse et que l'ampleur de cette baisse dépendrait de la durée des mesures de confinement en place dans les pays d'intervention du Groupe, de leur évolution ainsi que des restrictions éventuelles qui s'en suivraient, en fonction de l'état sanitaire des pays concernés. Il a souhaité rappeler la solidité du Groupe pour faire face à cette situation en récapitulant les chiffres de liquidité d'Eiffage S.A et de ses filiales Travaux ainsi que ceux d'APRR au 31 décembre 2019, détaillés ci-avant dans le présent rapport de gestion. Il a également rappelé les refinancements réalisés post-clôture chez APRR et Eiffarie, en indiquant qu'APRR avait remboursé toutes ses tombées obligataires de 2020.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 31/03/2020, page 62 (suite)

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Eiffage

Risques liés à l'épidémie de Covid-19 (à la date de dépôt du présent document d'enregistrement universel)

La crise sanitaire liée à la propagation du virus Covid-19 vient bouleverser l'activité d'Eiffage tant en Travaux qu'en Concessions. Dans ce contexte, le Groupe s'est attaché en priorité à la maîtrise des risques principaux, à savoir :

- la sécurité sanitaire de ses salariés et de façon générale des intervenants sur ses sites d'activité ;
- la continuité opérationnelle des activités essentielles dont il a la charge dans ses pays d'intervention.

Dans les Travaux, en France comme dans les implantations européennes du Groupe, toutes affectées par la crise sanitaire, les équipes sont restées mobilisées sur les missions de maintenance hospitalière, pérennité de la chaîne alimentaire ou encore maintien de la fourniture d'électricité, d'eau et de gaz…, essentielles au fonctionnement de la nation.

D'autres activités de production, nombreuses, ont dû être suspendues le temps de revoir l'organisation du travail dans le contexte sanitaire actuel et de renforcer les mesures barrières, en lien avec les donneurs d'ordres et les pouvoirs publics. Enfin, certaines autres opérations sont ajournées sur décision des clients ou en cas d'impossibilité de mettre en place les prérequis sanitaires.

L'arrêt des chantiers constitue un risque quant au respect des délais contractuels et aux pénalités de retard qui pourraient être appliquées. Les Directions juridiques des Branches apportent leur soutien aux équipes opérationnelles afin de réduire ce risque en formalisant et sécurisant juridiquement les conditions d'arrêt des chantiers vis-à-vis de nos clients.

De plus, la fermeture de ces sites fait courir un risque plus important de vols (matériaux, matériels, engins…) et de détériorations des ouvrages existants ou en cours de réalisation. Des mesures de protection et de prévention des risques ont été mises en place sur les chantiers et des actions ont été entreprises auprès de nos principaux assureurs Tous Risques Chantiers afin de vérifier que les conditions de garanties étaient bien réunies en cas de sinistre.

La reprise de nos activités en Travaux sera progressive, en fonction des typologies d'activités ou d'ouvrages et de leur caractère prioritaire.

Elle reste également fortement conditionnée par la réactivation de la chaine d'approvisionnement de nos chantiers (ciment, béton, etc…) qui a été interrompue et par notre capacité à fournir à nos collaborateurs les équipements de protection indispensables à leur sécurité comme des masques, thermomètres, solution hydro- alcooliques, qui font actuellement défaut.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 31/03/2020, page 65

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

KPMG



ENGIE

Extrait du document d'enregistrement universel
(déposé à l'AMF le 18 mars 2020)

ENGIE

JEAN-PIERRE CLAMADIEU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Depuis la publication de ces résultats, l'évolution de l'épidémie de Coronavirus a pris une ampleur sans précédent et son issue demeure à ce stade encore incertaine. Le Groupe est pleinement engagé dans la gestion de cette crise qui fait l'objet d'un suivi en temps réel et de plans d'actions détaillés en permanence remis à jour. Notre absolue priorité est la santé de nos salariés, sous-traitants et clients ; nous devons également assurer la continuité de service de nos activités en particulier les plus critiques et nous nous attachons bien sûr à anticiper et limiter les impacts financiers de cette situation très exceptionnelle.

4.2.2 Assemblée Générale du 14 mai 2020 – Composition du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration a décidé, lors de sa séance du 26 février 2020, de convoquer l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires qui se réunira le 14 mai 2020. Les mandats de Fabrice Brégier et de Peter Ricketts of Shortlands arriveront à expiration à l'issue de cette Assemblée Générale. Ils se présentent aux suffrages des actionnaires et le Conseil propose de renouveler leur mandat. Leurs compétences clés sont reprises dans le tableau sous la Section 4.1.1.7.

A l'issue de l'Assemblée Générale, sous réserve du vote favorable de ces résolutions, le Conseil d'Administration demeurera composé de 13 membres. La proportion d'Administrateurs indépendants sera de 67%[5], de femmes de 40%[6] et le Conseil comprendra quatre nationalités.

Dans le contexte actuel de crise sanitaire (coronavirus), les modalités de participation physique à l'Assemblée Générale pourraient évoluer en fonction des impératifs sanitaires et/ou légaux. Dans ce cadre, l'attention des actionnaires est attirée sur le fait qu'il est possible de voter à l'Assemblée Générale et d'adresser des questions écrites au Conseil soit par voie postale soit par voie électronique, dans les conditions prévues par la réglementation.

Les documents d'information préparatoires à cette Assemblée Générale sont disponibles sur le site internet du Groupe (www.engie.com, rubrique Finance / Actionnaires).

L'Assemblée Générale d'ENGIE sera retransmise en direct et en différé sur www.engie.com.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 18/03/2020, pages 3 et 148

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

ENGIE

L'évolution de la situation liée à l'épidémie de Coronavirus reste incertaine à ce stade, et fait l'objet d'un suivi par le Groupe qui met en œuvre les mesures appropriées pour prévenir la contamination de ses salariés, sous-traitants et clients (voir Section 3.4.6.2 «le dispositif de management santé-sécurité») et pour réduire les conséquences de l'épidémie sur l'activité et les résultats.

3.4.6.2 Le dispositif de management santé-sécurité

Les principes fondamentaux de la politique santé-sécurité du Groupe ont été définis en 2010 au travers d'un accord avec les instances représentatives du personnel européennes, et renforcés au travers de l'accord mondial sur la santé et la sécurité au travail du 13 mai 2014.

Les standards et exigences minimaux applicables dans le Groupe sont fixés dans des Règles Santé-Sécurité Groupe.

Pour rendre encore plus visible l'engagement du Groupe pour la santé-sécurité de ses sous-traitants, un nouveau taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt a été suivi en 2019, intégrant les accidents des salariés, mais également ceux des sous-traitants intervenant sur site à accès contrôlé (taux de fréquence « total »).

Par ailleurs, compte tenu de la maturité du processus de détection des situations et événements à forte gravité potentielle (*High Potential - HiPo*), un nouvel indicateur de performance a été élaboré en 2019 : le taux de prévention, ratio entre le nombre de situations et événements à forte gravité potentielle («HiPo»), et la somme du nombre d'*HiPo* et d'accidents avec arrêt ; ce nouvel indicateur qui intègre aussi bien les salariés que les sous-traitants du Groupe, est centré sur l'identification et l'anticipation des risques, et constitue donc un indicateur «proactif», complémentaire des indicateurs de résultats traditionnels, «réactifs».

En 2019, l'ensemble des BU du Groupe ont renseigné un nouveau questionnaire de contrôle interne dédié la santé-sécurité-sûreté.

Les résultats du Groupe en matière de santé-sécurité au travail et sécurité industrielle sont suivis par le Comex, le Conseil d'Administration et le Comité pour l'Éthique, l'Environnement et le Développement Durable (CEEDD). En 2019, l'ensemble des analyses des accidents de travail mortels ont été présentées au Comex et au CEEDD. Des points réguliers sont également présentés en Conseil d'Administration et en ENGIE 50 qui regroupe l'ensemble des Directeurs des BU et des principales Directions fonctionnelles du Groupe.

Les résultats santé-sécurité font l'objet d'un partage avec les *managers* et la filière santé-sécurité du Groupe, sont portés via la voie managériale au sein des BU et sont mis à disposition de l'ensemble des salariés via l'intranet du Groupe.

Des points périodiques et des revues annuelles sont réalisés avec chaque BU afin d'apprécier l'efficacité des actions mises en œuvre et, notamment en 2019, pour évaluer leur capacité à prévenir les accidents graves et mortels de collaborateurs et de sous-traitants.

L'évolution de la situation liée à l'épidémie de Coronavirus fait l'objet d'un suivi par le Groupe qui met en oeuvre les mesures appropriées pour prévenir la contamination de ses salariés, sous-traitants et clients en fonction de l'état de contamination des différents pays où il exerce ses activités.

Les BU ont mis à jour leur Plan de Continuités d'Activités en fonction des caractéristiques de l'épidémie et pris les dispositions adaptées à la situation des territoires dans lesquelles elles sont actives. Par ailleurs, des mesures techniques et organisationnelles ont été mises en œuvre de façon à maintenir au maximum la qualité des prestations délivrées aux clients.

Au niveau de la gouvernance, un comité de pilotage Groupe a été mis en place pour statuer sur les décisions à prendre pour gérer les différents aspects de la crise, préservation de la santé des collaborateurs, intérimaires et sous-traitants, gestion des ressources humaines, communications interne et externe. Des comités de pilotage ont également été mis en place par les BU.

Trois comités de coordination pour les différents pays ont été mis en place pour la France, pour la Belgique et pour les autres pays. Ces comités ont permis d'harmoniser les dispositions prises et d'échanger les informations et les pratiques.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 18/03/2020, pages 53, 83 et 84

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

KPMG



ESSILORLUXOTTICA

Extrait du document d'enregistrement universel
(déposé à l'AMF le 21 avril 2020)

EssilorLuxottica

En ce début 2020, nous devons trouver un équilibre entre les besoins complexes de notre activité et la crise sanitaire mondiale du COVID-19. Malgré un contexte difficile, nous agissons selon les mêmes principes - en maintenant notre engagement envers nos clients et en veillant à la santé et au bien-être de nos collaborateurs. Notre forte présence mondiale nous offre la flexibilité nécessaire pour maintenir notre activité sans nous disperser ni sacrifier ce qui est important. Nos équipes maintiennent le cap, en continuant à imaginer, construire et faire croître un Groupe de santé visuelle d'avenir. Nous serons une entreprise avec laquelle notre personnel, nos partenaires, nos investisseurs et nos clients seront fiers de collaborer, une entreprise qui prend en compte votre intérêt, et qui continue à partager la valeur qu'elle crée pour le secteur. Nous nous réjouissons à l'avance de vous communiquer d'autres informations au cours de l'année.

Leonardo Del Vecchio — Hubert Sagnières

1.8.2 Synthèse des facteurs de risques

Catégorie de risques	Facteur de risques	Sévérité	Impact	Probabilité
Risques externes	Pandémie	▲▲▲	●●●	■
	Environnement politique et social	▲▲▲	●●●	■

Risques Externes

Facteurs de risques	Descriptions des risques	Mesures de réduction des risques
Pandémie Sévérité : ▲▲▲ Impact : ●●● Probabilité : ■	En décembre 2019, un nouveau coronavirus, le COVID-19, a fait son apparition en Chine. Malgré d'importants efforts de confinement, il s'est répandu dans le monde entier au-delà des frontières chinoises et continue de toucher de nombreuses zones géographiques. EssilorLuxottica, de par sa présence mondiale dans la fabrication de verres et de montures et ses réseaux mondiaux de distribution, pourrait être affectée par cette pandémie qui impacte actuellement non seulement ses installations de production et de distribution dans le monde entier mais également la capacité du marché à absorber ses produits en raison des restrictions imposées au commerce de détail et au déplacement des personnes dans de nombreux pays. Plus spécifiquement, suite aux mesures imposées par les autorités sanitaires et gouvernementales ainsi qu'aux restrictions de voyage, les activités de production et de distribution ont dû et/ou seront suspendues sur plusieurs sites.	EssilorLuxottica surveille l'évolution de la situation depuis le début de la crise avec la plus grande attention et fait de la santé et de la sécurité de ses employés, partenaires et clients sa priorité. EssilorLuxottica a mis en place aux niveaux local et central des équipes de gestion de crise chargées de coordonner, communiquer et prendre des initiatives pour maintenir les activités du Groupe tout en respectant les directives imposées par les autorités de chaque pays. Ces équipes rassemblent des experts internes de tous horizons (production, approvisionnement, informatique, finance, ressources humaines et distribution) pour assurer la mise en place d'actions locales et globales telles que: • déployer des mesures de sécurité rigoureuses et adapter les capacités aux niveaux de demandes (par exemple, travail à distance, arrêt partiel des activités) ; • gérer efficacement les mesures de confinement nationales ; • établir des mesures de contrôle des coûts et du niveau de liquidité qui incluent notamment le retardement d'investissements non-essentiels ; • définir des alternatives d'approvisionnement et tirer parti du réseau de sites de production ; • renforcer les activités du Groupe et réseaux e-commerce.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 21/04/2020, pages 3 et 49

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

EssilorLuxottica

Facteurs de risques	Descriptions des risques	Mesures de réduction des risques
Environnement politique et social Sévérité : ▲▲▲ Impact : ●●● Probabilité : ■	L'activité d'EssilorLuxottica pourrait être significativement impactée de manière négative par l'instabilité politique ou sociale dans les pays où : i) le Groupe a investi ou prévoit d'investir ; ii) il tire une part significative de ses revenus ; iii) il a signé des contrats avec des acteurs locaux. EssilorLuxottica opère actuellement dans le monde entier, notamment dans des pays en fort développement d'Amérique latine, du Moyen-Orient, d'Asie et d'Afrique (environ 60 pays). La Société est donc sujette à divers risques inhérents à la conduite d'activités commerciales à l'échelle mondiale. La probabilité de tels risques et leur effet potentiel sur la Société peuvent varier d'un pays à l'autre et sont généralement imprévisibles. Ils pourraient résulter en une perte de parts de marché, une baisse des ventes ou une augmentation des coûts de fonctionnement. Des exemples de risques liés à l'environnement social et politique sont présentés ci-dessous : • Les activités d'EssilorLuxottica pourraient être impactées par des évènements comme le COVID-19 (voir le risque de Pandémie). • Les relations commerciales entre la Chine et les États-Unis deviennent de plus en plus complexes (par exemple : évolution des droits de douane). Les événements socio-politiques impactent actuellement certaines régions (notamment Hong Kong, la Colombie et le Chili). • A défaut d'accord sur l'avenir des relations entre l'Union européenne et le Royaume-Uni, des restrictions pourraient être imposées sur les importations et exportations entre le Royaume-Uni et les pays de l'Union européenne et les complexités réglementaires ainsi que droits de douane pourraient être renforcés. Le renforcement des procédures douanières pourrait allonger les délais de livraison et une partie de la production pourrait être transférée, ce qui augmenterait les coûts et réduirait l'avantage compétitif sur le marché britannique (621 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2019). • Certains pays dans lesquels la Société opère (tels que les États-Unis, l'Indonésie, la Thaïlande, représentant 8 850 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2019) appliquent des lois protectionnistes, ce qui a un impact significatif sur les importations et les exportations.	La présence internationale d'EssilorLuxottica (dans plus de 80 pays) représente une « couverture naturelle » des risques liés à l'environnement politique et social. La Société, lorsqu'elle pénètre de nouveaux pays, procède à des diligences préalables approfondies (y compris une analyse des risques et une analyse juridique) afin d'examiner au préalable les particularités liées au contexte local qui pourraient avoir un impact sur la conduite des activités. Cette approche permet à EssilorLuxottica de décider de rester ou de quitter les régions à haut risque, et d'identifier les opportunités de développement dans les pays dont la stabilité socio-économique s'est améliorée. La Société a défini une méthodologie visant à prioriser les activités de surveillance dans les régions où le Groupe opère, en fonction de l'exposition en termes de risques politiques et économiques. Les opérations et les activités commerciales dans les pays fragiles font l'objet d'une surveillance étroite, et les mesures d'atténuation peuvent conduire à quitter totalement certains pays. Les revenus réalisés dans les « pays à risques » (selon la définition interne du Groupe, tels que le Mexique, le Chili, la Colombie, Hong Kong, l'Équateur et la Turquie) ne représentent que 3,80 % du chiffre d'affaires mondial. EssilorLuxottica tire la plus grande part de ses revenus de régions stables comme les États-Unis et l'Europe (respectivement 8 722 millions d'euros et 4 236 millions d'euros). EssilorLuxottica met en œuvre et révise périodiquement sa stratégie de planification pour assurer l'efficacité de ses opérations et de la logistique, en particulier vis-à-vis des pays dont les procédures douanières peuvent être plus complexes, afin d'éviter des retards susceptibles de conduire à des pertes d'opportunités commerciales. Des analyses de sensibilité sont également réalisées au niveau local pour améliorer la prise de décision. Des analyses sont exécutées afin d'anticiper les conséquences résultant d'un événement lié à une crise (par exemple Brexit, pandémies...) et ainsi d'évaluer et d'atténuer les risques potentiels.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 21/04/2020, page 51

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

EssilorLuxottica

3.2 Informations sur les tendances

3.2.1 Évolutions récentes

L'épidémie actuelle de COVID-19 impacte négativement l'activité du Groupe.

En janvier et février, le Groupe a enregistré une croissance solide, en ligne avec ses objectifs annuels. L'activité a commencé à se détériorer en mars, au fur et à mesure du déplacement de l'impact du virus, initialement centré sur la Chine, vers des régions entières d'Europe et d'Amérique du Nord. Au cours du deuxième trimestre, le Groupe s'attend à ce que le chiffre d'affaires poursuive son ralentissement, avec un impact significatif sur la rentabilité. A l'heure actuelle, le Groupe n'a pas suffisamment de visibilité pour évaluer l'ampleur de l'impact du COVID-19, du fait de la volatilité de la situation.

Eu regard aux circonstances actuelles et aux mesures imposées par plusieurs pays, Essilor a temporairement fermé tous ses sites industriels en France. La continuité de la production est assurée grâce à son réseau mondial d'usines et de laboratoires interconnectés. Ce dispositif inclut les sites de production chinois, dont le fonctionnement est revenu à la normale et qui ont des réserves de capacité. Les activités de vente en ligne sont en croissance et ne connaissent pas de retard de commandes.

Les usines de Luxottica ont temporairement suspendu leur activité en Italie et dans d'autres lieux moins déterminants pour la société, tandis qu'elles sont revenues à leurs niveaux normaux en Chine. Les points de vente en Europe et en Amérique du Nord se conforment aux mesures temporaires de confinement mises en place par les autorités locales, tandis que les plateformes de vente en ligne de la société continuent à fonctionner mondialement.

EssilorLuxottica et ses deux filiales opérationnelles mettent en œuvre des mesures correctives visant à contrôler les coûts et la trésorerie. Celles-ci incluent la suspension d'investissements non essentiels et l'ajustement des capacités de production globales à la demande actuelle.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 21/04/2020, page 173

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

EssilorLuxottica

3.2.2 Événements survenus depuis la clôture de l'exercice

Changements dans l'équipe de direction et au sein du Conseil d'administration

EssilorLuxottica confirme que la recherche d'un nouveau Directeur Général suit son cours. Des candidats internes à l'entreprise sont désormais également considérés. La nomination effective est prévue d'ici la fin de l'année 2020.

David Wielemans est nommé co-Directeur Financier d'EssilorLuxottica aux côtés de Stefano Grassi, en remplacement d'Hilary Halper.

Ariel Bauer est nommé co-Directeur des Relations Investisseurs d'EssilorLuxottica aux côtés de Giorgio Iannella, en remplacement de Véronique Gillet.

Enfin, le 30 mars 2020, le Conseil d'administration d'EssilorLuxottica a coopté Paul du Saillant comme nouvel administrateur en remplacement de Laurent Vacherot, ancien Directeur Général d'Essilor International, qui a fait valoir ses droits à la retraite. Avec effet au 30 mars 2020, M. du Saillant a été nommé Directeur Général d'Essilor International en remplacement de M. Vacherot. Il bénéficie des pouvoirs de co-délégué exécutif d'EssilorLuxottica précédemment octroyés à M. Vacherot le 13 mai 2019 par Leonardo Del Vecchio, Président Directeur Général, et Hubert Sagnières, Vice-Président Directeur Général Délégué. A ce titre, il travaillera directement avec Francesco Milleri, Vice-Président et Directeur Général de Luxottica, pour développer et mettre en oeuvre la stratégie et le processus d'intégration d'EssilorLuxottica.

Programme de rachat d'actions

Le 17 mars 2020, afin de mettre en œuvre son programme de rachat d'actions, EssilorLuxottica annonça avoir confié à un prestataire de services d'investissement un mandat portant sur l'acquisition d'un nombre maximum de 3 000 000 d'actions EssilorLuxottica, en fonction des conditions de marché, sur une période débutant le 17 mars 2020 et pouvant s'étendre jusqu'au 27 mai 2020.

Le 27 mars 2020, la Société a décidé d'arrêter l'exécution du programme de rachat d'actions annoncé le 17 mars 2020. Depuis le 17 mars 2020, 1,55 million d'actions ont été acquises pour un prix moyen de 102,54 euros. Toutes les informations relatives aux actions acquises du 17 mars 2020 au 26 mars 2020 sont disponibles sur le site Internet d'EssilorLuxottica.

Décisions concernant l'Assemblée Générale et la distribution des dividendes

Le 30 mars 2020, au vu de l'épidémie actuelle de COVID-19, le Conseil d'administration a décidé de reporter l'Assemblée Générale du 15 mai 2020 au 25 juin 2020 et de la tenir à huis-clos.

À la même date, le Conseil d'administration a décidé de réévaluer à une date ultérieure sa décision du 5 mars 2020 concernant la distribution d'un dividende.

Le 18 avril 2020, le Conseil d'administration a décidé de ne pas soumettre au vote de l'Assemblée Générale du 25 juin 2020 la distribution d'un dividende pour l'exercice 2019. Il réévaluera l'état de l'activité au second semestre ainsi que l'efficacité de toutes les mesures prises face à l'épidémie de COVID-19. Si la reprise s'avère suffisamment solide, le Conseil d'administration pourrait proposer le paiement d'un dividende exceptionnel avant la fin de l'année.

Autres mesures pour répondre à l'épidémie de COVID-19

Le 20 avril 2020, EssilorLuxottica a annoncé que le Conseil d'administration a demandé à l'équipe de direction de mettre en œuvre des mesures pour réduire les charges d'exploitation et de trésorerie du groupe, y compris la réduction ou le report d'une partie de la rémunération des cadres dirigeants. Le Conseil d'administration a décidé d'appliquer cette dernière mesure à ses propres membres en réduisant leur rémunération (jetons de présence) de 50 %.

Enfin, dans le respect des valeurs historiques d'Essilor et de Luxottica, le Conseil d'administration a approuvé la création d'un fonds COVID-19 de 100 millions d'euros pour protéger le capital humain du Groupe. Ce fonds soutiendra les employés et leurs familles dans le besoin.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 21/04/2020, page 174

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

EssilorLuxottica

3.2.3 Perspectives

Le 27 mars 2020, EssilorLuxottica a annoncé qu'au vu de l'évolution de l'épidémie de COVID-19, les perspectives du groupe pour 2020, publiées le 6 mars 2020, ne sont plus valables.

Malgré l'épidémie actuelle de COVID-19, EssilorLuxottica dispose d'un important potentiel de création de valeur à travers la génération de synergies de chiffre d'affaires et de coûts, dont le montant net est actuellement estimé entre 420 et 600 millions d'euros au niveau du résultat opérationnel ajusté [1] par an d'ici 2023.

Les synergies de chiffre d'affaires devraient se situer entre 200 et 300 millions d'euros, du fait de la capacité d'EssilorLuxottica à développer des produits innovants de haute qualité optimisant l'interaction entre montures et verres, ainsi qu'à mieux servir l'industrie grâce à une distribution plus large et à transformer l'expérience client grâce à une digitalisation accrue et une logistique plus efficace.

Les synergies de coûts sont estimées entre 220 et 300 millions d'euros du fait de l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement, de la rationalisation des frais généraux et administratifs et des économies sur les achats.

Les objectifs financiers de long terme du Groupe (jusqu'en 2023, à taux de change constant [2] et hors impacts des acquisitions stratégiques) sont les suivants :

- croissance du chiffre d'affaires autour de 5 % avec une contribution accrue des ventes directes aux consommateurs et des marchés à forte croissance [3] ;
- croissance du résultat opérationnel ajusté [1] : entre 1,0 et 1,4 fois celle du chiffre d'affaires ;
- croissance du résultat net ajusté [1] : entre 1,0 et 1,5 fois celle du chiffre d'affaires.

Notes

(1) **Chiffres ou indicateurs ajustés** : pour obtenir la définition des chiffres ajustés, veuillez vous référer au paragraphe *Indicateurs ajustés* dans la section 3.1.1.

(2) **Chiffres à taux de change constants** : les chiffres à taux de change constants ont été calculés sur la base des taux de change moyens de la même période de l'année précédente.

(3) **Pays ou marchés à forte croissance** : comprennent la Chine, l'Inde, les pays de l'Asean, la Corée du Sud, Hong-Kong, Taïwan, l'Afrique, le Moyen-Orient, la Russie, l'Europe de l'Est et l'Amérique latine.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 21/04/2020, page 175

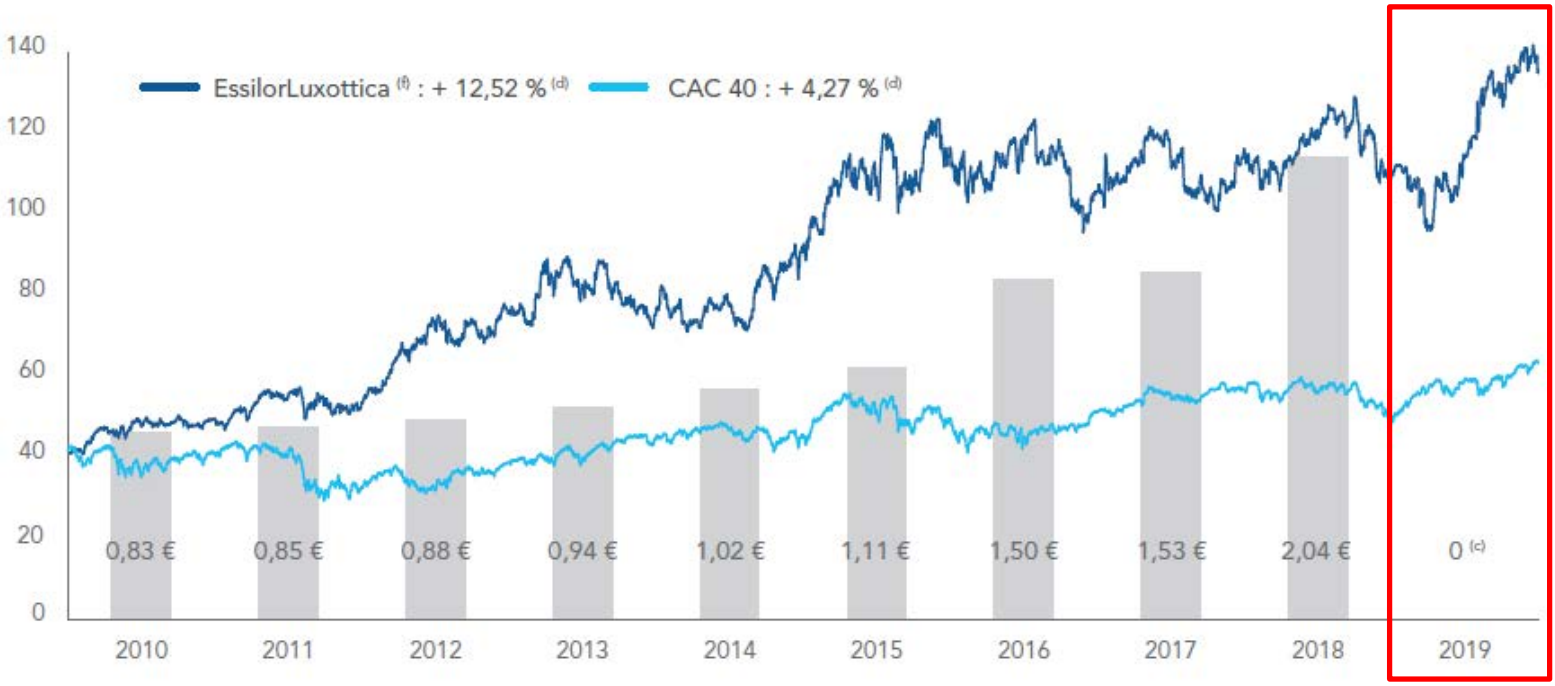
KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

EssilorLuxottica

Cours de bourse et dividende

En euros — Le graphique du CAC 40 a été rebasé au cours d'EssilorLuxottica au 1er janvier 2010



(a) Estimations au 31 décembre 2019.
(b) Salariés actifs, anciens salariés et retraités.
(c) Le 18 avril 2020, au vu de l'épidémie actuelle de COVID-19, le Conseil d'administration a décidé de ne pas soumettre au vote de l'Assemblée Générale du 25 juin 2020 la distribution d'un dividende pour l'exercice 2019.
(d) Taux de croissance moyen annualisé.
(e) Voir section 5.1.8, paragraphe *Droits de vote* sur la limitation des droits de vote s'appliquant à Delfin.
(f) Essilor jusqu'au 1er octobre 2018.

5.5 Politique de distribution des dividendes

La Société poursuit une politique de dividende équilibrée visant à assurer la rémunération de ses actionnaires et le réinvestissement de ses résultats dans la poursuite de son développement. De fait, sur les 20 dernières années, la Société a assuré à ses actionnaires un dividende en progression constante, représentant en moyenne un tiers de son résultat net.

Il est rappelé que conformément au Règlement Intérieur du Conseil d'administration, la distribution de dividendes, d'acomptes sur dividendes, primes, réserves et/ou toute autre distribution réalisée par la Société, Luxottica ou Essilor International, est décidée conformément aux prévisions financières et aux stratégies d'affaires de la Société, étant précisé que, sauf décision contraire du Conseil d'administration, le taux de distribution (pay-out ratio) sur le résultat net consolidé ajusté des éléments d'allocation du prix d'acquisition (purchase price allocation (PPA)) pertinents et, le cas échéant, des autres éléments qui seraient déterminés par le Conseil d'administration, ne doit pas dépasser 50 %.

Dividende 2020 au titre de l'exercice 2019

Le 18 avril 2020, au vu de l'épidémie actuelle de COVID-19, le Conseil d'administration a décidé de ne pas soumettre au vote de l'Assemblée Générale du 25 juin 2020 la distribution d'un dividende pour l'exercice 2019.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 21/04/2020, pages 332 et 348

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

EssilorLuxottica

Historique de la distribution globale et évolution du dividende

Au titre de l'exercice 2019 et des six précédents exercices, le dividende total mis en distribution a été le suivant :

En millions d'euros	Résultat net part du Groupe	Montant distribué	Ratio de distribution	Dividende net *(en euros)*	Date de mise en paiement
2019	1 938 [a]	0 [b]	0 [b]	0 [b]	0 [b]
2018	1 871 [a]	887	50 % [d]	2,04	23/05/2019
2017	833	333	40 %	1,53	30/04/2018
2016	813	325	40 %	1,50	19/05/2017
2015	757	237	31 %	1,11	08/06/2016
2014	642 [e]	216	34 %	1,02	21/05/2015
2013	593	198	33 %	0,94	27/05/2014

(a) Pour l'exercice 2019, le résultat net indiqué correspond au résultat net part du groupe ajusté (voir section 3.1.1 du présent Document d'enregistrement universel, paragraphe *Compte de résultat consolidé d'EssilorLuxottica : réconciliation avec le compte de résultat ajusté*).

(b) Le 18 avril 2020, au vu de l'épidémie actuelle de COVID-19, le Conseil d'administration a décidé de ne pas soumettre au vote de l'Assemblée Générale du 25 juin 2020 la distribution d'un dividende pour l'exercice 2019.

(c) Pour l'exercice 2018, le résultat net indiqué correspond au résultat net ajusté *pro forma* présenté en section 3.6 du Document de Référence 2018.

(d) Le ratio de distribution de 50% est calculé sur la base du résultat net part du groupe *pro forma* ajusté.

(e) Ajusté des éléments non récurrents principalement liés à l'acquisition en 2014 des sociétés Transitions Optical, Coastal.com et Costa.

Tout dividende qui ne serait pas réclamé dans les cinq ans de son exigibilité serait prescrit dans les conditions prévues par la loi.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 21/04/2020, page 349

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

KPMG



FAURECIA

Extrait du document d'enregistrement universel
(déposé à l'AMF le 30 avril 2020)

Faurecia

Message de Michel de Rosen



Alors que la pandémie de COVID-19 continue de se propager à travers le monde, je voudrais, au nom du Conseil d'administration, exprimer mon soutien à la Direction générale et aux collaborateurs de Faurecia, qui font preuve d'une solidarité remarquable et d'une résilience extraordinaire dans ce contexte très difficile. Les équipes de Direction ont réagi rapidement en prenant toutes les mesures nécessaires à la protection de la santé et de la sécurité de tous les collaborateurs et au renforcement de la trésorerie, ainsi qu'au redémarrage de la production en toute sécurité dans les prochaines semaines. Le Conseil d'administration a été impliqué dans toutes les étapes de cette crise et nous sommes confiants quant à la capacité de l'équipe de direction à traverser cette situation.

2019 a été, une fois encore, une excellente année pour Faurecia et les équipes de direction ont de nouveau montré leur capacité à réagir rapidement et efficacement face aux évolutions du secteur automobile, tout en déployant la stratégie à moyen et long termes discutée et définie par le Conseil d'administration. Nous avons été particulièrement impliqués dans l'acquisition de Clarion, ses conséquences sur la stratégie du Groupe et la feuille de route de l'activité nouvellement créée. Nous avons également examiné l'acquisition de SAS, la création de la co-entreprise avec Michelin dans le domaine des piles à combustible et participé à la mise en place de la nouvelle stratégie de Responsabilité Sociale et Environnementale de Faurecia, notamment l'initiative visant à devenir neutre en CO_2 d'ici à 2030.

Le Conseil a également travaillé sur ses autres missions, notamment l'examen et l'approbation des comptes et résultats financiers, l'analyse des risques et de leurs politiques de gestion, la proposition de dividende aux actionnaires, la revue des objectifs et la communication financière, l'examen des plans de succession, la revue et la décision sur la stratégie de rémunération du management ainsi que l'adaptation de la gouvernance à l'évolution des exigences légales.

Lors de l'Assemblée générale annuelle de 2019, nous avons exprimé notre gratitude à trois membres du Conseil d'administration, M. Éric Bourdais de Charbonnière, M. Hans-Georg Härter et Mme Bernadette Spinoy, qui n'ont pas sollicité le renouvellement de leur mandat et ont servi avec professionnalisme les intérêts du Groupe. Nous avons par ailleurs accueilli trois nouveaux administrateurs, Mme Yan Mei, M. Peter Mertens et M. Denis Mercier, poursuivant ainsi notre effort de renforcement de la diversité et de l'internationalité du Conseil. Cela nous permettra de continuer à accompagner la stratégie de transformation du Groupe et d'être prêts aux conséquences potentielles de la fusion envisagée entre PSA et FCA, y compris aux éventuels changements de gouvernance. Nous avons amélioré le fonctionnement du Conseil en réorganisant les comités et en procédant à une nouvelle répartition des missions entre eux. Le taux moyen de participation aux réunions du conseil d'administration et de ses comités a été supérieur à 95 %.

Durant cette période difficile et alors que nous nous dirigeons vers une nouvelle ère pour l'industrie automobile et potentiellement une gouvernance plus indépendante pour Faurecia, le Conseil d'administration, unanime, soutient le Directeur général, le Comité exécutif et l'ensemble des équipes de Faurecia. Je remercie tous les administrateurs, nos actionnaires, l'ensemble des équipes dirigeantes et les collaborateurs de Faurecia pour leur engagement.

Michel de Rosen
Président du conseil d'administration

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 30/04/2020, page 5

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Faurecia

définissent notre contribution positive à la société, le Groupe déploie des initiatives transversales intégrant des indicateurs d'amélioration définis et mesurables. Les tendances démographiques et sociétales démontrent que les enjeux environnementaux seront le prochain grand bouleversement. Dans ce contexte, Faurecia a lancé un programme pour atteindre la neutralité carbone d'ici 2030 pour les scopes 1 et 2 et en partie pour le scope 3.

À l'heure où je vous écris, les pays du monde entier traversent une crise sanitaire majeure et Faurecia prend toutes les mesures nécessaires pour faire face à une période extrêmement perturbée.

Nous avons trois priorités : la santé et la sécurité de nos employés ainsi que de leurs familles, la gestion de notre trésorerie et la préparation du redémarrage de la production en toute sécurité dès que cela sera possible. Ainsi, notre plan de redémarrage "Safer Together", comprenant nos directives, est basé en partie sur notre expérience en Chine, où nous avons maintenant redémarré la production sur tous nos sites et mis en place des mesures fortes pour protéger nos employés.



«Au cours des dernières années, Faurecia a fortement amélioré ses performances opérationnelles et financières nous permettant aujourd'hui d'être confiants dans notre capacité à traverser la crise mondiale, accompagner la reprise de la production automobile le moment venu et enfin poursuivre notre stratégie de transformation.»

En raison de cette crise mondiale et de l'absence de visibilité pour l'industrie automobile qui en découle, le Groupe présentera de nouveaux objectifs financiers pour l'année 2020 dès que les perspectives macro-économiques offriront une visibilité suffisante. Au cours des dernières années, Faurecia a fortement amélioré ses performances opérationnelles et financières, nous permettant aujourd'hui d'être confiants dans notre capacité à traverser la crise mondiale, accompagner la reprise de la production automobile le moment venu et enfin poursuivre notre stratégie de transformation. La fusion proposée entre FCA et PSA créerait notre plus important client, apportant de nouvelles opportunités commerciales ainsi qu'un profil de marché amélioré basé sur un flottant plus important, une liquidité accrue et une plus grande visibilité.

Je saisis cette opportunité pour remercier nos actionnaires et le conseil d'administration pour leur confiance, ainsi que l'ensemble des employés du Groupe pour leur contribution aux performances de 2019 et pour leur soutien pendant la gestion de la crise.

Patrick Koller
Directeur général

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 30/04/2020, page 7

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Faurecia

Ce tableau présente les principaux risques identifiés par Faurecia et répartis selon les différentes catégories du Groupe. Faurecia a mis en place différentes contremesures pour éviter et contenir ces risques. Celles-ci sont détaillées dans le chapitre 2 du Document d'enregistrement universel (« Risques »).

CATÉGORIE	RISQUES
Risques opérationnels et industriels	Pandémie COVID-19
	Sécurité et continuité des systèmes d'information
	Risque associé à l'activité du fournisseur automobile
	Croissance externe
	Gestion de programme
	Qualité et sécurité du produit CSR
	Incendie et explosion
	Défaillance des fournisseurs
	Sécurité au travail CSR
	Impact environnemental des sites et changement climatique CSR
	Acquisition et rétention des talents CSR
	Risque relatif au taux d'intérêt

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 30/04/2020, page 43

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Faurecia

Cette co-entreprise permettra aux constructeurs automobiles d'accéder à un marché d'applications abordable et sécurisé, disponible partout dans le monde avec un contenu adaptable selon la région. L'*app store* d'Aptoide propose un million d'applications Android couvrant divers cas d'usage tels que le jeu, la navigation, les services de *streaming*, les recommandations selon les centres d'intérêt ou encore le stationnement. Aptoide offre également un mécanisme de paiement intégré et sécurisé autorisant les constructeurs automobiles à monétiser des services, tout en garantissant la protection des données personnelles du véhicule et de ses occupants.

Aptoide apporte au sein de cette co-entreprise un écosystème unique offrant une vaste gamme d'applications Android ainsi que son savoir-faire en matière de distribution. De son côté, Faurecia apporte un large portefeuille client, sa capacité d'intégration systèmes dans l'infodivertissement embarqué et son savoir-faire en matière de cybersécurité.

- Faurecia a annoncé le succès de l'émission d'un emprunt obligataire de 700 millions d'euros à échéance 2027 à 2,375 %. La qualité de la base d'investisseurs et les conditions très favorables obtenues démontrent la qualité de crédit de Faurecia. Faurecia utilisera le produit de l'émission des obligations, ainsi que sa trésorerie disponible, pour rembourser la totalité des 700 millions d'euros d'obligations senior 3,625 % à échéance de juin 2023 (les « obligations 2023 »), plus les intérêts courus.
- Lors de son *Capital Market Day* du 26 novembre 2019, Faurecia a annoncé l'accélération de la stratégie de transformation pour le Cockpit du Futur et la Mobilité Durable, grâce aux acquisitions et partenariats récents. A cette date, Faurecia avait annoncé viser une performance record en 2022, combinant croissance et résilience, avec des ventes supérieures à 20,5 milliards d'euros, une rentabilité à 8 % des ventes et une génération de cash à 4 % des ventes, ces objectifs financiers étant basés sur une hypothèse de production automobile mondiale estimée à 87 millions de véhicules en 2022.

DÉCEMBRE 2019

- Faurecia et Devialet, concepteur français d'innovations remarquées dans le monde de l'ingénierie acoustique, ont annoncé un partenariat afin de proposer aux constructeurs automobiles des solutions audio de haute qualité.

  Avec plus de 160 brevets à son actif, Devialet apporte ses technologies de pointe, dont SAM (*Speaker Active Matching*) l'une de ses innovations phares, qui offre une reproduction sonore haute-fidélité ; ainsi qu'une expertise en matière d'architecture acoustique, de conception de haut-parleurs, de traitement du signal, et une caution haut de gamme. De son côté, Faurecia apporte son expertise en conception électronique et intégration systèmes, ainsi que sa solution de gestion centralisée du son dans l'habitacle.

1.1.1.1.3. ÉVÉNEMENTS RÉCENTS

JANVIER 2020

- Au CES de Las Vegas 2020, Faurecia a signé un accord de coopération avec Beijing Horizon Robotics, un pionnier dans l'informatique de bord et l'intelligence artificielle. Ce partenariat stratégique aura pour but de co-développer des solutions IA multi-modales et accélérer la commercialisation des systèmes intérieurs intelligents (ADAS) pour le marché chinois.

COVID-19

- La crise globale du Covid-19 a impacté le Groupe en commençant par la Chine durant le premier trimestre 2020 puis le reste du monde à partir de mars 2020. Au 17 avril 2020, toutes les usines situées en Chine ont repris leur production.

  Pour faire face à la crise, Faurecia a immédiatement mis en place tous les plans d'action nécessaires, la première priorité restant la protection des employés, ainsi que la préparation d'un redémarrage de l'activité en toute sécurité.

  En parallèle, la liquidité a été assurée et des mesures pour réduire les coûts et protéger le niveau de trésorerie ont été mises en œuvre. En particulier, 600 millions d'euros de la ligne de crédit syndiquée sur un total de 1,2 milliard d'euros (échéance juin 2024), ont été tirés en mars 2020 de façon à anticiper la baisse du factoring de créances clients et un prêt « club deal » de 800 millions d'euros a été signé le 10 avril 2020 avec une maturité de 18 mois et un tirage à 100 % à la signature.

  Il demeure difficile pour le moment d'estimer les niveaux de production dans les prochains mois car ils dépendent de nombreux paramètres externes, tels que des décisions gouvernementales, le rythme de résolution de la pandémie dans les différentes zones géographiques mais aussi du redémarrage effectif de la production des constructeurs et des ventes de véhicules. De ce fait, l'impact global de cette crise ne peut être évalué à ce stade.

VENTES DU PREMIER TRIMESTRE 2020

- Le 20 avril 2020, Faurecia a publié ses ventes du 1er trimestre 2020.

  Les ventes ont atteint 3 739 millions d'euros, en baisse de 13,5 % en données publiées et de 19,7 % à taux de change et périmètre constants.

  - Les taux de change ont eu un effet négatif limité de 3 millions d'euros,
  - Le périmètre a eu un effet positif de 268 millions d'euros (+6,2 %), dont 101 millions d'euros pour deux mois de consolidation de SAS et 167 millions d'euros pour 3 mois de consolidation de Clarion,
  - Les ventes à taux de change et périmètre constant ont surperformé de 390 points de base la production automobile mobile (-23,6 %, source : IHS Markit d'avril 2020).

  Les ventes ont été fortement impactées par la crise liée au Covid-19, qui a impacté la Chine sur l'ensemble du trimestre avec un pic en février, et ensuite le reste du monde à partir de mars.

  Lors de cette publication, Faurecia a aussi souligné ses trois priorités durant la crise :

  - Priorité n°1 : veiller à la santé et la sécurité de tous les salariés,
  - Priorité n°2 : sécuriser la trésorerie, récemment renforcée par un prêt « Club deal » de 800 millions d'euros signé le 10 avril,
  - Priorité n°3 : être prêt pour un redémarrage de la production en toute sécurité grâce au programme baptisé « SAFER TOGETHER ».

Enfin, Faurecia a communiqué la décision de son conseil d'administration de reporter l'assemblée générale des actionnaires, initialement prévue le vendredi 29 mai 2020, au vendredi 26 juin 2020.

L'ensemble des communiqués de presse du Groupe est consultable sur le site www.faurecia.com.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 30/04/2020, pages 50 et 51

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Faurecia

Les capitaux propres du Groupe progressent de 390,5 millions d'euros pour atteindre 4 461,8 millions d'euros à fin 2019 à comparer à 4 071,3 millions d'euros à fin décembre 2018.

Les principales ressources de financement à long terme se composent :

- du crédit syndiqué d'un montant de 1 200 millions d'euros renégocié en juin 2018, à échéance juin 2024, et qui n'était pas tiré au 31 décembre 2019 ;
- d'obligations pour un montant total de 2 150 millions d'euros dont 700 millions d'euros à échéance juin 2025, 750 millions d'euros à échéance juin 2026 et de 700 millions d'euros à échéance juin 2027 ;
- de 700 millions d'euros de *Schuldscheindarlehen* (placement privé de droit allemand) constitué de plusieurs tranches venant à échéance en décembre 2022, en décembre 2023 et en décembre 2024.

1.1.1.7. Perspectives

Dans son communiqué de presse publié le 27 mars 2020, Faurecia a indiqué que ses objectifs financiers annuels 2020, tels qu'ils avaient été annoncés le 17 février 2020, ne sont plus valides, en raison de la crise mondiale liée à la pandémie Covid-19 et de l'absence de visibilité qui en découle pour l'industrie automobile.

Dans ce même communiqué, Faurecia a indiqué que de nouveaux objectifs financiers pour l'année 2020 seront présentés dès que les perspectives macro-économiques pour le reste de l'année offriront une visibilité suffisante.

Au jour de la publication du présent Document d'enregistrement universel, compte tenu des incertitudes sur l'évolution de la situation, le Groupe n'a pas encore reformulé de nouveaux objectifs financiers pour l'année 2020.

En outre, le 26 novembre 2019, lors de son *Capital Markets Day* tenu à Paris, Faurecia avait indiqué les objectifs financiers à moyen-terme ci-après :

- une croissance annuelle moyenne des ventes qui devrait être supérieure à 5 % entre 2019 et 2022 pour atteindre plus de 20,5 milliards d'euros en 2022 ;
- une marge opérationnelle qui devrait atteindre 8 % des ventes en 2022 ;
- un *cash-flow* net qui devrait atteindre 4 % des ventes d'ici 2022.

Ces objectifs financiers étaient basés sur une hypothèse de volumes de production automobile mondiale estimée à 87 millions de véhicules en 2022.

2.3 Événements récents

À la suite de l'autorisation par les autorités compétentes en matière de contrôle des concentrations en janvier 2020, Faurecia a finalisé le 30 janvier 2020 l'acquisition auprès de Continental des 50 % restants de SAS, dont le projet avait été annoncé le 14 octobre 2019. SAS est un acteur majeur de l'assemblage et de la logistique de modules complexes pour l'intérieur des véhicules, qui a réalisé en 2019 un chiffre d'affaires d'environ 740 millions d'euros et qui emploie près de 4 490 collaborateurs.

La situation en Chine dans le contexte épidémique actuel reste incertaine. À ce stade, il est difficile de mesurer les impacts sur l'activité, la reprise progressive de la production se faisant en fonction des clients et en lien avec les autorités chinoises ; le Groupe met en place les mesures appropriées pour ses employés et pour répondre aux besoins de ses clients.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 30/04/2020, pages 58,et 67

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Faurecia

Note 2 Faits marquants et événements postérieurs à la clôture de l'exercice

À la suite de l'autorisation par les autorités compétentes en matière de contrôle des concentrations, Faurecia a finalisé le 30 janvier 2020 l'acquisition auprès de Continental des 50 % restants de SAS, dont le projet avait été annoncé le 14 octobre 2019, au travers de sa filiale Faurecia Automotive GmbH. SAS est un acteur majeur de l'assemblage et de la logistique de modules complexes pour l'intérieur des véhicules, qui a réalisé en 2019 un chiffre d'affaires d'environ 740 millions d'euros et qui emploie près de 4 490 collaborateurs.

La crise globale du Covid-19 a impacté le Groupe en commençant par la Chine durant le premier trimestre 2020 puis le reste du monde à partir de mars 2020. Au 17 avril 2020, toutes les usines situées en Chine ont repris leur production.

Pour faire face à la crise, Faurecia a immédiatement mis en place tous les plans d'action nécessaires, la première priorité restant la protection des employés, ainsi que la préparation d'un redémarrage de l'activité en toute sécurité.

En parallèle, la liquidité a été assurée et des mesures pour réduire les coûts et protéger le niveau de trésorerie ont été mises en œuvre. En particulier, 600 millions d'euros de la ligne de crédit syndiquée sur un total de 1,2 milliard d'euros (échéance juin 2024), ont été tirés en mars 2020 de façon à anticiper la baisse du factoring de créances clients et un prêt « club deal » de 800 millions d'euros a été signé le 10 avril 2020 avec une maturité de 18 mois et un tirage à 100 % à la signature.

Il demeure difficile pour le moment d'estimer les niveaux de production dans les prochains mois car ils dépendent de nombreux paramètres externes, tels que des décisions gouvernementales, le rythme de résolution de la pandémie dans les différentes zones géographiques mais aussi du redémarrage effectif de la production des constructeurs et des ventes de véhicules. De ce fait, l'impact global de cette crise ne peut être évalué à ce stade.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 30/04/2020, page 134

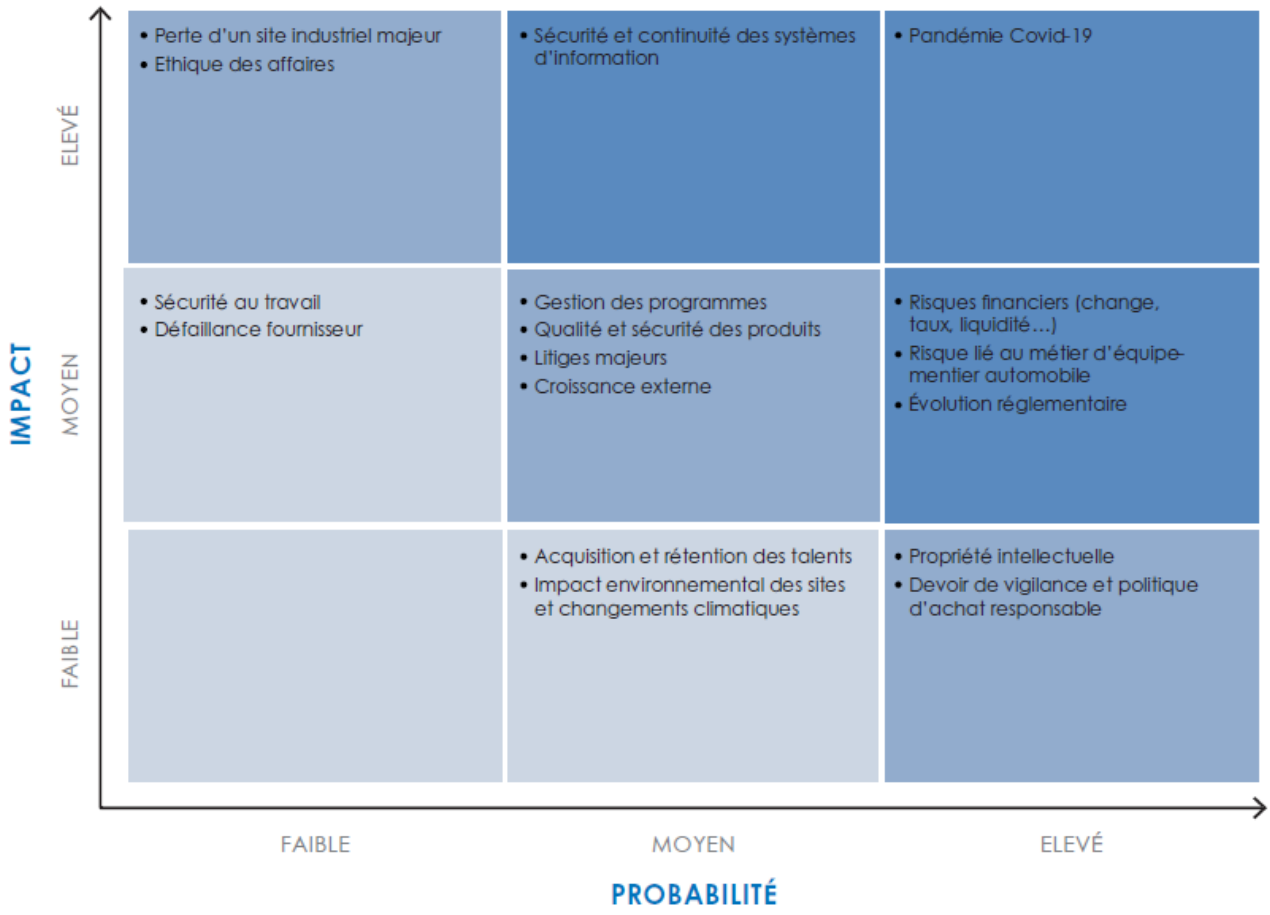
KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Faurecia

2.2. Description des principaux risques

Le Groupe réalise annuellement une matrice des risques du Groupe qui synthétise les principaux risques en fonction de leur impact et de leur probabilité. Cette matrice est représentée ci-dessous. Les différents risques figurant dans cette matrice sont détaillés au sein de ce chapitre. Cette représentation prend en compte les mesures de maîtrise mises en œuvre afin de limiter l'impact et/ou la probabilité de ces risques. Elle constitue un outil interne de pilotage de ces risques. Cette cartographie des risques a fait l'objet d'une validation par le comité d'audit.



Risque	Principaux dispositifs de maîtrise du risque	Probabilité	Impact	Chapitre associé
Risques opérationnels et industriels				2.2.1
Pandémie COVID-19	■ Mise en œuvre d'un comité de crise dédié impliquant les membres du Comité Exécutif du Groupe ■ Déploiement du programme « Safer Together » applicable à l'ensemble des sites ■ Mise en œuvre de mesure de réduction des coûts et de sécurisation des liquidités.	●●●	●●●	2.2.1.1.
Sécurité et continuité	■ Plan stratégique dédié aux risques SI	●●○	●●●	2.2.1.2

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 30/04/2020, pages 160 et 161

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Faurecia

2.2.1. Risques opérationnels et industriels

2.2.1.1. Pandémie COVID-19

	Probabilité	Impact
	●●●	●●●

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE	*IMPACT POTENTIEL POUR LE GROUPE*
Le 11 mars 2020, l'Organisation Mondiale de la Santé déclarait que l'épidémie due au Coronavirus (COVID-19), qui avait débuté en janvier 2020 était devenue une pandémie. Le développement de cette pandémie à l'échelle mondiale a généré, génère et peut générer de nombreuses menaces sanitaires significatives dans les pays où le Groupe opère et entraine ou peut entrainer la mise en œuvre progressive de mesures publiques concernant notamment la restriction de la circulation des biens et des personnes. Cette situation a perturbé, perturbe et pourrait continuer à perturber, voire empêcher, sur une période plus ou moins longue, le fonctionnement de tout ou partie de nos usines de production et de nos centres de R&D situés dans des zones impactées ou du fait d'une baisse de la demande de nos clients, mais aussi impacter de la même manière les usines de productions ou les points de vente de tout ou partie de nos clients et fournisseurs situés dans des zones impactées ou du fait d'une baisse de la demande du secteur. Il n'est pas à exclure que ce type d'évènement se produise à nouveau dans le futur qu'il s'agisse d'une nouvelle vague du Covid-19 ou d'un autre virus.	Une pandémie pourrait entrainer des impacts significatifs multiples concernant : ■ La santé et la disponibilité de nos employés au sein de nos usines et de nos centres de R&D ; ■ La performance financière du Groupe et de ses partenaires (chiffre d'affaires, marge opérationnelle et trésorerie notamment) ; ■ Les activités opérationnelles du Groupe ou de ses partenaires (production, fournisseurs, R&D notamment).

GESTION DU RISQUE

Face à cette situation inédite, Faurecia est immédiatement passé en mode de gestion de crise pour ajuster en temps réel sa réponse au développement des impacts de la pandémie sur ses employés, ses clients et ses fournisseurs. La priorité du Groupe est avant tout d'assurer la santé et la sécurité des employés et de leurs familles. Le Groupe a également mis en place des mesures drastiques de gestion de la trésorerie ainsi qu'un contrôle strict des coûts et investissements pendant la période de ralentissement de l'activité.

Des détails complémentaires concernant ces mesures sont disponibles dans le communiqué de presse publié le 20 avril 2020 ainsi qu'au paragraphe 1.1.1.1.3 de ce document.

Outre ces mesures d'urgence, le Groupe se tient également prêt à un redémarrage sécurisé de la production le moment venu, y compris dans un environnement où le virus ne serait pas encore totalement éradiqué. Un programme spécifique « SAFER TOGETHER » a été developpé dans ce sens. Néanmoins, il reste difficile à ce stade d'estimer le niveau de production des mois à venir dans la mesure où cela dépend de nombreux paramètres y compris les mesures gouvernementales, le rythme d'évolution de cette pandémie dans les différentes régions mais aussi le redémarrage effectif de la production de nos clients et la demande des consommateurs. Par conséquent, l'impact global de cette crise ne peut être évalué à ce stade.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 30/04/2020, page 163

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Faurecia

3.3.4.1.2. POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le conseil d'administration élit parmi ses membres un président qui doit être une personne physique. Il est nommé pour une durée, fixée par le conseil d'administration, qui ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur. Le président du conseil d'administration peut démissionner de ses fonctions à tout moment, sans préavis, et le conseil d'administration peut mettre fin à tout moment à ses fonctions, sans préavis.

Le conseil d'administration veille tout particulièrement à ce que la rémunération du président du conseil d'administration soit adaptée aux missions qui lui sont confiées, établie de manière cohérente avec les bonnes pratiques de marché et conforme à l'intérêt de toutes les parties prenantes à l'activité de la Société.

La rémunération du président du conseil d'administration est composée d'une rémunération fixe et d'avantages en nature, à l'exclusion de tout autre élément de rémunération.

Face à la crise sanitaire liée au Covid-19, et en tant que contribution personnelle aux nombreux actes de solidarité des salariés du Groupe, le président du conseil d'administration a décidé de réduire sa rémunération annuelle fixe de 20 % pour le deuxième trimestre 2020 au moins.

3.3.4.1.3. POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

- En contrepartie de ces engagements supplémentaires demandés au directeur général et soucieux de garantir la compétitivité de sa rémunération, le conseil d'administration, en tenant compte notamment des résultats d'une étude comparative établie pour l'Europe par des conseils externes sur la base d'un groupe de sociétés industrielles comparables en termes de chiffre d'affaires, de capitalisation et d'effectifs, a décidé d'ajuster le montant de la rémunération annuelle fixe du directeur général en l'augmentant de 11 % et de renforcer la proportion relative de la rémunération variable à long terme dans la structure globale de sa rémunération en la fixant à un montant maximum de 250 % de la rémunération fixe. La contrepartie envisagée s'accompagne également d'une volonté de stabiliser dans le temps les montants et plafonds des éléments de la rémunération fixe et variable (annuelle et long-terme). Dans ce contexte, le conseil d'administration a accepté, à la demande du directeur général, que ces montants et plafonds ne soient pas modifiés au cours des trois prochains exercices (c'est à dire 2020, 2021 et 2022 inclus), sauf événement exceptionnel très significatif et dument justifié.

Dans le contexte extrêmement difficile de la crise sanitaire liée au Covid-19 et des mesures drastiques prises par le Groupe en matière de trésorerie et de contrôle strict des coûts et des investissements pendant la période de ralentissement de l'activité, le directeur général a souhaité participer aux efforts demandés à l'ensemble des parties prenantes du Groupe et a fait part au conseil d'administration de sa décision de renoncer pour 2020 aux augmentations de rémunération (fixe et long terme) proposées dans la politique de rémunération, qui ne seront applicables qu'à compter de 2021, les autres évolutions proposées, et notamment les engagements complémentaires qui lui ont été demandés, restant quant à elles applicables dès 2020.

En outre, face à cette crise, et en tant que contribution personnelle aux nombreux actes de solidarité des salariés du Groupe, le directeur général a décidé de réduire sa rémunération annuelle fixe de 20 % pour le deuxième trimestre 2020 au moins.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 30/04/2020, pages 244 et 245

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Faurecia

3.3.4.2. Mise en œuvre pour 2020

3.3.4.2.1. RÉMUNÉRATION 2020 DE MICHEL DE ROSEN, PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Sur recommandation du comité des rémunérations, le conseil d'administration, lors de ses réunions du 14 février 2020 et du 17 avril 2020, a décidé que le président du conseil d'administration bénéficierait, pour 2020, des éléments de rémunération suivants prévus dans la politique de rémunération 2020.

Rémunération annuelle fixe

Le président du conseil d'administration bénéficie d'une réunération annuelle fixe déterminée selon les modalités prévues dans la politique de rémunération 2020.

Le conseil d'administration, sur recommandation du comité des rémunérations, a ainsi décidé de maintenir la rémunération du président inchangée à 300 000 euros, étant précisé que ce plafond comprend, comme en 2019, le montant de l'avantage en nature correspondant au temps de l'assistante mise à disposition du président qui est consacré à ses activités autres que celles relatives à la présidence de Faurecia.

Face à la crise sanitaire liée au Covid-19, et en tant que contribution personnelle aux nombreux actes de solidarité des salariés du Groupe, le président du conseil d'administration a décidé de réduire sa rémunération annuelle fixe de 20 % pour le deuxième trimestre 2020 au moins.

3.3.4.2.2. RÉMUNÉRATION 2020 DE PATRICK KOLLER, DIRECTEUR GÉNÉRAL

Sur recommandation du comité des rémunérations, le conseil d'administration, lors de ses réunions du 14 février 2020 et du 17 avril 2020, a décidé que, pour 2020, le directeur général bénéficierait des éléments de rémunération suivants prévus dans la politique de rémunération 2020.

Rémunération annuelle fixe

Le directeur général bénéficie d'une rémunération annuelle fixe selon les modalités prévues dans la politique de rémunération 2020.

Il est rappelé que dans le contexte extrêmement difficile de la crise sanitaire liée au Covid-19 et des mesures drastiques prises par le Groupe en matière de trésorerie et de contrôle strict des coûts et des investissements pendant la période de ralentissement de l'activité, le directeur général a souhaité participer aux efforts demandés à l'ensemble des parties prenantes du Groupe et a fait part au conseil d'administration de sa décision de renoncer, pour 2020, à l'augmentation de sa rémunération annuelle fixe telle que prévue dans la politique de rémunération, celle-ci ne devenant effective qu'en 2021.

Il est également rappelé que face à cette crise, et en tant que contribution personnelle aux nombreux actes de solidarité des salariés du Groupe, le directeur général a décidé de réduire sa rémunération annuelle fixe de 20 % pour le deuxième trimestre 2020 au moins.

Attribution d'actions de performance

Le directeur général bénéficie d'une attribution d'actions de performance selon les modalités prévues dans la politique de rémunération 2020.

Il est rappelé que dans le contexte extrêmement difficile de la crise sanitaire liée au Covid-19 et des mesures drastiques prises par le Groupe en matière de trésorerie et de contrôle strict des coûts et des investissements pendant la période de ralentissement de l'activité, le directeur général a souhaité participer aux efforts demandés à l'ensemble des parties prenantes du Groupe et a fait part au conseil d'administration de sa décision de renoncer, pour 2020, à l'augmentation de la proportion relative de la rémunération variable à long terme dans la structure globale de sa rémunération comme prévu dans la politique de rémunération, celle-ci ne devant effective qu'en 2021 et a demandé au conseil d'administration de limiter en conséquence, pour 2020, l'attribution d'actions de performance au même plafond qu'en 2019, soit 180 % de la rémunération annuelle fixe de référence.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 30/04/2020, pages 250 et 251

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Faurecia

5.4.3. **Dividendes**

Exercice	Dividende brut par action (en euros)[1]	Total (en euros)
2016	0,90	124 232 220,90[2]
2017	1,10	151 839 381,10[2]
2018	1,25	172 544 751,25[2]

(1) Dividende intégralement éligible à l'abattement de 40 % bénéficiant aux personnes physiques domiciliées fiscalement en France prévu à l'article 158, 3 2° du Code général des impôts.

(2) Incluant le montant du dividende correspondant aux actions autodétenues non versé et affecté au compte report à nouveau.

Au titre de l'exercice 2019, la Société avait annoncé, dans le communiqué de presse du 17 février 2020 sur les résultats annuels 2019, son intention de proposer aux actionnaires le versement d'un dividende de 1,30 euro par action. Cette annonce était intervenue avant que la crise sanitaire liée au Covid-19 ne soit considérée par l'Organisation Mondiale de la Santé comme une pandémie et n'entraîne une crise mondiale affectant de façon majeure tous les secteurs de l'économie, et notamment l'industrie automobile. Dans ce contexte et compte tenu du manque de visibilité sur la sortie de crise, le conseil d'administration a décidé de reporter d'un mois l'assemblée générale des actionnaires (du 29 mai 2020 initialement prévue au 26 juin 2020) et de statuer sur le contenu des résolutions soumises aux actionnaires, y compris sur les dividendes au titre de l'exercice 2019, lors de sa réunion qui convoquera l'assemblée générale du 26 juin 2020.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 30/04/2020, page 337

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

KPMG



GECINA

Extrait du document d'enregistrement universel
(déposé à l'AMF le 13 mars 2020)

Gecina

Notre approche de la gestion des risques

Notre stratégie est sécurisée par une gestion dynamique des risques financiers et extra-financiers et une identification des opportunités dans un contexte qui reste cependant incertain du point de vue macroéconomique et géopolitique auquel s'ajoute pour 2020 l'incertitude nouvelle liée aux effets du coronavirus.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 13/03/2020, page 38

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

KPMG



GETLINK

Extrait du document d'enregistrement universel
(déposé à l'AMF le 17 mars 2020)

Getlink

2 RÉSULTATS DE L'EXERCICE ET PERSPECTIVES

Objectifs[23] et évènements récents

Fort de sa confiance en la robustesse de son modèle économique et des solides résultats de l'année 2019, le Groupe a confirmé le 27 février 2020 son intention de poursuivre sa politique de dividende au service de ses actionnaires. Ainsi, il sera proposé à l'assemblée générale du 30 avril 2020, de le porter à 0,41 centimes d'euro par action au titre de l'exercice 2019, soit une augmentation de 14 % par rapport à 2018.

Le 27 février 2020, dans un contexte économique toujours incertain suite à la sortie du Royaume-Uni de l'Union européenne le 31 janvier 2020 et les conséquences possibles de la crise du coronavirus COVID-19, le Groupe avait fixé un objectif financier d'un EBITDA 2020 à 580 millions d'euros au taux de change de 1 £=1,14 € et à périmètre constant incluant une prudence de ce fait. Cet objectif était établi sur la base des hypothèses ci-dessous :

Hypothèses

Getlink a construit ses perspectives et objectifs conformément aux méthodes comptables appliquées dans les comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2019.

- Tant pour l'activité Navettes Camions et pour l'activité Navettes Passagers, un niveau de trafic stable en 2020 dans un environnement économique encore affecté par les incertitudes entourant le Brexit et avec la crise épidémiologique du COVID-19 qui reste maîtrisée à un niveau n'entraînant pas un ralentissement économique mondial.
- La poursuite de la stratégie d'optimisation du *yield* et de maîtrise des coûts d'exploitation et des frais généraux du Groupe.
- Dans le contexte du Brexit, et au vu des mesures de préparation déjà mises en place par le Groupe, la poursuite de l'activité à son niveau actuel, avec des perturbations opérationnelles ponctuelles limitées.
- La poursuite de la croissance du trafic passagers de Trains à Grande Vitesse Voyageurs passant par le Tunnel et la mise en place du service retour direct Amsterdam-Londres à partir d'avril 2020.
- La poursuite du plan d'investissement du Groupe décrit au chapitre 1 du présent Document d'Enregistrement Universel.
- L'absence de changement significatif de l'environnement réglementaire et fiscal existant à la date d'enregistrement du présent Document d'Enregistrement Universel.
- La mise en service d'ElecLink à mi-2021.
- L'hypothèse d'un impact limité de l'épidémie de COVID-19 en durée et en baisse de trafic, sur la base des informations publiques disponibles à la date d'arrêté des comptes.
- Un taux de change de 1 £=1,14 €.

Le contexte incertain à court terme n'entame pas la confiance du Groupe dans la solidité de ses différentes activités et leur potentiel de croissance à moyen et long terme. Le Groupe maintient toujours son objectif de dépasser 735 millions d'euros d'EBITDA à l'horizon de 2022 (à 1 £=1,14 €) suite à la mise en service de l'interconnexion électrique d'ElecLink mi-2021.

COVID-19

Depuis le 26 février 2020, date de l'arrêté des comptes, des hypothèses sous-jacentes des objectifs 2020, du rapport de gestion et du rapport présenté au chapitre 3 du présent Document d'Enregistrement Universel sur les risques spécifiques les plus significatifs de Getlink, l'Organisation Mondiale de la Santé, a qualifié le 11 mars 2020 la situation mondiale du COVID-19 de pandémie.

Le 14 mars 2020, le Premier ministre du gouvernement français a décidé, à la suite du passage en stade trois du plan de lutte contre l'épidémie de fermer tous les lieux recevant du public qui ne sont pas indispensables à la vie du pays. Le 16 mars 2020, un renforcement des mesures de restriction des déplacements a été annoncé. Les transferts de marchandises vont se poursuivre, mais, s'agissant de la circulation des personnes[24] les citoyens de Schengen et les Britanniques seront les seuls à pouvoir entrer dans l'espace européen.

Entre le 1er et le 15 mars 2020, le trafic de véhicules de tourisme était en baisse de 18 % par rapport à la même période en 2019.

Les Concessionnaires ont pris un ensemble de mesures visant à permettre la circulation des biens et des personnes, tout en protégeant salariés et clients.

L'impact global de la pandémie COVID-19 sur l'année 2020 dépendra à la fois de la durée de l'épisode viral et de ses conséquences sur l'économie en général et sur le transport transmanche en particulier. Il dépendra également des décisions des autorités françaises, britanniques, européennes ou étrangères, lesquelles continueront d'avoir une incidence forte sur la situation du trafic.

À date, Getlink considère que, si la tendance observée sur la première quinzaine de mars se poursuivait et, *a fortiori*, si elle devait s'amplifier, il ne sera pas possible d'atteindre les objectifs d'EBITDA 2020. Il est néanmoins trop tôt pour estimer les impacts de la situation sur les objectifs 2020. Getlink communiquera ultérieurement sur un objectif d'EBITDA 2020 révisé. Le Groupe, fort de sa trésorerie disponible, confirme par ailleurs qu'indépendamment des soutiens financiers qui seraient décidés par les États, être en mesure de faire face aux échéances du service de la dette en 2020.

---

[23] *Objectif fondé sur des données, hypothèses et estimations considérées comme raisonnables. Elles tiennent compte tout particulièrement des conséquences du contexte géopolitique et sont toutefois susceptibles d'évoluer ou d'être modifiées en raison des incertitudes liées notamment à l'environnement économique, financier, concurrentiel et réglementaire. En outre, la matérialisation de certains risques décrits au chapitre 3 « Risque et contrôle » du présent Document d'Enregistrement Universel pourrait avoir un impact sur les activités du Groupe et sa capacité à réaliser ses objectifs. Le Groupe ne prend donc aucun engagement ni ne donne aucune garantie sur la réalisation des objectifs et les informations prospectives figurant au présent chapitre ne sauraient être utilisées pour établir des prévisions de résultat.*

[24] *Allocution 16 mars 2020, Ministre de l'Intérieur du gouvernement français, Christophe Castaner.*

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 17/03/2020, page 119

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

f) Conditions climatiques ou sanitaires exceptionnelles

Matérialité nette

Identification et description du risque

Des phénomènes météorologiques violents (inondations, tempêtes) ou des catastrophes naturelles peuvent affecter la capacité de l'entreprise, tout particulièrement d'Europorte, qui opère en milieu ouvert sur le réseau ferré national, à exercer son activité en mode normal ou délivrer le service attendu. Ainsi, les inondations dans le Sud de la France en 2019 ont affecté l'activité d'Europorte. Ces phénomènes, qui pourraient s'intensifier avec le réchauffement climatique, pourraient également modifier la quantité et la provenance des matières premières agricoles transportées. De même, mais sur une autre échelle de temps, à un horizon 2100, les conséquences du réchauffement climatique en matière d'élévation du niveau des océans pourraient renforcer le risque de submersion marine et d'élévation de la mer sur le littoral des Flandres.

Dans le contexte sanitaire mondial et européen, la survenance d'une épidémie ou la crainte que celle-ci puisse se produire, sont susceptibles d'avoir un effet négatif sur le trafic et / ou pourraient générer des coûts élevés liés aux mesures d'ordre sanitaire. L'épidémie actuelle de Coronavirus a eu pour conséquence, outre les aspects humains, la fermeture de certaines zones d'activité, entraînant des modifications dans les niveaux de production, de consommation, de transports et déplacements habituels, dans différentes régions, et en particulier en Chine. Au 26 février 2020, le Groupe porte une attention très particulière à l'évolution de cette épidémie et assure une veille permanente pour déployer, dans les meilleurs délais, les consignes sanitaires du Ministère des Solidarités et de la Santé et mettre en place les mesures recommandées par les gouvernements[29].

Contrôle et atténuation

Le Groupe, comme présenté au chapitre 6 du présent Document d'Enregistrement Universel, conduit une stratégie qui place la lutte contre le changement climatique au cœur de sa politique environnementale. Ceci s'inscrit au présent dans le cadre d'une démarche immédiate et continue permettant de garantir à l'avenir un engagement de long terme.

Eurotunnel avait réalisé, en tant que gestionnaire d'une infrastructure d'importance majeure pour l'économie britannique et conformément au Climate Change Act 2008, une étude sur la résilience de l'infrastructure face au changement climatique prévisible. Getlink a décidé de renforcer en 2020 cette étude des risques liés au changement climatique en adoptant une vision élargie de l'évaluation de ces risques (physiques et de transition) pour l'activité du Groupe.

Dans le cadre des Plans de Prévention des Risques Naturel (PPRN) et plus particulièrement au niveau local du PPR Littoral, les services de l'État réalisent régulièrement des études qui simulent les événements climatiques tels que des tempêtes, pluies centennales et montées des eaux selon un modèle hydrodynamique rigoureux qui tient compte des ouvrages construits depuis le moyen âge pour draîner (les « wateringues ») et protéger (les digues) le littoral des Flandres qui commence à Sangatte.

Lors des plans de crise, Europorte participe aux réunions avec SNCF Réseau et adapte ses plans de transports à un mode dégradé, pour une reprise dans les meilleures conditions possibles d'exploitation.

Objectifs financiers (40 %)

- Résultat net consolidé de l'année par comparaison avec le résultat net prévu au budget (20 %), à taux de change constant et sur le périmètre des activités poursuivies à ce jour : activités d'Eurotunnel, d'Europorte et d'ElecLink.
- Objectif cible d'EBITDA consolidé annoncé au marché pour 2020 (20 %) : 580 millions d'euros (au taux de change de 1£=1,14 €), à périmètre constant (sur le périmètre des activités poursuivies à ce jour : activités d'Eurotunnel, d'Europorte et d'ElecLink) incluant une prudence dans un contexte économique toujours incertain de la sortie du Royaume-Uni de l'Union européenne le 31 janvier 2020 et les conséquences possibles de la crise du coronavirus COVID-19.

5 RÉMUNÉRATION DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

Objectifs financiers (50 %)

- Résultat net consolidé de l'année par comparaison avec le résultat net prévu au budget (25 %), à taux de change constant et sur le périmètre des activités poursuivies à ce jour : activités d'Eurotunnel, d'Europorte et d'ElecLink.
- Objectif cible d'EBITDA consolidé annoncé au marché pour 2020 (25 %) : 580 millions d'euros (au taux de change de 1£=1,14 €), à périmètre constant (sur le périmètre des activités poursuivies à ce jour : activités d'Eurotunnel, d'Europorte et d'ElecLink) incluant une prudence dans un contexte économique toujours incertain de la sortie du Royaume-Uni de l'Union européenne le 31 janvier 2020 et les conséquences possibles de la crise du coronavirus COVID-19.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 17/03/2020, pages 202 et 205

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

KPMG



GROUPE PSA

Extrait du document d'enregistrement universel
(déposé à l'AMF le 21 avril 2020)

Groupe PSA



MESSAGE DU **PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE**

Alors que ce début d'année 2020 est marqué par une crise sanitaire brutale, notre Groupe suit une ligne claire : « Protéger la santé de ses salariés et protéger la pérennité de l'entreprise ». Nous avons pris des décisions responsables avec notamment le déploiement d'un protocole de mesures sanitaires renforcées dans l'ensemble de nos sites. Nos équipes sont aujourd'hui mobilisées et solidaires pour préparer l'avenir dans un contexte économique difficile.

Cet avenir, le Groupe l'affirme également avec son **engagement éthique** envers les prochaines générations, au travers d'une raison d'être claire et engageante : assurer la liberté de mouvement en offrant une **mobilité propre, sûre et abordable** pour tous les citoyens.
Nous prenons notre part de l'effort mondial pour **lutter contre le réchauffement climatique**, en ligne avec les objectifs de l'accord de Paris[1]. La performance CO_2 s'est améliorée de 11g[2] en moyenne en 2019 pour nos véhicules thermiques, confortée par le lancement de 10 modèles électrifiés[3]ainsi que la mise sur le marché de solutions de mobilité innovantes, comme la Citroën Ami.
Notre politique volontariste porte notre engagement de **respecter les objectifs CO_2 2020 fixés par l'Union Européenne.**
Plus largement, notre entreprise est reconnue comme **acteur socialement responsable** de premier plan dans les index RSE les plus réputés : Groupe PSA est ainsi sélectionné dans 9 indices ESG[4] - dont 3 en tant que leader sectoriel[5] - et confirmé par le CDP[6] comme l'un des acteurs mondiaux de référence pour la transition bas-carbone.

La **performance** est un levier essentiel de la pérennité d'une entreprise et l'exécution rigoureuse de notre **plan stratégique *Push to Pass*** nous a permis d'atteindre de nouveaux **records de rentabilité** avec une marge opérationnelle courante de 8,5 %, au meilleur niveau de l'industrie. Après 20 années de pertes consécutives, Opel améliore sa marge qui atteint 6,5 %, 2 ans seulement après son intégration dans le groupe. Le *free cash-flow* de la division Automobile progresse et dépasse 3 milliards d'euros en 2019.

Les équipes de management du Groupe PSA, avec le soutien exigeant du Conseil de Surveillance, créent donc de la valeur de façon durable depuis plus de 6 années consécutives pour le bénéfice de :

- **Ses clients,** avec une qualité et un niveau de satisfaction qui progressent,
- **Ses employés,** avec une multiplication par 5,4 en 6 ans de la redistribution des richesses crées, grâce à la maturité du dialogue social,
- **Ses investisseurs,** avec une politique de dividendes favorable,
- **Toutes ses parties prenantes,** avec des fournisseurs et des partenaires commerciaux engagés dans une quête d'amélioration continue de la performance.

Nos engagements sociétaux et notre performance économique nous placent au meilleur niveau pour relever les nombreux défis auxquels les constructeurs automobiles doivent faire face. Dans le contexte difficile que notre industrie rencontre, le projet de fusion avec FCA est plus que jamais une opportunité pour les deux entreprises et nous permettra de devenir ensemble un leader mondial, prêt à entrer dans une nouvelle ère de la mobilité durable.

CARLOS TAVARES
Président du Directoire du Groupe PSA

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 21/04/2020, page 2

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Groupe PSA

1.5.1. Risques liés à la stratégie

1.5.1.1. RISQUES LIÉS À L'ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE, SANITAIRE ET GÉOPOLITIQUE DU GROUPE RISQUE ÉLEVÉ

Facteurs de risques	Dispositifs de gestion et de contrôle
Le Groupe est implanté industriellement et/ou commercialement dans un grand nombre de pays dont certains peuvent présenter des risques spécifiques : volatilité du PIB, instabilité économique et politique, troubles sociaux, changements réglementaires, montée du nationalisme et du populisme, mises en place de mesures protectionnistes, difficultés de recouvrement, fluctuation des taux d'intérêt et des taux de change, manque de liquidités en devises et mesures de contrôle des changes. D'autre part, le Groupe s'expose à un risque de pandémies et épidémies qui viendrait paralyser partiellement ou totalement ses activités.	Dans l'objectif de limiter de tels risques, la stratégie consiste : › à se protéger de politiques protectionnistes mises en place par certains pays pour favoriser le développement d'une industrie automobile nationale en optimisant les implantations locales ; › à mettre en place des moyens d'alerte, des plans de sécurisation et de continuité d'activité adaptés à la nature de la menace. Les moyens d'alerte consistent en une veille permanente permettant de connaître la situation politique, sociale et sanitaire dans tous les pays, mais également réglementaire. Le Comité Exécutif Global pilote et contrôle les activités du Groupe à travers l'animation de Push to Pass et de l'avancement de ses plans d'actions.
Risques liés à la pandémie du Covid-19 La pandémie de coronavirus Covid-19 qui sévit dans le monde entier affecte de manière significative l'ensemble de nos moyens de production, de nos chaînes d'approvisionnement et de nos activités commerciales. Le risque sanitaire élevé que représente cette menace expose en première ligne nos personnels et pourrait occasionner des impacts sur leur santé et leur disponibilité. Nous mettons tout en œuvre pour assurer en priorité la sécurité des salariés du Groupe dans les pays affectés par cette crise sanitaire. Le développement de l'épidémie de Covid-19 notamment à partir de mars 2020 renforce les incertitudes du contexte économique global et des marchés. Ses conséquences pour le Groupe PSA sont aujourd'hui difficiles à évaluer, et dépendront de l'ampleur, de la durée et de l'étendue géographique de la crise du Covid-19, comme des mesures prises par les pays concernés. Après avoir fermé ses sites de production en Chine, le Groupe a annoncé le 16 mars la fermeture progressive de l'ensemble de ses sites de production européens puis dans le reste du monde. Tous les sites européens étaient fermés au 19 mars. Les sites de production demeurent à ce jour fermés à l'exception de la Chine où la production a repris progressivement depuis fin mars. Le Covid-19 a impacté la demande de manière significative au premier trimestre avec une baisse brutale du marché mondial automobile. Le marché européen a notamment connu une baisse significative de plus de 26% au premier trimestre par rapport au premier trimestre 2019 avec en particulier un mois de mars en baisse de plus de 50%. Les ventes mondiales du Groupe PSA ont baissé de 29% au premier trimestre 2020 par rapport au premier trimestre 2019 dont une baisse de près de 30% en Europe.	Pour répondre spécifiquement à la menace de propagation du coronavirus, nous avons mis en place un dispositif exceptionnel de gestion de crise. Cette cellule a décidé, entre autres, de mesures temporaires d'urgence de sécurité publique telles que la généralisation du télétravail pour tous les postes tertiaires et la fermeture de nos usines européennes. Le Groupe a également défini un protocole sanitaire de sécurité renforcé dans les différents secteurs d'activité de l'entreprise. Un calendrier de reprise progressive et sécurisée devrait être établi en fonction du contexte de la crise sanitaire et des résultats des audits de mise en œuvre des mesures sanitaires renforcées et adaptées à chaque site.
Compte tenu de ce contexte incertain, le Groupe PSA a renforcé sa sécurité financière de la division Automobile par une nouvelle ligne syndiquée de 3 milliards d'euros signée début avril 2020, qui s'ajoute à une ligne de back up confirmée et non tirée de 3 milliards d'euros pour un montant total de 6 milliards d'euros ; Faurecia a par ailleurs également renforcé sa sécurité financière en signant le 10 avril 2020 un Club Deal de 800 millions d'euros venant s'ajouter aux 600 millions d'euros non tirés de la ligne de crédit syndiqué de 1,2 milliard d'euros qui a été récemment tirée pour moitié. À fin 2019, la position financière nette des activités industrielles et commerciales du Groupe (Faurecia inclus) s'élevait à 7 914 millions d'euros et la sécurité financière nette à 23 406 millions d'euros avec 19 205 millions d'euros de trésorerie et équivalents de trésorerie, placements financiers, actifs financiers courants et non courants et 4 200 millions d'euros de lignes de crédit non tirées.	

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 21/04/2020, page 27

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

1.5.5. Risques liés à la Fusion PSA-FCA RISQUE FAIBLE

Le Groupe pourrait ne pas avoir identifié certains passifs ou autres faits concernant FCA, ce qui pourrait affecter défavorablement la future performance financière de la société combinée.

Au cours des due diligences effectuées par le Groupe avant la signature de l'Accord de Rapprochement, le Groupe pourrait ne pas avoir identifié, ou ne pas avoir quantifié correctement, les problèmes liés à FCA, qui pourraient conduire la société combinée à déprécier totalement ou partiellement certains actifs ou à subir des pertes de valeurs ou tout autre coût qui pourraient engendrer des pertes susceptibles d'être importantes. En outre, même si l'exercice de diligences effectué par le Groupe aurait permis d'identifier certains risques, des risques non-anticipés pourraient survenir et des risques connus précédemment pourraient se matérialiser d'une manière ne correspondant pas à l'analyse de risque préliminaire que le Groupe aurait faite. Les actionnaires du Groupe ne seraient pas indemnisés pour de telles pertes.

De plus, le Groupe anticipe que FCA, tout comme le Groupe et les autres constructeurs automobiles, soit significativement affecté par les évolutions liées à la pandémie du Covid-19. A ce titre, FCA a annoncé le 16 mars 2020 la suspension temporaire de la production dans la majorité de ses usines de fabrication européennes. Le 18 mars 2020, FCA a également annoncé qu'il avait accepté de cesser la production dans ses usines en Amérique du Nord.

La revente des actions ordinaires de la société combinée après la Fusion pourrait entraîner une baisse de la valeur boursière des actions ordinaires de la société combinée.

Plusieurs actionnaires de référence de la société combinée seront soumis à des restrictions sur la vente de leurs actions pendant une période de trois ans à compter de la réalisation de la Fusion, mais seront libres de les vendre une fois que ces restrictions auront expirées. Tous les autres actionnaires, qui détiendront la majorité des actions ordinaires de la société combinée après la Fusion, ne sont soumis à aucune restriction de revente. La revente de ces actions sur le marché ou la perception que de telles reventes pourraient avoir lieu pourrait avoir pour effet de faire baisser la valeur boursière des actions ordinaires de la société combinée.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 21/04/2020, page 44

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

4.6. ÉVÉNEMENTS RÉCENTS ET PERSPECTIVES

4.6.1 Evénements récents

L'analyse des résultats a été établie par le Directoire le 25 février 2020 et le Conseil de Surveillance a autorisé leur publication le 26 février 2020. Elle ne prend donc pas en compte l'impact de la pandémie de Covid-19 et les communiqués publiés par le Groupe après le 26 février 2020. Par conséquent, le paragraphe 4.1.4 « Autres éléments constitutifs du résultat net du Groupe » doit être lu conjointement avec les informations complémentaires suivantes :

Le développement de l'épidémie de Covid-19 notamment à partir de mars 2020 renforce les incertitudes du contexte économique global et des marchés. Ses conséquences pour le Groupe PSA sont aujourd'hui difficiles à évaluer, et dépendront de l'ampleur, de la durée et de l'étendue géographique de la crise du Covid-19, comme des mesures prises par les pays concernés. Nous mettons tout en œuvre pour assurer en priorité la sécurité des salariés du Groupe dans les pays affectés par cette crise sanitaire.

Après avoir fermé ses sites de production en Chine, le Groupe a annoncé le 16 mars la fermeture progressive de l'ensemble de ses sites de production européens puis dans le reste du monde. Tous les sites européens étaient fermés au 19 mars. Les sites de production demeurent à ce jour fermés à l'exception de la Chine ou la production a repris progressivement depuis fin mars.

Le Covid-19 a impacté la demande de manière significative au 1er trimestre 2020 avec une baisse brutale du marché mondial automobile. Le marché européen a notamment connu une baisse significative de plus de 26 % au 1er trimestre 2020 par rapport au 1er trimestre 2019 avec en particulier un mois de mars en baisse de plus de 50 %. En Chine où l'épidémie a démarré, le marché automobile a été également très affecté avec une baisse de plus de 45% au 1er trimestre 2020 par rapport au 1er trimestre 2019.

Les ventes mondiales du Groupe PSA ont baissé de 29 % au 1er trimestre 2020 par rapport au 1er trimestre 2019 dont une baisse de près de 30 % en Europe, de 78 % en Chine et 44 % en Amérique latine. Le chiffre d'affaires du Groupe PSA et de la division Automobile au 1er trimestre 2020 ont baissé de près de 16 % sur la même période.

Compte tenu de ce contexte incertain, le Groupe PSA a renforcé sa sécurité financière de la division Automobile par une nouvelle ligne syndiquée de 3 milliards d'euros signée début avril 2020, qui s'ajoute à une ligne de back up confirmée et non tirée de 3 milliards d'euros pour un montant total de 6 milliards d'euros ; Faurecia a par ailleurs également renforcé sa sécurité financière en signant le 10 avril 2020 un Club Deal de 800 millions d'euros venant s'ajouter aux 600 millions d'euros non tirés de la ligne de crédit syndiqué de 1,2 milliard d'euros qui a été récemment tirée pour moitié. À fin 2019, la position financière nette des activités industrielles et commerciales du Groupe (Faurecia inclus) s'élevait à 7 914 millions d'euros et la sécurité financière nette à 23 405 millions d'euros avec 19 205 millions d'euros de trésorerie et équivalents de trésorerie, placements financiers, actifs financiers courants et non courants et 4 200 millions d'euros de lignes de crédit non tirées.

DIVIDENDE

Dans le contexte d'épidémie du Covid-19 à travers le monde, le Directoire de Peugeot S.A. en accord avec le Conseil de Surveillance, a pris la décision de reporter au 25 juin 2020 la date de l'Assemblée Générale annuelle initialement prévue le 14 mai 2020.

Un communiqué de presse sera publié à une date ultérieure informant les actionnaires des modalités de cette Assemblée Générale et du paiement du dividende, tenant compte du projet de fusion FCA/Groupe PSA annoncé le 18 décembre 2019.

NOTATION FINANCIÈRE

La notation de Peugeot SA a été confirmée à BBB- le 8 avril 2020 par l'agence de notation S&P avec perspective négative à cause de l'impact du Covid-19. L'agence de notation Moody's a quant à elle mis Peugeot SA « sous surveillance en vue d'une baisse éventuelle » le 2 avril 2020.

4.6.2. Informations sur les tendances

PERSPECTIVES DE MARCHÉ

En 2020, le Groupe PSA prévoit désormais un marché automobile en baisse de 25 % en Europe, 10 % en Chine, 20 % en Russie et 25 % en Amérique latine.

Le développement de l'épidémie de Covid-19 notamment à partir de mars 2020 renforce les incertitudes du contexte économique global et des marchés.

Les perspectives sont aujourd'hui difficiles à évaluer pour le Groupe PSA, et dépendront de l'ampleur, de la durée et de l'étendue géographique de la crise du Covid-19, comme des mesures prises par les pays concernés.

OBJECTIFS OPÉRATIONNELS

Compte tenu de la robustesse de son modèle économique, des solides résultats de 2019 et du consensus externe sur un rebond des marchés automobiles en 2021, le Groupe PSA s'est fixé l'objectif suivant pour la période 2019-2021 annoncé en février 2019 :

- une marge opérationnelle courante[1] moyenne supérieure à 4,5 % pour la division Automobile sur la période 2019-2021.

Le Groupe PSA a construit ses objectifs sur une base comparable aux informations financières historiques du Groupe et conformément aux méthodes comptables appliquées dans les comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Cet objectif intègre les perspectives de baisse de marchés telles qu'énoncées ci-dessus pour 2020 ainsi que les actions mises en œuvre depuis mi-mars 2020 par le Groupe pour préserver sa rentabilité (fermeture d'usines, chômage partiel) en s'appuyant sur un seuil de rentabilité (en « marge opérationnelle courante ») réduit à 1,8 millions d'unités à fin 2019.

A la date de dépôt du présent document d'enregistrement universel, l'impact de l'épidémie du Covid-19 sur les marchés et a fortiori sur les résultats financiers du Groupe PSA est difficile à quantifier. Pour plus d'informations sur les impacts et risques liés au Covid-19, voir la section « Facteurs de risques - Risques liés à l'environnement économique, sanitaire et géopolitique » du présent document d'enregistrement universel.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 21/04/2020, page 168

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

KPMG



GROUPE RENAULT

Extrait du document d'enregistrement universel
(déposé à l'AMF le 19 mars 2020)

Groupe Renault

MESSAGE DE CLOTILDE DELBOS



Relever les défis, ensemble

2019 n'a pas été une année facile. Le repli des marchés, une conjoncture volatile et l'accélération des réglementations environnementales nous ont affectés au moment même où nous étions confrontés à des difficultés internes.

Nous avons résisté. Nous avons réussi à tenir les engagements pris en octobre en nous appuyant sur nos atouts, nos savoir-faire, nos expertises. Nous avons lancé une nouvelle génération de véhicules avec Nouvelle Clio et Nouveau Captur, qui ont contribué à notre croissance en Europe.

Portés par nos lancements, nous avons aussi renforcé nos positions en Russie avec Arkana, au Brésil avec Kwid et Sandero, et en Inde avec Triber. Sur le segment des véhicules électriques, nos ventes ont augmenté d'environ 25 % sur l'année, et nous venons de lancer Nouvelle ZOE.

Enfin, nous avons atteint un nouveau record de ventes pour nos véhicules utilitaires légers, tout comme Dacia pour la 7e année consécutive. Ces réalisations sont le fruit des efforts déployés par l'ensemble des équipes du Groupe Renault, que je remercie vivement.

Les défis restent nombreux, et beaucoup reste à faire. L'année 2019 nous a mis à l'épreuve, 2020 sera de nouveau une année de défis et d'efforts collectifs.

En effet, le monde est confronté à une crise sanitaire majeure depuis le début de l'année. Après avoir affecté les activités du Groupe en Chine, l'épidémie de coronavirus (Covid-19) se développe aujourd'hui de manière rapide dans de nombreux autres pays du monde où le Groupe est présent.

Nous nous associons aux efforts demandés par l'OMS et les États afin de permettre d'endiguer la propagation du virus, en adaptant nos organisations et nos modes de travail.

Au moment où nous mettons tout en œuvre pour protéger nos salariés et dans le respect des mesures prises par les différents gouvernements à la date de publication de ce document, nous avons arrêté l'activité de certains de nos établissements commerciaux et de nos usines. Compte tenu de l'évolution rapide de la pandémie, la continuité des activités de production des autres usines du Groupe dans le monde dépendra de la situation sanitaire et des décisions gouvernementales de chaque pays.

L'impact de cette situation sur les résultats du Groupe est, à ce jour, impossible à évaluer, nous en préciserons l'ampleur dès que nous serons en mesure de le faire.

Nous prévoyons de redémarrer l'activité de production dès que les conditions le permettront et mettrons en œuvre toutes les mesures appropriées pour répondre efficacement à la demande commerciale.

Dans le même temps, nous continuons d'engager les mesures nécessaires pour redresser notre performance à l'horizon de notre plan stratégique et nous savons sur quels atouts compter. Il s'agira d'abord de bâtir le socle d'une performance saine et durable. Il nous faudra aussi répondre aux attentes réglementaires. Pour atteindre notre objectif CAFE 2020, nous pouvons compter sur notre gamme de véhicules électriques et électrifiés avec l'arrivée de Nouvelle Clio E-Tech, Captur E-Tech Plug-in, Nouvelle Megane E-Tech Plug-in et Twingo Z.E.

Nous visons une réduction de nos coûts de structure d'au moins 2 milliards d'euros au cours des trois prochaines années. Nous y parviendrons dans un esprit d'équipe, au sein de Renault et avec l'Alliance. L'Alliance, avec la nouvelle impulsion donnée par notre Président Jean-Dominique Senard, jouera un rôle fondamental dans le redressement de notre performance.

Enfin, nous pourrons compter sur une nouvelle équipe dirigeante, composée de talents venus de l'intérieur comme de l'extérieur, avec la nomination de Luca de Meo. Sous sa direction, nous fixerons nos ambitions stratégiques de demain.

C'est ensemble que nous gérerons cette situation de crise et définirons les bases de notre performance de demain, saine, résiliente et durable. À nous de prendre notre destin en main. J'ai toute confiance en la capacité de la nouvelle équipe de direction et de toutes les équipes du Groupe Renault à relever ces défis de façon solidaire.

Clotilde Delbos

Directeur général par intérim
et directeur financier du Groupe
Mars 2020

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 19/03/2020, pages 4-5

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

1.3 RAPPORT D'ACTIVITÉ 2019

Perspectives 2020

Dans le contexte de la pandémie de coronavirus (Covid-19) et dans le respect des mesures prises par les différents gouvernements à la date de publication du document d'enregistrement universel, le Groupe Renault a arrêté l'activité de certains de ses établissements commerciaux et usines. Compte tenu de l'évolution rapide de la pandémie, la continuité des activités commerciales et de production du Groupe dans le monde dépendra de la situation sanitaire et des décisions gouvernementales de chaque pays.En raison de ces incertitudes, l'impact de cette situation sur les résultats du Groupe est, à ce jour, impossible à évaluer. Le Groupe Renault en précisera l'ampleur dès qu'il sera en mesure de le faire. Le Groupe prévoit de redémarrer l'activité commerciale et de production dans les pays concernés, dès que les conditions le permettront et mettra en œuvre toutes les mesures appropriées pour répondre efficacement à la demande commerciale.

1.6.1.2 Risques liés aux opérations

Risques liés aux perturbations induites par la pandémie de COVID-19

Le développement progressif, depuis fin décembre 2019, de la pandémie du coronavirus COVID-19 à l'échelle mondiale se traduit par des menaces sanitaires significatives dans certains pays où le Groupe opère et s'accompagne de la mise en œuvre graduelle de mesures publiques, dans différents pays ainsi qu'à leurs frontières, pouvant imposer, notamment, des restrictions à la libre circulation des personnes et des biens. Cette situation pourrait perturber, voire empêcher, l'ouverture des points de vente ou d'après-vente des réseaux de distribution ainsi que les sites industriels, selon des calendriers et des durées difficiles à anticiper.

Ces éléments pourraient, en l'état actuel de visibilité et d'analyse et selon leur persistance, entraîner principalement des impacts sur la santé et la disponibilité des personnels du Groupe, ainsi que sur la performance financière (chiffre d'affaires, cash-flow et trésorerie), en raison des perturbations et interruptions temporaires des activités opérationnelles du Groupe et de celles de certains de ses partenaires (ingéniérie, supply chain, production, commerce en particulier).

Le Groupe est entièrement mobilisé, notamment au travers d'un dispositif complet de gestion de crise, afin de protéger la santé de ses collaborateurs, en lien avec les autorités publiques, préserver ses actifs et sa capacité d'opérer, s'adapter aux évolutions de la situation, et anticiper, par des mesures adaptées, le retour à un contexte plus normatif pour ses personnels, ses activités et la demande commerciale.

1.8 ÉVÉNEMENTS POST-CLÔTURE

- Le 28 janvier 2020, le Conseil d'administration de Renault a décidé de nommer Monsieur Luca de Meo en qualité de Directeur général de Renault S.A. et de Président de Renault s.a.s., et de nommer Madame Clotilde Delbos en qualité de Directeur général adjoint de Renault, avec effet à compter du 1er juillet 2020 (pour plus de détails, voir chapitre 3.1).
- Entre le 31 décembre 2019, date de clôture de l'exercice, et la date de publication du présent document, est survenue l'épidémie de coronavirus (COVID-19). Dans le contexte de cette pandémie et dans le respect des mesures prises par les différents gouvernements à date du 17 mars 2020, le Groupe Renault a suspendu l'activité de certains de ses établissements commerciaux et usines. Compte tenu de l'évolution rapide de la pandémie, la continuité des activités de production des autres usines du Groupe dans le monde dépendra de la situation sanitaire et des décisions gouvernementales de chaque pays. Le Groupe prévoit de redémarrer l'activité de production dès que les conditions le permettront et mettra en œuvre les mesures appropriées pour répondre efficacement à la demande commerciale.
- Abaissement de la notation financière par les agences Moody's et Fitch (pour plus de détails, voir chapitre 1.6.1.3).

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 19/03/2020, pages 68, 101 et 125

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

KPMG



HERMES INTERNATIONAL

Extrait du document d'enregistrement universel
(déposé à l'AMF le 25 mars 2020)

Hermès International

1.11.1.4 CRISE EXTERNE MAJEURE

◆ DESCRIPTIF DU RISQUE	◆ GESTION DU RISQUE
Le groupe est présent sur de nombreux marchés et est de ce fait exposé aux évolutions économiques, politiques, sociales et sanitaires des pays dans lesquels il opère. **◆ IMPACTS POTENTIELS SUR LE GROUPE** Des tensions géopolitiques, économiques ou une situation de pandémie de longue durée pourraient avoir un impact sur les ventes du groupe notamment dans des zones où la présence du groupe est importante. La répartition du chiffre d'affaires du groupe par zone géographique est présentée en page 28.	Hermès se positionne de manière singulière sur le marché du luxe. Son large portefeuille de produits réduit le risque de dépendance à une gamme particulière, et sa distribution est géographiquement équilibrée. Hermès s'appuie sur une structure de distribution équilibrée sur l'ensemble des régions du monde qui favorise une dilution importante du risque client. La présence du groupe est répartie sur 311 points de vente à enseigne Hermès, dont 223 succursales qui représentent plus de 86 % du chiffre d'affaires. La liste des magasins dont le groupe est propriétaire est détaillée en page 38. De plus, le groupe poursuit le développement de son chiffre d'affaires en ligne. Certains produits Hermès sont également distribués *via* un réseau de points de vente multimarques soigneusement sélectionnés sur la base de critères qualitatifs et/ou quantitatifs. C'est le cas notamment des parfums et des montres ainsi que de certains produits de l'univers maison. Enfin, le groupe possède également d'autres marques qui distribuent leurs produits directement ou *via* un réseau sélectif qui leur est propre. Le détail de ces marques est présenté en page 35. Les ventes sont par ailleurs faiblement exposées aux phénomènes de saisonnalité, le second semestre 2019 ayant représenté 52 % du total des ventes (52 % en 2018). L'équilibre du portefeuille géographique permet de limiter les risques liés aux zones géographiques, avec des résultats sur l'ensemble des zones et une politique d'investissement maîtrisée. Par ailleurs, un dispositif de gestion de crise est prévu et peut être actionné en cas de besoin, incluant des plans de continuité d'activité déclinés localement.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 25/03/2020, page 47

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Hermès International

1.10 EVÉNEMENT SIGNIFICATIF INTERVENU DEPUIS LA FIN DU DERNIER EXERCICE

L'apparition de l'épidémie de COVID-19 en janvier 2020 renforce les incertitudes du contexte économique global et des marchés.

Ses conséquences pour le Groupe Hermès sont aujourd'hui difficiles à évaluer, et dépendront de l'ampleur, de la durée et de l'étendue géographique, comme des mesures prises par les pays concernés. Nous mettons tout en œuvre pour assurer en priorité la sécurité des salariés Hermès dans les pays affectés par cette crise sanitaire.

Le modèle d'Hermès, artisanal et fortement intégré, le réseau de distribution géographique équilibré ainsi que sa clientèle locale sont autant d'éléments contribuant à la résilience de la maison. Le Groupe reste très impliqué et mobilisé en évaluant chaque jour la situation et en adaptant ses dispositifs, avec notamment une cellule de suivi et des mesures de précautions.

4.5 PERSPECTIVES

Pour 2020, les impacts de l'épidémie de COVID-19, dont l'ampleur, la durée, comme l'étendue géographique évoluent quotidiennement, sont aujourd'hui difficiles à évaluer. Le modèle artisanal implanté majoritairement sur le territoire français, le réseau de distribution équilibré ainsi que sa clientèle locale sont autant d'éléments contribuant à la résilience de la maison. Le Groupe reste très impliqué et mobilisé en évaluant régulièrement la situation et en adaptant ses dispositifs. Pour les pays touchés, la priorité est la sécurité de tous les collaborateurs et de leurs proches dans le cadre des mesures prises par les autorités médicales et les pouvoirs publics. À la date de dépôt du présent Document d'Enregistrement Universel et en considérant que cette épidémie et les perturbations qu'elle engendre n'excèderont pas quelques mois, nous sommes confiants dans notre capacité à mobiliser l'ensemble des salariés et renouer avec nos clients.

Grâce à son modèle d'entreprise unique, Hermès poursuit sa stratégie de développement à long terme fondée sur la créativité, la maîtrise des savoir-faire et une communication originale.

Fière de son modèle artisanal, Hermès rend hommage, en 2020, à l'extraordinaire outil qu'est la main de l'homme tout autant qu'à l'ingéniosité qui anime chacun des artisans de la maison. Car c'est bien cette alliance des deux qui caractérise l'esprit d'innovation chez Hermès, *Le geste innovant*.

À moyen terme, malgré les incertitudes économiques, géopolitiques et monétaires dans le monde, le groupe confirme un objectif de progression du chiffre d'affaires à taux constants ambitieux.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 25/03/2020, pages 39 et 295

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

KPMG



INGENICO

Extrait du document d'enregistrement universel
(déposé à l'AMF le 24 avril 2020)

Ingenico



2019 a été une année de transformation profonde pour Ingenico Group, menée par une équipe de direction renouvelée. Sous l'impulsion de Nicolas Huss, une nouvelle culture commerciale forte a permis une croissance significative de notre chiffre d'affaires. B&A a été transformée après une année 2018 difficile. Retail a accéléré sa croissance et a réalisé l'intégration des sociétés récemment acquises. Notre partenariat avec les caisses d'épargne allemandes représente un formidable potentiel. Les fonctions support ont effectué un travail considérable. En 2019, le Groupe a tenu ses promesses de résultats et retrouvé sa crédibilité auprès des marchés financiers. Bravo à toutes les équipes.

Le Conseil d'administration a la responsabilité de l'orientation stratégique de l'entreprise, en collaboration extrêmement étroite avec le Directeur général et son équipe. En tant que Président du Conseil d'administration, je dirige également le Comité stratégique, une mission que je conduis avec l'appui des membres du Conseil et de Nicolas Huss. Cette année, notre objectif a été rempli : nous avons élaboré puis annoncé la nouvelle stratégie, mais aussi et surtout, nous l'avons exécutée avec succès. En 2019, Nicolas Huss et moi-même avons échangé très régulièrement et travaillé de manière transparente, honnête et franche. La cohésion du Conseil a été meilleure et nous avons travaillé en confiance avec l'équipe de management.

Notre première force, c'est notre vivier de talents et la qualité de nos ingénieurs. Nous devons toutefois veiller à l'entretenir en recrutant davantage de jeunes, qui sont la clef d'une entreprise prospère ! Notre deuxième force réside dans notre portefeuille de clients, des plus petits commerçants aux plus grands retailers internationaux. L'un de nos avantages compétitifs indéniables est également notre couverture géographique : acteur global, le Groupe dispose d'une empreinte internationale assez incomparable. Par ailleurs, grâce à nos deux activités B&A et Retail, nous couvrons toute la chaîne de valeur du paiement. En ce sens, nous sommes un acteur unique. Enfin, le Groupe peut s'appuyer sur une équipe dirigeante de très grande qualité, à parité et multiculturelle.

Les défis restent nombreux pour le Groupe, malgré l'excellente performance de 2019. Je pense tout d'abord à la consolidation des acteurs américains. Concentrés pour le moment sur l'intégration de leurs récentes acquisitions, nul doute qu'ils jetteront bientôt leur dévolu sur l'Europe. Dans ce cadre, les acteurs européens doivent se structurer et Ingenico Group aura un rôle à jouer dans la consolidation européenne. Dans ce contexte, l'alliance d'Ingenico Group et de Worldline va permettre à l'Europe de disposer d'un champion indiscutable qui tiendra un rôle décisif dans l'avenir de l'Europe des paiements.

Les clients continueront d'être au cœur de nos priorités et nous devrons poursuivre nos efforts pour les accompagner et anticiper leurs besoins, en tant que facilitateur des paiements. Dans cette optique, nous devons porter plus haut encore les couleurs de l'innovation : celle-ci doit infuser l'entreprise dans son ensemble, aussi bien dans la conception de nos solutions technologiques que dans nos modèles commerciaux et notre culture d'entreprise. Nous devons également regarder d'un œil attentif les marchés de croissance du futur comme l'Asie, l'Amérique latine ou l'Afrique. Enfin, nous aurons de plus en plus besoin d'experts du paiement. Pour susciter et inspirer des vocations dans le secteur, nous devons participer à la création de formations, qui nous permettront de puiser à la source les meilleurs talents.

Alors que 2020 s'est ouvert sur fond de crise historique liée au Covid-19, je voudrais remercier toutes les équipes d'Ingenico pour leur engagement collectif et les assurer de mon plein soutien.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 24/04/2020, page 6

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Ingenico



Quels sont les principaux défis qui attendent les activités B&A et Retail ?

Alors que le marché des terminaux de paiement se transforme au travers d'évolutions technologiques rapides, B&A adapte son offre à ce nouvel écosystème. Des terminaux de paiements Android en passant par son rayonnement global et son savoir-faire local, B&A a déjà en main tous les actifs pour saisir de nouvelles opportunités. Retail évolue dans un environnement qui se transforme rapidement. Au cours des dernières années, l'activité s'est métamorphosée, devenant l'un des principaux acteurs du paiement, en proposant des solutions directement aux commerçants ou par le biais de partenaires. Grâce à des acquisitions stratégiques, à des investissements organiques et à une réorganisation complète, son chiffre d'affaires et sa rentabilité se sont améliorés au cours des trois dernières années. La dynamique devrait se poursuivre, et je crois également beaucoup dans les modèles de co-entreprise, tel que celui que nous avons lancé avec Payone.

Le recrutement des talents est l'une des grandes priorités des entreprises de la Tech. Quelle a été votre stratégie en ce sens ?

Le recrutement des talents a été la priorité absolue de 2019 – nous avons recruté près de 1400 personnes en CDI – et continuera de l'être pour 2020. Nous voulons non seulement être exemplaires, mais aussi être les meilleurs. Si le Groupe n'a pas encore la taille critique, il est expert sur des domaines critiques, et nous devons capitaliser sur ce levier pour attirer les talents. Nous allons continuer à structurer notre politique RH pour les attirer, et donner encore plus de place aux jeunes qui sont la clef d'une entreprise innovante. Cette dynamique a été largement amorcée en 2019, notamment avec des nominations de profils jeunes sur des postes à forte responsabilité, des initiatives dont nous devons nous féliciter.

> “Nous avons pris de nombreuses décisions, responsables, et toujours pensées pour le futur de l'entreprise, tout en conservant un rythme de transformation continu pour assurer notre stratégie à moyen terme.”

Trois succès qui ont plus particulièrement marqué l'année 2019 ?

Nous avons pris de nombreuses décisions, responsables, et toujours pensées pour le futur de l'entreprise, tout en conservant un rythme de transformation continu pour assurer notre stratégie à moyen terme. Nous avons lancé et déployé notre stratégie, avec succès ; nous avons réussi la transformation de B&A, en démontrant que sa valeur ajoutée ne résidait pas uniquement dans nos terminaux de paiement, mais aussi dans tous les services à forte valeur-ajoutée que nous pouvions apporter à nos clients. Enfin, comme je l'indiquais, je crois beaucoup au modèle de combinaison d'expertises que nous avons développé avec Payone, et qui devrait se développer de plus en plus dans le futur.

La RSE est un enjeu crucial pour les entreprises. Quelle a été votre démarche en ce sens en 2019 ?

La RSE est une éthique de vie, une manière de penser le futur. Elle doit être infusée à tous les niveaux de l'entreprise. Engagé depuis plusieurs années pour un développement plus responsable, Ingenico Group entend accélérer son action avec un programme RSE fondé sur des objectifs tangibles, SHARE, que nous avons lancé en 2019. Ce programme s'inscrit dans le prolongement des actions initiées plusieurs années par le Groupe et s'articule autour de quatre grands axes : la gouvernance, la démarche citoyenne de l'entreprise, le capital humain et l'environnement. L'objet de ce programme est de répondre aux enjeux majeurs que nous avons identifiés dans le secteur du paiement, qu'ils soient sociaux, économiques ou environnementaux. En tant qu'acteur mondial, nous avons la mission de rendre l'acte du paiement plus responsable et de lui donner une place nouvelle, celle d'un acte à impact positif, pour la société dans son ensemble.

Le Covid-19 bouleverse les organisations sociales et économiques, comment gérez-vous cette crise ?

La crise du Covid-19 est un événement sans précédent dans l'histoire moderne. Dans ce contexte, la protection de la santé de tous les collaborateurs est notre priorité absolue et nous avons très tôt engagé toutes les mesures nécessaires pour les protéger et ralentir la propagation du virus, dans le strict respect des instructions gouvernementales de chaque pays où nous intervenons. Employeur responsable, le Groupe a également engagé des mesures afin de garantir l'emploi et les salaires de tous ses collaborateurs. En parallèle, notre capacité à assurer la continuité de nos activités est elle aussi cruciale. En véritable partenaire, il est en effet de notre devoir d'aider nos clients à maintenir leurs activités, pour contribuer ainsi à la reprise de l'économie mondiale, au service de laquelle les paiements jouent un rôle essentiel. Les circonstances actuelles exigent de tous une grande faculté d'adaptation et une solidarité sans faille, il est donc plus important que jamais que nous rassemblions nos forces au sein du Groupe pour relever ce défi et surmonter ce contexte exceptionnel.

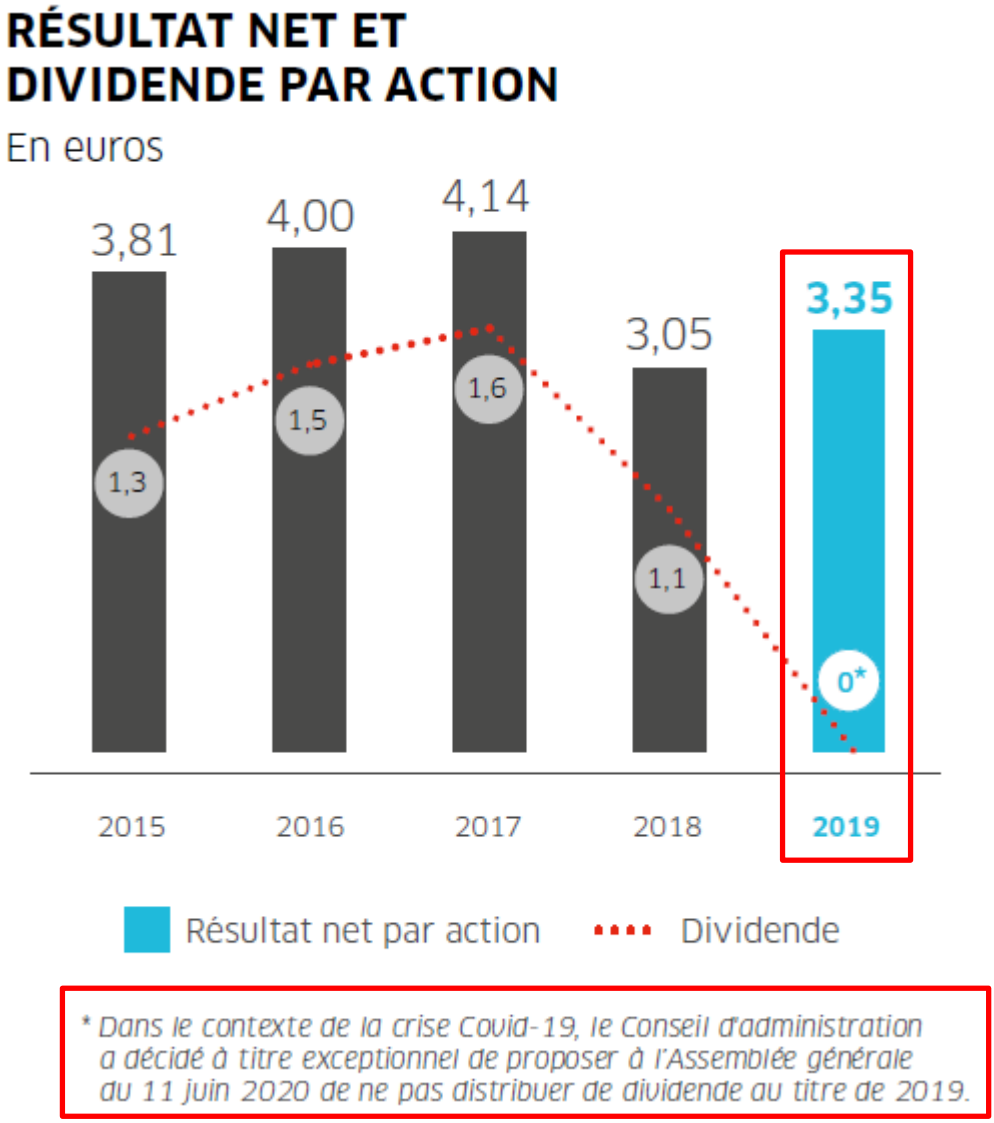
NICOLAS HUSS
Directeur Général

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 24/04/2020, page 8

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

RÉSULTAT NET ET DIVIDENDE PAR ACTION



Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 24/04/2020, page 18

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Risque géographique et politique

Le Groupe exerce ses activités dans plus de 170 pays à travers le monde, avec une vocation à poursuivre le développement de ses activités.

De ce fait, il est particulièrement exposé aux évènements suivants :

- la situation économique et politique locale ;
- les fluctuations des taux de change ;
- les restrictions imposées au rapatriement des capitaux ;
- les changements imprévus apportés par les régulateurs locaux à l'environnement réglementaire ;
- les différents régimes fiscaux, qui peuvent avoir des effets négatifs sur le résultat des activités du Groupe 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 et les autres versements effectués par les sociétés en participation et les filiales ;
- les restrictions concernant l'importation ;
- les droits de douane, contrôle de l'exportation des produits et services et autres barrières commerciales ;
- ou les autres évènements macroéconomiques locaux ou globaux (du type d'un changement de gouvernement, du changement du type Brexit ou d'une crise sanitaire locale ou mondiale du type du Coronavirus [1]).

(1) *Pour une description de l'exposition du Groupe aux risques relatifs au Coronavirus Covid-19, voir la section 4.1.3 « Principaux risques et incertitudes pour 2020 » du présent document.*

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 24/04/2020, page 43

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Ingenico



GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

3.3 Intérêts et rémunérations

À l'exception des dirigeants mandataires sociaux dont les informations figurent ci-dessus, les membres du Conseil d'administration n'ont bénéficié, au cours de l'exercice 2019, d'aucune autre rémunération ni d'aucun autre avantage par la Société que ceux décrits ci-dessus.

Aucune rémunération autre que celles mentionnées ci-dessus n'a été versée aux mandataires sociaux de la Société par d'autres sociétés du Groupe au cours de l'exercice 2019.

3.3.1.1.6 Pensions, retraites et autres avantages versés aux mandataires sociaux

Néant.

3.3.1.2 Politique de rémunération des mandataires sociaux (10, 11 et 12e résolutions proposées à l'Assemblée générale du 11 juin 2020)

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, il sera demandé aux actionnaires de la Société, lors de l'Assemblée générale mixte du 11 juin 2020, d'approuver les résolutions qui leur seront soumises relatives à la politique de rémunération des dirigeants et mandataires sociaux de la Société (*say on pay ex-ante*).

Dans ses propositions au Conseil d'administration, le Comité des rémunérations, nominations et gouvernance veille à proposer une politique de rémunération en conformité avec les pratiques des grands groupes internationaux comparables pour des positions similaires comprenant des sociétés du SBF 120 et visant à assurer un alignement des intérêts des actionnaires avec ceux des dirigeants de la Société.

Cette politique de rémunération a été arrêtée par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 25 février 2020, sur recommandation du Comité des rémunérations, nominations et gouvernance.

Dans le cadre du contexte exceptionnel de Covid-19, le Conseil d'administration du 22 avril 2020, sur recommandation du Comité des rémunérations, nominations et gouvernance, s'est attaché à évaluer la pertinence de ladite politique.

Au regard du peu de recul et des incertitudes encore fortes dans ce contexte, le Conseil d'administration sur recommandation du Comité des rémunérations, nominations et gouvernance a décidé de maintenir la structure de la rémunération variable en l'état à ce stade. Néanmoins il a souhaité, dans le cadre du contexte spécifique, instable et hors de contrôle de la direction, et ayant un impact significatif sur l'atteinte d'un ou plusieurs critères de performance, de l'épidémie de COVID 19, se laisser la possibilité de déterminer ou d'ajuster les critères et objectifs de la part variable du Directeur Général.

Cette possibilité permettra au Conseil d'Administration de s'assurer de l'adéquation de la mise en œuvre de la politique de rémunération avec la performance du Directeur général et les objectifs de la société. Tout ajustement sera communiqué aux actionnaires et dûment justifié, notamment au regard de son alignement avec les intérêts des actionnaires, et resterait soumis au vote contraignant ex post des actionnaires à l'Assemblée générale suivante.

En ce qui concerne le Directeur général

Il est précisé que la détermination des éléments (fixe, variable et actions de performance) composant la rémunération globale annuelle du Directeur général a été réalisée en tenant compte à la fois de son profil, de son expérience et de son expertise ainsi que de la comparaison avec un panel de sociétés, française et internationales opérant dans le secteur du paiement. Par ailleurs, la structure de rémunération dans l'équilibre de ses composantes répond aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Au titre de son mandat de Directeur général, sa structure de rémunération serait inchangée par rapport à la politique précédente adoptée par l'Assemblée générale du 11 juin 2019 et composée des éléments suivants :

Il est précisé, d'ores et déjà, que dans le contexte de la crise Covid-19, par solidarité avec les salariés, à l'initiative de Nicolas Huss et par décision du Conseil d'administration du 7 avril 2020, il a été décidé de diminuer de 25% la rémunération fixe et variable annuelle du Directeur général pendant la période de chômage partiel mise en œuvre par la Société.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 24/04/2020, pages 148 et 149

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Ingenico

En ce qui concerne le Président du Conseil d'administration

La structure de rémunération du Président du Conseil d'administration serait inchangée par rapport à la politique précédente adoptée par l'Assemblée générale du 11 juin 2019.

Au titre de son mandat de Président du Conseil d'administration, le Président du Conseil d'administration percevrait une rémunération annuelle fixe s'élevant à 180 000 euros bruts, payable en actions au cours de l'exercice. Dans le contexte de la crise Covid-19, par solidarité avec les salariés, à l'initiative de Bernard Bourigeaud et par décision du Conseil d'administration du 7 avril 2020, il a été décidé de diminuer de 25% la rémunération fixe annuelle du Président du Conseil d'administration pendant la période de chômage partiel mise en œuvre par la Société.

Par ailleurs, s'applique également à Bernard Bourigeaud la décision du 22 avril 2020 du Conseil d'administration de réduire de 25% la rémunération des Administrateurs, à l'initiative de ces derniers, qui concerne sa rémunération en tant qu'Administrateur, distincte de sa rémunération au titre de sa fonction de Président du Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration a estimé que le versement de la rémunération du Président du Conseil d'administration sous forme d'actions gratuites favorise l'alignement des intérêts du Président du Conseil d'administration avec ceux de la Société et des actionnaires. Le Président du Conseil d'administration devra, par ailleurs, conserver la totalité des actions définitivement acquises jusqu'à la cessation de ses fonctions.

Le Président du Conseil d'administration serait éligible au versement de la rémunération allouée aux Administrateurs (anciennement appelée « jetons de présence ») au titre de sa participation aux réunions du Conseil d'administration et des comités dont il est membre, à savoir à ce jour le Comité Stratégique et le Comité des rémunérations, nominations et gouvernance, et ce dans les mêmes conditions que les Administrateurs de la Société.

En application de l'article L. 225-100 II. du Code de commerce, les montants résultant de la mise en œuvre des principes et critères ci-dessus exposés, composant la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice en cours à clore le 31 décembre 2020, seront soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale mixte à tenir en 2021.

En ce qui concerne les mandataires sociaux non dirigeants

L'Assemblée générale mixte du 11 juin 2019 a augmenté le montant annuel maximum de la rémunération allouée au Conseil d'administration de 550 000 euros à 750 000 euros. Cette décision applicable à l'exercice 2019 sera maintenue jusqu'à nouvelle décision.

La politique de rémunération des Administrateurs présentée ci-après n'a pas été modifiée par rapport à celle appliquée depuis plusieurs années par le Conseil d'administration.

Dans le contexte de la crise Covid-19, par solidarité avec les salariés, à l'initiative des Administrateurs et par décision du Conseil d'administration du 22 avril 2020, il a été décidé de diminuer de 25% la rémunération des membres du Conseil d'administration pour 2020.

La répartition du montant annuel alloué par l'Assemblée générale est basée sur une clé de répartition calculée sur un système de points favorisant l'indépendance des Administrateurs, la présidence de comités spécialisés et l'assiduité des membres aux réunions du Conseil d'administration et des comités spécialisés. Ainsi, concernant les séances du Conseil d'administration, l'allocation de points est effectuée sur la base d'une part fixe (20 points pour chaque Administrateur indépendant et 5 points à chaque Administrateur non indépendant ou censeur) et d'une part variable (2 points supplémentaires par présence). Concernant les comités spécialisés, un nombre de points est attribué à chaque Président de comités spécialisés (maximum annuel de 25 points pour la présidence du Comité d'audit et 20 points pour la présidence des deux autres comités spécialisés) ayant assisté à la réunion et assuré la présidence. Les Présidents de comités ne reçoivent pas de points supplémentaires par présence aux comités spécialisés étant précisé qu'en cas d'absence, les points correspondants sont alloués au membre ayant assuré la présidence de la réunion. Les membres des comités spécialisés, hors le Président, reçoivent un point par présence à une réunion de comité.

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, la part variable de la rémunération des Administrateurs est prépondérante.

En application de l'article L. 225-100 II du Code de commerce, les montants résultant de la mise en œuvre de la politique de rémunération ci-dessus exposée, composant la politique de rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2020 seront soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale à tenir en 2021.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 24/04/2020, pages 150 et 151

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Ingenico

Actions de performance attribuées aux dix premiers salariés non mandataires sociaux au cours de l'exercice 2019

Plan 2019-1	99 672

Pour 2020, le Conseil d'administration, suivant l'autorisation donnée par l'Assemblée générale extraordinaire du 11 juin 2019 a, sur recommandations du Comité des rémunérations, nominations et gouvernance, arrêté les principes d'un plan d'attribution gratuite d'actions de performance pour 2020 qui concernerait le Directeur général, des cadres dirigeants ou des salariés de l'encadrement intermédiaire selon le détail suivant selon des critères similaires à ceux du plan d'actions de performance 2019.

Critères de performance :

- internes liés à la performance financière et opérationnelle du Groupe (70 % de l'attribution) : EBITDA et croissance du chiffre d'affaires en ligne avec le plan 2021 annoncé au marché. Les objectifs attachés à ces critères pourront être revus pour prendre en compte l'impact de l'épidémie de Covid-19 et ses conséquences, étant entendu que conformément aux dispositions du Code AFEP/MEDEF, ces objectifs seront alignés sur la stratégie de la société et demeureront exigeants en vue d'assurer l'alignement des intérêts des actionnaires et des bénéficiaires.
- externe (représentant 30 % des actions attribuées) : évolution du cours de Bourse de la Société comparé à celui de l'Eurostoxx Tech 600.

Ce plan prévoit une durée d'acquisition de trois ans et porte sur l'attribution de 400.000 actions de performance soit 0,63 % du capital social de la Société dont 30.000 actions de performance pour le Directeur général comme voté par l'Assemblée générale du 11 juin 2019.

A l'expiration de la période d'acquisition, les bénéficiaires doivent avoir la qualité :

- soit de membre du personnel salarié de la Société, d'une filiale ou d'une société apparentée ;
- soit de mandataire social exerçant ses fonctions dans la Société, dans une filiale ou dans une société apparentée.

Si cette condition n'est pas remplie (notamment en cas de cessation du contrat de travail ou du mandat social du bénéficiaire, pour quelque raison que ce soit, prenant effet avant l'expiration de la période d'acquisition), l'attribution gratuite des actions au bénéficiaire devient caduque et le bénéficiaire perd tout droit à l'attribution des actions [1].

Il est précisé qu'en cas de succès de l'offre annoncée par Worldline le 3 février 2020, le plan d'actions de performance Ingenico pour l'exercice 2020 sera remplacé par un plan d'actions de performance Worldline, sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale extraordinaire de Worldline.

(1) Sauf circonstances exceptionnelles sur décision du Conseil d'administration et en dehors des cas prévus par l'indemnité de départ du Directeur général en cas de départ contraint présentés à la section 3.3.1.2 ci-dessus. En cas de changement de contrôle, le règlement du plan prévoit que la condition de présence sera levée en cas de départ contraint intervenant dans les dix-huit mois suivant le changement de contrôle.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 24/04/2020, page 153

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

4.1.3 Principaux risques et incertitudes pour 2020

Les risques et incertitudes pour 2020 sont de même nature que ceux décrits au présent document auxquels s'ajoute le risque exceptionnel et imprévisible de Covid-19. Dès son communiqué de presse du 25 février 2020, Ingenico Group a fait part des informations dont il disposait sur son exposition aux risques relatifs à la propagation du Corona virus Covid-19.

Ingenico procède en continu à une revue complète de l'exposition de ses collaborateurs et de ses activités aux risques relatifs à la propagation du Corona virus Covid-19.

Cette revue est conduite sur la base des informations disponibles sur l'état d'avancement de la propagation générale du virus. Les résultats de cette analyse à date sont les suivants :

- collaborateurs : le Groupe a immédiatement mis en place toutes les mesures nécessaires afin de protéger la santé de ses collaborateurs en suivant les règles édictées par chacun des pays dans lesquels Ingenico opère ainsi que les règles internes du groupe lorsqu'elles sont plus protectrices. Ingenico a mis en place différentes mesures sanitaires telles que la restriction voire annulation des voyages, le télétravail, les mesures de distanciation sociale sur les sites toujours en activités notamment au travers de roulement d'équipes et l'utilisation obligatoire de matériels de protection conformes aux exigences sanitaires des gouvernements locaux. Les cas de contamination suspectés ou avérés de nos collaborateurs sont suivis de manière très précise afin de les accompagner mais aussi d'informer et de protéger les équipes ;
- activités de B&A : une partie des composants entrant dans la fabrication des terminaux de paiement sont dépendant des fabricants asiatiques. Grâce à la constitution de stocks anticipés à travers le monde et des lignes d'assemblage du Groupe hors de Chine (Brésil et Vietnam), B&A a bénéficié d'un retour rapide de ses capacités de production en Q1. Cependant, la mise en place de mesures de confinement à travers le monde, et ce, dans une multitude de pays, au cours du second trimestre 2020 devrait conduire à un ralentissement important de la demande de terminaux de la part des grandes banques et acquéreurs et pourrait avoir des impacts sur nos capacités de production et de livraison. Ceci devrait se traduire par un transfert de chiffre d'affaires du H1'20 vers le H2'20 dont l'amplitude dépendra du rythme de déconfinement des pays et du retour à la normale de l'activité économique de ces derniers ;
- activités de Retail : les domaines d'activités de Retail se concentrent sur une offre de solutions de paiements en direct auprès des marchands physiques et en ligne, et donc dépendante en partie des volumes de transactions opérés chez ces derniers. Comme pour B&A, la mise en place de mesures de confinements et l'arrêt temporaire de certains secteurs économiques à travers le monde au cours du second trimestre 2020 devrait conduire à une baisse importante des volumes de transactions, notamment chez les marchands physiques. Par ailleurs, le gel des déplacements internationaux devrait avoir un impact sur nos activités en ligne, plus particulièrement Global Online. La performance du second semestre dépendra quant à elle de la rapidité des mesures de déconfinement et du retour à la normale de l'activité économique qui devrait se traduire par une reprise des volumes transactionnels.

A la date de ce document, le scénario central d'Ingenico est basé sur une fin des confinements en Europe d'ici la fin mai 2020 et en Amérique du Nord d'ici à fin juin 2020, ainsi que sur l'absence d'une seconde vague de confinement à travers le monde au cours du deuxième semestre 2020. Dans cette hypothèse, une reprise graduelle des activités pourrait être anticipée, cependant, le rythme de cette dernière reste difficile à mesurer à ce stade.

Globalement, Ingenico a mis en place toutes les mesures nécessaires afin de protéger ses collaborateurs et de minimiser les impacts sur ses activités et ses clients. L'évolution de la situation et les mesures/actions décidées sont contrôlées de façon quotidienne par une cellule de crise *ad hoc*.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 24/04/2020, pages 164 et 165

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Ingenico

4.2 PERSPECTIVES ET TENDANCES

Nouveau format de reporting financier :

En 2020, Ingenico va mettre en place un nouveau format de reporting financier, afin de faciliter la lecture de la performance financière de ses deux Business Units, et ce conformément aux meilleures pratiques de marché européennes et américaines. Le nouveau format affectera deux agrégats financiers comme suit :

- chiffre d'affaires : présentation du chiffre d'affaires brut Retail (y compris les commissions d'interchange) au chiffre d'affaires net Retail (hors commissions d'interchange), conduisant à un retraitement du chiffre d'affaires de 475 millions d'euros en 2019 (de 1 919 millions d'euros de chiffre d'affaires brut à 1 444 millions d'euros de chiffre d'affaires net). Les prévisions de croissance organique pour 2020 s'appliqueront au chiffre d'affaires net ;
- EBITDA : identification des coûts centraux et publication d'un EBITDA par Business Unit, hors réallocation des coûts centraux. Les objectifs d'EBITDA 2020 détailleront l'EBITDA Retail (hors coûts centraux), EBITDA B&A et les coûts centraux.

Objectifs 2020 :

À la date du présent Document d'enregistrement universel, la situation macroéconomique demeure incertaine pour la seconde partie de l'année 2020. Pour cette raison, la perspective communiquée le 3 février 2020 n'est plus d'actualité.

Dans ce contexte et sur la base d'un suivi précis de la situation, Ingenico Group a défini une hypothèse principale au niveau de ces activités sur laquelle sont adossés plusieurs scénarios afin d'appréhender le potentiel de performance organique pour l'année 2020. L'hypothèse centrale du niveau d'activité du Groupe est basée sur la fin des confinements en Europe et aux Etats-Unis entre la mi-mai et le mois de juin, un retour progressif de la consommation dans un environnement de réouverture des commerçants selon les contraintes sanitaires, un scénario central pour le segment voyage sans reprise des voyages internationaux d'ici la fin 2020 et une reprise graduelle des voyages régionaux, et après prise en compte de possibles reconfinements localisés de courte durée dans des pays où le Groupe opère.

Sur la base de ces hypothèses, le Groupe a déployé les trois scénarios suivants structurés selon des courbes de retour d'activité à la normale différentes et articulées sur la base d'une approche conservatrice d'environ 20% de décroissance organique au T2'20 :

- Scénario 1 : retour à la guidance de croissance organique pré-Covid de 4 % à 6 % au 4ème trimestre 2020 conduisant à une baisse organique à un chiffre dans le bas de la fourchette moyenne à haute en 2020 ;
- Scénario 2 : retour à la guidance de croissance organique pré-Covid de 4 % à 6 % au mois de décembre 2020 conduisant à une baisse organique à un chiffre dans le milieu de la fourchette moyenne à haute en 2020 ;
- Scénario 3 : retour à la guidance de croissance organique pré-Covid de 4 % à 6 % au 1er trimestre 2021 conduisant à une baisse organique à un chiffre dans le haut de la fourchette moyenne à haute en 2020.

Dans ce contexte, le Groupe a calibré et activé au cours du mois de mars un fort et holistique plan d'actions afin d'adapter sa base de coûts, protéger sa rentabilité et préserver sa trésorerie. La volumétrie de ce plan d'actions a été établie sur la base du scénario le plus conservateur (scénario 3). Par conséquent, en plus du plan *Fit for Growth* qui délivrera 35 millions d'euros d'impacts EBITDA en 2020, le plan d'action C19 mis en œuvre durant le T1'20 générera 100 millions d'euros d'impacts EBITDA supplémentaires en 2020. La combinaison de ces deux plans réduira les dépenses opérationnelles et les autres charges jusqu'à hauteur de 13 %. Le plan d'action Covid-19 est d'ores et déjà en pleine exécution et concentré sur une approche holistique de la structure de coûts du Groupe :

- Coûts salariaux : gel complet des embauches incluant remplacements, chômage partiel (France, Belgique, Royaume-Uni, Norvège, Autriche et Taiwan) et remplacement des postes critiques exclusivement après approbation du Directeur général du Groupe ;
- Voyages : gel complet des voyages ;
- Services externes : 30 % de réduction sur les services sous-traitants, validation par le Directeur financier du Groupe de toutes dépenses supérieures à 5 000 euros et forte réduction des dépenses discrétionnaires ;
- Investissements : gestion des investissements selon les priorités préservant les projets de croissance 2021 dans le cadre du plan *Fit for Growth*.

Dans ce contexte, le Groupe révise ses perspectives pour l'année 2020 comme suit :

- Chiffre d'affaires net : une baisse organique à un chiffre dans la fourchette moyenne à haute, contre 4 % à 6 % de croissance organique précédemment ;
- EBITDA : une marge d'EBITDA supérieure à 21 % du chiffre d'affaires net (20,9 % en 2019), contre un EBITDA supérieur à 650 millions d'euros précédemment ;
- *Free cash-flow* : une conversion de l'EBITDA en FCF supérieure à 50 %, inchangée ;
- Pas de versement de dividende, contre un taux de distribution supérieur à 35 % précédemment.

1) Ces perspectives reposent notamment sur :
   - l'absence de changement de périmètre significatif ;
   - l'absence de changement substantiel de règlementation ;
   - la réalisation de nos programmes d'économies de coûts *Fit for Growth* et Covid-19 ; et
   - l'absence de changements de normes comptables significatifs.
2) À change constant.
3) Ces perspectives ont été élaborées de manière comparable aux informations financières historiques, et conforme aux méthodes comptables du Groupe, notamment les méthodes décrites en note 5.6 « Réconciliation des indicateurs alternatifs de performance avec les comptes consolidés » du présent document d'enregistrement universel.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 24/04/2020, page 165 et 166

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Résolutions à caractère extraordinaire

Affectation du résultat de l'exercice et fixation du dividende (14e résolution)

Dans le contexte de la crise Covid-19, le Conseil d'administration a décidé à titre exceptionnel de proposer à l'Assemblée générale de ne pas distribuer de dividende et de décider par conséquent (i) par dérogation à l'article 22 des statuts, de ne pas prélever sur le bénéfice de l'exercice clos le 31 décembre 2019 de somme correspondant à un premier dividende et (ii) de procéder à l'affectation du résultat de l'exercice 2019 de la façon suivante :

Origine

• Bénéfice de l'exercice	133 199 098,14 euros
• Report à nouveau	776 511 941,54 euros

Affectation

• Réserve légale	60 000 euros
• Dividendes	0 euro
• Report à nouveau	909 651 039,68 euros

L'Assemblée générale constate, déduction faite de la somme affectée à la réserve légale, l'affectation intégrale du bénéfice distribuable au compte « report à nouveau ».

Conformément aux dispositions de l'article 243 bis du Code général des impôts, l'Assemblée constate qu'il lui a été rappelé qu'au titre des trois derniers exercices les distributions de dividendes et revenus ont été les suivantes :

	Revenus éligibles à la réfaction		
Au titre de l'exercice	Dividendes	Autres revenus distribués	Revenus non éligibles à la réfaction
2016	92 239 861,50 € (1) soit 1,50 € par action	-	-
2017	99 780 982,40 € (1) soit 1,60 € par action	-	-
2018	69 458 979,70 € (1) soit 1,10 € par action	-	-

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 24/04/2020, page 279

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Ingenico

8.3.2 Politique de distribution de dividendes

Le paiement des dividendes est défini par le Conseil d'administration de la Société qui prend notamment en compte les résultats, sa situation financière et sa politique d'investissement. La politique de la Société en matière de dividende est la distribution en dividende de 35 % du bénéfice net.

Toutefois, dans le contexte de la crise Covid-19, le Conseil d'administration a décidé à titre exceptionnel de proposer à l'Assemblée générale qui se réunira le 11 juin 2020 de ne pas distribuer de dividende au titre de l'année 2019.

Exercice pour lequel le dividende est versé	Dividende net par action (en euros)	Date de mise en paiement du dividende
2019	0	-
2018	1,10	9 juillet 2019
2017	1,60	21 juin 2018
2016	1,50	12 juin 2017
2015	1,30	3 juin 2016

Les dividendes non réclamés sont, dans un délai de cinq ans à compter de la date de leur mise en paiement, prescrits au profit de l'État.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 24/04/2020, page 301

KPMG
© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

KPMG



KERING

Extrait du document d'enregistrement universel
(déposé à l'AMF le 26 mars 2020)

Kering

Présentation du marché du Luxe

Perspectives de marché

Les grandes tendances identifiées pour 2020 sont :

- des perspectives économiques mondiales dont les prévisions sont revues en baisse, en raison des craintes liées à la guerre commerciale entre la Chine et les États-Unis et au ralentissement de la croissance économique dans ces deux pays et l'incertitude sur le Brexit ;
- l'ampleur encore difficile à quantifier d'une décélération de la demande chinoise, aujourd'hui cruciale pour le secteur du Luxe, en raison notamment du ralentissement de la croissance économique en Chine et des conséquences de la guerre commerciale sino-américaine ;
- les impacts liés à l'apparition de l'épidemie de coronavirus ;

***

Selon les prévisions de Bain et d'Altagamma, le marché du Luxe pourrait atteindre 335-375 milliards d'euros en 2025e, ce qui représente une progression annuelle de 3 à 5 % à partir de 2019e, sous l'effet des évolutions suivantes :

- les pays émergents : les pays du Sud-Est asiatique (Indonésie, Thaïlande, etc.), le Brésil, l'Australie, l'Afrique et l'Inde devraient apporter une contribution accrue à la croissance du marché mondial du Luxe ;
- l'émergence de nouveaux consommateurs : l'essor de la classe moyenne supérieure devrait profiter tout particulièrement au segment du Luxe «accessible», notamment en Chine. En effet, McKinsey estime que d'ici à 2022, la classe moyenne supérieure chinoise devrait représenter 54 % des ménages urbains et 56 % de la consommation privée en zone urbaine (contre 14 % et 20 % respectivement en 2012) ;
- les générations Y et Z : ayant contribué à la totalité de la croissance du marché en 2019e, elles devraient représenter 55 % du marché total d'ici à 2025e contre environ 39 % en 2019e ;
- le développement de canaux de distribution tels que les *outlets*, les magasins *travel retail* ou encore l'e-commerce. Ce dernier canal devrait représenter 25 % du marché total du Luxe d'ici à 2025 ;
- l'accroissement des classes de consommateurs très aisés tels que les particuliers fortunés, Bain estimant que les *Ultra High Net Worth Individuals* (UHNWI) représentent déjà 30 % du marché du Luxe en 2019, et que leur part va continuer à augmenter ;

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 26/03/2020, pages 31 et 32

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

- le développement de nouveaux produits et services haut de gamme ;
- l'intérêt croissant pour les produits de Luxe d'occasion, dont la taille de marché est estimée à 26 milliards d'euros en 2019e, et dont la progression est portée par les attentes éco-responsables des consommateurs, qui trouvent aussi pour certains d'entre eux, notamment les jeunes générations, un point d'entrée plus accessible au marché du Luxe ;
- le potentiel du marché américain du fait de la sous-pénétration relative des marques de Luxe européennes.

Ces tendances devraient faire croitre le nombre de clients du marché du Luxe de c.380-390 millions en 2019e à c.450 millions en 2025e.

Ces prévisions à horizon 2025 de Bain et Altagamma ont été publiées avant la crise du Coronavirus (COVID-19). Sans remettre en cause les moteurs structurels de croissance de l'industrie à moyen terme, cette épidémie, compte tenu de son ampleur et de sa propagation, aura en revanche des impacts importants sur le développement et la dynamique du secteur du Luxe en 2020.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 26/03/2020, page 32 (suite)

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Présentation du marché de la lunetterie

Les informations contenues dans cette section sont issues de données provenant de Mordor Intelligence, société d'étude de marché et de conseil indépendante, ainsi que de Grand View Research, société d'étude de marché et de consulting. Le changement de sources par rapport à l'année précédente est motivé par une plus grande granularité fournie par ces nouveaux contributeurs. Le marché mondial de la lunetterie présenté ci-après englobe les catégories de produits suivantes : lunettes correctrices, lentilles de contact, lunettes de soleil et autres produits.

L'estimation de la taille du marché mondial de la lunetterie se base sur les données de Mordor Intelligence et de Grand View Research, qui suivent une méthodologie similaire consistant à : récupérer des données auprès de sources publiées de référence; se rapprocher d'experts pour bénéficier de leur connaissance du marché; valider les données et les recherches à travers un strict processus interne.

Selon Mordor Intelligence, le marché mondial de la lunetterie a enregistré un chiffre d'affaires de 119 milliards d'euros en 2018 (valeur prix de détail) et pourrait atteindre 158 milliards d'euros en 2024e, soit une croissance moyenne de 5 % par an.

Ces prévisions à horizon 2024 ont été publiées avant la crise du Coronavirus (COVID-19). Sans remettre en cause les moteurs structurels de croissance de l'industrie à moyen terme, cette épidémie, compte tenu de son ampleur et de sa propagation, aura en revanche des impacts importants sur le développement et la dynamique du marché de la lunetterie en 2020.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 26/03/2020, page 33

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Kering

1.10 Perspectives

Positionné sur des marchés structurellement porteurs, Kering dispose de fondamentaux très solides, d'un portefeuille équilibré de marques complémentaires et à fort potentiel, et de priorités très clairement établies.

Le Groupe poursuit la mise en œuvre de sa stratégie, qui se traduit par l'attention portée à la croissance du chiffre d'affaires à magasins comparables, avec une expansion du réseau de magasins ciblée et sélective, permettant de faire grandir durablement ses Maisons et d'asseoir leur trajectoire de profitabilité.

Le Groupe investit par ailleurs de manière volontariste pour développer des plateformes de croissance transverses en matière d'e-commerce, d'omni-channel, d'infrastructures logistiques et informatiques, d'expertises et d'outils digitaux innovants.

Le Groupe évolue dans un environnement qui demeure incertain, qu'il s'agisse du contexte macro-économique, des aléas géopolitiques, des décisions relatives à la politique douanière des États ou de l'évolution des parités monétaires. Ces incertitudes peuvent être renforcées temporairement lors de la survenance d'évènements ou de crises majeures, telles que la récente épidémie de coronavirus, au regard des impacts sur les tendances de consommation, les flux touristiques, et leur propension à affecter la croissance de l'économie.

Dans ces conditions, et dans la continuité de ce que le Groupe a mis en œuvre avec succès ces dernières années, Kering poursuivra en 2020 un pilotage et une allocation rigoureuse de ses ressources, en vue de soutenir sa performance opérationnelle, de maintenir une génération de cash-flow élevée et d'optimiser la rentabilité de ses capitaux employés.

Se référer à Addendum – Perspectives mises à jour des informations complémentaires depuis le 11 février 2020 liées à l'épidémie de COVID-19, page 291.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 26/03/2020, page 289

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Kering

ADDENDUM

PERSPECTIVES MISES À JOUR DES INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES DEPUIS LE 11 FÉVRIER 2020 LIÉES À L'ÉPIDÉMIE DE COVID-19

Information réglementée publiée le 20 mars 2020

Face à la situation d'urgence sanitaire mondiale liée à l'épidémie de COVID-19, la santé et la sécurité des équipes de Kering et de ses Maisons constituent la principale priorité du Groupe. L'engagement, la cohésion et la résilience dont elles font preuve dans ces circonstances doivent être salués.

Compte tenu de la propagation du COVID-19 dans tous ses principaux marchés et des impacts sur l'activité de ses Maisons, Kering estime que son chiffre d'affaires consolidé du premier trimestre 2020 (clôturé le 31 mars) pourrait enregistrer un recul d'environ -13 % à -14 % en données publiées (et de l'ordre de -15 % en données comparables) par rapport au premier trimestre 2019.

À date, le Groupe observe des signaux encourageants en Chine Continentale, avec une moindre décroissance du trafic en magasins et donc des ventes. Les impacts de l'épidémie sont en revanche encore significatifs dans le reste de l'Asie Pacifique et la situation s'est nettement détériorée dans les dernières semaines en Europe de l'Ouest et, plus récemment, en Amérique du Nord.

En conséquence, Kering anticipe :

- un chiffre d'affaires du deuxième trimestre très fortement impacté par les répercussions de l'épidémie sur les clientèles locales et les flux touristiques ;
- une marge opérationnelle courante au titre du premier semestre 2020 en recul, qu'il est prématuré de quantifier compte tenu de l'évolution rapide de la situation et du manque de visibilité actuel.

Dans ce contexte, Kering a mis en place un premier plan d'actions visant à adapter ses bases de coûts et à contenir les besoins en fonds de roulement. Le Groupe étudie aujourd'hui les mesures supplémentaires qui peuvent être prises pour limiter sur l'année la dilution de sa marge opérationnelle courante, tout en protégeant les positions de marché de ses Maisons et préservant leur potentiel de croissance et de rebond à court et moyen terme.

L'épidémie en cours ne remet pas en cause les moteurs structurels du développement de l'industrie du Luxe.

Tant la force de son modèle opérationnel et organisationnel que sa solidité et sa discipline financière confortent la confiance de Kering dans son potentiel de croissance à moyen et long terme.

Tant la force de son modèle opérationnel et organisationnel de Kering que sa solidité et sa discipline financière confortent la confiance de Kering dans son potentiel de croissance à moyen et long terme.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 26/03/2020, page 291

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Kering

Macroéconomie et géopolitique

Probabilité d'occurrence : 

Impacts : 

Description du risque

Le Groupe est présent sur de nombreux marchés et est exposé aux évolutions économiques, réglementaires, sociales et politiques susceptibles d'affecter la demande des consommateurs, de perturber les opérations et de peser sur la rentabilité.

Exemple(s) de situation(s)

- Baisse des flux touristiques influencée par des facteurs tels qu'instabilité politique, menaces sécuritaires, volatilité de l'environnement des taux de change, changements en matière de politiques douanières ou fiscales.
- Non prise en compte des changements créés par les tendances macroéconomiques et l'incertitude des perspectives du secteur du luxe au niveau mondial ou au sein de groupes de consommateurs importants (e.g. consommateurs chinois).
- Événements majeurs (crises ou instabilités politiques, catastrophes naturelles, crises sanitaires, etc.) de portée internationale susceptibles d'impacter les activités du Groupe.

Actions engagées

En 2019, Kering a continué de bénéficier d'un environnement globalement favorable, le marché mondial du Luxe ayant progressé de +4,0 % à change constant selon la dernière étude Bain & Company/Altagamma. Le contexte macroéconomique et géopolitique a été moins porteur qu'en 2018 et les performances des marques de Luxe en général et des Maisons du Groupe en particulier sont davantage contrastées d'une région à l'autre. La bonne performance du secteur et donc de Kering a été tirée une fois encore par la consommation de produits de luxe par les clients chinois qui représentent environ 35 % du marché (contre 33 % en 2018) malgré les incertitudes liées à la guerre commerciale entre les États-Unis et la Chine. Cette dynamique a bénéficié principalement à l'activité en Chine continentale et dans certains pays de la région Asie-Pacifique alors que les manifestations à Hong Kong ont contribué à un recul massif des ventes du territoire depuis l'été. Les tendances en Europe de l'Ouest sont restées bonnes sur l'ensemble de l'année, en grande partie grâce aux touristes de différentes nationalités. En Amérique du Nord, l'activité a été solide mais a pâti d'un tassement de la demande. Enfin, au Japon, après 9 premiers mois en forte croissance, les ventes du dernier trimestre ont été pénalisés par une atonie de la consommation locale suite à l'augmentation de la taxe sur la consommation le 1er octobre. Ainsi, 2019 montre que les instabilités macroéconomiques et géopolitiques peuvent expliquer pour partie les tendances par région sans pour autant peser sur la performance globale du Groupe.

Les implantations géographiques limitent l'exposition du Groupe aux incertitudes voire à la dégradation des conditions économiques ou sécuritaires d'un pays spécifique. Le réseau de distribution reste géographiquement équilibré : la vente des produits se fait notamment par l'intermédiaire d'un réseau de 1 381 boutiques exploitées en propre dont 772 dans les pays matures et 609 dans les pays émergents. Les ventes réalisées en direct sont par ailleurs complétées par les ventes aux distributeurs tiers, tandis que le portefeuille de produits réduit la dépendance du Groupe à une catégorie particulière.

Le positionnement du Groupe ainsi que sa stratégie, détaillée des pages 14 à 19, permettent ainsi de limiter les impacts des cycles et instabilités macroéconomiques sur ses activités.

Par ailleurs, et ainsi qu'explicité dans la présentation (pages 26 à 33) dédiée au marché du Luxe et au marché de la lunetterie, au-delà des facteurs conjoncturels, le Groupe est exposé à des dynamiques de croissance structurelle à moyen-terme, liées à l'augmentation de la population mondiale et à l'évolution de sa composition. Ainsi, au cours des prochaines décennies, le nombre d'individus qui appartiendront à la « classe moyenne mondiale » devrait quasi-doubler, la majeure partie de cette croissance venant de l'Asie (1). Plus particulièrement, selon l'Economist Intelligence Unit (EIU), la classe moyenne supérieure chinoise devrait croître à un rythme moyen de 9 % par an entre 2015 et 2030 pour atteindre 480 millions en 2030 (35 % de la population chinoise), contre 132 millions en 2015 (10 % de la population chinoise), soit 350 millions de nouveaux consommateurs potentiels.

Toutefois, toute crise majeure (crise ou instabilité politique, catastrophe naturel, crise sanitaire) qui affecterait significativement et durablement une des grandes économies ou, plus généralement, l'économie mondiale, pourrait avoir des conséquences matérielles sur l'évolution du chiffre d'affaires du Groupe et sa profitabilité.

À cet égard, le début d'année 2020 est marqué par l'émergence de l'épidémie du COVID-19. D'abord cantonnée à la Chine, l'épidémie s'est ensuite propagée à de nombreuses régions du monde. Cette propagation a donc fini par affecter l'activité dans les magasins du Groupe dans les principaux marchés ainsi que la production en Italie suites aux mesures prises par le gouvernement italien dans le courant du mois de mars. À ce jour, la visibilité du Groupe sur les conséquences d'une telle crise sanitaire sur ses performances reste limitée (voir page 291).

(1) Source : Observatoire de l'OCDE.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 26/03/2020, page 422

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

KPMG



KLEPIERRE

Extrait du document d'enregistrement universel
(déposé à l'AMF le 13 mars 2020)

Klépierre

Risques spécifiques liés à l'épidémie de COVID-19

(Cette information ne fait pas partie du rapport de gestion arrêté par le Directoire le 29 janvier 2020).

Depuis le début de l'année 2020, l'épidémie de COVID-19, qui s'est initialement développée sur le territoire chinois, s'est ensuite notamment propagée sur le sol européen. Depuis la fin du mois de février, des mesures de confinement ont été mises en place dans le nord de l'Italie et se sont graduellement étendues à l'ensemble du territoire. Dans un premier temps, les centres commerciaux italiens de Klépierre ont fait l'objet de restrictions administratives temporaires concernant leurs heures d'ouverture (soir et week-end). Le 11 mars au soir, le président du Conseil des ministres a ordonné par décret la fermeture de tous les commerces dans l'ensemble du pays jusqu'au 25 mars à l'exception, notamment, des surfaces alimentaires et des pharmacies.

Entre le 22 février 2020, date des premières mesures mises en place par le gouvernement, et le 11 mars, la fréquentation dans les centres italiens de Klépierre a reculé de 30 % ; cette baisse atteignait 45 % sur les 7 derniers jours de cette période. Dans les autres pays où le groupe opère, la fréquentation sur la même période est en baisse de 3 %, dont 6 % sur les 7 derniers jours de cette période.

Pour rappel, les revenus locatifs perçus par Klépierre en Italie en 2019 représentaient 16,6 % des revenus locatifs bruts du Groupe en part totale, soit 205,7 millions d'euros. Il est à ce stade trop tôt pour déterminer l'impact de cette situation sur les obligations contractuelles de nos clients et estimer les effets d'éventuelles mesures d'accompagnement qui seraient décidées par le Groupe au cas par cas, notamment pour aménager les délais de paiement.

Bien qu'une part très importante de ces loyers bruts (90,5 % en 2019) soit constituée de loyers minima garantis pour une durée moyenne résiduelle de 4,1 années, une baisse prolongée, aggravée et généralisée du chiffre d'affaires des commerçants pourrait détériorer leur solvabilité et donc la capacité du Groupe à recouvrer une partie de ses loyers. Étant donné l'absence de visibilité quant à la durée de l'épidémie, il n'est pas possible à ce stade de mesurer son impact sur le cash-flow net courant par action du Groupe pour 2020.

Dès la mi-février 2020, le Groupe a mis en place une cellule de crise, avec l'appui d'experts externes, visant à limiter les impacts de l'épidémie sur les consommateurs, les commerçants dans les centres ainsi que le personnel du Groupe. Cette cellule coordonne la réponse de Klépierre à la crise dans chaque zone concernée, y assure la conformité des opérations aux mesures administratives en temps réel et adapte l'organisation du travail et les moyens afin de garantir le meilleur environnement sanitaire possible tout en permettant la continuité de ses activités.

Une fois la situation sanitaire stabilisée, le Groupe reste confiant dans sa capacité à poursuivre sa dynamique de croissance, capitalisant sur la qualité de son portefeuille, son savoir-faire opérationnel unique et la force de son bilan.

2.9 PERSPECTIVES

En 2020, Klépierre vise un cash-flow net courant par action compris entre 2,85 euros et 2,90 euros, contre 2,79 euros en 2019 (soit 2,82 euros retraité du produit financier exceptionnel de 0,03 euro).

Dans un environnement économique caractérisé par des prévisions de croissance modeste du PIB en Europe (+ 1,1 % en 2020) et dans l'hypothèse d'une contribution de l'indexation légèrement inférieure à celle de 2019, la croissance des revenus locatifs nets à périmètre constant devrait demeurer solide.

Les mesures de gestion de la dette mises en place en 2019 et les opérations de refinancement prévues en 2020 permettront de réduire davantage les frais financiers.

Au vu des conditions actuelles du marché de l'investissement immobilier en Europe, le Groupe prévoit de poursuivre la rationalisation de son portefeuille en cédant certains actifs non-stratégiques. Le produit de ces cessions pourra être réinvesti dans le pipeline de développement, dans des acquisitions ciblées et/ou de nouveaux rachats d'actions. Comme les années précédentes, la stratégie d'allocation de capital du Groupe ne suppose aucun changement significatif de l'endettement.

Le présent rapport de gestion a été arrêté par le Directoire à la date du 29 janvier 2020 et présenté au Conseil de Surveillance le 4 février 2020. Il ne prend donc pas en compte les effets de l'épidémie du COVID-19 qui n'avait pas véritablement commencé en Europe à cette date. Pour plus d'informations, se référer à la section 1.7.4.2.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 13/03/2020, page 28 et 63

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

KPMG



LEGRAND

Extrait du document d'enregistrement universel
(déposé à l'AMF le 20 avril 2020)

Legrand

3.6 - FACTEURS DE RISQUES ET DISPOSITIFS DE MAÎTRISE EN PLACE

À la date d'enregistrement du présent document, les risques décrits ci-dessous sont ceux identifiés par le Groupe comme susceptibles d'affecter défavorablement, de manière significative, son activité, son image, sa situation financière, ses résultats ou sa capacité à réaliser ses objectifs. D'autres risques, non identifiés, émergents ou apparaissant comme non significatifs à cette même date, pourraient également affecter défavorablement le Groupe.

L'ensemble des facteurs de risques identifiés et complétés grâce à une veille sur l'émergence de nouveaux risques, sont régulièrement analysés dans le cadre de la démarche de gestion des risques présentée dans le paragraphe 3.3 du présent document.

L'ensemble des facteurs de risques sont évalués en fonction de leur probabilité d'occurrence et de leur impact potentiel (sur une échelle de 4 niveaux : 'mineur', 'modéré', 'significatif' et 'majeur'). Ils sont ensuite priorisés en fonction de l'évaluation de leur niveau de maîtrise sur une échelle de 4 stades ('Priorité 1', 'Priorité 2', 'A surveiller' et 'Statu quo').

Il s'agit donc d'une approche de mesure de risque net. En effet, les facteurs de risques sont analysés en prenant en considération les risques potentiels dans le modèle d'affaires de Legrand ainsi que des dispositifs de réduction des risques. Cette approche diverge de celle retenue dans le cadre de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE), laquelle fait référence à des risques bruts. De ce fait, la plupart des risques inhérents à la RSE ne sont pas repris dans ce chapitre des facteurs de risques.

Le tableau ci-dessous présente de manière synthétique les principaux facteurs de risques nets organisés en 4 catégories : risques stratégiques, risques opérationnels, risques réputationnels et risques financiers.

Seuls les facteurs de risques de priorité 1 et 2, et dont l'impact est majeur ou significatif, sont détaillés. Dans chacune des 4 catégories, les facteurs de risques sont hiérarchisés dans le tableau suivant un ordre décroissant de priorité et d'ampleur de l'impact.

Aléas sanitaires - pandémie de coronavirus (Covid-19)

Le Groupe est pleinement mobilisé face à la dégradation de la situation sanitaire et économique mondiale du fait de la propagation rapide du Covid-19 dans de nombreux pays.

Le Groupe coordonne de manière régulière et proactive les efforts de l'ensemble de ses filiales et de ses sites dans tous les pays où il est présent afin de s'assurer des priorités pour faire face à la crise.

La priorité du Groupe est de protéger la santé et la sécurité de ses collaborateurs, notamment en appliquant rigoureusement les recommandations des autorités locales et de l'Organisation Mondiale de la Santé. Le Groupe s'organise pour servir au mieux ses clients, dont l'activité est essentielle au bon fonctionnement de l'économie. Il travaille, également, activement à la protection de sa rentabilité et de son cash-flow.

A la date de ce document d'enregistrement universel, dans ce contexte dégradé et incertain, le Groupe a suspendu ses objectifs 2020 (se référer au paragraphe 5.12).

Les principaux facteurs de risques associés à la pandémie Covid-19 'disponibilité des matières premières et composants' ainsi que 'conditions d'emploi' sont décrits dans le présent document.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 20/04/2020, page 56

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Legrand

Facteurs de risques (Risques Nets)	Risques potentiels dans le modèle d'affaires de Legrand	Principaux dispositifs de réduction du risque mis en place	Impact / Priorité	Réf.
Risques opérationnels				3.6.2
Disponibilité des matières premières et composants	■ Pénurie de certaines matières et composants utilisés dans la fabrication des produits du Groupe ■ Perturbation de la chaîne d'approvisionnement suite à la crise sanitaire du Covid-19	■ Mise en place de dispositif de gestion de la pénurie tant au niveau *corporate* que local (recensement des fournisseurs à risques, envoi de milliers de lettres pour la gestion de la crise covid-19) ■ Plan de surstockage ou de substitution ■ Anticipation de réservation de capacité de transport	Significatif / Priorité 2	3.6.2.4
Risques réputationnels				3.6.3
Conditions d'emploi	■ Complexité accrue en lien avec une présence internationale et dans de très nombreux sites ■ Manquements aux principes de santé et sécurité des personnes au travail, notamment dans le cadre de la crise sanitaire Covid-19 ■ Moindre disponibilité des collaborateurs et réduction des capacités opérationnelles dans le cadre de la crise sanitaire Covid-19 ■ Atteintes graves à l'environnement ■ Non-respect des droits humains et des libertés fondamentales des salariés du Groupe et/ou des sous-traitants	■ Responsable Sécurité/Santé au Travail (SST) et un réseau de correspondants ■ Politique de Prévention basée sur des référentiels internationaux et des recommandations gouvernementales dans le cadre de Covid-19 ■ Charte Legrand en matière de Droits humains ■ Cartographie des risques en matière de Droits humains au travail ■ Démarche d'achats responsables	Significatif / Priorité 2	3.6.3.4 Enjeux n° 6 et n° 7 feuilles de route RSE

3.6.2.4 DISPONIBILITÉ DES MATIÈRES PREMIÈRES ET COMPOSANTS

Facteur de risque

Certaines matières et composants utilisés dans la fabrication des produits du Groupe peuvent faire l'objet de pénuries. C'est le cas par exemple pour certains métaux, plastiques, et certains composants électroniques. Pour les achats concernés, Legrand pourrait voir les prix augmenter, les délais d'approvisionnement s'allonger ou ne plus trouver de sources d'approvisionnement du tout.

Principaux dispositifs mis en place

Une procédure spécifique a été mise en place pour piloter au niveau du Groupe le risque de pénurie : chaque pays doit ainsi identifier ses risques spécifiques et des plans d'action sont pilotés en coordination avec les équipes centrales.

Les plans d'action consistent par exemple à recenser les fournisseurs à risques, à adopter une stratégie de surstockage, de substitution, ou de travailler sur les temps d'approvisionnement estimés et les prévisions.

Cette procédure a été activée dans le cadre de la crise sanitaire Covid-19.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 20/04/2020, pages 57, 58 et 61

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Legrand

3.6.3.4 CONDITIONS D'EMPLOI

Facteurs de risque

Avec des implantations commerciales et industrielles dans près de 90 pays, environ 39 000 collaborateurs dans le monde et de nombreux sous-traitants et fournisseurs, Legrand pourrait faire face à des situations dans lesquelles les principes du Groupe relatifs aux conditions de travail et au respect des droits humains ne sont pas respectés, pour des salariés du Groupe et/ou des sous-traitants.

Au-delà du problème éminemment éthique posé par ces situations, la réglementation évolue avec en particulier la Loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre, qui rend obligatoire un plan de vigilance destiné à identifier les risques et prévenir les atteintes graves envers les droits humains et libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes et l'environnement. Un manquement à cette obligation fait courir un risque de pénalité à l'entreprise, et la responsabilité civile de l'entreprise peut être engagée.

Par ailleurs, et au-delà du risque financier et juridique, le non-respect de ces principes peut avoir un impact très important sur l'image du Groupe auprès de nos parties prenantes.

Principaux dispositifs mis en place

Le Groupe est d'ores et déjà organisé pour prévenir et limiter ces risques, puisque « Respecter les Droits humains » et « Garantir la sécurité et la santé au travail » sont deux des enjeux de la feuille de route RSE 2019-2021 (le lecteur est invité à se reporter respectivement aux paragraphes 4.3.1 et 4.3.2).

Un focus particulier sur la réponse du Groupe dans le cadre du plan de vigilance est présenté dans le chapitre 4.5 « Devoir de vigilance ».

Des informations détaillées sur les dispositifs et la gouvernance en place également données dans les chapitres mentionnés ci-dessus.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 20/04/2020, pages 62 et 63

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Legrand

INFORMATION COMPLÉMENTAIRE

Le Conseil d'administration a arrêté les comptes consolidés et a autorisé la publication des résultats en date du 12 février 2020. Depuis la situation sanitaire liée à la pandémie du Covid-19 s'est dégradée ce qui a conduit le Groupe à publier un Communiqué le 26 mars 2020. Par conséquent la note 5.1.12. Information sur les tendances et perspectives d'avenir doit être lue avec l'information complémentaire suivante.

Suspension des objectifs 2020 - Publication du 26 mars 2020

Legrand est pleinement mobilisé face à la dégradation de la situation sanitaire et économique mondiale du fait de la propagation rapide du Covid-19 dans de nombreux pays :

- la priorité du Groupe est de protéger la santé et la sécurité de ses collaborateurs, notamment en appliquant rigoureusement les recommandations des autorités locales et de l'Organisation Mondiale de la Santé ;
- le Groupe s'organise pour servir au mieux ses clients, dont l'activité est essentielle au bon fonctionnement de l'économie ;
- fort d'un modèle éprouvé, le Groupe travaille très activement à la protection de sa rentabilité et de son cash-flow libre.

Dans ce contexte dégradé et incertain, Legrand annonce ce jour suspendre les objectifs 2020 publiés le 13 février dernier qui s'entendaient, comme annoncé, « hors changement majeur de l'environnement économique éventuellement lié à l'évolution de la situation sanitaire mondiale ».

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 20/04/2020, page 161

KPMG
© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Legrand

6.2.1 - Politique de rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2020

Modification de la politique de rémunération

Comme indiqué aux paragraphes 6.2.1.2 « Politique de rémunération concernant le Président du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2020 » et 6.2.1.4 « Politique de rémunération concernant les administrateurs au titre de l'exercice 2020 », le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations a décidé de reconduire la politique de rémunération applicable au Président du Conseil d'administration.

Concernant la politique de rémunération du Directeur Général applicable pour 2020 et comme indiqué au paragraphe 6.2.1.3 du présent document d'enregistrement universel, le Conseil d'administration du 10 avril 2020 a décidé, compte tenu de la crise sanitaire et économique liée au Covid-19, et, sur proposition de Monsieur Benoît Coquart, de ne pas modifier, au titre de l'exercice 2020 et par rapport à 2019, la rémunération annuelle fixe du Directeur Général, alors que le Conseil d'administration avait initialement décidé, sur recommandation du Comité des rémunérations et sur la base d'analyses et d'études des rémunérations allouées aux dirigeants mandataires sociaux dans les sociétés du CAC 40, une augmentation de 700 000 à 900 000 euros.

En conséquence, Monsieur Benoît Coquart percevra donc au titre de l'exercice 2020 le même montant de rémunération fixe qu'en 2019, soit 700 000 euros.

Le Conseil d'administration du 19 mars 2020, sur proposition du Comité des rémunérations, a décidé de faire évoluer certains critères de la partie qualitative de la rémunération variable annuelle du Directeur Général afin de mieux aligner la politique de rémunération de ce dernier avec la stratégie moyen terme du Groupe ; étant précisé que lors de l'Assemblée Générale des actionnaires du 29 mai 2019 la politique de rémunération du Directeur Général a été approuvée à une très large majorité (93% de votes favorables) par les actionnaires de la Société. Ces évolutions sont détaillées au paragraphe 6.2.1.3 Politique de rémunération concernant le Directeur Général au titre de l'exercice 2020 du présent document d'enregistrement universel. Les autres éléments de la rémunération du Directeur Général demeurent inchangés par rapport à 2019.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 20/04/2020, page 198

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Legrand

Le Conseil d'administration a ainsi arrêté la structure de rémunération suivante applicable au Directeur Général pour l'exercice 2020

Composante	Objet et lien avec la stratégie	Fonctionnement	Montant/Pondération en % de la rémunération fixe
Fixe	Rémunérer l'étendue et le niveau de responsabilité	Détermination par le Conseil d'Administration, de manière équitable et compétitive sur recommandation du Comité des rémunérations en fonction : ■ du niveau de responsabilité ; ■ de l'expérience ; ■ des pratiques de marché des sociétés du CAC 40 ; ■ des éventuels changements de rôle et de responsabilité.	700 000 euros Il est précisé que compte tenu de la crise sanitaire et économique liée au Covid-19, le Conseil d'administration du 10 avril 2020 a décidé, sur proposition de M. Benoît Coquart, de ne pas modifier au titre de l'exercice 2020 et par rapport à 2019, la rémunération annuelle fixe du Directeur Général, alors que le Conseil d'administration avait initialement décidé, sur recommandation du Comité des rémunérations et sur la base d'analyses et d'études des rémunérations allouées aux dirigeants mandataires sociaux dans les sociétés du CAC 40, une augmentation de 700 000 à 900 000 euros.
Long Terme	Encourager la performance financière et extra-financière sur le long terme Retenir et fidéliser sur le long terme	Fixation par le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, en fonction des priorités stratégiques, des éléments suivants : ■ objectifs à atteindre ; ■ nature et pondération des critères de performance future. Déterminée après application d'une condition de présence et de 4 critères de performance exigeants (chacun comptant pour 1/4) mesurés sur trois ans : ■ objectif de marge opérationnelle ajustée avant acquisitions (moyenne sur 3 ans des réalisations) ; ■ objectif de croissance organique du chiffre d'affaires (moyenne sur 3 ans des réalisations) ; ■ taux d'atteinte de la feuille de route RSE du Groupe (moyenne sur 3 ans des réalisations) ; ■ performance du cours de bourse de Legrand comparée à la performance de l'indice CAC 40 (différentiel de performance mesuré sur une période de 3 ans).	Valeur minimum : 0 % Valeur attribuée (valeur cible) : 200 % de la rémunération fixe, réduite à 100 % suite à la proposition de M. Benoît Coquart et à la décision du Conseil d'administration détaillée ci-dessous Valeur maximum : 150 % du nombre d'actions initialement attribuées en fonction des réalisations des critères de performance future Compte tenu de la crise sanitaire et économique liée au Covid-19, le Conseil d'administration a décidé, sur proposition de M. Benoît Coquart, de réduire de 50 % la valeur cible de la rémunération de long terme (la valeur cible de la rémunération de long terme passant de 200 % de la rémunération fixe en 2019 à 100 % de la rémunération fixe en 2020).

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 20/04/2020, page 203

KPMG
© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Legrand

Mise en œuvre au titre de 2020

Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, a décidé des principes ci-dessous, concernant la politique de rémunération applicable au Directeur Général au titre de l'exercice 2020

- **une rémunération fixe annuelle dont le montant s'élève à 700 000 euros.**

  Il est précisé que compte tenu de la crise sanitaire et économique liée au Covid-19, le Conseil d'administration du 10 avril 2020 a, sur proposition de Monsieur Benoît Coquart, décidé de ne pas modifier, au titre de l'exercice 2020 et par rapport à 2019, la rémunération annuelle fixe du Directeur Général. Initialement, sur recommandation du Comité des rémunérations, et sur la base d'analyses et d'études des rémunérations allouées aux dirigeants mandataires sociaux dans les sociétés du CAC 40, le Conseil d'administration avait décidé une augmentation de 700 000 à 900 000 euros.

- **une rémunération variable, dont la valeur cible a été fixée à 100 % de la rémunération fixe (3/4 quantifiable et 1/4 qualitatif)**, pouvant varier entre 0 % et 150 % de cette même rémunération fixe en fonction du niveau d'atteinte de critères quantifiables et qualitatifs préétablis détaillés au paragraphe « Choix des critères de performance quantifiable de la rémunération variable annuelle et méthode de fixation des objectifs ».

- **une rémunération de long terme sous forme de plans d'actions de performance**, dont la valeur cible a été fixée à 200 % de la rémunération fixe réduite à 100 % de la rémunération fixe suite à la proposition de Monsieur Benoît Coquart et à la décision du Conseil d'administration détaillée ci-dessous et qui donnera droit, le cas échéant, à l'attribution d'actions. Le nombre d'actions pouvant ensuite varier entre 0 % et 150 % de l'attribution initiale en fonction du niveau d'atteinte de quatre critères financiers et extra-financiers mesurés sur une moyenne de 3 ans et détaillés au paragraphe « Choix des critères de performance de la rémunération variable de long terme et méthode de fixation des objectifs » du présent document d'enregistrement universel. Compte tenu de la crise sanitaire et économique liée au Covid-19, le Conseil d'administration du 10 avril 2020 a en effet, sur proposition de Benoît Coquart, décidé de réduire de 50% la valeur cible de la rémunération de long terme (la valeur cible de la rémunération de long terme passant de 200% de la rémunération fixe en 2019 à 100% de la rémunération fixe en 2020).

C – Détermination des principes de calcul, critères et pondérations applicables aux éléments variables annuels et long terme de la rémunération attribuable au Directeur Général au titre de l'exercice 2020

Rémunération variable annuelle du Directeur Général au titre de l'exercice 2020

Les principes de calcul de la rémunération variable au titre de l'exercice 2020 incluant les critères applicables et leur pondération figurant dans le tableau ci-dessous, ont été déterminés par le Conseil d'administration réuni le 19 mars 2020, sur proposition du Comité des rémunérations.

En application des dispositions du III de l'article L. 225-100 du Code de commerce, le versement de la rémunération variable annuelle est conditionné à son approbation préalable par l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires (vote « ex post »).

Il est précisé que la politique de rémunération ne prévoit pas la possibilité pour la Société de demander la restitution de la rémunération variable.

Le Conseil d'administration du 19 mars 2020, sur recommandation du Comité des rémunérations, a décidé de reconduire la nature et la pondération des critères quantifiables de la rémunération variable annuelle qui avaient été établis pour l'exercice 2019, ainsi que sa valeur cible et sa valeur maximum.

Il est à noter que, dans le contexte de la crise liée au Covid-19 les objectifs annuels initialement publiés le 13 février 2020 ont été suspendus par la Société le 26 mars 2020. Les valeurs figurant dans le tableau repris ci-dessous correspondent aux objectifs initiaux.

Concernant les critères qualitatifs de la rémunération variable annuelle, il est à noter les changements suivants par rapport à l'exercice 2019 : (i) précision des critères liés à la croissance organique et à la politique de croissance externe, (ii) ajout d'un nouveau critère sur le développement durable et la lutte contre le réchauffement climatique et (iii) diminution de la pondération du critère de la politique de croissance externe. Il est précisé que ces changements portent les critères qualitatifs de la rémunération variable à quatre critères contre trois en 2019 mais sont sans incidence sur le poids de la part qualitative de la rémunération variable annuelle dans la rémunération variable annuelle totale.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 20/04/2020, page 204

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Legrand

Rémunération de long terme du Directeur Général au titre de l'exercice 2020

Au titre de l'exercice 2020, la rémunération de long terme du Directeur Général consiste en un plan d'actions de performance (le « **Plan Actions de Performance 2020** »), dont la mise en place a été décidée par le Conseil d'administration du 19 mars 2020, sur recommandation du Comité des rémunérations. Cette attribution initiale, qui sera convertie en actions lors du Conseil d'administration

devant se tenir le 27 mai 2020, à l'issue de l'Assemblée Générale 2020, correspond à 200 % de la rémunération fixe en valeur cible, réduite à 100 % de la rémunération fixe en valeur cible, suite à la décision du Conseil d'administration détaillée ci-dessous, et avec une variation possible comprise entre 0 % et 150 % de l'attribution initiale en fonction des critères de performance future.

Compte tenu de la crise sanitaire et économique liée au Covid-19, le Conseil d'administration du 10 avril 2020 a en

effet, sur proposition de Benoît Coquart, décidé de réduire de 50% la valeur cible de la rémunération de long terme. (la valeur cible de la rémunération de long terme passant de 200% de la rémunération fixe en 2019 à 100% de la rémunération fixe en 2020.)

Il est à noter que la nature des critères de performance n'a pas été modifiée par rapport à la politique de rémunération 2019.

Par ailleurs, dans le contexte de la crise liée au Covid-19 les objectifs annuels initialement publiés le 13 février 2020 ont été suspendus par la Société le 26 mars 2020. Les valeurs figurant dans les tableaux repris ci-dessous correspondent à ces objectifs initiaux.

B – Rémunération des administrateurs au titre de l'exercice 2020

Compte tenu de la crise sanitaire et économique liée au Covid-19, les membres du Conseil d'administration lors de la réunion du 10 avril 2020, ont décidé à l'unanimité de ne pas modifier pour l'exercice 2020 les règles de répartition de la rémunération des administrateurs.

En effet, il est précisé qu'initialement le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, et sur la base d'analyses et d'études des rémunérations allouées aux administrateurs dans les sociétés du CAC 40, avait décidé de faire évoluer la rémunération des administrateurs.

En cas de décision par le Conseil d'administration de confier à tout administrateur une mission ou un mandat spécifique, celui-ci pourra recevoir une rémunération exceptionnelle dont le montant sera proportionné à cette mission ou ce mandat et conforme aux pratiques de marché.

En ce qui concerne l'Administrateur Référent et compte tenu des missions particulières exercées par ce dernier, le Conseil d'administration a décidé de lui attribuer un montant supplémentaire de rémunération correspondant à une fois la partie fixe de la rémunération au titre d'une année (les informations relatives aux missions de l'Administrateur Référent sont mentionnées au paragraphe 6.1.2 du document d'enregistrement universel de la Société).Ces règles de répartition de la rémunération des administrateurs sont conformes au Code de Gouvernement d'Entreprise.

Politique de rémunération attribuable au Directeur Général, au titre de l'exercice 2020 soumis au vote des actionnaires

Les éléments constituant la politique de rémunération 2020 attribuable au Directeur Général sont présentés dans le tableau suivant :

Éléments de la rémunération attribuable au titre de l'exercice 2020	Montants/Pondération en pourcentage de la rémunération fixe	Présentation
Rémunération fixe	700 000 €	Rémunération fixe brute annuelle ayant été déterminée par le Conseil d'administration du 10 avril 2020. Il est précisé que, le Conseil d'administration du 10 avril 2020 a décidé, compte tenu de la crise sanitaire et économique liée au Covid-19, et sur proposition de Monsieur Benoît Coquart, de ne pas modifier, au titre de l'exercice 2020 et par rapport à 2019, la rémunération annuelle fixe du Directeur Général, alors que le Conseil d'administration avait initialement décidé, sur recommandation du Comité des rémunérations et sur la base d'analyses et d'études des rémunérations allouées aux dirigeants mandataires sociaux dans les sociétés du CAC 40, une augmentation de 700 000 à 900 000 euros.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 20/04/2020, pages 205, 206, 210 et 232

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Legrand

Éléments de la rémunération attribuable au titre de l'exercice 2020	Montants/Pondération en pourcentage de la rémunération fixe	Présentation
Options d'actions, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme	Options d'actions : élément sans objet	Le principe de l'attribution d'options d'actions n'est pas prévu.
	Actions de performance Valeur minimum : 0 % Valeur attribuée (valeur cible) : 200 %, réduite à 100 % Valeur maximum 150 % du nombre d'actions initialement attribuées en fonction des réalisations des critères de performance future	Sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration du 19 mars 2020 a décidé de la mise en place d'une rémunération de long terme au titre de l'exercice 2020 sous forme d'un Plan Actions de Performance 2020. La valeur cible de ce plan est de 200 % de la rémunération fixe, réduite à 100 % de la rémunération fixe suite à la proposition de Monsieur Benoît Coquart et à la décision du Conseil d'administration détaillée ci-dessous, et sera convertie en actions. Le nombre d'actions qui sera définitivement attribué sera compris entre 0% et 150 % du nombre d'actions initialement attribué en fonction du niveau d'atteinte de quatre critères financiers et extra-financiers mesurés sur une moyenne de 3 ans et détaillés au paragraphe « Choix des critères de performance de la rémunération variable de long terme et méthode de fixation des objectifs » du présent document d'enregistrement universel. Compte tenu de la crise sanitaire et économique liée au Covid-19, le Conseil d'administration, sur proposition de Monsieur Benoît Coquart a en effet décidé de réduire de 50 % la valeur cible de la rémunération de long terme (la valeur cible de la rémunération de long terme passant de 200 % de la rémunération fixe en 2019 à 100 % de la rémunération fixe en 2020). Il est à noter que la nature des critères de performance n'a pas été modifiée par rapport à la politique de rémunération 2019. Ce plan, dont notamment les critères de performance applicables aux actions attribuées et la méthode de calcul pour déterminer le nombre d'actions de performance faisant l'objet d'une attribution définitive, est décrit au paragraphe 6.2.1.3 du document d'enregistrement universel 2019 de la Société. Il est à noter que : ■ les deux premiers critères de performance sont alignés avec les objectifs publics de la Société communiqués en février 2020. Il s'agit des objectifs annuels de marge opérationnelle ajustée avant acquisitions et de croissance organique du chiffre d'affaires, indicateurs au cœur du modèle de Legrand, basé sur la croissance rentable ; ■ le troisième critère est de nature extra-financière, basé sur l'atteinte des engagements pris par le Groupe en matière de responsabilité sociétale dans le cadre de sa feuille de route RSE, cette dernière étant au cœur du modèle de Legrand et visant à assurer une croissance durable dans le respect de l'ensemble des parties prenantes ; ■ le dernier critère est basé sur la performance du cours de bourse de l'action Legrand par rapport à celle de l'indice CAC 40, permettant ainsi une appréciation relative de la performance, étant précisé que le principe de non-paiement en cas de performance inférieure à celle de l'indice CAC 40 s'appliquerait sur ce critère. Les critères de performance proposés traduisent ainsi le modèle de la Société basé sur la croissance rentable et durable alignée avec l'intérêt des actionnaires et sont transparents. Pour rappel, le Conseil d'administration du 19 mars 2020 disposait d'une autorisation qui lui avait été accordée par l'Assemblée Générale Mixte du 30 mai 2018, à la dix-septième résolution (Autorisation d'attributions d'actions de performance).
	Autres attributions de titres : élément sans objet	Le principe de l'attribution de titres n'est pas prévu.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 20/04/2020, page

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Legrand

ANNEXE 2

Rapport de gestion du Conseil d'administration du 19 mars 2020 incluant les modifications apportées par le Conseil d'administration du 10 avril 2020 à l'Assemblée Générale des actionnaires du 27 mai 2020 de Legrand SA (la « Société »)

Le présent rapport de gestion a été arrêté par le Conseil d'administration en date du 19 mars 2020. En date du 10 avril 2020 et conformément à ce qui a été communiqué par le Groupe Legrand en date du 11 avril 2020, le Conseil a modifié la proposition de dividende en la ramenant à 1,34 euro par action contre 1,42 euro par action initialement proposé.

1.9 Évolution prévisible de la situation de la Société

L'ensemble de ces informations sont présentées dans le chapitre 2 du document d'enregistrement universel de la Société.

Le lecteur est invité à se référer au chapitre 5.1.12 du présent document d'enregistrement universel pour plus d'informations sur les perspectives du Groupe Legrand notamment en lien avec l'évolution de la crise sanitaire mondiale liée à la Pandémie Covid-19.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 20/04/2020, page 355

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

KPMG



L'OREAL

Extrait du document d'enregistrement universel
(déposé à l'AMF le 17 mars 2020)

rachetées, ainsi que de 771 125 actions précédemment auto-détenues.

- Le 20 septembre, L'Oréal a annoncé la conclusion de discussions constructives avec l'administration fiscale française permettant de résoudre un différend sur la base imposable de trois de ses filiales, concernant principalement l'impôt sur les sociétés des années 2014 à 2018, et ceci sans pénalités. L'impact financier de cet accord représente une charge de 320 millions d'euros qui sera comptabilisée en éléments exceptionnels sur l'exercice 2019. À l'échelle du Groupe, il n'y aura pas d'impact significatif sur le futur.
- Le 24 septembre, à l'occasion du sommet des Nations Unies pour l'Action pour le Climat, à New York, L'Oréal a été nommé Global Compact LEAD au titre de sa contribution dans la lutte contre le changement climatique et de son engagement à atteindre l'objectif de zéro émission nette d'ici à 2050.
- Le 2 octobre, lors de la 10e Cérémonie des Grands Prix de la Transparence, le Groupe L'Oréal a reçu le Grand Prix de la Transparence Toutes Catégories, pour la qualité de l'information réglementée et ses pratiques de Communication financière et extra-financière.
- Le 3 octobre, dans le cadre d'un partenariat autour de l'innovation packaging responsable, L'Oréal et Albéa annoncent le développement d'une innovation de rupture pour les packagings cosmétiques. Il s'agit de concevoir le premier tube cosmétique à base de carton, remplaçant ainsi la majorité du plastique par un matériau bio-sourcé et certifié de type papier.
- Le 21 octobre, L'Oréal et le groupe Clarins ont signé, à la suite de la consultation des instances représentatives du personnel des deux parties, le contrat qui formalise la cession des marques Mugler et des parfums Azzaro, au travers de l'acquisition par L'Oréal du pôle fragrance de Clarins constitué, à la date de réalisation, des sociétés Mugler, Thierry Mugler (Mode), Clarins Fragrance Group (CFG), CFG France, Cosmeurop et CFG UK. L'acquisition devrait être finalisée au cours du premier trimestre 2020.
- Le 11 décembre, Prada S.p.A. et L'Oréal signent un contrat de licence à long terme pour la création, le développement et la distribution de produits de beauté de luxe pour la marque Prada. Cet accord permettra aux deux sociétés d'apporter l'expertise de leur secteur respectif.
- Le 23 décembre, L'Oréal Chine a remporté le premier prix de la transformation digitale décerné par Alibaba, le Alibaba Grand ONE Business Award. Ce prix récompense l'innovation digitale de L'Oréal centrée sur le consommateur, dans les domaines du marketing, du retail et de l'intelligence artificielle ainsi que sa gestion des talents, sa culture et son organisation.

Événements importants survenus depuis le début de l'exercice 2020

- Le 3 février, pour la quatrième année consécutive, L'Oréal a été reconnu comme leader mondial en matière de développement durable par le CDP, organisation à but non-lucratif dont le système d'évaluation de la performance environnementale des entreprises fait référence en matière de transparence environnementale. L'Oréal a obtenu la note « A » pour les trois thématiques évaluées par le CDP, à savoir la lutte contre le changement climatique, la gestion durable de l'eau et la préservation des forêts.
- Le 4 février, à l'issue d'une réflexion stratégique pour assurer le meilleur développement de la marque Roger & Gallet, L'Oréal annonce l'entrée en négociations exclusives avec le holding d'investissement français Impala pour la cession de la marque Roger & Gallet.
- L'épidémie de coronavirus (COVID-19) apparue en Chine dans un premier temps crée un contexte qui impacte le marché de la Beauté dans différentes zones géographiques et au Travel Retail, voir ci-après « Perspectives 2020 ».

Perspectives 2020

Le début de l'année 2020 est marqué par le contexte du Coronavirus (COVID-19) qui impacte le marché de la Beauté dans plusieurs zones géographiques et au Travel Retail pour une durée qu'il est à ce stade encore difficile d'apprécier.

Nous mettons tout en œuvre pour assurer en priorité la sécurité des salariés de L'Oréal dans les pays affectés par cette crise sanitaire.

L'expérience de situations similaires dans le passé (SARS, MERS, etc…) montre qu'après une période de turbulences la consommation de produits de beauté repart fortement.

À la date de dépôt du présent Document d'Enregistrement et en considérant que cette épidémie et les perturbations qu'elle engendre n'excèderont pas quelques mois et se dérouleront comme les précédentes, nous sommes confiants en notre capacité à surperformer cette année encore le marché de la Beauté et à réaliser une nouvelle année de croissance du chiffre d'affaires et des résultats.

1.3.1.5. Une politique d'investissement au service des objectifs de long terme

L'Oréal est une entreprise industrielle qui se développe grâce, notamment, à deux types d'investissements :

1. des investissements scientifiques et industriels, qui sont détaillés dans plusieurs rubriques du présent document (voir notamment les rubriques 1.2.6. et 1.2.7.) ;
2. des investissements marketing qui sont permanents et inhérents à l'activité cosmétique du Groupe. En effet, la conquête de nouvelles parts de marché nécessite des études approfondies et spécifiques à chaque situation, ainsi que des dépenses publi-promotionnelles ajustées en fonction de l'ancienneté des marques, de leur position concurrentielle et de l'évolution constante des désirs des consommateurs à l'écoute desquels se consacrent en permanence les équipes marketing et commerciales des filiales. Enfin, des investissements en matériel de publicité sur le lieu de vente (PLV) assurent une présence optimale des marques du Groupe dans les points de vente.

Pour des raisons stratégiques et concurrentielles, L'Oréal ne peut donc donner aucune information systématique sur les investissements futurs.

En 2019, les investissements du Groupe se sont élevés à 1 231 millions d'euros soit 4,1 % du chiffre d'affaires, un niveau qui reflète la constance des efforts du Groupe, notamment dans les domaines de l'amélioration de l'efficacité industrielle, de la performance de la recherche, du développement digital et de la valorisation des marques.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 17/03/2020, page 40

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

KPMG



LVMH

Extrait du document d'enregistrement universel
(déposé à l'AMF le 29 avril 2020)

LVMH

- Une politique de distribution revue par le Conseil d'administration réuni le 15 avril 2020, eu égard aux circonstances résultant de la pandémie de Covid-19 et aux recommandations gouvernementales :

  - paiement d'un acompte sur le dividende 2019 de 2,20 euros en décembre 2019 ;

  - proposition de versement d'un dividende par action de 4,80 euros au titre de l'exercice (soit un solde de 2,60 euros distribuable en 2020), en recul de 30 % par rapport au montant annoncé le 28 janvier 2020. La distribution aux actionnaires de la société LVMH est ainsi d'un montant total de 2,4 milliards d'euros au titre de l'année 2019, avant effet des actions autodétenues.

9. ÉVOLUTIONS RÉCENTES ET PERSPECTIVES

Le Groupe a réalisé au premier trimestre 2020 des ventes de 10,6 milliards d'euros, en recul de 15 % par rapport à la même période de 2019, et de 17 % à périmètre et devises comparables.

LVMH témoigne d'une bonne capacité de résistance dans un environnement économique perturbé par une grave crise sanitaire, entraînant la fermeture des boutiques et des sites de production dans la plupart des pays au cours des dernières semaines et l'arrêt des voyages internationaux. La priorité du Groupe est d'assurer la sécurité de ses collaborateurs et clients. Dans un contexte très perturbé, le Groupe maintiendra une stratégie centrée sur la préservation de la valeur de ses marques, en s'appuyant sur l'exceptionnelle qualité de ses produits et la réactivité des équipes. Dans les circonstances prévalant à la date de dépôt du Document d'enregistrement universel, le Groupe renforcera encore sa politique de maîtrise des coûts et de sélectivité des investissements.

Les fermetures de sites de production et de magasins du Groupe dans la plupart des pays du monde pendant le premier semestre auront un impact sur les ventes et les résultats annuels. Cet impact ne peut être précisément évalué à ce stade, sans connaître le calendrier de retour à la normale dans les différentes zones d'implantation du Groupe. On ne peut qu'espérer que la reprise se fasse graduellement à partir des mois de mai ou juin après un second trimestre qui devrait être encore très affecté par la crise, en particulier en Europe et aux États-Unis. LVMH compte sur le talent et la motivation de ses équipes, la diversité de ses métiers et le bon équilibre géographique de ses ventes pour renforcer encore en 2020 son avance sur le marché mondial des produits de haute qualité.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 29/04/2020, pages 43 et 47

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

LVMH

2.2 Résultats de la société mère et perspectives d'avenir

Le résultat financier de l'exercice est de 3 995,7 millions d'euros ; il était de 3 344,8 millions d'euros en 2018.

Le résultat de gestion des filiales et participations est de 4 083,6 millions d'euros en 2019, contre 3 417,5 millions d'euros en 2018. Cette évolution provient principalement d'une augmentation des produits financiers de filiales et participations (4 252,7 millions d'euros en 2019 contre 3 550,5 millions d'euros en 2018).

Les produits financiers de filiales et participations sont constitués de dividendes et assimilés.

Le résultat financier inclut en outre le coût de la dette financière nette et des instruments dérivés de taux associés pour 29,5 millions d'euros en 2019, ainsi que les pertes sur instruments et opérations de change pour 36,4 millions d'euros en 2019.

Le résultat d'exploitation reflète les charges d'exploitation non refacturées aux filiales et participations, soit une charge de 304,6 millions d'euros en 2019 contre 191,5 millions d'euros en 2018.

Le résultat exceptionnel correspond au don de 100 millions d'euros destiné à la restructuration de la cathédrale Notre-Dame de Paris, accordé par LVMH SE ainsi qu'à sa contribution à hauteur de 10 millions d'euros à la lutte contre les incendies en Amazonie.

Après effet positif de l'impôt sur les sociétés de 130,4 millions d'euros, intégrant l'effet du résultat d'intégration fiscale, le résultat net s'élève à 3 711,5 millions d'euros, en augmentation par rapport à celui de l'exercice 2018 qui s'élevait à 3 384,1 millions d'euros.

Compte tenu du contexte actuel lié à la pandémie de Covid-19, le montant des dividendes versés à la société LVMH par ses filiales et participations devrait être inférieur en 2020 à celui versé en 2019.

Enfin, lors de l'établissement de la déclaration fiscale de la Société, aucune dépense n'a été considérée comme devant être réintégrée dans le résultat imposable ou non déductible, au sens des articles 39-4, 39-5, 54 quater et 223 quinquies du Code général des impôts.

4.4 Dividende

Il est proposé de distribuer un dividende de 4,80 euros par action au titre de l'exercice 2019. Eu égard au contexte actuel lié à la pandémie de Covid-19 et aux recommandations gouvernementales, le Conseil d'administration, dans sa séance du 15 avril 2020, a décidé de proposer à l'Assemblée générale du 30 juin 2020 un dividende réduit de 30 % par rapport au montant annoncé par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 28 janvier 2020.

Sur la base d'un nombre d'actions en circulation de 505 431 285 au 31 décembre 2019, la distribution totale de LVMH Moët Hennessy - Louis Vuitton s'élèvera ainsi à 2 426 millions d'euros au titre de l'exercice 2019, avant effet de l'auto-détention.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 29/04/2020, pages 125 et 309

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

KPMG



MICHELIN

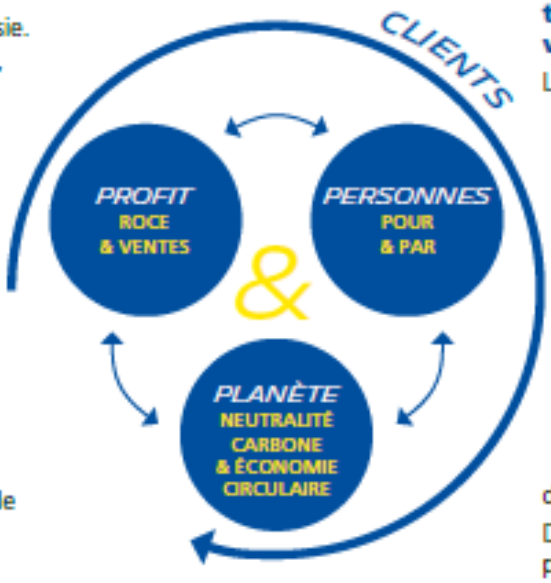
Extrait du document d'enregistrement universel
(déposé à l'AMF le 17 avril 2020)

Michelin

« Les services et solutions, les matériaux de haute technologie vont, aux côtés du pneu, dynamiser notre croissance. »

Nous proposerons à l'Assemblée générale du 23 juin 2020 la distribution d'un dividende de 2 euros par action, soit 19,5 % du résultat net hors éléments non courants.

Nous avons concrétisé de nouvelles acquisitions et alliances dans nos quatre domaines de croissance. Michelin s'est renforcé dans les pneus en Asie avec l'acquisition de Multistrada en Indonésie. Les activités d'expériences de mobilité, qui contribuent au rayonnement de la marque MICHELIN, ont investi la sélection de vins avec l'achat du guide Robert Parker Wine Advocate et nous avons conclu un partenariat stratégique avec TripAdvisor.
Les services et solutions ont étoffé leur offre télématique aux flottes en Europe avec l'intégration de Masternaut.
Enfin, dans les matériaux de haute technologie, nous nous sommes alliés à Faurecia pour créer un leader de la mobilité hydrogène, Symbio.



Comment expliquez-vous ces très bons résultats ?

Nous les devons d'abord à l'engagement remarquable de nos salariés. Qu'ils en soient tous chaleureusement remerciés. Le passage de témoin serein à la tête du Groupe, organisé avec Jean-Dominique Senard et les membres du Conseil de Surveillance, a également favorisé ces résultats.

Nous devons ensuite cette performance au pilotage rigoureux de nos prix : il a largement compensé la hausse des matières premières et des droits de douane dans un environnement commercial mondial qui s'est tendu. Nous bénéficions également de la croissance des pneus haut de gamme de 18 pouces et plus, 43 % des ventes en volume à la marque MICHELIN en 2019, de la rentabilité élevée des activités de spécialités et de la très bonne intégration de Fenner et Camso, acquises en 2018.

A cela s'ajoutent nos gains de compétitivité – 260 millions d'euros en 2019 et plus de 890 millions en trois ans – et l'adaptation continue de notre empreinte industrielle. En 2019, nous avons annoncé la fermeture des usines de Bamberg en Allemagne et de La Roche-sur-Yon en France. Ces décisions sont douloureuses et nous mettons un point d'honneur à trouver une solution pour chaque personne concernée et à revitaliser les territoires par la création d'emplois, comme nous sommes en train de le faire à Dundee, en Écosse.

Dans un monde qui change très vite, quelles sont vos ambitions pour Michelin ?

Le Groupe est sorti renforcé de la dernière décennie. Nous voulons le placer dans une dynamique de croissance et de création de valeur durable.

Nous continuerons d'investir dans les pneus, notre cœur de métier, pour accroître notre efficacité industrielle, renforcer nos positions sur les segments où nous pouvons valoriser notre leadership technologique et en particulier, les performances de nos pneumatiques dans la durée.

D'autres domaines vont monter en puissance parallèlement : les services et solutions aux professionnels grâce aux pneus et objets connectés ; les matériaux de haute technologie avec pour axes principaux les composites flexibles, la fabrication additive et la mobilité hydrogène. Là encore, il s'agit de valoriser nos technologies tout en élargissant les secteurs auxquels nous nous adressons.

Malgré la crise sanitaire que nous traversons actuellement, et face aux transformations du monde, nous envisageons l'avenir avec confiance et détermination. Nous visons une croissance durable créant une valeur équilibrée : profitable pour l'entreprise, bénéfique pour ses collaborateurs, la planète et ses habitants. Nos ambitions sont fortes. Nous les partagerons au plus tard au cours du premier semestre 2021 en présentant notre stratégie à l'horizon 2030.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 17/04/2020, page 7

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Michelin

2019

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

AMF

Le présent Document d'enregistrement universel a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 17 avril 2020 conformément à l'article 212-13 de son Règlement Général. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'Autorité des marchés financiers. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de son signataire.

AVERTISSEMENT AU LECTEUR

Le groupe Michelin, lors de la présentation de ses résultats 2019 (le 10 février 2020) a émis une guidance pour 2020 sous réserve des effets d'une crise systémique liée au Covid-19 (point *5.1.7 a) Perspectives* du Rapport de gestion, publié en même temps que les résultats).

Le Rapport de gestion, intégré dans le présent Document d'enregistrement universel, n'a pas été modifié depuis son arrêté le 10 février 2020.

Le 18 mars 2020 à 18h10, le Groupe a pris acte, par la voie d'un communiqué de presse, de l'évolution des marchés pneumatiques et du fait que l'économie mondiale était entrée dans une phase de crise systémique, remettant en cause sa guidance 2020 sans qu'il soit possible alors d'en évaluer l'impact.

Les sections 2.1 et 5.1.11 du présent Document d'enregistrement universel font état de l'impact des évènements récents liés à la crise du Covid-19 sur le Groupe à la date du dépôt du présent Document.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 17/04/2020, page 1

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Michelin

IMPACT DU COVID-19 SUR LES FACTEURS DE RISQUES

Les impacts de la crise sanitaire actuelle, non spécifique au Groupe, liée à la propagation mondiale du virus Covid-19, exacerbe certains risques ou familles de risques spécifiques au Groupe tels que les risques de non continuité des activités ou de rupture d'approvisionnement décrits dans la section 2.1. En revanche, la crise actuelle, non spécifique au Groupe, n'est pas de nature à remettre en cause le périmètre et la classification des risques spécifiques au groupe Michelin tels qu'identifiés et décrits dans le présent chapitre.

Le point 5.1.11 du présent Document d'enregistrement universel fait état de l'impact des évènements récents liés à la crise du Covid-19 sur le Groupe à la date du dépôt du présent Document.

2.1 FACTEURS DE RISQUES SPÉCIFIQUES, DESCRIPTION ET DISPOSITIFS DE GESTION ASSOCIÉS

Risque 2 – Risque de non-continuité des activités

/ Facteurs de risque

La production des pneumatiques du Groupe s'opère en deux étapes. Dans un premier temps, des produits semi-finis sont fabriqués pour servir de composants. Ces produits semi-finis sont ensuite transformés et assemblés pour créer les produits finis qui composent les différents types de pneumatiques vendus par le Groupe. Par conséquent, le risque de non-continuité d'activités peut être important sur une usine de produits semi-finis car elle contribue à la production de plusieurs sites de produits finis.

Différentes causes peuvent être à l'origine d'une non-continuité d'une usine de produits finis ou semi-finis. Ces causes peuvent être tout d'abord externes : des pandémies, telles que celle liée à la propagation actuelle du Covid-19 ; des catastrophes naturelles particulièrement dans les Zones Géographiques à risque que représentent les États-Unis (tornades) et l'Asie (inondations) ; ou encore, des changements réglementaires et géopolitiques. Ces causes peuvent également être internes. Des incendies, des pannes informatiques ou techniques peuvent par exemple provoquer un risque de non-continuité.

/ Spécificité du risque

Ce risque de non-continuité des activités de semi-finis est particulièrement prégnant pour le groupe Michelin du fait de notre modèle historique d'implantation industrielle. En effet, des activités de semi-finis ont été massifiées dans certains sites, alimentant parfois, chacun, plusieurs usines de produit finis. Une perte d'une de ces activités de semi-finis impacterait donc plusieurs usines de produits finis.

/ Dispositifs de gestion du risque

De manière à anticiper ce risque, le Groupe a mis en place un plan en trois points :

1. la prévention par l'intermédiaire d'une formation accrue du personnel en usine, d'inspections techniques, de mesures de protection incendie renforcées et d'un choix stratégique des implantations géographiques ;
2. la protection au travers de la constitution de réserves de pièces de rechange pour les équipements critiques, une politique de maintenance, la mutualisation entre plusieurs usines du processus de fabrication des produits finis *(multi-sourcing)*, le développement du *multi-sourcing* auprès des fournisseurs de composants et enfin un arbitrage renforcé entre la production en interne et la sous-traitance de composants ;
3. la gestion, en particulier grâce à une démarche de protection de la continuité *(Business Continuity Management)* s'appliquant à toutes les activités de production et permettant de réagir rapidement en cas de crise : transfert rapide d'une ligne de production à une autre usine, identification des produits critiques pour anticiper les éventuels arbitrages à réaliser.

Situation à date Covid-19 : Mi-mars, le Groupe a décidé de fermer temporairement une partie de ses activités industrielles en Europe, en Inde et en Amérique du Nord. Ces décisions ont été prises suite à l'examen de plusieurs critères :

- la rapidité de circulation du virus dans le pays concerné ;
- les mesures gouvernementales en matière sanitaire et économique ;
- le type de production de l'usine, et en particulier, la présence de productions prioritaires ou l'approvisionnement en besoins vitaux pour les services publics ;
- le niveau d'approvisionnement en semi-finis ;
- le niveau de la demande.

Début avril, le Groupe a annoncé la reprise partielle de certaines de ses activités en Italie et en France notamment.

A ce jour, les procédures de *business continuity* préparées par le Groupe permettent aux activités industrielles, commerciales et administratives clés d'être opérationnelles partout où des fermetures temporaires, pour raison sanitaire, n'ont pas été requises.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 17/04/2020, pages 42, 44 et 45

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Michelin

Risque 4 – Risque de rupture d'approvisionnement

/ Facteurs de risque

Le groupe Michelin achète des biens et des services pour près de 13 milliards € par an auprès d'environ 50 000 fournisseurs différents. Ces achats se décomposent en trois familles :

1. les achats de matières premières : Michelin classe ses besoins en matières premières en huit catégories (gomme naturelle, monomères, élastomères, charges, produits chimiques, huiles et résines, renforts textiles, renforts métalliques) ;
2. les achats industriels : ces achats comprennent entre autres des prestations d'ingénierie pour construire de nouvelles usines et améliorer des bâtiments existants ;
3. les achats de service : ces achats sont pour l'essentiel affectés à des prestations logistiques, des matériels et services informatiques, des prestations de publicité, de conseil et études diverses, des prestations de voyage et de transport des employés.

Le Groupe doit par conséquent prendre en compte un certain nombre de facteurs de risque :

- un déséquilibre entre l'offre et la demande peut conduire à des marchés en tension créant une difficulté d'approvisionnement d'une matière première rare, très demandée, voire mono-source ;
- la rareté de certains composants peut entraîner des situations de dépendance du Groupe vis-à-vis de certains fournisseurs. Par exemple, la concentration des marchés de matières premières peut provoquer des tensions sur la chaîne d'approvisionnement ;
- certaines contraintes réglementaires (durcissement des règles environnementales en Europe, aux États-Unis et dans les pays émergents par exemple) peuvent impacter l'activité de certains fournisseurs.

La disparition de certains fournisseurs peut également être le fruit de multiples facteurs aussi divers qu'une situation financière dégradée, l'arrêt de certaines activités insuffisamment rentables, le rachat par un concurrent menant à un arrêt de la production, l'arrêt d'un site de production en raison d'un incendie, d'une explosion, d'une catastrophe naturelle, d'une pandémie (telle que celle liée à la propagation actuelle du Covid-19) ou d'un événement géopolitique.

/ Spécificité du risque

Dans la composition d'un pneumatique entrent plus d'une centaine de produits chimiques différents, dont certains très spécifiques. La disponibilité de ces produits est essentielle à la fabrication. Le risque de rupture d'approvisionnement est particulièrement important pour le groupe Michelin du fait de la haute technicité de ses produits, des exigences en termes de régularité des performances y compris dans la durée lors de l'utilisation des produits : les procédures du Groupe n'autorisent pas de substitution des approvisionnements sans que l'impact performance ait été testé.

/ Dispositifs de gestion du risque

De manière à anticiper et prévenir ce risque d'approvisionnement, Michelin a mis en place des procédures visant à piloter les achats du Groupe au niveau le plus pertinent (local, régional ou mondial).

Ces procédures visent également à garantir une meilleure anticipation et gestion des risques. De manière générale, Michelin a mis en place au niveau du Groupe plusieurs types de mesures de traitement permettant de gérer tous les types de risques d'approvisionnement. Parmi ces mesures, peuvent être citées la bonne connaissance des risques d'approvisionnement de manière à mieux les anticiper, la réalisation d'audits ciblés sur la continuité auprès de nos fournisseurs les plus critiques, la mise en œuvre de contrats pluriannuels passés avec les principaux fournisseurs, la recherche de nouveaux fournisseurs, la constitution de stocks stratégiques pour certains produits critiques et la recherche de produits de substitution pour les produits correspondant aux marchés en tension.

Situation à date Covid-19 : Le réseau logistique fait face à des perturbations qui n'empêchent toutefois pas les composants critiques, semi-finis et produits finis de circuler, même si la situation évolue très vite et exige des adaptations en conséquence.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 17/04/2020, page 45 et 46

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Michelin

3.4 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES ORGANES DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE POUR L'EXERCICE 2020

3.4.1 PRINCIPES GÉNÉRAUX

Conformément au deuxième alinéa de l'article L. 226-8-1, III. du Code de commerce, les Associés Commandités, en ce qui concerne les Gérants, ou le Conseil de Surveillance, en ce qui concerne les membres du Conseil de Surveillance, peuvent déroger à l'application de la politique de rémunération dans les conditions suivantes :

- la dérogation devra être temporaire, conforme à l'intérêt social et nécessaire pour garantir la pérennité ou la viabilité de la Société pour les seuls éléments de rémunération suivants : rémunérations variables (annuelle et pluriannuelle), rémunération exceptionnelle ;
- la dérogation ne pourra intervenir qu'en cas de survenance de circonstances exceptionnelles (tel que, par exemple, des effets non anticipés, à la date du présent rapport, de la crise sanitaire et systémique liée au Covid-19 ou un changement de périmètre significatif du Groupe), étant précisé que toute modification d'un élément de la politique de rémunération sera rendue publique et motivée, en particulier au regard de l'intérêt social du Groupe sur le long terme ;
- en cas d'attribution d'une rémunération exceptionnelle, son versement serait, conformément à la loi, subordonné à l'approbation de l'Assemblée générale.

La Politique de rémunération 2020 fait l'objet de deux projets de résolutions présentées à l'Assemblée générale ordinaire devant statuer sur les comptes de l'exercice 2019 :

- la 6e résolution, concernant la politique applicable aux Gérants, détaillée au chapitre 3.4.2 ci-après ;
- la 7e résolution, concernant la politique relative aux membres du Conseil de Surveillance, détaillée au chapitre 3.4.3 ci-après.

3.5 INFORMATIONS RELATIVES AUX ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION VERSÉS OU ATTRIBUÉS AUX MANDATAIRES SOCIAUX

3.5.1 RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le tableau ci-dessous détaille les montants versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice aux membres du Conseil de Surveillance.

Aucune rémunération variable ne leur a été versée au cours de l'exercice 2019 ou ne leur a été attribuée au titre de cet exercice. Le Président et les membres indépendants du Conseil de Surveillance s'associent à l'effort consenti par les Gérants en faisant don de 25 % du montant de leur rémunération 2019 reçue en 2020 à des fondations de leurs pays respectifs ayant pour objet la lutte contre le Covid-19.

Les informations relatives à (i) l'assiduité des membres du Conseil de Surveillance aux réunions du Conseil de Surveillance et de ses Comités et (ii) à l'activité du Conseil de Surveillance pendant l'exercice 2019 figurent dans le chapitre 3.3.2 du Document d'enregistrement universel 2019.

3.4.2.3 Rémunération fixe

Considérant les efforts demandés aux employés des sociétés du groupe Michelin ainsi qu'aux autres parties prenantes au regard des conséquences de la crise sanitaire du Covid-19, le Président de la Gérance, le Gérant et l'Associé Commandité non gérant, avec l'avis favorable unanime des membres du Conseil de Surveillance de la Société, ont proposé de :

- conserver le montant de la rémunération fixe des Gérants au niveau fixé depuis leur nomination en 2018, soit 900 000 € pour M. Menegaux et 600 000 € pour M. Chapot;
- réduire de 25 % cette rémunération pendant la période où Michelin aurait recours au chômage partiel.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 17/04/2020, pages 84, 85 et 89

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Michelin

3.5.2 RÉMUNÉRATION DE M. MICHEL ROLLIER – PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le Comité des Rémunérations et des Nominations du Conseil de Surveillance a examiné l'exhaustivité des sommes versées ou attribuées à M. Rollier, Président du Conseil de Surveillance et seul dirigeant mandataire social non exécutif, en application de la Politique de Rémunération 2019.

3.5.2.1 Rémunération à titre du mandat (anciennement jetons de présence)

En 2019, M. Rollier a perçu au titre de l'exercice 2018 un montant total de 87 615 €.

Au titre de l'exercice 2019, dans le cadre de la Politique de Rémunération 2019 décidée par le Conseil de Surveillance, le montant à percevoir par M. Rollier en 2020 serait de 112 800 €. M. Rollier s'associe à l'effort consenti par les Gérants en faisant don de 25 % du montant de sa rémunération 2019 reçue en 2020 à une fondation ayant pour objet la lutte contre le Covid-19.

Aucune rémunération variable ne lui a été versée ou attribuée au cours ou au titre de l'exercice 2019.

Les informations relatives à l'assiduité de M. Rollier aux réunions du Conseil de Surveillance et de ses Comités et à l'activité du Conseil pendant l'exercice 2019 figurent dans le Chapitre 3.3.2 du Document d'enregistrement universel 2019.

3.5.3 RÉMUNÉRATIONS DE M. FLORENT MENEGAUX, PRÉSIDENT DE LA GÉRANCE ET GÉRANT ASSOCIÉ COMMANDITÉ

En conclusion de cette analyse, le Comité a recommandé au Conseil de Surveillance d'évaluer le résultat cumulé de ces critères quantitatifs et qualitatifs à 12,95 %, sur un maximum de 20 %, qui, sur la base d'une Assiette de calcul de 10 380 258,65 €, donne un montant de rémunération variable annuelle de 1 344 345,91 € pour l'exercice 2019.

Le Conseil de Surveillance en a débattu lors de sa réunion du 7 février 2020 et a approuvé ces recommandations, agréées ensuite par les Associés Commandités.

Postérieurement à cette date, considérant les efforts demandés aux employés des sociétés du groupe Michelin ainsi qu'aux autres parties prenantes au regard des conséquences de la crise sanitaire du Covid-19, le Président de la Gérance a fait connaître sa volonté de renoncer à 25 % du montant de la rémunération variable annuelle 2019 résultant de l'application des critères précités ; en cas d'approbation par l'Assemblée générale des éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre de cet exercice au Président de la Gérance, la somme correspondant à ladite réduction ne lui sera par conséquent pas versée.

Par ailleurs, il sera procédé par la CGEM au versement de la somme correspondant à cette réduction à des actions de solidarité nationale en relation avec le Covid-19.

3.5.4 RÉMUNÉRATIONS DE M. YVES CHAPOT, GÉRANT NON COMMANDITÉ

En conclusion de cette analyse, le Comité a recommandé au Conseil de Surveillance d'évaluer le résultat cumulé de ces critères quantitatifs et qualitatifs à 51,67/100 qui, sur la base du montant de l'Assiette, donne un montant de rémunération variable annuelle de 465 034,86 € pour l'exercice 2019.

Le Conseil de Surveillance en a débattu lors de sa réunion du 7 février 2020 et a approuvé cette recommandation, agréées ensuite par les Associés Commandités.

Postérieurement à cette date, considérant les efforts demandés aux employés des sociétés du groupe Michelin ainsi qu'aux autres parties prenantes au regard des conséquences de la crise sanitaire du Covid-19, le Gérant non commandité a fait connaître sa volonté de renoncer à 25 % du montant de la rémunération variable annuelle 2019 résultant de l'application des critères précités ; en cas d'approbation par l'Assemblée générale des éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre de cet exercice au Gérant non commandité, la somme correspondant à ladite réduction ne lui sera par conséquent pas versée.

Par ailleurs, il sera procédé par la CGEM au versement de la somme correspondant à cette réduction à des actions de solidarité nationale en relation avec le Covid-19.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 17/04/2020, pages 90, 92 et 97

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Michelin

5.1.7 INFORMATION SUR LES TENDANCES

5.1.7 a) Perspectives*

En 2020, les marchés Tourisme camionnette devraient afficher un léger recul, avec une stabilité des marchés Remplacement et des marchés Première monte toujours en baisse. Les marchés Poids lourd et Hors-la-route devraient poursuivre leur retrait, affectés par le fort recul des activités de Première monte. Les marchés Miniers devraient être en décroissance à cause d'un faible déstockage alors que la consommation de pneus devrait rester soutenue.

Dans cet environnement de marchés globalement baissiers, Michelin a pour objectifs en 2020 : un Résultat opérationnel des secteurs en léger retrait, à parités constantes, et un *Free Cash Flow* supérieur à 1,5 milliard € hors effet systémique de la crise liée au Coronavirus en Chine.

5.1.7 b) Prévisions ou estimations du bénéfice

Le Groupe n'a publié aucune prévision ni estimation précises du bénéfice et de la marge opérationnelle pour 2020.

Compte tenu des informations concernant les perspectives renseignées au chapitre 5.1.7 a), aucun objectif pour 2020, préalablement publié, n'est adapté au contexte conjoncturel, ni réalisable en 2020.

5.1.7 c) Événements récents

Le 7 janvier 2020, le Groupe a sollicité l'assistance d'un prestataire de services d'investissements pour les besoins de la mise en œuvre de son programme de rachat d'actions tel qu'autorisé par l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 17 mai 2019. Il est convenu que le prestataire de services d'investissements vendra à CGEM, qui s'oblige à les acquérir, entre le 8 janvier 2020 et le 19 novembre 2020, une certaine quantité d'actions CGEM dans la limite d'un montant de 100 millions €. Les actions rachetées seront intégralement annulées.

Aucun autre événement significatif n'est intervenu entre la date de clôture et la date d'autorisation de publication des états financiers consolidés par le Président de la Gérance.

***AVERTISSEMENT AU LECTEUR**

Le 18 mars 2020 à 18h10, le Groupe a pris acte, par la voie d'un communiqué de presse, de l'évolution des marchés pneumatiques et du fait que l'économie mondiale était entrée dans une phase de crise systémique, remettant en cause sa guidance 2020 sans qu'il soit possible alors d'en évaluer l'impact. Le point 5.1.11 du présent Document d'enregistrement universel fait état de l'impact des évènements récents liés à la crise du Covid-19 sur le Groupe à la date du dépôt du présent Document. Le Rapport de gestion, dont la présente section Perspectives (5.1.7 a), n'a pas été modifié depuis son arrêté le 10 février 2020.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 17/04/2020, page 238

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Michelin

5.1.11 CHANGEMENTS SIGNIFICATIFS DE LA SITUATION FINANCIÈRE OU COMMERCIALE.

Lors de la présentation de ses résultats 2019, le 10 février 2020, le Groupe a émis une guidance pour 2020 sous réserve des effets d'une crise systémique liée au Covid-19 (cf. section *3.1.7 Perspectives* du *Guide des comptes 2019* publié en même temps que les résultats [1]).

Le 18 mars 2020 à 18h10, le Groupe a pris acte, par la voie d'un communiqué de presse, de l'évolution des marchés pneumatiques et du fait que l'économie mondiale était entrée dans une phase de crise systémique, remettant en cause sa guidance 2020 sans qu'il soit possible alors d'en évaluer l'impact, et par voie de conséquence, ses ambitions financières 2020.

Les éléments présentés ci-dessous font état de l'impact des évènements récents liés à la crise du Covid-19 sur le Groupe à la date de dépôt de ce Document. Le Rapport de gestion, compris dans ce Document d'enregistrement universel, n'a pas été modifié depuis qu'il a été arrêté.

Ci-dessous le communiqué de presse publié le mardi 18 mars à 18h10 [2]

"Crise sanitaire Covid-19 : Le groupe Michelin prend acte de l'évolution des marchés et met en œuvre les mesures requises pour limiter les effets de cette crise systémique.

Les marchés pneumatiques à fin février 2020, publiés ce jour par le groupe Michelin, montrent les premiers effets de la crise sanitaire liée au Covid-19, avec un marché Tourisme camionnette mondial en recul de 9 % et un marché Poids lourd en baisse de 16 %.

Avant toute chose, le Groupe prend toutes les mesures requises pour protéger la santé de ses employés en lien avec les autorités de chaque pays où il est implanté. Le Groupe a pris la décision de fermer pour une durée d'une semaine minimum ses sites industriels situés dans les pays les plus touchés en Europe à ce jour par la pandémie.

Le groupe Michelin, lors de la présentation de ses résultats 2019, a émis une guidance pour 2020 sous réserve des effets d'une crise systémique liée au Covid-19. L'économie mondiale étant entrée dans une phase de crise systémique, la guidance 2020 du Groupe s'en trouve remise en cause sans qu'il soit possible aujourd'hui d'en évaluer l'impact. Le Groupe prend toutes les mesures nécessaires afin de limiter au maximum les effets négatifs de cette crise sur le résultat opérationnel des secteurs et le *Cash Flow* Libre. Par ailleurs, les outils de financement dont dispose le Groupe lui permettent de faire face aux aléas de cette crise. [...]"

/ Situation au 16 avril 2020, veille du dépôt du présent Document auprès de l'Autorité des Marchés Financiers

Mesures visant à assurer la santé des employés du Groupe

Depuis le début de la pandémie, la préoccupation première du Comité exécutif est de préserver la santé et la sécurité des salariés et de leur entourage.

L'évolution de la situation est suivie au jour le jour afin d'informer les équipes, d'ajuster les mesures de précautions sanitaires et de prendre les décisions qui s'imposent en fonction des pays. Les équipes du Groupe sont en contact régulier avec les autorités nationales des pays où il est implanté, ainsi qu'avec les autorités internationales.

Mi-mars, le Groupe a décidé de fermer temporairement une partie de ses activités industrielles en Europe, en Inde et en Amérique du Nord. Ces décisions ont été prises suite à l'examen de plusieurs critères :

- la rapidité de circulation du virus dans le pays concerné ;
- les mesures gouvernementales en matière sanitaire et économique ;
- le type de production de l'usine, et en particulier, la présence de productions prioritaires ou l'approvisionnement en besoins vitaux pour les services publics ;
- le niveau d'approvisionnement en semi-finis ;
- le niveau de la demande.

Début avril, le Groupe a annoncé la reprise partielle de certaines de ses activités en Italie et en France notamment. Il s'agit de répondre à la demande des clients et d'assurer la continuité de services publics essentiels à la lutte contre la pandémie, et aussi, avec d'autres, de contribuer au redémarrage de l'économie, sans jamais opposer l'activité économique à la priorité absolue que représente la santé de chacune et de chacun.

La situation n'étant pas la même dans tous les pays, le Groupe analyse la situation locale de près avant toute décision, à savoir :

- l'état de la situation sanitaire dans le pays,
- les règlementations sanitaires et économiques des gouvernements locaux,
- la mise en place des conditions sanitaires nécessaires pour protéger la santé et la sécurité des employés du site concerné,
- le type de production de l'usine, et notamment la nature prioritaire ou le caractère indispensable pour soutenir les besoins vitaux des services publics,
- le niveau de la demande.

Si les conditions, sanitaires en particulier, ne sont pas réunies, les activités ne sont pas redémarrées.

Dans toutes les usines ou ateliers qui restent en activité, ou reprennent l'activité, les mesures sanitaires sont renforcées pour protéger les employés.

Le port du masque est l'une des précautions sanitaires pour lutter contre le virus, mais il y en a d'autres comme la possibilité de se nettoyer les mains fréquemment (savon ou gel), la désinfection régulière des locaux et espaces de travail, l'application des règles de distanciation physique ou encore la prise de température.

Dans beaucoup de pays, la majorité des employés qui le peuvent travaillent à distance, principalement dans les fonctions tertiaires.

Risque de liquidité

Pour faire face à ses futurs besoins de trésorerie, le Groupe disposait au 31 décembre 2019 des sources de financement suivantes :

- 1,5 milliard € de Trésorerie et équivalent de trésorerie (notes 23 et 33.2 des Etats financiers consolidés) ;
- 0,2 milliard € d'actifs financiers de gestion de trésorerie (note 33.2 des Etats financiers consolidés) ;
- un programme de Billets de trésorerie de 2,5 milliards €, tiré à hauteur de 250 millions € au 31 décembre 2019 (notes 9.2 des Comptes annuels et 26.1 des Etats financiers consolidés) ;

(1) Dans le Guide des comptes 2019 publié le 10 février 2020, la section Perspectives est numérotée 3.7.1 ; elle est numérotée 5.1.7 a) dans le présent Document d'enregistrement universel. Le Guide des comptes 2019 est consultable sur le lien suivant : https://www.michelin.com/finance/resultats-et-presentations/resultats-annuels/).

(2) Le communiqué de presse est consultable sur le lien suivant : https://www.michelin.com/communiques-presse/18-03-2020-18h10-crise-sanitaire-covid-19-le-groupe-michelin-prend-acte-de-levolution-des-marches-et-met-en-oeuvre-les-mesures-requises-pour-limiter-les-effets-de-cette-crise-systemique/

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 17/04/2020, page 243

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

- un programme de Billets de trésorerie de 0,7 milliard $, tiré à hauteur de 50 millions $ au 31 décembre 2019 (note 26.1 des Etats financiers consolidés) ;
- un programme de cession de créances commerciales de 0,5 milliard €, pour autant que le volume et la qualité des créances commerciales soient suffisants, tiré à hauteur de 15 millions € au 31 décembre 2019 (note 32.3.3 des États financiers consolidés) ;
- 1,5 milliard € de lignes de crédit non tirées confirmées (note 33.2 des États financiers consolidés).

Dans le contexte actuel, le comité des risques financiers, qui se réunit habituellement une fois par mois, tient une réunion hebdomadaire afin de piloter les risques de liquidité et de contrepartie. Cette organisation permet un pilotage agile et l'optimisation des dépenses courantes, des dépenses d'investissement et du besoin en fonds de roulement. Ces mesures exceptionnelles de gestion du risque de liquidité s'ajoutent aux mesures habituelles décrites dans la note 33.2 des États financiers consolidés.

Des tests de résistance à une dégradation profonde et prolongée des marchés ont par ailleurs été réalisés pour évaluer la capacité du Groupe à honorer ses engagements financiers, compte tenu de ses sources de financement. Ils montrent qu'avec l'ensemble des outils de financement décrits ci-dessus et les mesures exceptionnelles mises en place pour limiter les effets négatifs de la crise sur le Résultat opérationnel des secteurs et le *Cash Flow* Libre, le Groupe sera en mesure de faire face aux aléas de cette crise.

Assemblée générale mixte et montant du dividende 2019 proposé

Le 1er avril 2020 à 18h, par la voie d'un communiqué de presse, le Groupe a annoncé la tenue à huis clos son Assemblée générale mixte le 23 juin à 9h, ainsi qu'une proposition de dividende au titre de l'exercice 2019 à 2 € contre 3,85€ initialement.

Ci-dessous le communiqué de presse publié le 1er avril :

"Michelin tiendra son Assemblée générale à huis clos le 23 juin 2020 et réduit le montant du dividende proposé sur le résultat de l'exercice 2019 à 2 € contre 3,85 € initialement.

Dans le contexte de crise sanitaire mondiale, le groupe Michelin a mis en œuvre toutes les dispositions nécessaires pour la santé et la sécurité de ses employés ainsi que de leurs proches.

Prenant acte des mesures de restrictions de circulation et de regroupement de personnes, le Groupe tiendra son Assemblée générale mixte, le 23 juin 2020 à 9h, exceptionnellement à huis clos et sans la présence physique de ses actionnaires (1). Les actionnaires pourront toutefois suivre le déroulé de l'Assemblée générale qui sera retransmise par visio-conférence sur le site www.michelin.com, et seront vivement encouragés à voter à distance en amont de l'Assemblée générale. Les modalités relatives à la tenue de cette Assemblée seront détaillées dans l'avis de réunion à publier prochainement et seront également consultables sur le site www.michelin.com.

Soucieux de trouver le meilleur équilibre entre les intérêts de l'ensemble de ses parties prenantes, le Groupe a décidé de réduire le dividende proposé au titre de l'exercice 2019 à 2 € contre 3,85 € annoncé initialement, avec un versement le 3 juillet 2020.

Depuis le début de la crise, le Groupe prend toutes les mesures nécessaires afin de limiter au maximum l'impact négatif de celle-ci sur le Résultat opérationnel des secteurs et le *Cash-Flow* Libre. Il dispose des moyens et des outils de financement qui lui permettent de faire face aux aléas de cette crise."

Rémunération des dirigeants du Groupe

Le 6 avril 2020 à 10h50, par la voie d'un communiqué de presse, le Groupe a annoncé que ses dirigeants revoyaient à la baisse leur rémunération compte tenu du ralentissement sensible des activités provoqué par la crise sanitaire.

Ci-dessous le communiqué de presse publié le 6 avril :

" Les dirigeants du groupe Michelin revoient leur rémunération à la baisse.

La crise sanitaire provoque un ralentissement sensible de l'activité du groupe Michelin, qui conduit notamment une partie des salariés à subir des mesures de chômage partiel. Dans ce contexte, en manifestation de solidarité avec toute la communauté des salariés, les gérants, le Comité Exécutif et le Conseil de Surveillance du groupe Michelin revoient à la baisse leur rémunération.

Florent Menegaux et Yves Chapot, gérants du groupe Michelin, ont choisi de diminuer d'environ 25 % leur rémunération pour les mois d'avril et de mai 2020.

Les membres du Comité Exécutif du Groupe ont volontairement décidé de baisser leur rémunération d'environ 10 % pendant la même période.

Cette baisse sera reconduite aussi longtemps que des salariés du Groupe se trouveront en situation d'activité partielle au motif de la crise sanitaire du Covid-19.

Florent Menegaux et Yves Chapot ont également exprimé la volonté de renoncer à une partie de leur rémunération variable 2019 versée en 2020, une fois que celle-ci aura été soumise au vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale qui se tiendra à huis clos le 23 juin 2020.

Enfin, le président du Conseil de Surveillance du groupe Michelin, Michel Rollier, et ses membres indépendants s'associent à cet effort en faisant don de 25 % du montant de leurs jetons de présence reçus en 2020 à des fondations de leurs pays respectifs ayant pour objet la lutte contre le Covid-19. [...]"

Prévision de marché

Si l'environnement le permet, et dans la mesure du possible, le Groupe mettra à jour sa prévision des marchés pneumatiques annuels à l'occasion de la publication de ses ventes du premier trimestre, le 29 avril après bourse.

/ Incidence de la crise sanitaire sur les facteurs de risques spécifiques au Groupe

La crise sanitaire actuelle exacerbe, d'une certaine façon, certains risques ou familles de risques spécifiques au Groupe tels que les risques de non continuité des activités ou de rupture d'approvisionnement. En revanche, la crise actuelle, non spécifique au Groupe, n'est pas de nature à remettre en cause le périmètre et la classification des risques spécifiques tels qu'identifiés et décrits dans le chapitre 2 *Gestion des risques* du présent Document d'enregistrement universel. La gestion de la crise permet au contraire de tester la robustesse des mesures mises en place pour atténuer les conséquences des risques sus-mentionnés.

À ce jour, les procédures de *Business continuity* préparées par le Groupe permettent aux activités industrielles, commerciales et administratives clefs d'être opérationnelles partout où des fermetures temporaires, pour raison sanitaire, n'ont pas été requises. Le réseau logistique fait face à des perturbations qui n'empêchent toutefois pas les composants critiques, semi-finis et produits finis de circuler, même si la situation évolue très vite et exige des adaptations en conséquence.

Le Groupe travaille par ailleurs à l'organisation du redémarrage de ses activités partout dans le monde en s'appuyant sur le retour d'expérience de ses équipes basées en Chine, où les mesures de confinement sont levées petit à petit et où l'activité économique du pays repart.

(1) Cette décision s'inscrit dans le contexte sanitaire actuel, compte tenu du renforcement des mesures prises par les autorités concernant le confinement des personnes et la fermeture des établissements recevant du public. Elle est conforme à l'article 4 de l'Ordonnance n° 2020-321 du 25 mars 2020 portant adaptation des règles de réunion et de délibération des assemblées. [...]

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 17/04/2020, page 244

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Michelin

7.1 RAPPORT DU PRÉSIDENT DE LA GÉRANCE ET PROJETS DE RÉSOLUTIONS

7.1.1 RÉSOLUTIONS À CARACTÈRE ORDINAIRE (RÉSOLUTIONS N° 1 À 15)

1re et 2e résolutions

/ Approbation des comptes annuels de l'exercice 2019

/ Affectation du résultat de l'exercice 2019 et fixation du dividende

Les 1re et 2e résolutions se rapportent à l'approbation des comptes annuels de l'exercice 2019 et à l'affectation du bénéfice en résultant.

Nous vous proposons d'approuver les opérations reflétées par le compte de résultat et le bilan de la Compagnie qui vous sont soumis, puis de statuer sur l'affectation du bénéfice qui s'élève à 672 105 325,84 €.

Déduction faite de la part statutaire revenant aux Associés Commandités, soit 10 380 258,65 €, le solde de 661 725 067,19 €, augmenté du report à nouveau de 1 557 602 285,22 €, représente un bénéfice distribuable aux actionnaires de 2 219 327 352,41 €.

Dans le contexte de crise sanitaire mondiale, soucieux de trouver le meilleur équilibre entre les intérêts de l'ensemble de ses parties prenantes, le Groupe a décidé de réduire le dividende proposé au titre de l'exercice 2019 à 2,00 € contre 3,85 € annoncé initialement.

Pour pouvoir prétendre au dividende, il faut être actionnaire au 2 juillet 2020, 24 heures, date d'arrêté des positions *(record date)*.

La date de détachement du dividende *(ex date)* est fixée au 1er juillet 2020.

Le dividende sera mis en paiement à compter du 3 juillet 2020.

La part du bénéfice distribuable correspondant aux actions détenues par la Compagnie au moment de la mise en paiement sera affectée au poste "Report à nouveau".

(1) En français soulignant

Première résolution
(Approbation des comptes annuels de l'exercice 2019)

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport du Président de la Gérance, du rapport des Commissaires aux Comptes et du rapport du Conseil de Surveillance, approuve les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019 d'où il résulte un bénéfice de 672 105 325,84 €.

L'Assemblée générale approuve les opérations traduites par ces comptes et mentionnées dans ces rapports, notamment et en tant que de besoin, celles affectant les différents comptes de provisions.

Deuxième résolution
(Affectation du résultat de l'exercice 2019 et fixation du dividende)

Sur la proposition du Président de la Gérance, approuvée par le Conseil de Surveillance, l'Assemblée générale,

- constatant que le bénéfice de l'exercice s'élève à 672 105 325,84 € ;
- la part statutaire des Associés Commandités de 10 380 258,65 € ;
- le solde de 661 725 067,19 € ;
- qui majoré du report à nouveau de 1 557 602 285,22 € ;
- représente une somme distribuable de 2 219 327 352,41 €.

Décide :

- de mettre en distribution un montant global de 357 255 110,00 € ;
- qui permettra le paiement d'un dividende de 2,00 € par action ;
- d'affecter le solde de 1 862 072 242,41 € au poste "Report à nouveau".

La mise en paiement du dividende sera effectuée à compter du 3 juillet 2020.

La part du bénéfice distribuable correspondant aux actions détenues au moment de la mise en paiement sera affectée au poste "Report à nouveau".

Pour les actionnaires personnes physiques fiscalement domiciliées en France, il est précisé que pour la totalité du dividende proposé :

8.1 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION CODE DE COMMERCE

Certaines informations relatives au Covid-19 ne figuraient pas dans le Rapport de gestion arrêté par le Président de la gérance le 10 février 2020, mais ont été rajoutées au sein du chapitre 2 *Gestion des risques* et dans le paragraphe 5.1.11 pour les besoins du présent Document d'enregistrement universel.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 17/04/2020, pages 384 et 412

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

KPMG



NATIXIS

Extrait du document d'enregistrement universel
(déposé à l'AMF le 6 mars 2020)

L'appréciation de l'évolution du risque de crédit entre les encours S1 et S2 s'appuie sur les critères suivants : la variation de la note des contreparties (pour les portefeuilles de grandes entreprises, banques et souverains) depuis la comptabilisation initiale, la variation de la probabilité de défaut à un an (pour les portefeuilles de particuliers, professionnels, petites et moyennes entreprises, secteur public et logement social) depuis la comptabilisation initiale, leur placement sous surveillance « Watch List », leur statut « forborne » (restructuré), les notes du secteur ou du pays de la contrepartie et l'existence d'un ou plusieurs impayés de plus de 30 jours.

Ainsi, une détérioration des conditions de marché ou de la conjoncture économique ou politique ou de toute autre nature (exemple : risques sanitaires du type coronavirus) affectant certains pays ou secteurs d'activité des contreparties de Natixis pourrait conduire à une augmentation substantielle des pertes et provisions pour charges et à une dégradation du coût du risque de Natixis. La survenance d'un ou plusieurs de ces événements pourrait avoir un effet défavorable significatif sur les résultats et la situation financière de Natixis.

Une diminution ou l'absence de liquidité d'actifs comme les prêts pourrait rendre plus difficile leur distribution ou structuration par Natixis et avoir un impact négatif sur ses résultats et sa situation financière

Conformément au modèle « originate to distribute », Natixis octroie des prêts à ses clients ou se porte acquéreur de prêts en vue de leur distribution ultérieure, notamment par le biais de syndications ou de titrisations. L'activité d'origination de Natixis se concentre essentiellement sur les financements accordés aux grands corporates ainsi que sur les financements spécialisés. La distribution est quant à elle réalisée auprès des banques et des institutions financières non bancaires.

Une diminution de la liquidité notamment sur les marchés de la syndication ou de la titrisation de ces actifs, ou l'incapacité de Natixis à céder ou réduire ses expositions pour toute autre raison, pourrait contraindre Natixis à supporter les risques de crédit et de marché associés à ces actifs pour une durée plus longue que celle initialement prévue. L'absence de liquidité de ces actifs sur les marchés secondaires pourrait contraindre Natixis à réduire ses activités d'origination, ce qui pourrait affecter ses revenus et ses relations avec les clients et, en conséquence, avoir un impact négatif sur ses résultats et sa situation financière *(voir section [4.2.1])*. En outre, en fonction des conditions de marché, Natixis pourrait avoir à reconnaître un ajustement de valeur de ses actifs, susceptible d'impacter négativement ses résultats.

Risques financiers

Une dégradation des marchés financiers pourrait générer des pertes significatives sur les activités de marchés de Natixis

Dans le cadre de ses activités de marché et pour répondre aux besoins de ses clients, Natixis est amenée à intervenir sur les marchés financiers, notamment les marchés de dette, de change, de matières premières et d'actions.

Au cours de ces dernières années, les marchés financiers ont pu connaître des variations très significatives dans un contexte de volatilité parfois exceptionnel qui pourraient se répéter et se traduire par des pertes significatives sur les activités de marché.

Les pertes éventuellement constatées en raison de la forte volatilité des marchés pourraient concerner plusieurs produits de marché sur lesquels Natixis intervient. La volatilité des marchés financiers rend difficile les prévisions de tendances, la mise en œuvre de stratégies de gestion de portefeuille efficaces et augmente également le risque de pertes sur les positions nettes acheteuses lorsque les prix baissent, et à l'inverse, sur les positions nettes vendeuses lorsque les prix augmentent. Natixis est ainsi plus particulièrement exposée aux fluctuations des taux d'intérêt et du cours des actions *(voir section [3.2.5.4])*.

Concernant les activités de la ligne de métier Banque de grande clientèle, le risque de marché (y.c. CVA) lié à ces activités représente 13 % des RWA totaux de Natixis au 31 décembre 2019 *(voir section [3.2.3.10])*.

Les stratégies de couverture mises en place par Natixis n'écartent pas tout risque de perte

Natixis pourrait subir des pertes si l'un des différents instruments ou l'une des stratégies de couverture qu'elle utilise pour couvrir les différents types de risque auxquels elle est exposée se révélait inefficace. Nombre de ces stratégies s'appuient sur l'observation du comportement passé des marchés et l'analyse des corrélations historiques et pourraient s'avérer inadaptées dans certaines configurations de marchés (exemple : en cas de forts mouvements de volatilité liés aux tensions commerciales entre les États-Unis et la Chine ou au Brexit) ou en raison d'imperfections des modèles utilisés.

Ainsi, si Natixis détient une position acheteuse sur un actif, elle pourrait couvrir le risque en prenant une position vendeuse sur un autre actif dont l'évolution a, par le passé, permis de neutraliser l'évolution de la position acheteuse. Il se peut cependant que cette couverture soit partielle ou inadéquate, que ces stratégies ne couvrent pas tous les risques futurs ou qu'elles ne permettent pas une diminution effective du risque dans toutes les configurations de marché, voire entraînent une amplification des risques. Toute évolution du marché dans un sens ou d'une manière contraire aux anticipations de Natixis peut également diminuer l'efficacité de ces stratégies de couverture et exposer Natixis à des pertes potentiellement significatives. En outre, la méthode de comptabilisation des gains et des pertes résultant de certaines couvertures inefficaces peut accroître la variabilité des résultats publiés par Natixis. A titre d'information, au 31 décembre 2019, la part inefficace constatée en résultat au titre des relations de couverture comptable représente -18 millions d'euros *(voir note 7.3 du chapitre [5])*.

La juste valeur du portefeuille de produits dérivés intègre des ajustements de valorisation additionnels susceptibles d'avoir une incidence sur le résultat net de Natixis et ses capitaux propres

La juste valeur des produits dérivés de Natixis est déterminée en tenant compte d'un certain nombre d'ajustements additionnels permettant de tenir compte :

- de la qualité de la contrepartie (Credit Value Adjustement – CVA) en intégrant dans la valorisation des instruments dérivés le risque de crédit correspondant au risque de non-paiement des sommes dues par la contrepartie associée ;
- du risque de crédit propre de Natixis (Debt Value Adjustement – DVA) en intégrant dans la valorisation passive des instruments dérivés le risque porté par nos contreparties (i.e. pertes potentielles que Natixis fait courir à ses contreparties en cas de défaut ou de dégradation de sa propre qualité de crédit) ;
- du risque de funding (Funding Valuation Adjustment – FVA) en intégrant dans la valorisation des instruments dérivés non ou imparfaitement collatéralisés les coûts liés au financement des flux futurs de trésorerie.

Ces ajustements additionnels comptabilisés dans le compte de résultat ont un impact direct sur le Produit Net Bancaire et les capitaux propres de Natixis. À titre d'information, au 31 décembre 2019, les ajustements comptabilisés sur les actifs et passifs financiers détenus à des fins de transaction au titre de la CVA, du DVA et du FVA se sont respectivement établis à - 1,2 million d'euros, - 35,4 millions d'euros et + 12,8 millions d'euros *(se référer à la note 7.3 du chapitre [5])*.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 06/03/2020, page 102

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Ces activités sont sensibles à l'évolution des marchés financiers et, de manière générale, à l'environnement économique en France, en Europe et dans le reste du monde.

Des conditions économiques défavorables sur les marchés principaux de Natixis pourraient notamment avoir les impacts négatifs suivants :

- des conditions économiques défavorables pourraient affecter l'activité et les opérations des clients de Natixis, ce qui pourrait engendrer un taux de défaut plus élevé sur les prêts et créances et augmenter les provisions pour créances douteuses. L'augmentation significative de ces provisions ou la réalisation de pertes supérieures aux provisions enregistrées pourraient avoir un effet défavorable sur les résultats et la situation financière de Natixis ;
- un déclin des prix sur le marché des obligations, actions et matières premières pourrait réduire le niveau d'activité sur ces marchés ;
- les politiques macroéconomiques adoptées en réponse aux conditions économiques défavorables réelles ou anticipées pourraient avoir des effets négatifs inattendus et sont susceptibles d'impacter négativement les paramètres de marché tels que les taux d'intérêt et les taux de change, ce qui pourrait affecter les résultats des activités de Natixis les plus exposées au risque de marché ;
- des conditions économiques perçues comme favorables, de manière globale ou dans certains secteurs d'activité, pourraient favoriser la constitution de bulles spéculatives décorrélées de la valeur réelle des actifs sous-jacents ; ceci pourrait, en conséquence, accentuer l'impact négatif des corrections lorsque les conditions deviendraient moins favorables et entraîner des pertes sur les activités de Natixis ;
- une perturbation économique significative (telle que la crise financière de 2008 ou la crise de la dette souveraine en Europe en 2011) pourrait avoir un impact significatif négatif sur toutes les activités de Natixis, en particulier si la perturbation est caractérisée par une absence de liquidité du marché rendant difficile le financement de Natixis ainsi que la cession de certaines catégories d'actifs à leur valeur de marché estimée ou dans un cas extrême, empêchant toute cession ;
- une variation défavorable des prix de marché des différentes classes d'actifs pourrait affecter la performance des sociétés de gestion de Natixis Investment Managers, notamment au travers d'une baisse des en-cours sur lesquels sont prélevées les commissions de gestion ;
- des taux d'intérêt faibles pourraient affecter la profitabilité des activités d'Assurance de Natixis dans la mesure où ses filiales d'assurance pourraient ne pas être capables de générer un retour sur investissement suffisant pour couvrir les montants dus aux bénéficiaires de certains de leurs produits d'assurance. Par ailleurs, si les taux d'intérêt du marché venaient à augmenter dans le futur, un portefeuille composé de prêts à taux d'intérêt faible et de titres à revenu fixe pourrait subir une perte de valeur. Les taux d'intérêt faibles pourraient également affecter les commissions perçues par les gestionnaires d'actifs filiales de Natixis sur le marché monétaire et sur les autres produits à revenu fixe. Ces éléments pourraient être de nature à affecter négativement la rentabilité et la situation financière de Natixis. À titre d'information, au 31/12/2019, la sensibilité de la valeur économique des principales entités sur le périmètre consolidé de Natixis à un déplacement de -200 bp calculé selon les normes de l'EBA représente un montant de -12 millions d'euros *(voir section 3.2.7.4)*.

Par ailleurs, les marchés principaux sur lesquels Natixis opère pourraient être affectés par des incertitudes comme celles relatives au cadre des relations futures entre le Royaume-Uni et l'Union européenne à la suite de la décision sur le Brexit ou encore aux aléas relatifs au commerce mondial, au contexte géopolitique ou de toute autre nature (exemple : risques sanitaires de type coronavirus). A titre d'information, au 31/12/2019, le montant du Produit Net Bancaire réalisé par les implantations localisées en Grande Bretagne s'élève à 914 millions d'euros. Ces incertitudes pourraient affecter défavorablement la rentabilité et la situation financière de Natixis.

Natixis pourrait ne pas atteindre les objectifs de son plan stratégique. Sa situation financière et la valeur de marché de ses titres pourraient en être défavorablement affectées

Natixis pourrait ne pas atteindre les objectifs prévus par son plan stratégique « New Dimension » pour la période 2018-2020 ou par tout autre plan stratégique futur. Le plan « New Dimension », annoncé le 20 novembre 2017, vise à contribuer au développement de solutions à haute valeur ajoutée pour ses clients. La stratégie se concentre sur trois initiatives : l'approfondissement de la transformation des business models de Natixis, l'allocation d'une part importante des investissements dans les technologies digitales et dans des opportunités de croissance externe et une volonté marquée de se différencier, en devenant un interlocuteur de référence dans des domaines où les équipes de Natixis ont développé des expertises fortes et reconnues *(voir pages 8-9 du document d'enregistrement universel pour une description détaillée du plan stratégique « New Dimension »)*.

Le plan stratégique « New Dimension » comprend des objectifs et, bien que Natixis soit convaincue du grand nombre d'opportunités offertes par ce plan stratégique, elle est toutefois confrontée aux incertitudes liées à la volatilité potentielle des marchés financiers et à l'évolution du contexte macro économique. En conséquence, il ne peut être garanti que Natixis atteindra les objectifs de son nouveau plan stratégique ou tout autre plan stratégique qu'elle pourrait annoncer dans le futur. En particulier, dans le cadre du plan stratégique « New Dimension », Natixis a annoncé certains objectifs financiers, notamment relatifs à la profitabilité et aux taux de croissance des actifs pondérés, à la génération des fonds propres et de dividendes, aux ratios prudentiels et aux initiatives et priorités stratégiques. Les objectifs financiers ont été établis principalement pour les besoins de planification et d'allocation des ressources sur la base d'un certain nombre d'hypothèses, et ne constituent pas des projections ou des prévisions de résultat. Les résultats réels de Natixis sont susceptibles de varier de manière significative par rapport à ces objectifs.

Les principaux objectifs financiers du plan stratégique New Dimension sont les suivants : une solidité financière renforcée avec un ratio CET1 fixé à 11,2 % après distribution, une rentabilité (ROTE return on tangible equity) soutenue comprise entre 14 et 15,5 % et une croissance annuelle de 5 % du Produit Net Bancaire et de 2 % des RWA.

Si Natixis ne réalise pas ces objectifs, sa situation financière et la valeur de marché de ses titres pourraient en être défavorablement affectées.

Les mesures législatives et réglementaires en réponse à la crise financière pourraient impacter de manière significative Natixis et l'environnement financier et économique dans lequel elle opère

Des textes législatifs et réglementaires ont été promulgués ou proposés récemment en vue d'introduire plusieurs changements, certains permanents, dans le cadre financier mondial. Ces nouvelles mesures, qui ont pour objet d'éviter la survenance d'une nouvelle crise financière mondiale, ont modifié de manière significative, et sont susceptibles de modifier à l'avenir, l'environnement dans lequel Natixis et les autres institutions financières opèrent. Natixis est exposée au risque lié à ces changements législatifs et réglementaires.

Parmi les mesures adoptées, ou pouvant être adoptées, et sans que cela soit exhaustif, certaines pourraient être de nature à :

- interdire ou à limiter certains types de produits financiers ou activités, et ainsi partiellement impacter la diversité des sources de revenus de Natixis. Par exemple, la création d'un impôt à la source sur les dividendes sur titres empruntés sous certaines conditions pourrait limiter l'attractivité sur certains produits actuellement proposés par Natixis ;

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 06/03/2020, page 105

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Natixis

4 COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE
Perspectives pour Natixis

4.6 Perspectives pour Natixis

L'année 2019 s'est clôturée sur une amélioration des perspectives pour le commerce mondial : le risque de Brexit dur a été écarté et les États-Unis et la Chine ont trouvé un accord partiel en fin d'année, accord qui a été signé le 15 janvier. Si toutes les incertitudes ne sont pas levées (en particulier celles sur l'impact du coronavirus sur l'économie mondiale et les activités de Natixis qui reste à évaluer), ces éléments devraient permettre une reprise cyclique. Les données d'enquête en début d'année 2020 mettent en évidence une amélioration de la situation dans le secteur manufacturier, plus (États-Unis) ou moins (zone euro) marquée selon les zones.

Cette reprise cyclique, combinée à un policy-mix qui devrait rester très accommodant (avec notamment un statu quo de la part des banques centrales) et à un marché du travail relativement solide, soutiendra la croissance dans les trimestres à venir. Les États-Unis devraient ainsi voir leur PIB augmenter de 2,5 % en 2020. Le risque d'escalade de la guerre commerciale avec les États-Unis étant désormais limité, la Chine devrait connaître un ralentissement à 5,7 %, plus lié à des facteurs structurels qu'aux risques sur le commerce extérieur. En zone euro, la reprise sera modeste sur la première partie de l'année, mais devrait se renforcer progressivement (0,8 % attendu cette année après 1,2 % en 2019). La France devrait surperformer la zone euro avec une croissance stabilisée autour de 1,2 % tandis que l'Allemagne connaîtra une deuxième année consécutive de croissance faible (0,5 %).

En 2020, Natixis va achever la mise en œuvre de son plan stratégique « New Dimension », qui comprend, pour rappel, 3 initiatives fortes au service du développement de solutions à forte valeur ajoutée pour ses clients : l'approfondissement de la transformation des business models engagée avec succès lors du plan « New Frontier », l'allocation d'une part importante des investissements dans les technologies digitales et une volonté marquée de se différencier, en devenant un interlocuteur de référence dans des domaines où les équipes de Natixis ont développé des expertises fortes et reconnues. Cet achèvement s'inscrit dans un contexte économique et géopolitique qui, bien qu'en amélioration au 2nd semestre 2019, succédant à une période de 12 mois peu porteuse, demeure évolutif et volatil notamment au regard de l'impact du coronavirus sur l'économie mondiale. Ce contexte et cette volatilité rendent incertaine l'atteinte de certains des objectifs 2020 de New Dimension qui s'achèvera cette année et auquel succédera un nouveau plan stratégique qui sera présenté d'ici la fin de l'année 2020 avec de nouveaux objectifs à moyen terme.

Pour rappel, les orientations stratégiques pour les différents pôles de Natixis se déclinent de la façon suivante :

- Gestion d'actifs et de fortune : affirmer notre position de leader mondial dans la gestion active, par la taille, la profitabilité et la capacité à innover ;
- Banque de grande clientèle : devenir une banque de référence sur quatre secteurs clé (Énergie et ressources naturelles, Aviation, Infrastructure, Immobilier et hôtellerie) et être reconnue comme une banque de solutions innovante ;
- Assurance : conforter notre position d'assureur de premier plan en France ;
- Paiements : devenir un pure player des Paiements en Europe et accélérer la transformation digitale.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 06/03/2020, page 228

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

KPMG



ORANGE

Extrait du document d'enregistrement universel
(déposé à l'AMF le 20 avril 2020)

Orange

1.7.1.2.3 Réglementation de la téléphonie mobile

dans de nouvelles autorisations attribuées en décembre 2018 (décision n° 2018-1392) pour 10 ans à compter de l'échéance des précédentes autorisations.

Stratégie gouvernementale 5G
(3,4-3,8 GHz, 26 GHz et 1,4 GHz)

Le Gouvernement et l'Arcep ont communiqué le 16 juillet 2018 sur la feuille de route de la France pour la 5G.

Trois bandes étaient visées : la bande 3,4-3,8 GHz, la bande 26 GHz et la bande 1,4 GHz. Une première consultation a été lancée le 26 octobre 2018 sur l'attribution de nouvelles fréquences pour la 5G dans ces trois bandes.

Bande 3,4-3,8 GHz

L'Arcep a publié le 21 novembre 2019 une proposition au Gouvernement de cahier des charges relatif à l'attribution des fréquences 5G (bande 3,4-3,8 GHz). Il vise à répondre à la demande du Gouvernement, d'une part de veiller à la poursuite de l'aménagement numérique du territoire, et d'autre part d'accompagner la croissance des usages et l'émergence de nouveaux services.

La direction générale des entreprises a ensuite mis en consultation publique, jusqu'au 12 décembre 2019, les deux textes permettant de lancer officiellement la procédure d'attribution :

- le texte homologuant la proposition de cahier des charges de l'Arcep, et fixant les prix de réserves (350 millions d'euros pour chacun des lots de 50 MHz attribués lors de l'étape 1, et 70 millions d'euros par bloc de 10 MHz attribué lors de l'étape 2) ;
- et le texte précisant des modalités de paiement.

L'Arcep a publié le 17 décembre 2019 son avis sur ces deux textes, en mettant en avant notamment le projet du Gouvernement d'étaler sur 15 ans le paiement des sommes correspondant à l'étape 1. L'Autorité a formulé un avis positif aux projets de texte du Gouvernement sur cette base.

Une nouvelle étape a été franchie le 31 décembre 2019 avec la publication au Journal officiel du décret et de l'arrêté traduisant ces décisions du Gouvernement (pour la « bande cœur » 3,4-3,8 GHz). Cette publication donne le coup d'envoi officiel de la procédure d'attribution qui est conduite par l'Arcep, sur la base du cahier des charges publié le 21 novembre 2019. Les candidats avaient jusqu'au 25 février 2020 pour préparer et déposer leur dossier de candidature.

L'attribution concerne 310 MHz, soit la bande 3 490-3 800 MHz. La procédure, prévoit trois étapes et devrait conduire *in fine* à la délivrance d'une autorisation d'utilisation de fréquences pour Orange aux environs de mi-mai 2020. Sur l'ensemble des deux étapes, les candidats qualifiés doivent acquérir une quantité de spectre comprise entre un minimum de 40 MHz et un maximum de 100 MHz.

Étape 1 :

- tous les candidats déposent un dossier de candidature – assorti d'une caution bancaire – et souscrivent à l'ensemble des obligations (Cf. ci-après). Ils sont qualifiés sur la base de ces dossiers ;
- ceux qui le souhaitent souscrivent aux engagements optionnels : ces candidats se verront alors attribuer une quantité de 50 MHz au prix de réserve de 350 millions d'euros, dont le paiement sera étalé sur 15 ans ;
- les candidats qui n'ont pas souscrit aux engagements optionnels n'obtiennent pas de spectre à cette étape.

Étape 2 :

- le reste du spectre est attribué à l'aide d'enchères multitours purement financières ;
- tous les candidats qualifiés peuvent participer à cette étape ;
- ceux qui n'ont pas souscrit aux engagements optionnels à l'étape 1 doivent participer à cette étape 2 pour acquérir le spectre minimum prévu par la procédure : ils vont donc devoir acquérir l'intégralité de leur spectre à l'étape 2, au prix final de l'enchère.

Étape 3 :

- cette étape a pour objet de positionner les fréquences obtenues par chacun des candidats à l'intérieur de la bande de fréquences concernée, en fonction de nouvelles offres de prix qu'ils remettent en une seule fois.

Calendrier :

L'étape 1 s'est déroulée normalement avec remise des dossiers de candidatures au plus tard le 25 février.

S'agissant en revanche des étapes 2 et 3, l'Arcep a annoncé le 2 avril 2020, en raison de la crise sanitaire, le report de l'enchère pour une durée indéterminée qui dépendra de l'évolution de la situation. L'Arcep a toutefois confirmé que les candidats ayant souscrit aux engagements pourront obtenir chacun, un bloc de 50 MHz au terme de la procédure d'attribution pour un montant de 350 millions d'euros.

La durée de l'autorisation est de 15 ans avec une possibilité de prolongation de 5 ans dans des conditions non connues. L'Arcep a introduit une condition d'usage secondaire des fréquences par des tiers dont les modalités seront définies après une consultation des acteurs.

Détail des obligations et engagements :

Les candidats qualifiés à l'issue de l'étape 1 devront respecter un certain nombre d'obligations :

1. Ouverture commerciale d'au moins 2 villes d'au moins 150 000 habitants avant fin 2020.
2. Déploiement de sites dans la bande 3,5 GHz :
   - 3 000 sites fin 2022,
   - 8 000 sites fin 2024,
   - 10 500 sites fin 2025,
   - 25 % des sites déployés en 3,5 GHz fin 2024 et fin 2025 doivent se situer en zone rurales ou territoires d'industrie hors zones très denses,
   - généralisation d'un service 5G sur l'intégralité des sites fin 2030, cette obligation pouvant être remplie avec la bande 3,5 GHz ou avec une autre bande.
3. Augmentation du débit (au moins 240 Mbit/s, ce qui correspond par exemple à avoir de la 4G en bande 800 MHz et en bande 1 800 MHz sur chaque site) :
   - 75 % des sites à fin 2022,
   - 85 % des sites à fin 2024,
   - 90 % des sites à fin 2025,
   - 100 % des sites à fin 2030.
4. Couverture des axes routiers :
   - couverture de toutes les autoroutes (16 642 km) fin 2025 avec un débit de 100 Mbit/s,
   - couverture des Axes Routiers d'Importance – ARI (54 913 km) :
     - tous les ARI à 50 Mbit/s « in car » fin 2025,
     - tous les ARI à 100 Mbit/s « out car » fin 2027.
5. Autres obligations : fournir des services différenciés (« slicing »), activer IPv6.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 20/04/2020, page 40

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Orange

2.1 Facteurs de risque

Outre les informations contenues dans le présent document d'enregistrement universel, les investisseurs sont invités entre autres choses à prendre attentivement en considération les risques exposés ci-dessous avant de prendre leur décision d'investissement. Ces risques sont, à la date du présent document d'enregistrement universel, ceux dont Orange estime que la réalisation pourrait avoir un effet négatif significatif (i) sur ses activités, sa situation financière, ses résultats, son image ou ses perspectives, ou (ii) sur ses parties prenantes. Par ailleurs, d'autres risques et incertitudes, qui ne sont pas encore identifiés ou sont considérés, à la date du présent document d'enregistrement universel, comme non significatifs par Orange, pourraient avoir le même effet négatif. Les investisseurs pourraient perdre tout ou partie de leur investissement si ces risques se matérialisaient.

L'appréciation du caractère significatif des risques tient compte des résultats des politiques d'atténuation mises en place par Orange. Seuls les risques jugés encore significatifs au niveau du Groupe en dépit de ces politiques sont exposés ci-dessous.

Les risques sont présentés dans ce chapitre au sein de quatre catégories concernant :

- pour Orange :
  - les risques opérationnels liés à l'activité d'Orange (voir section 2.1.1),
  - les risques de nature juridique (voir section 2.1.2),
  - les risques financiers (voir section 2.1.3) ;
- et pour Orange et ses parties prenantes : les principaux risques dits « extra financiers » relatifs aux conséquences sociales, sociétales et environnementales des activités d'Orange et, aux effets de ces activités quant au respect des droits de l'homme et à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale (voir section 2.1.4).

Ces catégories ne sont pas présentées par ordre d'importance. En revanche, au sein de chaque catégorie, les facteurs de risque sont présentés selon un ordre d'importance décroissante déterminé par Orange à la date du présent document d'enregistrement universel. L'appréciation par Orange de cet ordre d'importance peut être modifiée à tout moment, notamment en raison de la survenance de faits nouveaux externes ou propres à elle.

Plusieurs autres chapitres du présent document traitent également de risques de manière substantielle :

- en ce qui concerne les risques liés au marché mondial des services de télécommunication, à la stratégie générale d'Orange et à son modèle d'affaires, voir la section 1.2 ;
- en ce qui concerne les risques liés à la réglementation et à la pression réglementaire, voir la section 1.7 *Réglementation des activités* et la note 17 *Litiges* de l'annexe aux comptes consolidés (section 3.3) ;
- en ce qui concerne les risques liés aux litiges dans lesquels le Groupe est impliqué, voir également la note 10 *Impôts* et la note 17 *Litiges* de l'annexe aux comptes consolidés ainsi que le cas échéant la section 3.2.1 *Événements récents* ;
- en ce qui concerne les risques liés à la responsabilité sociale, environnementale et sociétale du Groupe, voir le chapitre 4 ;
- en ce qui concerne les risques financiers, voir :
  - la note 7 de l'annexe aux comptes consolidés pour les hypothèses clés utilisées pour déterminer la valeur recouvrable des principales activités et les facteurs majeurs d'aléas qui pourraient affecter cette valeur,
  - les notes 8 et 11 de l'annexe aux comptes consolidés pour les dépréciations d'actif,
  - la note 12.8 de l'annexe aux comptes consolidés pour les instruments dérivés,
  - la note 13 pour la gestion du risque de taux, du risque de change, du risque de liquidité, des covenants, du risque de crédit et du risque de contrepartie, et du risque du marché des actions. Le cadre de gestion des risques de taux, change et liquidité est fixé par le Comité trésorerie financement. Voir section 5.2.2.3 *Comité exécutif et comités de gouvernance du Groupe* ;
- en ce qui concerne le plan d'assurances, voir section 2.2.3.3 *Assurances* ;
- plus généralement, le cadre de maîtrise des risques au sein du groupe Orange est décrit à la section 2.2 *Cadre de maîtrise de l'activité et des risques* qui fait partie intégrante du rapport de gestion.

Par ailleurs, les risques liés à l'épidémie de COVID-19, appréciés à la date de publication du présent document, sont mentionnés à la section 3.2.1 *Événements récents*. Les conséquences de l'épidémie sont incertaines ; elle pourrait avoir des effets sur les activités et la situation financière du Groupe et aggraver les risques décrits ci-après.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 20/04/2020, page 52

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Orange

3.2 Événements récents et Perspectives d'avenir

3.2.1 Événements récents

L'épidémie de COVID-19 affecte la santé humaine, et en particulier celle des salariés, fournisseurs, sous-traitants et clients d'Orange ainsi que les activités et la situation financière du Groupe.

À la date du présent document d'enregistrement universel, Orange a identifié les points d'attention majeurs suivants :

- la continuité d'activité : dans les pays gravement affectés par l'épidémie, Orange doit, en tant que fournisseur de services indispensables à l'activité, assurer la continuité de ses services de communications électroniques et en particulier de ses activités critiques. Conformément aux directives gouvernementales, Orange a mis en place, en particulier en France, un plan de continuité d'activité qui couvre principalement les équipes de supervision et d'exploitation du réseau et des systèmes d'information, les équipes sécurité, les soutiens techniques, le personnel dans les Data centers et les équipes d'intervention.

  Par ailleurs, l'augmentation significative du trafic sur les réseaux d'Orange fait courir un risque d'encombrements susceptible d'entrainer une dégradation voire des interruptions de services. Pour éviter une telle dégradation voire de telles interruptions, Orange a renforcé la capacité de ses réseaux et pourra décider le cas échéant de prioriser certains services en accord avec les autorités réglementaires.

- La santé et la sécurité humaine : Orange suit de près les évolutions de l'épidémie et met au premier plan la santé et la sécurité de ses personnels. Un coordinateur monde rendant compte directement au président-directeur général, a été désigné, ainsi que des correspondants dans les différentes géographies du Groupe, et l'activité d'Orange dans ses différents pays de présence a été adaptée pour respecter les consignes sanitaires données par chaque autorité nationale, tout en assurant les conditions de continuité d'activité. Le Groupe a instauré des mesures de prévention en recourant au télétravail pour ses salariés chaque fois que l'activité peut être réalisée à distance et que l'équipement nécessaire est disponible. Dans les autres cas, Orange a également promu les gestes barrière dès que possible dans ses consignes au personnel et a mis à disposition des équipements d'hygiène adaptés.

  Les effets dans la durée des mesures de confinement prises par les autorités publiques et relayées par le Groupe sont incertains, et en particulier les incidences psychologiques sur ses salariés de l'isolement qu'il est susceptible d'entrainer.

- Les conséquences de l'épidémie sur les activités et la situation financière d'Orange sont, à ce stade, difficilement quantifiables ; toutefois on peut relever à la date de publication du présent document :

  - des effets probables sur le chiffre d'affaires, résultant principalement :
    - d'un ralentissement des activités auprès de certains clients entreprises,
    - de la fermeture des boutiques Orange,
    - de la baisse du roaming international,
  - un ralentissement probable des investissements et des projets associés, en particulier sur les réseaux,
  - un risque de défaut ou de retard de paiement accru chez certains clients,
  - des incertitudes sur le calendrier de lancement de la 5G en France, soumis à une procédure d'enchères qui devait se dérouler à partir du 21 avril 2020 mais a été reportée à une date encore indéfinie en raison de l'épidémie.

En fonction de l'évolution de la situation, d'autres impacts non connus à ce jour pourraient survenir.

Par ailleurs, Orange a lancé le 31 mars 2020 un emprunt obligataire de 1,5 milliard d'euros en deux tranches de 750 millions d'euros, dont une tranche à échéance de 7 ans avec un coupon de 1,250 % et une tranche à échéance de 12 ans avec un coupon de 1,625 %.

En outre, Orange et Free Mobile ont signé le 19 février 2020 un avenant prolongeant la période d'extinction de l'itinérance nationale de Free Mobile sur les réseaux 2G et 3G d'Orange jusqu'au 31 décembre 2022. Cet avenant est en cours d'examen par l'Arcep qui en a informé les acteurs du marché le 3 avril 2020.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 20/04/2020, page 131

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Orange

4.2 Conséquences sociales de l'activité

4.2.5 Santé et sécurité

Le groupe Orange s'est engagé à faire de sa politique santé, sécurité et qualité de vie au travail un élément fondamental de sa politique de Responsabilité Sociale d'Entreprise. Cette politique s'appuie sur l'accord santé sécurité monde et les lois et règlements en vigueur dans chacun des pays. Le détail des engagements du Groupe se retrouve en section 2.2.4.2.2.

Dans le cadre du procès dit de la crise sociale de France Télécom, la Société a décidé en juillet 2019 de créer une commission d'indemnisation de préjudices individuels, dont la mise en œuvre a fait l'objet d'échanges avec les organisations syndicales. Un Comité de suivi et de réparation, mis en place le 1er octobre 2019, examine les demandes individuelles transmises jusqu'à fin juin 2020 par des personnes physiques présentes dans l'entreprise entre 2007 et 2010 et leurs ayants droit. Il est chargé de trouver des solutions amiables et transactionnelles permettant d'éviter des démarches contentieuses longues, coûteuses et socialement douloureuses pour les personnes concernées.

En date du 10 avril 2020, il a d'ores et déjà pris en compte environ 400 demandes individuelles, dont environ 220 ont été clôturées à la suite d'un accord ou après avoir été déclarées irrecevables.

Voir également la section 3.2.1 *Événements récents* pour la gestion de la crise sanitaire liée au COVID-19.

Les accidents du travail et les maladies professionnelles

Les indicateurs santé, sécurité et qualité de vie au travail présentés dans le tableau de bord Groupe commun avec l'absentéisme, couvrent en 2019 plus de 95 % des effectifs (98 % en 2018). Les indicateurs sont exprimés en base calendaire. Le nombre d'heures théoriques travaillées sur l'année fluctue en fonction des pays. Il est calculé à partir de l'effectif en activité (équivalent temps plein), du nombre de jours théoriques travaillés annuels et du nombre d'heures théoriques travaillées par jour dans chacun des pays d'implantation du Groupe (source OIT pour les deux derniers éléments).

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 20/04/2020, page 311

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Orange

5.4 Rémunération et avantages des mandataires sociaux et cadres dirigeants

Le contrat de travail de Stéphane Richard a été résilié le 1er mars 2010 lors de sa nomination en qualité de directeur général.

Le contrat de travail de Gervais Pellissier a été suspendu le 1er novembre 2011 lors de sa nomination en qualité de directeur général délégué.

Le contrat de travail de Ramon Fernandez a été suspendu le 1er janvier 2016 lors de sa nomination en qualité de directeur général délégué.

5.4.1.3 Structure de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux pour 2020

Les principes de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux sont décrits à la section 5.4.1.1 *Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux.*

Le Conseil d'administration a pris en compte le niveau d'approbation à l'Assemblée générale des résolutions relatives aux rémunérations des dirigeants mandataires sociaux pour 2019 (y compris le vote du FCPE Orange Actions auxquels les représentants de la direction ne prennent pas part et qui représentait 4,9 % du capital et 8,2 % des droits de vote) et les observations et demandes des investisseurs.

Il est ainsi proposé une stabilité des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux dans chacune de leurs composantes pour 2020 avec simplement un ajustement d'indicateurs ou de critères visant à rendre les dispositifs de rémunération plus en lien avec la stratégie de l'entreprise. Par ailleurs, les éléments de rémunérations 2020 sont présentés avec un souci de plus grande transparence et lisibilité en particulier en ce qui concerne le plan de performance en actions LTIP 2020-2022.

Impacts de la crise née de l'épidémie de COVID-19

Compte tenu des incertitudes liées à la crise actuelle, et même si Orange, sur la base des éléments disponibles à ce jour, ne prévoit pas de déviation significative par rapport à ses objectifs financiers pour 2020, ces objectifs pourraient être affectés sans qu'on puisse évaluer encore à quel degré.

Le Conseil d'administration a toutefois décidé, faute de pouvoir déterminer des objectifs plus pertinents, de conserver pour la détermination de la part variable des dirigeants les objectifs de performance 2020 fixés antérieurement à la crise et qui pourraient s'avérer désormais beaucoup plus difficiles à atteindre.

La probabilité que la rémunération variable des dirigeants se trouve de ce fait fortement réduite ne peut pas être écartée. C'est pourquoi le Conseil d'Administration a souhaité, dans le respect des textes qui prévoient cette possibilité, se réserver une faculté limitée de correction de la part variable annuelle dans l'hypothèse où la baisse de celle-ci s'avérerait manifestement excessive au regard de l'engagement et de la qualité de l'action des dirigeants pour contenir les effets de la crise.

Si cette faculté de correction devait être utilisée, elle le serait de façon à s'assurer que les résultats reflètent tant la performance des dirigeants mandataires sociaux que celle du Groupe dans le contexte de l'épidémie de COVID-19 et elle ne pourrait pas amener le taux d'atteinte global des résultats de la part variable annuelle des dirigeants mandataires sociaux à un niveau supérieur à 40 %.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 20/04/2020, page 368

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Orange

6.6 Rapport du Conseil d'administration des 12 février et 16 avril 2020 sur les résolutions soumises à l'Assemblée générale mixte du 19 mai 2020

Présentation des résolutions à soumettre à l'Assemblée générale à titre ordinaire

Troisième résolution

Affectation du résultat et fixation du montant du dividende

Il appartient à l'Assemblée générale de se prononcer sur l'affectation du résultat de l'exercice 2019 et le versement d'un dividende aux actionnaires.

Avec un bénéfice distribuable au 31 décembre 2019 de plus de 10 milliards d'euros, compte tenu du bénéfice de l'exercice 2019 de près de 2,9 milliards euros et d'un report à nouveau créditeur de plus de 7,5 milliards d'euros (avant imputation de l'acompte sur dividende payé le 4 décembre 2019), votre Société dispose d'un bilan très solide et d'une liquidité abondante. Il est par ailleurs à noter que la réserve légale est déjà égale au minimum requis et ne nécessite donc pas de dotation.

Néanmoins, compte tenu de la prudence qui s'impose à la lumière des incertitudes persistantes quant à la profondeur et à la durée de cette crise sans précédent liée à l'épidémie de COVID-19, votre Conseil d'administration a souhaité réduire le dividende annoncé lors de la communication de ses résultats financiers le 13 février dernier, et propose à l'Assemblée générale de décider le versement aux actionnaires, à titre de dividende pour l'exercice 2019, de 0,50 euro par action au lieu de 0,70 euro.

Compte tenu de l'acompte sur dividende de 0,30 euro par action payé le 4 décembre 2019, le solde à distribuer s'élèverait à 0,20 euro par action.

Vingt-troisième résolution

Option pour le paiement en actions de l'acompte sur dividende 2020 – Délégation de pouvoir au Conseil d'administration à l'effet de proposer ou non une option entre le paiement de l'acompte sur dividende en numéraire ou en actions

Tenant compte de la prudence qu'impose la crise exceptionnelle dans le contexte de l'épidémie de COVID-19, conformément à l'alinéa 3 de l'article 26 des statuts d'Orange, il est proposé, au titre de cette 23e résolution, en tant que de besoin d'autoriser le Conseil d'administration, à l'effet, en cas de décision de verser un acompte sur le dividende de l'exercice 2020, de proposer aux actionnaires une option entre le paiement en numéraire ou en actions pour la totalité de cet acompte.

En cas de décision du Conseil d'administration de proposer un acompte sur dividende en actions, l'exercice par les actionnaires de leur option pour le paiement d'un acompte en actions nouvelles Orange s'appliquerait à la totalité de l'acompte sur dividende concerné. Les actions ainsi émises seraient des actions ordinaires et porteraient jouissance courante, c'est-à-dire qu'elles donneraient droit à toute distribution mise en paiement à compter de leur souscription.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 20/04/2020, pages 389 et 392

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

KPMG

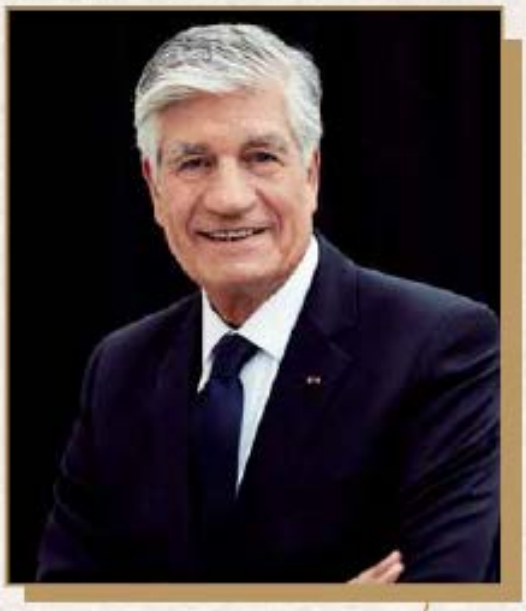


PUBLICIS

Extrait du document d'enregistrement universel
(déposé à l'AMF le 27 avril 2020)

Publicis

MESSAGE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE



Maurice Lévy
Président du Conseil de Surveillance

Il y a quelque chose de surréaliste à présenter l'activité du Groupe en 2019 alors que nous vivons la plus grave pandémie des temps modernes avec son cortège de mauvaises nouvelles : nombre de personnes infectées par le coronavirus, sous assistance respiratoire ou morts et les difficultés de tous les États à faire face à ce mal qui s'est répandu de façon inexorable sur l'ensemble de notre planète. L'activité est largement arrêtée, les populations confinées, de nouvelles règles de comportement social sont en vigueur : distanciation, gestes barrières....

Ma première pensée va naturellement à ces nouveaux héros, soignants et tous ceux qui font que la vie puisse tout simplement continuer dans un monde aussi difficile. Leur travail indispensable à notre société est tout simplement admirable.

Face à cette situation difficile qui touche tous les secteurs économiques et le monde entier, permettez-moi de souligner les principales décisions prises par le Directoire et son Président, Arthur Sadoun, en plein accord avec le Conseil de Surveillance, dès les premières heures des nouvelles parvenues de Chine et appliquées rapidement à l'ensemble de nos agences :

- en priorité, les mesures visant à protéger nos collaborateurs, leur santé et leur bien-être, en leur offrant les moyens de travailler à distance : 95% de nos effectifs mondiaux ont été en mesure de travailler depuis chez eux et toutes les mesures ont été prises pour leur permettre de vivre le moins mal possible cette situation inédite. Je dois dire mon admiration devant les efforts considérables fournis par nos collaborateurs et les trésors de créativité, d'inventivité déployés pour continuer à servir avec efficacité nos clients.
- veiller à apporter à nos clients tout le support dont ils peuvent avoir besoin dans tous les domaines, en étant proches d'eux, de leurs préoccupations premières et en apportant des solutions stratégiques, créatives, ou technologiques susceptibles de les aider à traverser au mieux cette crise.
- s'assurer que notre groupe est bien protégé et capable de surmonter les difficultés présentes dont l'ampleur à l'heure où j'écris ces lignes est encore inconnue, en veillant à une gestion rigoureuse de nos coûts, de notre trésorerie et en gardant intact notre capacité de rebond. Il faut souligner que les investissements consentis depuis des années pour nous doter d'une entité comme Re:Sources, de moyens technologiques ou encore d'entités stratégiques sur la technologie ou la data sont des atouts très précieux pour traverser ces moments difficiles. Le déploiement de la plateforme Marcel récemment conçue pour développer les échanges entre tous nos talents et une meilleure utilisation de nos ressources internes, permettront d'améliorer encore la qualité de nos prestations, l'épanouissement de nos talents et leur utilisation optimale.

Dans ce contexte sans précédent, le Conseil de Surveillance s'est réuni le vendredi 10 avril pour examiner notamment : les performances du premier trimestre 2020, les premières conséquences économiques de la pandémie du Covid-19 et du confinement dans un certain nombre de pays ou d'Etats, les décisions prises par le management pour faire aux évolutions rapides de la situation, ainsi que la politique de dividende au titre de l'exercice 2019, payable en 2020.

« Cela fait maintenant quelques années que nous avons initié une indispensable transformation de notre organisation, de notre façon de travailler pour nous adapter aux bouleversements de notre industrie sous l'effet du numérique et de l'innovation afin de mieux accompagner nos clients. »

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 27/04/2020, page 2

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Publicis

« Les résultats financiers de notre Groupe sont parmi les meilleurs de l'industrie, si ce n'est les meilleurs : robustesse du bilan, gestion saine de nos ressources, structure avisée de notre dette contenue dans des limites raisonnables, génération d'un bon *cash flow*. »

A cette occasion, le Conseil de Surveillance a indiqué avoir été très impressionné par l'exceptionnelle mobilisation des équipes à travers le monde, les élans de solidarité et l'esprit de collaboration à tous les niveaux, et il a tenu à exprimer ses plus vifs remerciements et assurer le Président du Directoire et les équipes de management du Groupe de son soutien total.

Face à cette crise inédite par son ampleur, le Conseil de Surveillance a entériné la décision du Directoire de demander aux actionnaires de faire un effort de solidarité avec le Groupe, en réduisant d'une part le dividende de 50% à 1,15 euro, contre 2,30 euros par action initialement prévus, en décalant son versement de début juillet au 28 Septembre 2020 et enfin, en invitant les actionnaires à utiliser l'option du paiement en actions afin de réinvestir leurs dividendes dans l'entreprise.

De plus, des décisions individuelles et volontaires de réduction temporaire des rémunérations ont été prises par Arthur Sadoun, Président du Directoire, de réduire sa rémunération fixe des deuxième et troisième trimestres de 30 % et par Anne-Gabrielle Heilbronner, Steve King et les membres du Management Committee de réduire leur rémunération fixe de 20 % pour les deuxième et troisième trimestres 2020. J'ai souhaité pour ma part, que ma rémunération annuelle soit réduite de 30 %.

Mais puisqu'il faut tout de même parler de l'activité de 2019 qui est l'objet de ce document, revenons sur cet exercice. Cela fait maintenant quelques années que nous avons initié une indispensable transformation de notre organisation, de notre façon de travailler pour nous adapter aux bouleversements de notre industrie sous l'effet du numérique et de l'innovation afin de mieux accompagner nos clients.

Nous avons acquis, à travers Sapient, des compétences en technologie et en consulting pour préparer nos clients à leur propre transformation.

Plus récemment nous avons parachevé la constitution des actifs indispensables pour faire face aux enjeux d'avenir avec l'acquisition d'Epsilon, leader mondial de la data. Je crois qu'il n'est nul besoin d'insister sur le rôle majeur que jouent les « data » et l'intelligence artificielle dans la gestion de la communication aujourd'hui et encore plus demain.

Le Directoire a mené les réformes et restructurations nécessaires pour que soit mise en œuvre une organisation par pays et que notre mode de fonctionnement sous le concept de « Power Of One » bénéficie à tous nos clients.

Cette période de transition a eu un double coût : celui des restructurations et celui des pertes d'opportunité de croissance qui nous ont pénalisées.

C'est ainsi qu'en 2019 nous avons eu une croissance en berne mais que dans le même temps nous avons commencé à récolter les fruits de notre transformation par des victoires brillantes en « new business » situant notre groupe pour la deuxième année consécutive en tête du classement mondial. Ces succès prouvent la pertinence de notre stratégie, la qualité de nos actifs et le talent de nos équipes ainsi que la détermination de nos dirigeants.

Les résultats financiers de notre Groupe sont parmi les meilleurs de l'industrie, si ce n'est les meilleurs : robustesse du bilan, gestion saine de nos ressources, structure avisée de notre dette contenue dans des limites raisonnables, génération d'un bon cash flow. Tout ceci n'est pas le fruit d'un hasard mais le résultat d'un travail considérable mené par toutes les équipes du groupe dans tous les domaines et fidèle à une culture de performance bien établie. Malheureusement, ces succès et ces efforts ne sont pas encore reflétés dans notre cours de bourse, mais je n'ai pas de doute sur le fait qu'une fois la crise actuelle surmontée, Publicis apportera la preuve par la performance de ses qualités fondamentales et que celles-ci seront justement appréciées par les marchés.

« J'ai toute confiance dans la capacité de nos équipes à tous les niveaux pour faire face aux situations les plus inattendues et à en sortir renforcées. »

Le Conseil de Surveillance est composé d'une grande diversité et richesse de personnalités venues de différents horizons et s'est enrichi cette année de l'arrivée de Suzi LeVine, Antonella Mei-Pochtler et Enrico Letta. Il a tenu huit réunions dont deux jours passés à New-York à revoir dans le détail la stratégie du Groupe, les opérations aux USA qui représentent plus de 50% du revenu net du Groupe. Le Conseil a été unanimement convaincu de la qualité du modèle unique de Publicis et des actions mises en œuvre pour exécuter avec détermination la stratégie proposée par le Directoire et son président, Arthur Sadoun, auquel le Conseil apporte tout son soutien. Je tiens à remercier les membres du Conseil qui travaillent avec dévouement, rigueur, exigence et efficacité en parfaite intelligence avec le Directoire.

J'ai évoqué nos résultats financiers, nos conquêtes, et je tiens à ce stade à remercier chaleureusement et sincèrement tous nos collaborateurs et nos clients ainsi bien entendu que l'équipe de dirigeants du Groupe. Je voudrais vous dire à vous, nos actionnaires, toute ma confiance et celle du Conseil dans notre capacité à faire les bons choix.

Les résultats du premier trimestre 2020, montrent qu'avant la propagation de la pandémie et les différents confinements mis en place, l'enjeu de cette année n'est plus seulement de prouver que nous avons le bon modèle car la démonstration en a été faite en janvier et février, mais de démontrer notre résilience et notre capacité de rebond dans un monde qui sera de plus en plus difficile. J'ai toute confiance dans la capacité de nos équipes à tous les niveaux pour faire face aux situations les plus inattendues et à en sortir renforcées.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 27/04/2020, page 3

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Publicis

MESSAGE DU PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE



Arthur Sadoun
Président du directoire

« Nous sommes bien armés pour affronter cette crise. La transformation du Groupe, que nous avons finalisée en 2019, nous confère des atouts fondamentaux pour avancer dans ces temps incertains. »

C'est dans un contexte très particulier que nous vous présentons le bilan de l'activité du Groupe Publicis pour 2019. Au moment où nous publions ce document, notre monde est frappé par une pandémie dont nul ne peut prédire l'impact final sur nos économies.

Les premières conséquences sur notre activité se sont manifestées dès les chiffres du premier trimestre 2020, que nous venons de publier. Après des résultats très encourageants à fin février, le mois de mars a été sérieusement impacté par la poursuite de l'épidémie en Chine et la détérioration brutale de la situation en Europe.

Nous sommes maintenant tous confrontés à une crise qui sera sans précédent par son ampleur, par sa complexité et probablement par sa durée. Dans cette période d'incertitude, nous avons réagi sans attendre et défini trois priorités.

Tout d'abord, nous nous sommes concentrés sur la protection de nos collaborateurs. Nous avons immédiatement adapté notre infrastructure informatique pour que tous nos salariés puissent travailler en toute sécurité depuis chez eux. Nous avons également pris plusieurs initiatives pour nous assurer de leur santé et de leur bien-être, afin que chacun se sente accompagné. Enfin, nous avons anticipé le lancement de Marcel, notre plateforme d'intelligence artificielle, parce qu'il n'a jamais été aussi important de bien connecter nos équipes dans le monde entier et de lutter dans le même temps contre les effets de l'isolement. Elle permettra ainsi à chacun d'être en relation avec l'ensemble des collaborateurs dans le monde, d'échanger et de faire naître des idées créatives et innovantes, grâce à tous les talents du Groupe.

Nous nous sommes ensuite totalement mobilisés pour aider nos clients à s'adapter à cette situation. Nous avons redéfini leur stratégie de communication et leurs campagnes dans cette période de crise. Nous avons réorienté leurs investissements média pour leur permettre d'obtenir un meilleur rendement à court terme et nous leur avons proposé de nouveaux produits, avec un résultat garanti et adapté aux besoins de chacun. Nous les aidons également à accélérer leur transformation digitale, pour générer plus de croissance et d'efficacité.

Comme après chaque crise de cette ampleur, les habitudes seront durablement modifiées. Nous travaillerons différemment, échangerons différemment, consommerons différemment, par des canaux différents et avec des marques qui devront se renouveler. Nos clients devront s'adapter, leurs priorités stratégiques et leur transformation seront à redéfinir, et nous serons à leur côté pour anticiper ces évolutions et prendre un temps d'avance.

Enfin, nous avons pris des mesures exceptionnelles pour faire face à la récession qui s'annonce et préserver notre solidité financière. Nous mettons en œuvre un plan d'économies de 500 millions d'euros, pleinement effectif en 2020, pour nous adapter à la situation actuelle et être prêts pour la reprise.

Nous sommes bien armés pour affronter cette crise. La transformation du Groupe, que nous avons finalisée en 2019, nous confère des atouts fondamentaux pour avancer dans ces temps incertains.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 27/04/2020, page 4

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Publicis

« Notre expérience dans la gestion des coûts et de la trésorerie en temps de crise et la solidité de notre bilan sont autant d'atouts qui nous aideront à affronter cette tempête et à être prêts pour la reprise. »

Notre organisation par pays nous rend plus réactifs et plus agiles, c'est un avantage significatif pour affronter une crise de cette ampleur, et nous adapter en temps réel à l'évolution de la situation dans chaque pays. Notre modèle Power of One permet à nos clients d'accéder à toutes les expertises du Groupe en création, media, data et technologie, et de bénéficier ainsi de toutes les ressources qui leur sont nécessaires dans ce contexte.

Nous disposons d'actifs incomparables. Nous avons fait l'acquisition d'Epsilon, leader de la personnalisation du marketing à grande échelle grâce à la data et nous l'avons placé au cœur des activités du Groupe. Son intégration est maintenant finalisée. Dans un contexte d'attrition des budgets dans le secteur des produits de grande consommation aux États-Unis, qui a pesé sur notre croissance organique en 2019, l'acquisition d'Epsilon nous a permis d'enregistrer une forte augmentation de notre revenu net à 9,3% et permet à la combinaison des expertises «data + technologie», l'avenir de notre industrie, de représenter désormais 30% des activités du Groupe.

Nous avons aussi renouvelé les équipes de management de Publicis Sapient et repositionné ses opérations autour de la transformation des entreprises, à travers une organisation par secteurs industriels. Dans le même temps, nous avons continué à promouvoir une nouvelle génération de leaders, à des postes stratégiques, au sein de nos marques les plus iconiques et dans nos pays les plus importants, ainsi que pour nos plus grands clients.

La solidité financière du Groupe n'est plus à démontrer, et elle s'est aussi une nouvelle fois confirmée en 2019. Notre performance s'établit à nouveau parmi les meilleures du secteur, avec une augmentation de la marge opérationnelle de 11,6% et du bénéfice courant par action dilué de 8,9%, le tout en investissant fortement dans nos talents. Notre expérience dans la gestion des coûts et de la trésorerie en temps de crise et la solidité de notre bilan sont autant d'atouts qui nous aideront à affronter cette tempête et à être prêts pour la reprise.

Enfin, c'est le plus important pour l'avenir, notre modèle ainsi que notre offre ont fait la preuve de leur attractivité. Nous en avons fait la démonstration l'année dernière lors des grandes compétitions de l'année : Disney, Mondelez et Novartis, pour n'en citer que quelques-unes. Nous avons également été classés premiers pour les gains de nouveaux budgets par Goldman Sachs et JP Morgan et ce pour la deuxième année consécutive. Cette dynamique se poursuit au début de l'année 2020, et nous développons de nouveaux produits spécifiques, combinant l'expertise d'Epsilon et la position de leader de Publicis Media aux États-Unis, pour aider nos clients à surmonter la crise.

En 2019, nous avons donc finalisé notre transformation, à la fois en termes d'actifs et d'organisation. Grâce à la vision de Maurice Lévy, nous avons aujourd'hui un positionnement unique pour devenir le partenaire indispensable de nos clients, aujourd'hui et demain. Cette profonde transformation nous permet d'affronter les fortes secousses provoquées par la crise actuelle dans de bonnes conditions. Même si nul n'en connaît l'ampleur car elle touche tous les secteurs dans le monde entier, le Groupe Publicis a des fondations solides et une structure agile qui augmentent sa résilience.

« ... notre modèle ainsi que notre offre ont fait la preuve de leur attractivité. Nous en avons fait la démonstration l'année dernière lors des grandes compétitions de l'année »

Je tiens à remercier l'ensemble des équipes du Groupe Publicis pour leur courage et leur dévouement dans cette période et plus particulièrement les membres du Management Committee pour leur engagement de chaque instant auprès de nos collaborateurs et de nos clients. Je tiens également à remercier le Conseil de surveillance et son Président pour leurs conseils et leur soutien, a fortiori dans ces moments où nous avons plus que jamais besoin de leur expérience pour nous projeter dans l'avenir.

Enfin, je veux remercier nos clients et nos actionnaires pour leur confiance sans cesse renouvelée. Notre Groupe est pleinement engagé pour améliorer continuellement ses produits et ses services et prendre un temps d'avance, tout en faisant la démonstration de sa solidité financière. Cette mobilisation de chaque instant devient encore plus nécessaire dans le contexte de très grande incertitude que nous vivons depuis plusieurs semaines.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 27/04/2020, page 5

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Publicis

MISE EN PERSPECTIVE

L'année 2019 a été marquée par des revendications multiples émanant de populations issues de différentes régions du monde autour de la réduction des inégalités sociales, et par une vaste prise de conscience mondiale de l'urgence climatique poussée par la jeunesse de très nombreux pays. La situation évolue rapidement et cette accélération est au coeur des difficultés actuelles du monde, des mutations qui traversent toutes les sociétés et des défis que cela pose aux organisations – politiques, économiques, sociales, culturelles...- et aux individus. Les mutations à venir sont nombreuses et complexes. Elles sont déstabilisantes, mais, aussi annonciatrices d'opportunités innombrables, dans tous les domaines sans exception. L'un des principaux enjeux consiste à gérer la période de transition actuelle. Les défis posés par le changement climatique sont considérables et les conséquences innombrables la pandémie du Covid-19 vont modifier beaucoup de choses. C'est avec la convergence des efforts de chaque individu et de l'action collective – privée ou publique – que nous pourrons y apporter des réponses pertinentes. Il nous faut changer de paradigme sur le long terme.

La transformation digitale du monde a des conséquences directes sur notre industrie comme bien d'autres. Les innovations technologiques et le rôle central pris par le téléphone portable créent de nouveaux comportements de la part du citoyen-consommateur, faisant évoluer leurs modes de vie et de consommation. Pour les consommateurs, face au nombre quasi infini de possibilités dans tous les domaines, l'expérience de chacune et chacun se doit d'être unique. Elle sera de plus en plus personnalisée grâce aux données et à la bonne utilisation de celles-ci, et grâce à un message parfaitement adapté aux attentes de chaque consommateur.

C'est là que réside l'avantage compétitif de Publicis Groupe.

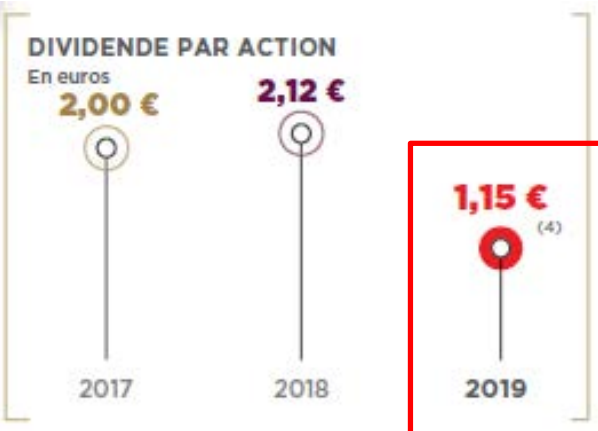
CRÉATION DE VALEUR

	RÉSULTATS	INDICATEURS-CLÉS 2019	ODD*
FINANCIER	• TOP 100 clients : **53 %** du revenu • Free Cash Flow : **1,3 Md€** (avant variation du BFR) • Expériences consommateurs personnalisées à grande échelle	• **9,8 Mds€** de Revenu net en 2019 • **1 699 M€** de marge opérationnelle en 2019 (1) • **1 188 M€** résultat net courant en 2019 (2) • **1,15 €** de dividende par action (3)	

*ODD : Objectifs de développement durable des Nations-Unies. Publicis Groupe a retenu 10 des 17 objectifs pour lesquels le Groupe et ses filiales peuvent contribuer et avoir un impact positif (voir chapitre 4.8).

(1) Hors coûts de transaction liés à l'acquisition d'Epsilon.
(2) Part du Groupe.
(4) Sources : JP Morgan, Goldman Sachs.
(5) ENR : Energies Renouvelables.

(3) Soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 27 mai 2020. Le Conseil de Surveillance a décidé, sur recommandation du Directoire, de ramener la proposition de dividende à verser au titre de l'exercice 2019 de 2,30€ à 1,15€ par action, dans le cadre d'une mesure exceptionnelle liée à la pandémie de Covid-19.



(4) Soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 27 mai 2020. Le Conseil de Surveillance a décidé, sur recommandation du Directoire, de ramener la proposition de dividende à verser au titre de l'exercice 2019 de 2,30€ à 1,15€ par action, dans le cadre d'une mesure exceptionnelle liée à la pandémie de Covid-19.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 27/04/2020, pages 7, 9 et 13

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Publicis

2.1 PRINCIPAUX FACTEURS DE RISQUES

Les facteurs de risques suivants, complétés d'autres informations et des comptes consolidés du Groupe figurant dans le présent document, doivent être pris en compte, avant toute décision d'investissement dans les actions ou les instruments financiers de Publicis Groupe. Cette section présente les principaux risques auxquels Publicis Groupe estime être exposé, à la date du présent Document d'enregistrement universel. Chacun de ces risques peut avoir un impact négatif sur les résultats et la situation financière du Groupe ainsi que sur le cours de ses actions ou de ses instruments financiers. D'autres risques ou incertitudes dont la Société n'a pas connaissance, ou qui sont actuellement non significatifs, pourraient également devenir des facteurs importants ayant un impact négatif sur le Groupe.

Description des principaux facteurs de risques

Conformément aux dispositions de l'article 16 du règlement (UE) 2017/1129, au sein de chacune des catégories de risques mentionnées ci-dessous, les facteurs de risques sont présentés par ordre décroissant d'importance selon l'évaluation qu'en fait le Groupe à la date du présent document. Les facteurs de risques considérés comme les plus importants sont présentés en premier, conformément à une évaluation qui tient compte de leur niveau d'impact potentiel et de leur probabilité d'occurrence. L'évaluation par Publicis Groupe de l'importance des risques peut être modifiée à tout moment, en fonction de l'évolution des circonstances jugées pertinentes.

Covid-19

Le groupe aborde 2020 dans un contexte caractérisé par une incertitude économique élevée liée à l'épidémie de coronavirus (« Covid-19 »).

Cette épidémie, qui s'annonce probablement de longue durée, s'accompagne de la mise en place de mesures restrictives afin de la contrôler dans de très nombreux pays dans le monde. Cette situation pourrait conduire à un ralentissement économique sur les marchés où Publicis opère et avoir pour effet de réduire son revenu et d'impacter de manière significative son activité opérationnelle et donc ses performances financières. L'épidémie pourrait également présenter des risques pour la santé et la sécurité de ses collaborateurs.

À la date de dépôt du présent Document d'enregistrement universel, la durée de cette épidémie et la puissance de son impact sur les résultats 2020 du Groupe sont difficiles à apprécier. Il faut toutefois souligner les risques de coupures de budgets, de défaillances de clients ou encore de récession avec des conséquences possibles pour notre Groupe.

D'une manière générale, l'ensemble des risques identifiés ci-après doivent être considérés à la lumière des conséquences de l'épidémie de coronavirus.

Facteurs de risques

Catégories	Facteurs de risques
Risques sectoriels	• Risques liés à un secteur extrêmement concurrentiel
	• Risques liés à la conjoncture économique
Risques opérationnels	• Risques liés à la confidentialité des données personnelles
	• Risques liés à la dépendance de l'activité du Groupe vis-à-vis de ses dirigeants et de ses collaborateurs
	• Risques liés aux fusions et acquisitions
	• Risques de défaillances des systèmes d'information et de cybercriminalité
	• Risques liés aux portefeuilles clients
	• Risques liés à la réorganisation du Groupe
Risques réglementaires et juridiques	• Risques de litiges, de procédures gouvernementales, judiciaires ou d'arbitrage
Risques financiers	• Risques liés à la notation financière du Groupe
	• Risques de liquidité

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 27/04/2020, page 40

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Publicis

3.2 RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

Conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur, la présente section expose la politique de rémunération applicable aux mandataires sociaux pour l'exercice 2020 ainsi que les éléments de rémunération des mandataires sociaux relatifs à l'exercice 2019.

3.2.1 Politique de rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2020

En application de l'article L. 225-82-2 du Code de commerce, il sera demandé à l'Assemblée générale du 27 mai 2020 d'approuver la politique de rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2020. À cette fin, quatre résolutions sont présentées pour, respectivement, les membres du Conseil de surveillance, le Président du Conseil de surveillance, les membres du Directoire et le Président du Directoire. Conformément à la loi, la politique de rémunération sera soumise au vote de l'Assemblée générale au moins une fois par an ainsi que lors de chaque modification importante.

En cas de circonstances exceptionnelles, le Conseil de surveillance peut déroger à l'application de la politique de rémunération si cette dérogation est temporaire, conforme à l'intérêt social et nécessaire pour garantir la pérennité ou la viabilité de la Société.

3.2.1.1 Principes communs à l'ensemble des mandataires sociaux

Principes généraux et Gouvernance

La politique de rémunération applicable aux mandataires sociaux est déterminée par le Conseil de surveillance qui s'appuie sur les propositions du Comité de rémunération.

Le Comité de rémunération joue un rôle clé dans l'établissement de la politique de rémunération et les décisions individuelles. Dans ce cadre, le Comité de rémunération se réunit au moins une fois par an pour analyser la politique de rémunération applicable aux mandataires sociaux, valider les résultats de performance quantitatifs et qualitatifs de l'année précédente et déterminer les nouveaux critères de performance pour l'année en cours. Pour ce faire, le Comité de rémunération s'appuie en particulier sur les éléments élaborés et présentés par le Secrétariat Général. Il prend notamment en compte les pratiques passées concernant la rémunération des mandataires sociaux, des études de comparables ainsi que les conditions de rémunération et d'emploi des salariés et autres dirigeants du Groupe. Le Comité de rémunération prend en outre diverses mesures pour éviter ou gérer les situations de conflit d'intérêts. Composé à 80% de membres indépendants en 2019 (voir section 3.1.3.9 « Les comités spécialisés du Conseil de surveillance »), il veille à l'application du règlement intérieur du Conseil de surveillance, notamment en demandant à ses membres de signaler toute situation de conflit d'intérêts et, en cas de survenance d'un tel conflit, en vérifiant que les personnes concernées s'abstiennent de participer au débat ou au vote sur le sujet, qu'elles ne sollicitent ou communiquent aucune information s'y rapportant, voir qu'elles démissionnent de leur fonction (voir section 3.1.1.4 « Absence de condamnation pour fraude et de conflits d'intérêts »). La politique de rémunération établie est ensuite proposée au Conseil de surveillance, avant d'être soumise au vote de l'Assemblée générale des actionnaires.

Cette politique est adoptée après que le Conseil de surveillance s'assure, d'une part, de sa conformité à l'intérêt social de Publicis Groupe tout en veillant à ce qu'elle soit attractive et compétitive afin de permettre d'attirer et de retenir les meilleurs talents et, d'autre part, de sa capacité à contribuer à la pérennité du Groupe tout en étant au service de la stratégie commerciale décrite à la section 1.3.2 du présent document. En ce sens, la politique de rémunération repose sur un juste équilibre entre les différents éléments de rémunération (rémunération fixe, part variable cible et actions de performance) pour tenir compte des pratiques de marché et intégrer des critères de performance du Groupe à moyen-long terme. En effet, les critères financiers (à savoir la croissance organique et la marge opérationnelle), ainsi que les projets structurants pour le Groupe (notamment la transformation digitale et la réorganisation du Groupe), constituent une part importante de la rémunération variable des mandataires sociaux.

Conformément à la décision du Conseil de surveillance, il est précisé que, outre les éléments exceptionnels liés à la pandémie de Covid-19 décrits ci-après dans la section « Éléments exceptionnels liés à la pandémie de Covid-19 », les modifications suivantes ont été apportées à la politique de rémunération par rapport aux principes et critères de rémunération ayant fait l'objet du vote des actionnaires lors de la dernière Assemblée générale du 29 mai 2019 :

- Ajout de deux critères RSE dans les critères non-financiers de la part variable 2020. Ces critères RSE s'appliquent à l'ensemble des membres du Directoire (le poids de ce critère varie d'un membre à l'autre). Les critères sont d'une part la féminisation au sein des différents Comités Exécutifs (le périmètre en cause peut toutefois être différencié pour chaque mandataire social), et d'autre part l'augmentation de la part d'énergie renouvelable dans nos consommations.
- Modification du critère lié à la croissance organique des revenus nets de la Société au sein des critères financiers liés au Groupe. Le Conseil de surveillance a simplifié ce critère en lui assignant un objectif lié au Commitment et non plus fixé en comparaison avec la croissance organique des revenus nets du groupe de référence (Omnicom, WPP et IPG). Le Commitment étant fixé avec des objectifs ambitieux, la satisfaction de ce critère reste difficile à atteindre. Cette modification s'applique à l'ensemble des mandataires sociaux.
- Pour M. Steve King, le Conseil de surveillance a revu pour 2020 ses objectifs financiers et non-financiers. Au niveau

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 27/04/2020, page 79

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Publicis

Eléments exceptionnels liés à la pandémie de Covid-19

Pour cette année 2020, la pandémie de Covid-19 entraîne par l'arrêt des activités économiques non essentielles un ralentissement considérable des économies mondiales : on parle de la récession la plus importante des temps modernes, comparable à ce que l'on connait en temps de guerre, voire supérieure.

Les budgets arrêtés par le Groupe doivent dès lors être revus régulièrement pour être adaptés aux évolutions économiques aussi rapidement que celles-ci seront connues en prenant également les mesures appropriées pour préserver l'avenir de l'entreprise.

De ce fait si on peut considérer le système de rémunération arrêté par le Conseil de surveillance sur proposition du Comité de rémunération approprié il est clair que les budgets sur lesquels il a été conçu ne sont plus d'actualité. Conformément à la loi qui donne au Conseil toute latitude pour décider des rémunérations des dirigeants lorsque les circonstances exceptionnelles l'exigent il est proposé de maintenir les propositions arrêtées par le Conseil en y insérant la clause suivante.

Conformément à l'article L.225-82-2 III al. 2 du Code de commerce, le Conseil de surveillance peut déroger à l'application de la politique de rémunération si cette dérogation est temporaire, subordonnée à la survenance de circonstances exceptionnelles, conforme à l'intérêt social et nécessaire pour garantir la pérennité ou la viabilité de la société.

De telles circonstances résultent et se constatent déjà du fait de la pandémie Covid-19 et nécessitent une gestion exceptionnelle de l'entreprise et que le Conseil de surveillance, après avis du Comité de rémunération, use de son meilleur jugement pour arrêter les rémunérations variables des mandataires sociaux.

Dans ces circonstances très exceptionnelles de forte récession attendue et d'ores et déjà annoncée par les experts et les principales institutions, le Conseil prendra en compte, dans son appréciation des performances de chaque membre du Directoire dont la part variable globale en pourcentage du fixe demeure inchangée, la manière avec laquelle aura été gérée la crise sur les aspects fondamentaux suivants :

- veiller à la santé et la sécurité des collaborateurs du Groupe ;
- assurer un fonctionnement sans faille ;
- protéger le revenu et le portefeuille des clients ;
- gérer rigoureusement les coûts ;
- prendre les mesures appropriées pour la gestion stricte des ressources et la protection des actifs du Groupe.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 27/04/2020, page 80

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Publicis

3.2.1.3 Politique de rémunération applicable au Président du Conseil de surveillance

La politique de rémunération du Président du Conseil de surveillance au titre de l'exercice 2020 sera soumise à l'approbation de l'Assemblée des actionnaires du 27 mai 2020 dans sa sixième résolution en application du II de l'article L. 225-82-2 du Code de commerce.

Dans le contexte exceptionnel lié à la pandémie de Covid-19, M. Maurice Lévy a informé la Société de sa décision de réduire sa rémunération annuelle de 30 %.

3.2.1.4 Politique de rémunération applicable aux membres du Directoire

Par ailleurs, comme indiqué dans la section 3.2.1.1 et dans le contexte exceptionnel lié à la pandémie de Covid-19, l'évaluation de la performance de M. Jean-Michel Etienne tiendra compte, pour l'année 2020 et sans modifier sa part variable globale en pourcentage du fixe, de sa capacité à gérer la crise en veillant à la santé et la sécurité des collaborateurs, assurant un fonctionnement sans faille, protégeant le revenu et le portefeuille des clients, gérant rigoureusement les coûts et prenant les mesures appropriées pour la gestion stricte des ressources et la protection des actifs du Groupe.

Politique applicable à Mme Anne-Gabrielle Heilbronner, membre du Directoire

Dans le contexte exceptionnel lié à la pandémie de Covid-19, Mme Anne-Gabrielle Heilbronner a informé la Société de sa décision d'abandonner pour une durée de six mois à compter d'avril 2020, 20% de sa rémunération fixe. La Société a pris acte de la décision de Mme Anne-Gabrielle Heilbronner, qui laisse inchangées et est sans effet sur les autres obligations de la Société à son égard.

Par ailleurs, comme indiqué dans la section 3.2.1.1 et dans le contexte exceptionnel lié à la pandémie de Covid-19, l'évaluation de la performance de Mme Anne-Gabrielle Heilbronner tiendra compte, pour l'année 2020 et sans modifier sa part variable globale en pourcentage du fixe, de sa capacité à gérer la crise en veillant à la santé et la sécurité des collaborateurs, assurant un fonctionnement sans faille, protégeant le revenu et le portefeuille des clients, gérant rigoureusement les coûts et prenant les mesures appropriées pour la gestion stricte des ressources et la protection des actifs du Groupe.

Politique applicable à M. Steve King, membre du Directoire

Rémunération annuelle fixe

La rémunération fixe brute annuelle de M. Steve King depuis le 1er juin 2017 est de 900 000 livres sterling, soit 1 026 324 euros.

Sa rémunération est déterminée et versée en livres sterling. La conversion en euros est effectuée au cours moyen de 1 £ = 1,14036 € en 2019.

Dans le contexte exceptionnel lié à la pandémie de Covid-19, M. Steve King a informé la Société de sa décision d'abandonner pour une durée de six mois à compter d'avril 2020, 20 % de sa rémunération fixe. La Société a pris acte de cette décision de M. Steve King, qui laisse inchangées et est sans effet sur les autres obligations de la Société à son égard.

Par ailleurs, comme indiqué dans la section 3.2.1.1 et dans le contexte exceptionnel lié à la pandémie de Covid-19, l'évaluation de la performance de M. Steve King tiendra compte, pour l'année 2020 et sans modifier sa part variable globale en pourcentage du fixe, de sa capacité à gérer la crise en veillant à la santé et la sécurité des collaborateurs, assurant un fonctionnement sans faille, protégeant le revenu et le portefeuille des clients, gérant rigoureusement les coûts et prenant les mesures appropriées pour la gestion stricte des ressources et la protection des actifs du Groupe.

3.2.1.5 Politique de rémunération applicable au Président du Directoire

Dans le contexte exceptionnel lié à la pandémie de Covid-19, M. Arthur Sadoun a informé la Société de sa décision d'abandonner pour une durée de six mois à compter d'avril 2020, 30% de sa rémunération fixe. La Société a pris acte de cette décision de M. Arthur Sadoun, qui laisse inchangées et est sans effet sur les autres obligations de la Société à son égard.

Par ailleurs, comme indiqué dans la section 3.2.1.1 et dans le contexte exceptionnel lié à la pandémie de Covid-19, l'évaluation de la performance de M. Arthur Sadoun tiendra compte, pour l'année 2020 et sans modifier sa part variable globale en pourcentage du fixe, de sa capacité à gérer la crise en veillant à la santé et la sécurité des collaborateurs, assurant un fonctionnement sans faille, protégeant le revenu et le portefeuille des clients, gérant rigoureusement les coûts et prenant les mesures appropriées pour la gestion stricte des ressources et la protection des actifs du Groupe.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 27/04/2020, pages 82, 86, 87, 88, 89, 90 et 91

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Publicis

Hygiène et Sécurité

Les salariés occupent, pour l'essentiel d'entre eux, des postes sédentaires dans des bureaux, assis derrière des écrans. Les agences appliquent les réglementations en vigueur localement pour le suivi des règles de sécurité des personnes sur le lieu de travail, et elles ont la responsabilité de la mise en œuvre de leur plan de prévention et d'action. **100 % des effectifs** des agences du Groupe sont couverts par ces plans de prévention.

Aux États-Unis, la loi fédérale (*Occupation Safety and Health Administration*) peut être complétée par les lois de chaque État, et éventuellement renforcée au niveau municipal. En Europe, cette mission est confiée à des comités dédiés locaux (*Health and Safety Committee*) et comme le nouveau CSE (Comité social et économique) en France. Les collaborateurs élus ou volontaires reçoivent une formation liée à la sécurité et aux premiers secours. Les exercices d'évacuation (type incendie, évacuation, tremblement de terre…) sont pratiqués régulièrement dans les établissements, avec l'appui des équipes de sécurité des services généraux (Re:Sources) et les gestionnaires de bâtiments. L'approche est similaire en Europe, où il y a dans toutes les agences des référents sécurité (évacuations incendie ou d'urgence) formés chaque année ; certains d'entre eux, volontaires, sont formés aux premiers gestes de premiers secours. En Inde, s'applique la réglementation *Occupational Health and Safety* et comme dans de nombreux pays, des petites équipes de collaborateurs sont formées chaque année dans tous les bâtiments et à tous les étages pour porter assistance aux autres en cas de procédure d'urgence ou d'évacuation. Les entités Publicis Sapient en Inde sont certifiées ISO 45001.

Dans quelques villes, comme en Inde ou en Chine, de nouveaux dispositifs suivent la pollution de l'air afin d'informer les salariés et d'anticiper les dispositions à prendre pour ceux qui seraient les plus fragiles en termes de santé, et de faciliter le travail à distance durant une période de pic de pollution.

Dans de nombreuses agences, les bureaux sont placés sous la protection d'équipes de sécurité externes qui contrôlent les allées et venues. Une attention particulière est portée sur ces fournisseurs de services afin de s'assurer que leurs personnels sont en règle d'un point de vue administratif et régulièrement formés, et respectent nos standards en matière de droits de l'homme et droit du travail.

LionAlert est un outil interne destiné à pouvoir contacter les salariés en cas d'extrême urgence et s'assurer qu'ils sont en sécurité ; *LionAlert* est activé en fonction des événements et des besoins. *LionAlert* est sous la responsabilité du Secrétariat général du Groupe.

Dès janvier 2020, avec l'épidémie de coronavirus en Chine, le Groupe a activé son dispositif international « Cellule de suivi », piloté par la Direction générale du Groupe, placé sous la responsabilité du Secrétariat général, et s'appuyant sur des cellules de suivi Pays ou régions. Cette « Cellule de suivi » a pris des dispositions précises vis-à-vis de ses salariés basés en Chine qui ont été étendues à d'autres pays, en basculant vers le télétravail, et en interdisant les déplacements vers les destinations à risques, selon les recommandations de l'OMS (Organisation Mondiale de la Santé) et les dispositions prises par les autorités locales des pays. Début mars, 95 % des salariés du Groupe basculaient en télétravail.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 27/04/2020, page 137

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Publicis

4.4.2.5 Volet santé et sécurité des personnes

La crise survenue début 2020 avec la pandémie du Covid-19 a permis de valider les dispositifs opérationnels en place dans le Groupe depuis la crise du SRAS en 2015. Ils reposent notamment sur le suivi de la santé des salariés et sur une prise en charge santé permettant de faire face à des difficultés importantes. A cela s'ajoutent les dispositions permettant aux salariés de basculer rapidement en télétravail avec le matériel adéquat (ordinateurs équipés de VPN, téléphones portables…), et une organisation du travail adaptée pour assurer la continuité de service auprès des clients du Groupe dans tous les pays.

Un dispositif a été mis en place par le Groupe afin qu'en cas de crise majeure – de nature sanitaire, climatique ou politique – tous les collaborateurs, résidents ou voyageurs, pourront être identifiés et assistés le cas échéant. Le déploiement de *LionAlert* dans le Groupe est destiné à pouvoir contacter les salariés et s'assurer de leur sécurité.

Publicis Groupe attend de ses fournisseurs le même niveau d'exigence qu'à l'égard de leurs propres salariés. Ces trois sujets font partie des *CSR Guidelines for Business* (précédemment *CSR Procurement Guidelines*), annexées aux contrats signés par le Groupe avec ses fournisseurs.

4.4.2.6 Volet impacts environnementaux

Des mesures spécifiques et de nombreux outils collaboratifs en place dans les agences permettent à plus de 95 % des salariés du Groupe de travailler à distance en cas d'intempéries majeures ou de crise sanitaire.

Des contrôles sont effectués tout au long de l'année pour vérifier la résistance des dispositifs informatiques et valider l'efficacité des dispositifs de secours pour assurer la continuité de service.

Publicis Groupe attend de ses fournisseurs un engagement fort en matière de lutte contre le changement climatique. Le non-engagement des fournisseurs en matière de lutte contre le réchauffement climatique deviendra un motif de non-sélection lors des appels d'offres lancés auprès de fournisseurs Groupe (globaux, régionaux, pays, agence).

En décembre 2019, Zenith avait estimé que les investissements publicitaires média seraient en croissance de 4,3 % en 2020, avec l'effet notable positif de la présence de Jeux Olympiques d'été, de l'Euro UEFA 2020 et des élections présidentielles américaines. L'épidémie du COVID-19, qui a démarré à Wuhan en Chine en décembre 2019, et qui s'est propagée au cours du premier trimestre 2020 à l'échelle planétaire, pourrait avoir un effet significatif sur les prévisions de croissance tant de l'économie en général que des investissements publicitaires médias. Un certain nombre d'événements mondiaux ont ainsi d'ores et déjà été déprogrammés, dont deux des trois évènements ci-dessus, ce qui nécessitera une réactualisation de ces prévisions.

Le dividende qu'il était initialement prévu de proposer à l'Assemblée générale des actionnaires du 27 mai 2020 était de 2,30 euros par action, et sa mise en paiement devait intervenir le 9 juillet 2020. Cette annonce avait été faite lors de la publication des résultats 2019 du Groupe le 6 février dernier, et donc avant l'expansion mondiale de la pandémie de Covid-19, et ses répercussions telles que nous les connaissons aujourd'hui sur l'économie.

Le 10 avril 2020, le Conseil de Surveillance a entériné la décision du Directoire de demander aux actionnaires, dans le contexte de cette situation difficile, de faire un effort de solidarité avec le Groupe, en réduisant le dividende de 50% à 1,15 euros. Le paiement initialement prévu début juillet sera exceptionnellement reporté au 28 Septembre 2020. Par ailleurs, les actionnaires sont invités à utiliser l'option du paiement en actions afin de réinvestir leurs dividendes dans l'entreprise. Le dividende sera soumis à l'approbation des actionnaires lors de la prochaine Assemblée Générale Mixte du 27 mai 2020.

5.4.5 Sources de financement

Compte tenu des disponibilités et des lignes bancaires confirmées mobilisables, qui représentent 6 045 millions d'euros au 31 décembre 2019, le Groupe dispose des liquidités nécessaires tant pour faire face à son cycle d'exploitation qu'à son plan d'investissement des 12 mois à venir.

Il convient de signaler qu'à titre préventif, dans le contexte de la crise sanitaire liée au COVID-19, Publicis Groupe SA a tiré, le 20 mars 2020, 2 200 millions de dollars sur la ligne de crédit syndiqué, soit la totalité de la facilité signée le 28 juin 2019 avec un pool de banques internationales.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 27/04/2020, page 151, 152, 170 et 178

KPMG
© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Publicis

5.6 POLITIQUE DE DISTRIBUTION DE DIVIDENDES

Dividendes versés au titre de l'exercice	Nombre de titres effectivement rémunérés (1)	Dividende unitaire (en euros)	Distribution totale (en millions d'euros)	Cours au 31 décembre (en euros)	Rendement net
2015	222 234 679	1,60	355,6	61,38	2,61 %
2016	223 642 509	1,85	413,7	65,55	2,82 %
2017	227 064 967	2,00	454,1	56,65	3,53 %
2018	232 480 960	2,12	492,9	50,08	4,23 %
2019	**240 437 061** (1)	**1,15** (2)	**276,5**	**40,36**	**2,85 %**

(1) Nombre de titres rémunérés, déduction faite des actions propres, sauf pour la distribution au titre de 2019, qui comprend les actions propres existant au 31 décembre 2019.

(2) Le Conseil de Surveillance a décidé, sur recommandation du Directoire, de ramener la proposition de dividende à verser au titre de l'exercice 2019 de 2,30€ à 1,15€ par action, dans le cadre d'une mesure exceptionnelle liée à la pandémie de Covid-19. Il convient de noter que les comptes consolidés, arrêtés le 3 février par le Directoire et examinés par le Conseil de Surveillance du 5 février, font état d'une proposition de dividende unitaire de 2.30€ (6.6 note 19), correspondant au dividende initialement proposé et ne reflètent donc pas la réduction de 50% décidée par le Conseil de Surveillance du groupe le 10 avril dernier.

Les dividendes se prescrivent par cinq ans. Ils sont alors versés aux Domaines. En 2014, l'engagement du taux de distribution à moyen terme, jusqu'alors fixé à 35 %, a été relevé à 42 %, reflétant la volonté de la Société de se placer dans la moyenne des taux de distribution du secteur. Dans le respect de cet engagement, le dividende au titre des exercices 2014, 2015 et 2016 était de 1,20 euro, 1,60 euro puis 1,85 euro par action, ce qui représente un taux de distribution de respectivement 33,0 %, 36,4 % et 41,5 % du bénéfice net courant par action dilué. Avec la volonté d'accroître encore le taux de distribution dans la lignée des pratiques des concurrents, il a été proposé d'augmenter le dividende à 2,00 euros par action au titre de l'année 2017, ce qui représente une progression de 8,1 % par rapport à l'année précédente et un taux de distribution de 44,4 % du bénéfice net courant par action dilué. À l'occasion du plan « *Sprint to the Future* », le Groupe s'est engagé sur le maintien d'un taux de distribution de l'ordre de 45 %. La proposition d'un dividende de 2,12 euros par action au titre de l'année 2018 s'inscrit dans cette logique. En croissance de 6 %, il représentait 44,9 % du BNPA courant dilué. En 2019, il était initialement prévu de proposer un dividende de 2,30 euros par action, représentant un taux de distribution de 45,8 % du bénéfice net par action courant dilué. Toutefois, en regard de la crise mondiale provoquée par la pandémie de Covid-19, il a été décidé de ramener le dividende prévu au titre de l'année 2019 à 1,15 euro par action. Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 27 mai 2020 et en continuité avec la proposition des six années antérieures, le paiement du dividende sera réalisé en numéraire ou en actions, au choix de l'actionnaire.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 27/04/2020, page 181

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Publicis

5.7 TENDANCES

Les tendances développées ci-dessous ne constituent pas des prévisions ou des estimations du bénéfice au sens du règlement européen n° 809/2004 du 29 avril 2004 modifié, pris en application de la directive 2003/71/00 du Parlement européen et du Conseil du 4 novembre 2003.

Le Groupe a annoncé ses perspectives pour l'année 2020 lors de la présentation, le 6 février 2020, de ses résultats annuels. Les objectifs financiers communiqués alors confirmaient les perspectives communiquées en octobre 2019, c'est-à-dire une croissance organique se situant entre -2% et +1%, accompagnée d'un taux de marge opérationnelle d'environ 17%.

A cette date, la pandémie du coronavirus (ou Covid-19), qui a démarré à Wuhan en Chine en décembre, ne représentait pas ce qu'elle est devenue par la suite. Cette pandémie a provoqué de véritables drames humains, un confinement où la moitié de la population mondiale se trouve contrainte à des restrictions de sortie, y compris pour des raisons professionnelles, et a généré une situation économique incertaine, volatile et sans précédent. Comme l'ont indiqué les entreprises spécialistes des média, il est difficile de prévoir l'évolution des investissements marketing des annonceurs de manière fiable dans un tel contexte. Aussi, le 27 mars 2020, Publicis Groupe a-t-il indiqué qu'il ne donnerait aucune perspective sur ses chiffres prévisionnels jusqu'à nouvel ordre, tout en signalant que les chiffres de revenu à fin février étaient pour leur part conformes à son plan de marche 2020. Il est ainsi possible que l'épidémie du Covid-19 puisse avoir un effet significatif sur l'activité de Publicis Groupe, de ses partenaires commerciaux, sur ses opérations, ses principaux marchés, et donc sur ses performances financières en 2020.

Pour répondre à la crise Covid-19, le Président du Directoire a notamment chargé la Secrétaire Général du Groupe, membre du Directoire, de mettre en place une cellule de gestion dédiée qui a instauré des mesures fortes destinées à la préservation de la santé des collaborateurs du Groupe en utilisant de manière extensive le télétravail, en supprimant autant que faire se peut les déplacements leur substituant les vidéo-conférences et en incitant les collaborateurs à travailler depuis leur domicile, y compris dans les régions peu touchées par la pandémie de Covid-19. Le Groupe étant largement doté des outils nécessaires ces mesures permettent une continuité du service à nos clients tout en assurant la protection de la santé de nos collaborateurs.

En parallèle, les équipes se sont organisées pour offrir une disponibilité sans faille à nos clients pour les aider à surmonter les conséquences de cette crise en leur apportant soutien stratégique, créatif, technologique et commercial dans tous les domaines, à tout moment et en imaginant des solutions ad-hoc pour préserver les chiffres d'affaires lorsque cela est possible.

Le Groupe a pris les mesures pour gérer avec rigueur les coûts de fonctionnement y compris par le décalage de certaines dépenses le temps de traverser la situation actuelle.

Cette cellule se réunit quotidiennement, interagit quotidiennement avec les grands pays du Groupe et communique quotidiennement avec des cellules locales, pour chacun des pays dans lequel le Groupe est présent.

Le Groupe a publié son revenu du premier trimestre le 13 avril 2020. Avec une croissance organique de -2,9 %, le premier trimestre est ressorti en ligne avec les prévisions établies avant la pandémie. Malgré les chiffres encourageants aux États-Unis au premier trimestre, le Groupe a confirmé qu'il ne donnerait aucune prévision qui serait par nature aléatoire et volatile. En effet, la crise sanitaire à laquelle le monde est confronté se traduira par une forte récession dont il est impossible de prévoir l'ampleur aujourd'hui. Nous pourrions connaitre une reprise mais aussi des moments encore plus difficiles. Le Groupe est aujourd'hui organisé et préparé pour faire face à ces incertitudes.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 27/04/2020, page 182

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Publicis

7.5 RÉSULTATS DE LA SOCIÉTÉ PUBLICIS GROUPE SA AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

(Articles 133, 135 et 148 du décret sur les sociétés commerciales)

Nature des indications	2019	2018	2017	2016	2015
I – Capital en fin d'exercice					
Capital social (en milliers d'euros)	96 175	94 100	92 251	90 378	89 016
Nombre d'actions émises	240 437 061	235 249 801	230 627 725	225 945 387	222 540 740
Nombre maximal d'actions futures à créer :					
• dans le cadre des plans d'actions gratuites	1 106 125	2 706 043	5 602 010	8 937 201	8 092 893
• par l'exercice de bons de souscription d'actions	957 813	1 104 916	1 178 932	1 485 599	1 685 218
II – Opérations et résultats de l'exercice					
Chiffre d'affaires hors taxes	27 016	19 549	11 604	26 722	9 608
Résultat avant impôt, amortissements et provisions	174 996	22 797	37 376	190 577	(209 565)
Impôts sur les bénéfices (produit)	(13 855)	(29 928)	(48 522)	(17 299)	(49 113)
Résultat après impôts, amortissements et provisions	187 926	42 848	82 349	220 372	(154 752)
Résultat distribué au titre de l'exercice (1)(2)	276 502	492 859	454 130	413 739	355 575
III – Résultats par action (en euros)					
Résultat après impôts, mais avant amortissements et provisions	0,79	0,22	0,37	0,92	(0,72)
Résultat après impôts, amortissements et provisions	0,78	0,18	0,36	0,98	(0,70)
Dividende attribué à chaque action(2)	1,15	2,12	2,00	1,85	1,60
IV – Personnel					
Effectif moyen des salariés	1	1	1	1	1
Montant de la masse salariale	2 450	1 780	4 175	3 968	2 895
Montant des avantages sociaux (Sécurité sociale, œuvres sociales, etc.)	635	517	795	795	634

(1) Pour 2019, estimation sur la base des actions existant au 31 décembre 2019, y compris les actions propres et sous réserve de l'approbation de l'AG des actionnaires qui se tiendra le 27 mai 2020. Le paiement se fera en numéraire ou en actions.

(2) Le Conseil de Surveillance du 10 avril 2020 a décidé, sur recommandation du Directoire, de ramener la proposition de dividende à verser au titre de l'exercice 2019 de 2,30€ à 1,15€ par action, dans le cadre d'une mesure exceptionnelle liée à la pandémie de Covid-19.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 27/04/2020, page 280

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Publicis

9 ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Compte tenu de la pandémie de Covid-19, et conformément à l'ordonnance n°2020-321 du 25 mars 2020, l'**Assemblée générale mixte de Publicis Groupe SA se tiendra à huis clos, hors la présence physique des actionnaires** et autres personnes ayant le droit d'y assister.

Préalablement à cette assemblée, les documents et renseignements légaux seront communiqués aux actionnaires conformément à la législation en vigueur et notamment par consultation électronique sur le site Internet de Publicis Groupe.

Le vote se fera uniquement à distance, avant l'Assemblée générale mixte. Les actionnaires sont invités à voter à distance via le formulaire de vote par correspondance ou par Internet via la plateforme de vote sécurisée VOTACCESS ou en donnant pouvoir au Président de l'Assemblée.

Le formulaire de vote ainsi que les autres documents de l'Assemblée seront mis en ligne sur le site www.publicisgroupe.com à la rubrique dédiée à l'Assemblée générale.

Pendant l'Assemblée générale mixte, il ne sera pas possible de poser des questions, ni de déposer des projets d'amendements ou de nouvelles résolutions.

Les modalités de vote et de tenue de l'Assemblée générale mixte pourraient évoluer et seraient alors précisées par communiqué de presse et disponibles sur le site Internet. Les actionnaires sont invités à consulter régulièrement la rubrique dédiée à l'Assemblée générale sur le site de la Société : www.publicisgroupe.com

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 27/04/2020, page 302

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Publicis

10.4 INFORMATION FINANCIÈRE DU 1ER TRIMESTRE 2020

Revenu net du 1er trimestre 2020

Le revenu net de Publicis Groupe pour le 1er trimestre 2020 est de 2 481 millions d'euros, comparé à 2 118 millions d'euros en 2019, en croissance de 17,1 %. Les effets de la variation des taux de change ont un impact positif de 33 millions d'euros. Les acquisitions (nettes de cessions) ont eu une contribution positive sur le revenu net à hauteur de 393 millions d'euros, reflétant principalement la contribution d'Epsilon et dans une moindre mesure celle de Rauxa, partiellement compensées par les cessions de PHS et Proximedia.

La croissance organique est de -2,9 %, une performance encourageante due en partie à la performance des Etats-Unis et malgré les premières retombées du Covid-19.

/ Répartition du revenu net du 1er trimestre 2020 par zone géographique

	Revenu net			
Millions D'euros	Q1 2020	Q1 2019	Croissance publiée	Croissance organique
Europe	578	633	-8,7%	-9,2%
Amérique du Nord	1 555	1 139	+36,5%	+0,5%
Asie Pacifique	219	207	+5,8%	-1,9%
Amérique Latine	54	66	-18,2%	-10,9%
Moyen Orient & Afrique	75	73	+2,7%	+0,6%
Total	**2 481**	**2 118**	**+17,1%**	**-2,9%**

L'Europe affiche une baisse de son revenu net de 8,7 % et de 9,2 % en base organique. Plusieurs pays de la zone ont d'une part de forts comparables l'année dernière et ont, d'autre part, enregistré une baisse brutale de leur activité en mars, alors que la pandémie se propageait et que les mesures de confinement s'étendaient. La France et le Royaume-Uni ont enregistré des baisses de leur revenu net, respectivement de 12,9 % et 9,6 % en organique au cours du trimestre. L'Italie et l'Allemagne ont respectivement enregistré une baisse de 6,1 % et 7,1 %.

Le revenu net de l'Amérique du Nord a augmenté de 36,5 % au premier trimestre 2020, avec la contribution d'Epsilon. Sur une base organique, la performance a été de +0,5%. Cela inclut une croissance organique de 0,2% aux États-Unis, et une bonne performance du Canada avec une croissance organique de 3,1 %. La tendance sous-jacente est encourageante, en particulier sur les deux premiers mois de l'année, où les secteurs de la création et des médias ont connu une croissance de 5% aux États-Unis. Par ailleurs, la performance de Publicis Sapient était en légère hausse aux États-Unis au premier trimestre, grâce aux premiers effets de son repositionnement sur de la transformation digitale des entreprises. Il faut également noter qu'Epsilon 2.0, le cœur de leur l'expertise data et tech, qui représente 80% de leur activité historique, a enregistré des revenus nets stables sur le trimestre, après une solide progression de 5% sur les deux premiers mois de l'année.

L'Asie Pacifique affiche une croissance de 5,8 % en publié et une diminution de 1,9 % en organique. La Chine, premier pays touché par la pandémie de Covid-19 pendant la majeure partie du premier trimestre, a été gravement affectée et a enregistré une baisse de 15,3 %. Cette croissance négative a été compensée par une forte performance dans d'autres pays de la zone, notamment en Inde avec +12,7 % sur une base organique et grâce aux pays d'Asie du Sud-Est comme Singapour ou la Thaïlande.

L'Amérique latine a enregistré une baisse de 18,2 % de son revenu net en publié et de 10,9 % en organique. La plupart des pays de cette zone ont connu une baisse, mais le Brésil, avec -20,5 % sur une base organique, en explique la majeure partie, en raison de pertes de contrats en 2019, de reports de campagnes clients ainsi que de la fermeture d'une agence au 1er semestre 2019.

La région Moyen-Orient et Afrique a enregistré une croissance de 2,7 % en publié et +0,6 % en organique, malgré une base très élevée l'année précédente, notamment chez Publicis Sapient.

Dette nette et liquidité

Au 31 mars 2020, la dette nette s'élevait à 4 094 millions d'euros, contre 2 713 millions à la fin de l'année 2019 et 885 millions à fin mars 2019. La hausse est principalement due à l'acquisition d'Epsilon en juillet 2019.

L'endettement net moyen du groupe s'est élevé à 3 486 millions d'euros au premier trimestre 2020, contre 229 millions d'euros au premier trimestre 2019.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 27/04/2020, page 307

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Publicis

La position de liquidité du Groupe reste très solide, à 4,7 milliards d'euros, soit un niveau similaire à celui d'il y a un an, avant l'acquisition d'Epsilon. Le Groupe gère activement sa trésorerie et a tiré de manière préventive l'intégralité de sa ligne de crédit renouvelable de 2 milliards d'euros, sans impact sur la dette nette à fin mars, pour faire face à tout impact potentiel à court terme de la pandémie mondiale sur ses activités.

Décisions concernant des mesures exceptionnelles

Le groupe a également annoncé dans le communiqué de presse de son revenu du 1er trimestre 2020 :

- Un plan de réduction de coûts de 500M€, pour s'adapter à ce nouvel environnement et préparer la sortie de crise
- Une réduction du dividende proposé de 50% à 1,15€ par action, versé au mois de septembre
- Une baisse de la rémunération fixe du Président du Conseil de Surveillance et du Président du Directoire de 30%, et de 20% pour des membres du Directoire

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 27/04/2020, page 308

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

KPMG



SAFRAN

Extrait du document d'enregistrement universel
(déposé à l'AMF le 31 mars 2020)

Safran

Face à la crise sanitaire engendrée par l'épidémie de coronavirus (Covid-19), Safran met tout en œuvre pour contribuer à ralentir la propagation du virus et protéger la santé de ses collaborateurs. Safran s'attache également de façon prioritaire à garantir la continuité de son activité industrielle au service de ses clients. Notre Groupe est solide et l'engagement de ses 95 000 collaborateurs est total.

En 2019, Safran a de nouveau honoré la confiance que ses clients, ses partenaires et ses actionnaires lui accordent.

Avec un chiffre d'affaires de 24,6 milliards d'euros, en croissance de 17,1 % (9,3 % sur une base organique), et un résultat opérationnel courant de 3,8 milliards d'euros, dont 51,9 % convertis en cash-flow libre, notre Groupe a conforté sa place de 3e acteur aéronautique mondial (hors avionneurs)(1).

Malgré un contexte compliqué par l'immobilisation du Boeing 737 MAX, la réussite fut au rendez-vous dans tous les domaines.

« Grâce à l'engagement de ses collaborateurs, grâce à l'innovation et à l'excellence opérationnelle, Safran invente, fabrique et soutient en service des solutions de haute technologie pour contribuer durablement à un monde plus sûr, où le transport aérien devient toujours plus respectueux de l'environnement, plus confortable et plus accessible. Safran engage aussi ses compétences au service d'enjeux stratégiques tels que la défense et l'accès à l'espace. »

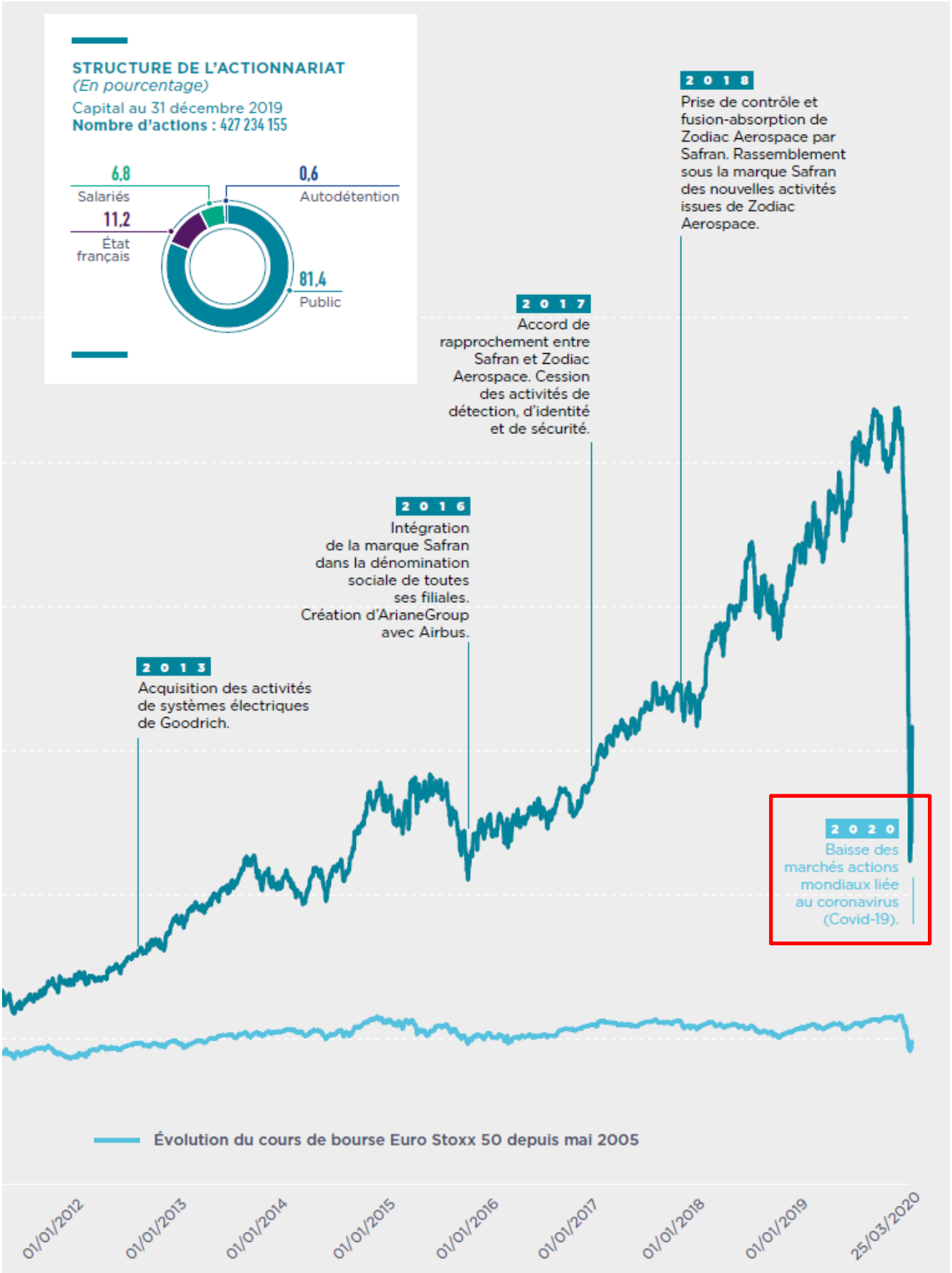
En 2020, dans un contexte marqué par l'épidémie de Covid-19, Safran s'appuiera encore sur ses qualités d'adaptation, sur la mobilisation de ses équipes et sur la robustesse de son modèle d'affaires pour faire face à cette situation, pour viser durablement de la création de valeur et la répartir équitablement avec l'ensemble de ses parties prenantes.

Ross McInnes et Philippe Petitcolin

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 31/03/2020, pages 4 et 5

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Safran



Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 31/03/2020, page 11

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Safran

NOS MARCHÉS

La flotte mondiale d'avions commerciaux (36 passagers et plus) et la demande passager devraient doubler dans les 20 prochaines années, hors impact du coronavirus (Covid-19).

AVIATION CIVILE

Plusieurs facteurs concourent à ce dynamisme :

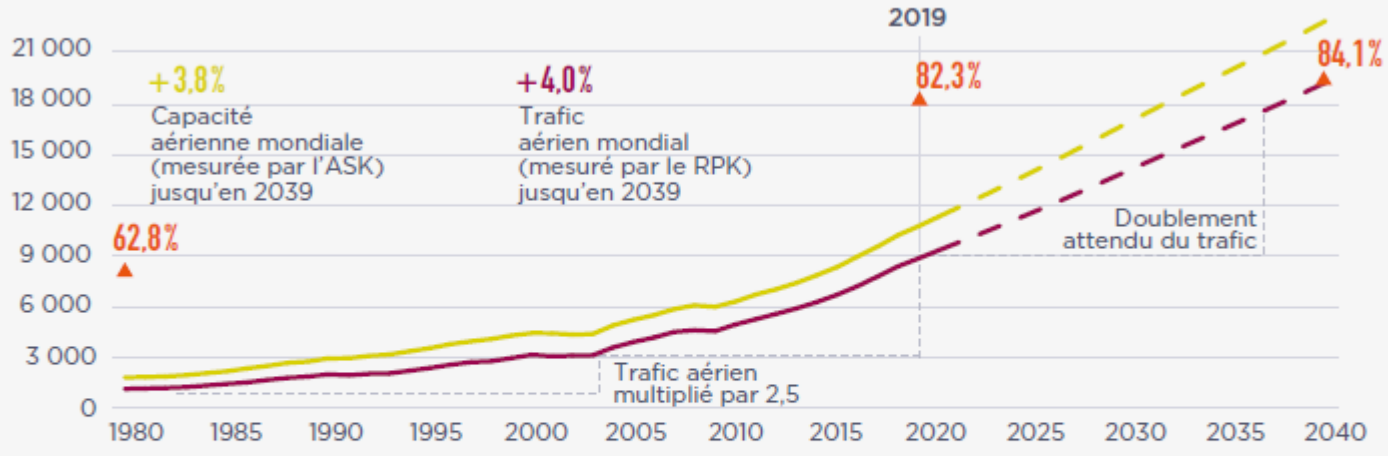
- la démocratisation continue du transport aérien sous l'effet d'une réduction des prix ;
- la pression sur les capacités avec des coefficients de remplissage qui atteignent des sommets dans la plupart des compagnies aériennes ;
- les besoins des zones bénéficiant d'une croissance économique soutenue (en particulier en Chine, en Asie du Sud-Est, en Inde) ainsi que le renouvellement de la flotte actuelle (notamment en Amérique du Nord et en Europe).

La croissance forte du trafic aérien s'est montrée résiliente aux précédentes crises économiques mondiales (2001 et 2008) mais peut être sujette à de brusques variations en cas de crise sanitaire locale ou mondiale (SRAS, Covid-19).

39 400 nouveaux avions sont attendus dans les 20 prochaines années. Cette dynamique est d'autant plus marquée sur le segment des avions court et moyen-courriers (23 500 avions attendus), et les avionneurs Airbus et Boeing ont des carnets de commandes d'avions restant à livrer à des niveaux très élevés (respectivement à 7 482 et 5 406 appareils à fin décembre 2019). Enfin, l'après-vente suit également la même tendance d'une forte croissance compte tenu de l'augmentation de la flotte en service et de la durée de vie des aéronefs.

Par ailleurs, les besoins de renouvellement de l'intérieur des avions s'accélèrent avec plusieurs cycles de rénovation *(retrofit)* dans la vie d'un appareil.

TRAFIC AÉRIEN CIVIL, PROJECTIONS MONDIALES
Ces projections long terme ne prennent pas en compte l'impact du coronavirus (Covid-19).



RPK : Passager-kilomètre payant, exprimé en milliards (= nombre de sièges occupés par des passagers multiplié par la distance parcourue par la flotte mondiale).
ASK : Siège au kilomètre offert, exprimé en milliards (= nombre de sièges disponibles multiplié par la distance parcourue par la flotte mondiale).

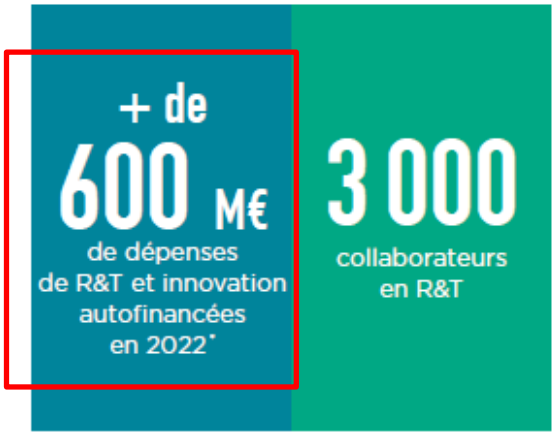
Source : Safran Aircraft Engines.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 31/03/2020, page 14

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Safran



STRATÉGIE ET MODÈLE D'AFFAIRES

La capacité de Safran en matière d'innovation est démontrée dans des domaines variés tels que le roulage électrique, l'aube fan composite tissée en 3D, ou le gyroscope à résonance hémisphérique.
Avec l'appui du comité innovation et technologie du Conseil d'administration, le Groupe est engagé dans une stratégie d'innovation résolument orientée sur l'efficacité de la R&T au service de l'ensemble de ses métiers.
Cette stratégie s'appuie sur un fort investissement en croissance dans les prochaines années. Elle repose également sur un dispositif de management de la R&T dédié, et sur une organisation interne apportant un équilibre pour les filiales du Groupe entre développement propre et activités mutualisées. Le plan de R&T est structuré en un nombre limité de feuilles de route liées aux enjeux stratégiques des sociétés et pilotées par le Groupe.
Des projets d'innovation destinés à préparer les grandes ruptures produits, procédés, ou systèmes sont impulsés et conduits dans une démarche « preuve de concept » associant étroitement les sociétés du Groupe. Enfin, les interactions avec l'écosystème scientifique, technologique et d'innovation sont organisées autour de partenariats stratégiques, de réseaux scientifiques et chaires,

* Hors impact du coronavirus.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 31/03/2020, page 28

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Safran

INDICATEURS CLEFS DE PERFORMANCE

Indicateurs clefs en matière d'innovation durable	2018	2019
Nombre de salariés contribuant à la R&T	Environ 3 000	Environ 3 000
Dépenses de R&D autofinancées	1 226 M€	1 337 M€
Nombre de premières demandes de brevets	Plus de 1 000	Plus de 1 200

Indicateurs clefs en matière d'excellence opérationnelle	2018	2019
Nombre de lignes de production « du futur » en service	16	22
Pourcentage d'établissements labellisés SSE « OR » (référentiel interne)	30 %	50 %
	Objectif : tous les établissements industriels à horizon 2025	
Investissements corporels	780 M€	695 M€ (1)
Base exploitée CFM56	31 500	31 802
Carnet de commandes LEAP	15 329 (2)	15 614
Taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail (TFAA)	2.9 (3)	3.2
« Scope 1 » émissions directes (Teq. CO_2) (4)	218 906	219 745
	Objectif : réduction de 8 % à horizon 2025 (5)	
« Scope 2 » émissions indirectes associées à l'énergie (Teq. CO_2) (4)	374 691	386 495
	Objectif : réduction de 18 % à horizon 2025 (5)	
Déchets totaux valorisés en tonnes	68 090	63 565

Indicateurs clefs en matière de comportement responsable	2018	2019
Part des acheteurs formés aux achats responsables (France)	43 %	56 %
Nombre de salariés	92 600	95 443
Recrutements annuels	13 050	14 880
Volume d'achats réalisé en France *Dont part confiée à des PME et ETI*	53 % *85 %*	47 % *83 %*
Taux d'absentéisme Monde	2,6 % (6)	2,8 %
Part de femmes dans les effectifs	28,5 %	29,1 %
Part de femmes cadres dirigeantes	12 %	12 %
	Objectif : 16 % à horizon 2023	

Indicateurs clefs de performance financière	2018	2019*
Croissance organique du chiffre d'affaires ajusté	+10,4 %	+9,3 %
Indicateur de croissance des activités de service pour moteurs civils (en $)	+12,2 %	+9,9 %
Marge opérationnelle courante	14,4 %	15,5 %
Taux de conversion du ROC en FCF	58,9 %	51,9 %
Dividendes	1,82 € / action (taux distribution 41 %)	0 € / action**

* Dans un contexte d'immobilisation du Boeing 737 MAX à partir de mars 2019.

** En réponse à l'impact de la pandémie du Covid-19, le Conseil d'administration de Safran a décidé de ne pas proposer lors de son Assemblée générale annuelle le paiement en 2020 du dividende au titre de l'exercice 2019. Dans un souci de responsabilité vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes de Safran, cette décision préserve les ressources du Groupe pour assurer la protection de ses collaborateurs, maintenir la continuité des opérations notamment pour ses fournisseurs, accompagner ses clients et assurer la liquidité dans un contexte incertain.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 31/03/2020, page 47

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Safran

1.2.1.1 Moteurs d'avions et propulsion de satellites

Moteurs d'avions civils

Principales caractéristiques du secteur

Le secteur de l'aviation civile compte quatre segments principaux :

- les avions d'affaires, équipés de motorisations d'une puissance unitaire allant de moins de 1 000 livres jusqu'à 115 000 livres de poussée ;
- les avions régionaux (36 à 100 places), équipés de motorisations d'une puissance unitaire comprise entre 8 000 et 18 000 livres de poussée ;
- les avions court et moyen-courriers (100 à plus de 200 places), équipés de motorisations d'une puissance unitaire comprise entre 18 500 et 50 000 livres de poussée ;
- les avions de forte capacité long-courriers (plus de 200 places), équipés de motorisations d'une puissance unitaire de plus de 50 000 livres de poussée.

Les avions d'affaires représentent à fin 2019 une flotte d'environ 21 900 appareils en service dans le monde (1). Afin de répondre aux besoins exprimés par ce marché, près de 7 500 appareils de ce type seront livrés au cours des 10 prochaines années (2).

Par ailleurs, environ 25 800 avions commerciaux (régionaux, court, moyen et long-courriers) sont en service à fin 2019 (1). Face à la croissance attendue de cette flotte au cours des 20 prochaines années, et au remplacement des appareils qui seront mis au rebut ou démantelés, environ 39 400 avions commerciaux seront produits durant cette période (2).

Afin de répondre aux besoins des constructeurs aéronautiques pour motoriser leurs avions sur chacun de ces secteurs, les motoristes investissent dans des programmes de moteurs civils qui comportent généralement deux types d'activité :

- la vente de moteurs installés sur les avions neufs, « la première monte » ;
- l'après-vente, reposant sur la vente de pièces de rechange et des contrats de prestations de services conclus au cas par cas ou à long terme avec les opérateurs ou les centres de maintenance agréés.

(1) Source : Safran.

(2) Source : Safran - Ces projections ont été réalisées avant l'apparition du coronavirus COVID-19

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 31/03/2020, page 54

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Safran

1.2.1.2 Turbines d'hélicoptères et groupes auxiliaires de puissance

Principales caractéristiques du secteur

Le marché des turbines d'hélicoptères se caractérise par une très grande diversité au niveau des applications et des clients utilisateurs. Hormis les forces armées et certains cas particuliers d'applications civiles, les flottes existantes d'appareils sont de petite taille.

Fin 2019, environ 50 000 hélicoptères étaient en service dans le monde (2). Tant pour faire face à la croissance de la flotte que pour assurer le renouvellement des appareils qui seront démantelés ou rentrés du service, environ 31 000 hélicoptères devraient être livrés (3) durant les 20 prochaines années.

La motorisation des hélicoptères est principalement conditionnée par le tonnage des cellules et par le type de mission. Les hélicoptères peuvent être monomoteur, bimoteur et parfois trimoteur.

(2) Source : Safran.
(3) Source : Safran - Ces projections ont été réalisées avant l'apparition du coronavirus COVID-19.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 31/03/2020, page 58

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Safran

2.1.4 Événements postérieurs à la date de clôture

Le 27 février 2020, à l'occasion de la présentation de ses résultats 2019, Safran communiquait sur ses objectifs pour 2020 :

- sur la base d'un cours spot moyen estimé de 1,13 dollar américain pour 1 euro en 2020, le chiffre d'affaires ajusté devait baisser entre 0 % et – 5 % par rapport à 2019. Variation similaire en organique ;
- le résultat opérationnel courant ajusté devait croître d'environ 5 %, sur la base d'un cours couvert de 1,16 dollar américain pour 1 euro ;
- le cash-flow libre devait être supérieur à celui de 2019.

Ces objectifs, établis en début d'année, prenaient en compte un impact du coronavirus (Covid-19) sur la croissance du chiffre d'affaires des activités de services de moteurs civils dès lors que l'impact du Coronavirus sur le trafic aérien ne se prolongeait pas au-delà du 1er trimestre 2020.

Depuis, dans le contexte de propagation mondiale de la crise du coronavirus, Safran a publié un communiqué de presse à l'issue de la réunion de son Conseil d'administration du 26 mars 2020. Ce communiqué, diffusé de façon effective et intégrale conformément à la réglementation en vigueur, est disponible sur son site Internet www.safran-group.com) et est repris intégralement ci-dessous :

« Safran prend des mesures pour s'adapter à la crise actuelle :

- ***Renforcement du plan d'adaptation ;***
- ***Retrait des objectifs 2020 ;***
- ***Annulation de la proposition de versement du dividende 2019 pour un montant d'1 milliard d'euros ;***
- ***Nouvelle ligne de crédit de 3 milliards d'euros.***

Le Conseil d'administration de Safran (Euronext Paris : SAF), présidé par Ross McInnes, s'est réuni le 26 mars 2020 pour examiner le plan d'action préparé par la Direction générale en réponse à l'impact de la pandémie du Covid-19.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 31/03/2020, pages 106 et 107

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Safran

Commentaire du Directeur Général

Philippe Petitcolin a déclaré :

« En cette période critique, notre attention se concentre sur la protection de nos collaborateurs et le suivi de nos clients et fournisseurs. Tout en préservant la trésorerie à très court terme, nous nous préparons à rétablir et à renforcer nos opérations pour être prêt dès que la situation sera restaurée. Comme nous l'avons démontré dans les crises précédentes, notre agilité et notre résilience permettront à Safran de surmonter ces défis et de consolider sa position dans le futur, j'en suis convaincu. »

Plan d'adaptation

Le Groupe coordonne de manière régulière et proactive les efforts de l'ensemble de ses filiales et de ses sites dans tous les pays où il est présent afin de s'assurer des priorités pour faire face à la crise :

- *La protection des salariés par une organisation du travail adaptée ;*
- *Les réponses aux demandes des clients notamment en termes de calendrier de livraisons ;*
- *La résilience et la flexibilité de la chaîne d'approvisionnement ;*
- *La gestion de la trésorerie et de la liquidité du Groupe dont le faible endettement constitue un atout.*

La Direction générale salue la mobilisation et la réactivité de l'ensemble des collaborateurs, facteur de confiance dans la capacité de l'entreprise à relever les défis actuels.

Les usines chinoises sont déjà totalement opérationnelles et les sites européens redémarrent progressivement.

Les actions mises en place depuis le mois de décembre 2019 en réponse à la décision de Boeing d'arrêter la chaîne d'assemblage du Boeing 737MAX sont amplifiées. D'importantes mesures sont actuellement mises en œuvre comme une pause dans les investissements, la définition de nouveaux objectifs pour la R&D et la baisse des coûts directs et indirects. Safran utilisera également les dispositifs mis en place par les pouvoirs publics notamment le recours à l'activité à temps partiel.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 31/03/2020, page 107 (suite)

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Safran

Objectifs 2020

Compte tenu du caractère inédit de la situation, de l'impact à venir encore incertain pour ses clients des mesures mondiales adoptées pour endiguer la pandémie, Safran retire les objectifs pour 2020 annoncés précédemment.

Quand les impacts sur l'activité et les mesures d'ajustement pourront être évalués avec suffisamment de précision, Safran les partagera avec la communauté financière.

Dividende 2019

Le Conseil d'administration de Safran, dans sa séance de ce jour, a décidé de ne pas proposer lors de son Assemblée générale annuelle le paiement en 2020 du dividende au titre de l'exercice 2019.

Le projet précédemment annoncé d'un dividende de 2,38 euros par action traduisait les très bonnes performances de Safran en 2019 et les objectifs 2020 qui prévalaient en février dernier lors de la réunion du Conseil. Compte tenu du nombre d'actions en circulation, le versement du dividende aurait représenté un décaissement de l'ordre de 1 milliard d'euros en juin 2020.

Dans un souci de responsabilité vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes de Safran, cette décision préserve les ressources du Groupe pour assurer la protection de ses collaborateurs, maintenir la continuité des opérations notamment pour ses fournisseurs, accompagner ses clients et assurer la liquidité dans un contexte incertain.

Assemblée générale

L'Assemblée générale mixte sera convoquée pour se tenir le 28 mai 2020, au Campus Safran - 32, rue de Vilgénis - 91300 Massy.

La date, le lieu et les modalités de participation physique à l'Assemblée sont susceptibles d'évoluer en fonction d'impératifs sanitaires et/ou réglementaires/légaux. En particulier, l'Assemblée pourrait être tenue à huis clos (hors la présence physique des actionnaires).

Ainsi, les actionnaires seront vivement invités à exprimer leur vote par correspondance (ou par internet avant l'Assemblée Générale) ou à donner pouvoir au Président de l'Assemblée.

Les actionnaires seront également invités à consulter régulièrement la rubrique dédiée à l'Assemblée Générale 2020 sur le site de la Société pour toute information sur ce sujet : https://www.safran-group.com/fr/finance/assemblee-generale

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 31/03/2020, page 107 (suite)

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Safran

Liquidité

Au 31 décembre 2019, la dette financière nette du Groupe s'établissait de la façon suivante :

- *trésorerie et équivalents de trésorerie de 2 632 millions d'euros ;*
- *passifs financiers portants intérêts de (6 779) millions d'euros ;*
- *et juste valeur des instruments dérivés de 33 millions d'euros.*

Entre le 1er janvier et le 24 mars 2020, la génération de trésorerie a permis d'améliorer la dette financière nette de 900 millions d'euros environ (donnée non auditée). À ce jour, la trésorerie et les équivalents de trésorerie s'élèvent à 3,1 milliards d'euros (donnée non auditée), dont 2,8 milliards d'euros (donnée non auditée) sont disponibles immédiatement ou à moins de 90 jours.

L'encours du programme de commercial paper de Safran (NEU CP) est tiré à hauteur de 1 802 millions d'euros et 419 millions d'euros souscrits par un FCPE du plan d'épargne Groupe, avec des maturités s'étalant de fin-avril à mi-mai 2020.

Deux emprunts obligataires arrivent à échéance en 2020 : une obligation à taux variable d'un montant nominal de 500 millions d'euros le 13 juillet et une autre dette, à taux fixe, d'un montant nominal de 99 millions d'euros le 27 juillet, soit un montant total de 599 millions d'euros.

***Safran annonce la mise en place en cours d'une nouvelle ligne de crédit de 3 milliards d'euros, d'une durée pouvant aller jusqu'à deux ans qui vient s'ajouter à sa ligne de crédit actuelle de 2,52 milliards d'euros** non tirée à ce jour et arrivant à échéance en décembre 2022.*

Sur la base de ces éléments et en tenant compte de l'annulation du dividende 2019, le Groupe dispose de liquidités suffisantes pour financer la poursuite de son activité.

Au regard de l'évolution du cours de bourse actuel de Safran, le Conseil d'administration de Safran se réserve la possibilité d'engager un nouveau programme de rachat d'actions quand les conditions le permettront. »

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 31/03/2020, pages 107 (suite) et 108

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Safran

2 ACTIVITÉS DU GROUPE EN 2019 ET PERSPECTIVES 2020

Commentaires sur les comptes consolidés du Groupe

Ambitions à moyen terme

Lors de sa publication du 27 février 2020, Safran indiquait également que ses ambitions pour 2022 telles que communiquées le 29 novembre 2018 lors du Capital Markets Day étaient basées sur des hypothèses qui devaient être actualisées pour tenir compte de l'impact de l'immobilisation du 737Max. Ces ambitions moyen terme seront également à actualiser quand les impacts de la pandémie du coronavirus pourront être évalués avec suffisamment de précision

Éléments pouvant influer sur les résultats

Les facteurs de risques majeurs identifiés qui pourraient avoir un effet négatif sur les activités, la situation financière ou les résultats de Safran sont décrits dans le chapitre 4 du présent document d'enregistrement universel.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 31/03/2020, page 108 (suite)

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Safran

4 FACTEURS DE RISQUES

Facteurs de risques

Évolution des conditions économiques

Les hypothèses macroéconomiques et les hypothèses de programmes aéronautiques fixées par le Groupe tiennent compte des conditions économiques constatées à la date du présent document d'enregistrement universel et sont prises en compte dans l'élaboration du budget et du plan prévisionnel pluriannuel appelé plan moyen terme (PMT).

Des plans d'actions sont élaborés à partir de ces hypothèses et validés par le comité des risques Groupe suivant la méthodologie présentée au § 4.1.

L'évolution de l'économie mondiale a un effet direct sur la demande de transport aérien et du fret, laquelle affecte directement le marché des avions commerciaux. Pour faire face à l'évolution de la demande d'avions par les compagnies aériennes, les constructeurs d'avions pourraient modifier leur cadence de production. Cela aurait une conséquence directe sur le niveau d'activité de première monte des fournisseurs de moteurs et équipements aéronautiques, tels que Safran. De même la baisse du trafic aérien induite par une dégradation de l'environnement économique, géopolitique, climatique ou sanitaire pourrait également affecter le volume des ventes et des activités de services du Groupe, incluant les activités de maintenance et de réparation ainsi que les ventes de pièces de rechange.

De manière générale, si la conjoncture venait à se dégrader, les hypothèses et les plans d'actions de Safran seraient ajustés en conséquence. Afin de limiter l'impact de ces risques, des comités de pilotage spécifiques périodiques sont en place au sein du Groupe (cf. § 1.2, 1.4, 1.5 et 1.8).

À cet égard, les actions mises en place depuis le mois de décembre 2019 en réponse à la décision de Boeing d'arrêter la chaîne d'assemblage du Boeing 737MAX sont amplifiées pour tenir compte également de la survenance de la crise du COVID-19 mentionnée au paragraphe suivant. D'importantes mesures sont actuellement mises en œuvre comme une pause dans les investissements, la définition de nouveaux objectifs pour la R&D et la baisse des coûts directs et indirects.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 31/03/2020, page 230

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Safran

Aléas sanitaires – La pandémie COVID-19

Les conséquences de la pandémie du COVID-19, qui a débuté en Chine en décembre 2019, affectent les activités du Groupe. Cet évènement touche Safran graduellement et par régions géographiques successives, au travers de la moindre disponibilité de ses collaborateurs, de dysfonctionnements au sein de sa supply chain, en réduisant ses capacités opérationnelles. Ses activités sont également impactées par la détérioration de la situation financière de compagnies aériennes clientes et par une baisse du trafic aérien notamment domestique.

Safran a pris des mesures pour endiguer les perturbations potentielles de ses activités. Une cellule de crise Groupe a été mise en œuvre et chargée d'anticiper, maîtriser et limiter les impacts de la crise. Elle s'attache particulièrement à assurer la meilleure protection possible de ses collaborateurs, notamment sanitaire, à sécuriser et aménager les flux de sa supply chain, tout en veillant à préserver son outil industriel ainsi que la continuité de ses activités. Safran utilisera également les dispositifs mis en place par les pouvoirs publics notamment le recours à l'activité à temps partiel. Par ailleurs, toutes les sociétés de rang 1 du Groupe mettent en œuvre un suivi de leur environnement, notamment de la demande qui leur est adressée par leurs clients, afin d'ajuster leurs prévisions d'activité et d'ajuster leurs coûts.

Le Groupe coordonne ainsi de manière régulière et proactive les efforts de l'ensemble de ses filiales et de ses sites dans tous les pays où il est présent afin de s'assurer des priorités pour faire face à la crise :

- La protection des salariés par une organisation du travail adaptée ;
- Les réponses aux demandes des clients notamment en termes de calendrier de livraisons ;
- La résilience et la flexibilité de la chaîne d'approvisionnement ;
- La gestion de la trésorerie et de la liquidité du Groupe dont le faible endettement constitue un atout.

La Direction générale salue la mobilisation et la réactivité de l'ensemble des collaborateurs, facteur de confiance dans la capacité de l'entreprise à relever les défis actuels.

Dans ce contexte incertain, le Conseil d'administration du Groupe a annoncé, le 26 mars 2020, annuler sa proposition de dividende pour l'année 2019. Les objectifs annuels pour l'année 2020 sont retirés. Par ailleurs, le plan d'adaptation adopté au début de l'année en réponse à la suspension de l'assemblage du Boeing 737 Max est amplifié (cf. § 4.3.2.2 « Retards, Développements et Programmes »), et des mesures de préservation de la liquidité sont mises en œuvre.

D'importantes mesures sont ainsi actuellement engagées comme une pause dans les investissements, la définition de nouveaux objectifs pour la R&D et la baisse des coûts directs et indirects.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 31/03/2020, page 230 (suite)

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Safran

Rémunération variable annuelle au titre de l'exercice 2020

La rémunération variable 2020 du Directeur Général sera fixée selon des termes de la politique de rémunération alors applicable et approuvée par l'assemblée générale. Elle sera déterminée :

- pour 2/3 sur la base d'objectifs quantitatifs de performance économique :
  - le résultat opérationnel courant (pour 60 %),
  - le cash flow libre (pour 30 %), et
  - le BFR (pour 10 %), à travers les composantes de valeurs d'exploitation (Stocks) et impayés ;
- pour 1/3 sur la base d'objectifs personnels quantitatifs et qualitatifs arrêtés par le Conseil d'administration le 26 mars 2020 :

Objectifs de performances personnels 2020 :	Pondération
Passage et gestion de la crise Covid-19 (quantitatif et qualitatif)	20 %
Mise en place d'une transition managériale harmonieuse (qualitatif)	40 %
« Business-Activités » & R&T : - « Business » : relations avec les avionneurs et niveau des dépenses d'investissement (Capex) (qualitatif et quantitatif) - R&T : Démarche climat de Safran, projets clés de transformation digitale et support apporté à des programmes (qualitatif et quantitatif)	20 %
RSE & RH : - Environnement (qualitatif et quantitatif) : · déploiement du projet « low carbon », des objectifs associés et définition du Scope 3, · alignement de la politique et organisation RSE avec la stratégie climat et environnement du Groupe ; - Sécurité : Réduction additionnelle du taux de fréquence des accidents constatés (quantitatif) - RH : Actions sur les recrutements (écoles, féminisation et internationalisation) (quantitatif)	20 %
TOTAL :	**100 %**

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 31/03/2020, page 348

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Safran

8 ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

L'assemblée générale se déroulera le 28 mai 2020, à 14 heures, au Campus Safran - 32, rue de Vilgénis - 91300 Massy.

IMPORTANT

Dans le contexte évolutif de l'épidémie de coronavirus et de lutte contre sa propagation, la date, le lieu et les modalités de participation physique à l'assemblée sont très fortement susceptibles d'évoluer en fonction d'impératifs sanitaires et/ou réglementaires/légaux.

En particulier, l'assemblée pourrait être tenue à huis clos (hors la présence physique des actionnaires), si la situation actuelle perdure (ou encore l'admission des actionnaires restreinte par décisions des autorités publiques ou pour des raisons de sécurité).

Dans ce contexte, la Société invite ses actionnaires à anticiper dès maintenant de ne pas pouvoir participer physiquement à l'assemblée générale.

Ainsi, les actionnaires sont d'ores et déjà vivement invités à exprimer leur vote par correspondance (ou par internet avant l'assemblée générale) ou à donner pouvoir au Président de l'assemblée.

Les actionnaires sont également invités à consulter régulièrement la rubrique dédiée à l'assemblée générale 2020 sur le site de la Société. Pour toute information sur ce sujet : https://www.safran-group.com//finance/assemblee-generale

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 31/03/2020, page 388

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Safran

7.2.7.2 Descriptif du programme de rachat d'actions qui sera soumis à l'autorisation de l'assemblée générale des actionnaires du 28 mai 2020

Part maximale du capital, nombre maximal et caractéristiques des titres que la Société se propose d'acquérir, prix maximum d'achat

La part maximale du capital susceptible d'être rachetée dans le cadre de ce programme est de 10 % du nombre total des actions composant le capital social (ou 5 % s'il s'agit d'actions acquises en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'opérations de croissance externe), étant précisé que lorsque les actions sont rachetées aux fins d'animation du marché du titre dans le cadre d'un contrat de liquidité, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite de 10 % correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation.

La Société ne pourra en aucun cas détenir, directement ou indirectement, plus de 10 % de son capital.

À titre indicatif, sur la base des 427 234 155 actions composant le capital social au 31 décembre 2019 et compte tenu des 2 550 082 actions détenues directement par la Société à cette date, le nombre maximal d'actions que la Société pourrait acquérir dans le cadre de ce programme de rachat serait de 40 173 333 actions.

La pratique de Safran consiste à fixer le prix maximum de rachat à environ 130 % du cours de clôture le plus élevé de l'action Safran sur les 12 mois précédant sa fixation. Néanmoins, la correction brutale et soudaine des marchés financiers en réaction à la crise sanitaire du Covid-19 a conduit Safran à ajuster cette pratique et réduire la période de relevé des cours de référence. Ainsi, sur la base d'un cours moyen sur les trois derniers mois précédant le 25 mars 2020, le prix maximum d'achat est fixé à 165 euros par action et le montant global des fonds pouvant être affectés à la réalisation de ce programme de rachat ne pourra excéder 7 milliards d'euros. Il ne constitue pas un objectif de cours.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 31/03/2020, page 377

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

KPMG



SAINT-GOBAIN

Extrait du document d'enregistrement universel
(déposé à l'AMF le 23 mars 2020)

Saint-Gobain

1.5 Perspectives

Le 27 février 2020, lors de la présentation de ses résultats 2019, dans un contexte marqué par certaines incertitudes macroéconomiques, Saint-Gobain avait indiqué qu'il devrait continuer à bénéficier de son positionnement attractif sur les marchés de la rénovation et les solutions à forte valeur ajoutée. Dans l'environnement macroéconomique qui prévalait à cette date, et **en excluant l'impact du coronavirus, Saint-Gobain anticipait les tendances suivantes pour les segments** :

- Solutions de Haute Performance : poursuite d'un ralentissement des marchés industriels avec une base de comparaison plus aisée dans le secteur automobile ;
- Europe du Nord : évolution contrastée dans l'ensemble, avec une légère croissance attendue dans les pays nordiques et une situation plus incertaine au Royaume-Uni ;
- Europe du Sud – Moyen-Orient & Afrique : croissance attendue globalement dans la région. En France, marchés soutenus par une rénovation solide alors que la construction neuve devrait ralentir de façon modérée ;
- Amériques : croissance des marchés à la fois en Amérique du Nord et en Amérique latine ;
- Asie-Pacifique : poursuite de la croissance hors impact du coronavirus.

Saint-Gobain avait par ailleurs dégagé les priorités d'actions suivantes pour 2020 :

a) Amélioration du profil de croissance rentable du Groupe grâce à :

- la **poursuite de l'optimisation du portefeuille** (cessions et acquisitions), intégration de Continental Building Products ;
- la **stratégie de différenciation et d'innovation** pour améliorer la productivité de nos clients, développer des solutions durables et contribuer au confort de tous ;

b) Génération d'un *cash flow* libre en hausse et nouvelle amélioration de la marge d'exploitation grâce à :

- l'**attention permanente au spread prix-coûts** avec une très grande discipline en termes de prix ;
- la poursuite du **programme d'économies de coûts** dans le cadre de *Transform & Grow* générant **80 millions d'euros supplémentaires** en 2020 (soit 200 millions d'euros en cumul sur 2019-2020) ;
- la **baisse des investissements corporels et incorporels** (industriels) à environ **1,6 milliard d'euros** après un pic d'investissement et grâce à une poursuite de l'optimisation des investissements de maintenance ;
- la poursuite du **programme d'excellence opérationnelle** visant à compenser l'inflation des coûts hors matières premières et énergie : environ **300 millions d'euros** d'économies supplémentaires en 2020 par rapport à la base des coûts de 2019 ; poursuite de la discipline sur les coûts de structure.

Le Groupe visait alors pour 2020 une nouvelle progression du résultat d'exploitation à structure et taux de change comparables avec une incertitude sur l'impact du coronavirus.

À la date de dépôt du présent Document d'enregistrement universel, compte tenu de la pandémie liée au coronavirus, ces perspectives s'en trouvent remises en cause, sans qu'il soit possible d'en évaluer l'impact.

Dans les pays qui sont affectés par le coronavirus, les activités du Groupe sont perturbées, avec des situations qui diffèrent fortement d'un pays à l'autre.

Dès le début de cette crise sanitaire en Chine, le Groupe a pris les mesures nécessaires pour préserver la santé de ses employés, de ses clients, de ses fournisseurs et de ses autres parties prenantes. Il coopère avec les autorités de chaque pays dans lequel il est implanté.

S'agissant de l'activité économique, le Groupe s'adapte rapidement à l'évolution de la demande, en visant la continuité de son exploitation, qui est liée à la situation sanitaire et aux décisions gouvernementales de chaque pays, tout en réduisant les coûts (réduction d'équipes, chômage partiel ou arrêts) et en respectant naturellement la santé de tous :

- dans le métier de la Distribution, principalement tourné vers les professionnels et non vers le grand public, le Groupe a fait évoluer au cours des derniers jours son mode de service aux clients, que ce soit en termes de ventes enlevées, de livraisons ou de ventes à distance (e-commerce et téléphone notamment) ; en particulier, certaines enseignes en France, qui se sont arrêtées quelques jours, reprennent progressivement leur activité ;
- dans les métiers industriels, les sites ont procédé aux ajustements nécessaires, selon les impacts de la crise sur la chaîne de valeur, notamment dans le secteur automobile. La marche des usines est adaptée en permanence à l'évolution de la situation, de façon très flexible dans le cadre de la nouvelle organisation ; à ce titre, la totalité des usines chinoises du Groupe ont repris leur activité pour suivre l'amélioration rapide de la demande.

Compte tenu du contexte, Saint-Gobain prend toutes les initiatives nécessaires pour limiter le plus possible les effets de la pandémie sur son résultat d'exploitation et sa trésorerie :

- baisse des investissements industriels en 2020 par rapport à 2019, très significativement au-delà des 200 millions d'euros de réduction initialement annoncés, en reportant tous les projets possibles prévus pour les prochains mois ;
- adaptation de la structure des coûts et report de dépenses, en utilisant les mesures locales appropriées, notamment en matière d'emploi et de chômage partiel ;
- contrôle strict de l'évolution du besoin en fonds de roulement.

En outre, le Groupe bénéficie d'une situation financière très solide et dispose de la trésorerie et des moyens de financement nécessaires pour faire face aux conséquences de la pandémie. Au 31 décembre 2019, le Groupe disposait de 5,0 milliards d'euros de disponibilités et équivalents de trésorerie. Les sources de financement du Groupe ont par ailleurs été renforcées à la date du présent Document d'enregistrement universel dans le contexte lié au coronavirus :

- nouvelle ligne de crédit syndiquée de 2,5 milliards d'euros, qui s'ajoute à des lignes de crédit de « back-up » confirmées et non utilisées de 4,0 milliards d'euros ;
- accès au nouveau programme d'achat d'urgence contre la pandémie (« Pandemic Emergency Purchase Program » ou PEPP) lancé par la Banque centrale européenne le 18 mars 2020.

Le Groupe fera un nouveau point lors de la publication le 23 avril de son chiffre d'affaires du premier trimestre 2020.

Ces déclarations prospectives constituent soit des tendances, soit des objectifs, et ne sauraient être considérées comme des prévisions de résultats. Bien que Saint-Gobain estime que ces déclarations prospectives reposent sur des hypothèses raisonnables à la date de publication du présent document, les investisseurs sont alertés sur le fait qu'elles ne constituent pas des garanties quant à sa performance future. Les résultats effectifs peuvent être très différents des déclarations prospectives en raison d'un certain nombre de risques, connus ou inconnus, d'incertitudes et d'autres facteurs, dont la plupart sont difficilement prévisibles et généralement en dehors du contrôle de Saint-Gobain, et notamment les risques décrits dans la section 1 du chapitre 6 du présent Document d'Enregistrement Universel. En conséquence, toute précaution doit être prise dans l'utilisation de ces déclarations prospectives. Les informations prospectives contenues dans le présent Document d'Enregistrement Universel ne peuvent s'apprécier qu'au jour de sa diffusion. Saint-Gobain ne prend aucun engagement de compléter, mettre à jour ou modifier ces déclarations prospectives en raison d'une information nouvelle, d'un événement futur ou de toute autre raison.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 23/03/2020, page 106

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Saint-Gobain

1.1 Risques propres au Groupe et à son secteur d'activité

1.1.1 Risques liés aux cycles économiques*

La plupart des marchés sur lesquels le Groupe est présent sont cycliques. Une partie importante des activités du Groupe est liée à l'investissement dans le secteur de la construction, à savoir les marchés de la rénovation (45 % (1) du chiffre d'affaires 2019), de la construction neuve résidentielle (21 % (1) du chiffre d'affaires 2019) et non résidentielle (12 % (1) du chiffre d'affaires 2019) qui suivent généralement le caractère cyclique de la conjoncture économique. Les résultats du Groupe sont dès lors sensibles aux conditions macro-économiques des zones géographiques, régionales et locales, dans lesquelles le Groupe est implanté. Le Groupe étant établi dans 68 pays à travers le monde (en particulier en Europe occidentale, Amérique du Nord, Amérique latine notamment Brésil, Asie et Moyen-Orient/Afrique), une détérioration de l'environnement économique mondial et des marchés financiers liée par exemple à un ralentissement conjoncturel d'ampleur ou à une forte récession dans une de ces zones géographiques est susceptible d'impacter à la baisse la consommation des produits du Groupe dans la zone géographique concernée, ce qui pourrait avoir un effet significatif défavorable sur le chiffre d'affaires, les résultats, la génération de *cash flow* libre et les perspectives du Groupe.

Ainsi, les conséquences, directes et indirectes, d'une instabilité politique, d'une instabilité du cadre économique et réglementaire dans lequel évolue le Groupe, dans un pays dans lequel le Groupe est présent ou commercialise ses produits, pourraient avoir un impact défavorable significatif sur le niveau d'investissement dans le secteur de la construction dans ces pays et, par conséquent, sur l'activité du Groupe, sa situation financière, ses résultats ou ses perspectives. A cet égard, il n'est pas possible, au jour de la publication de ce document, de prévoir l'impact économique et la magnitude de l'actuelle épidémie de coronavirus qui a débuté en Chine en décembre 2019. Cependant, une épidémie de longue durée accompagnée de la mise en place de mesures restrictives afin d'en limiter la propagation et de l'endiguer pourrait conduire à un ralentissement économique sur un marché sur lequel le Groupe opère, ou avoir pour effet d'affecter des chaînes de production mondiales, les chaînes d'approvisionnement ou de transport locales, ou plus généralement d'impacter l'économie mondiale, dont pourrait découler un impact défavorable sur sa situation financière, ses résultats ou ses perspectives (voir Section 1.5 du Chapitre 4). Toutefois, la plupart des activités du Groupe sont locales, avec des produits fabriqués et vendus localement, et s'approvisionnant pour une bonne part localement.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 23/03/2020, page 192

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

KPMG



SANOFI

Extrait du document d'enregistrement universel
(déposé à l'AMF le 5 mars 2020)

Sanofi

3.1.9.2. Risques liés à l'activité de Sanofi

La fabrication des produits de Sanofi est techniquement complexe et des interruptions dans l'approvisionnement, des rappels de produits ou des pertes de stocks du fait de la survenance d'événements imprévus peuvent faire baisser le chiffre d'affaires, affecter le résultat opérationnel et la situation financière, retarder le lancement de nouveaux produits et avoir un effet négatif sur l'image de Sanofi*

La fabrication d'un grand nombre de produits commercialisés par Sanofi nécessite de recourir à des procédés techniquement complexes faisant appel à des sites spécialisés, des salariés formés et certifiés, des matières premières très spécifiques et comporte d'autres contraintes de production.L'ensemble de ces éléments est également régi par une règlementation vaste et complexe émanant des autorités de santé à travers le monde. Sanofi doit s'assurer que l'ensemble du processus de fabrication est conforme aux bonnes pratiques de fabrication en vigueur (*Current Good Manufacturing Practices ou CGMP*) et d'autres règlementations applicables, ainsi qu'aux standards de qualité de Sanofi. Une partie des matières premières, des principes actifs et des dispositifs médicaux utilisés par Sanofi est fournie par des tiers, ce qui l'expose aux risques de rupture ou d'arrêt de ses approvisionnements si ces fournisseurs ne peuvent respecter ces standards ou s'ils éprouvent des difficultés financières. Des épidémies ou autres crises de santé publique, tel que le nouveau coronavirus qui a débuté en Chine en décembre 2019, exposent Sanofi au risque d'un ralentissement ou d'une suspension provisoire de la production de ses principes actifs *(API), ses* matières premières et certains produits. Un certain nombre de ses *API* et matières premières sont produits en Chine. Sanofi a également un site de production de produits pharmaceutiques à Hongzou (Chine) et un site de production d'*API* à Singapour. La mise en place de mesures restrictives de manière prolongée afin de contrôler l'épidémie ou tout autre événement de santé publique, en Chine ou dans tout autre site de production principal, pourrait avoir un effet significativement négatif sur les opérations de production de Sanofi. Chacun de ces facteurs est susceptible d'affecter l'activité, le résultat opérationnel et la situation financière de Sanofi (voir « 2.2.8. Production et matières premières » ci-dessus).

3.1.9.3. Risques liés à la structure et à la stratégie de Sanofi

La globalisation de l'activité de Sanofi l'expose à des risques accrus dans certains secteurs*

30,2 % des ventes de Sanofi en 2019 ont été réalisées dans les marchés émergents. Dans le cadre de la présentation de la stratégie de Sanofi en décembre 2019, notre présence en Chine a été présentée comme un de nos leviers de croissance avec un chiffre d'affaires qui a représenté 7,5% des ventes de Sanofi en 2019.

Cependant, les difficultés à opérer sur ces marchés, une baisse significative du taux de croissance anticipé ou une évolution défavorable des taux de change vis-à-vis de l'euro pourraient compromettre la capacité de Sanofi à tirer profit de ces opportunités de croissance et avoir une incidence négative sur son activité, son résultat d'exploitation ou sa situation financière. Par exemple, s'il n'est pas possible, au jour de la publication de ce document, de prévoir l'impact économique et la magnitude de l'actuelle épidémie de coronavirus qui a débuté en Chine en décembre 2019, une épidémie de longue durée accompagnée de la mise en place de mesures restrictives afin de la contrôler qui conduirait à un ralentissement économique sur un marché où Sanofi opère tel que la Chine, aurait pour effet de réduire son chiffre d'affaires du fait d'une baisse des dépenses de santé pour traiter d'autres maladies et d'une diminution des activités promotionnelles et aurait un impact significatif sur son activité opérationnelle. De telles épidémies ou autres crises de santé publique pourraient également présenter des risques pour la santé et la sécurité de ses employés. En outre, il n'est pas possible de prédire si la crise actuelle aura un impact sur le système de santé chinois, et dans quelle mesure (Voir également « La conjoncture économique mondiale et un environnement financier défavorable pourraient avoir un effet négatif sur l'activité de Sanofi » ci-dessus).

Les marchés émergents exposent également davantage Sanofi à des conditions économiques plus volatiles, une instabilité politique, y compris une hostilité envers le libre-échange dans certaines régions, la concurrence de sociétés multinationales ou locales déjà bien

2.6.2. Autres événements récents

Le 18 février 2020, Sanofi Pasteur, l'entité mondiale Vaccins de Sanofi, a annoncé mettre à profit ses recherches antérieures sur le syndrome respiratoire aigu sévère (SRAS) pour tenter d'accélérer le développement d'un vaccin contre le COVID-19. Pour ce faire, Sanofi collaborera avec la BARDA (*Biomedical Advanced Research and Development Authority* ou Autorité pour la Recherche-Développement avancée dans le domaine biomédical), qui relève de l'Office chargé des préparatifs et réponses aux situations d'urgence en santé publique (ASPR, *Office of the Assistant Secretary for Preparedness and Response*) du ministère américain de la Santé, étoffant ainsi le partenariat de longue date qui lie Sanofi à cette autorité.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 5/03/2020, pages 129, 158 et 163

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

KPMG



SCHNEIDER ELECTRIC

Extrait du document d'enregistrement universel
(déposé à l'AMF le 17 mars 2020)

Schneider Electric

Outlook

In its main markets, the Group currently expects the following trends :

- In North America the Group anticipates that markets continue to be positive in 2020 though first half would be impacted by the high base of comparison for *Energy Management* and the impact of certain large projects. In *Industrial Automation* the Group expects pressure on discrete to remain in the first half, though a rebound could be expected in the second half of the year. Mexico is expected to continue to remain challenged in the near term.
- China continues to remain a growth with dynamism in many end-markets and segments including construction, infrastructure, transportation, data centers and healthcare. The OEM demand could strengthen in the second half of the year. The Group is assessing the impact of the Coronavirus to the business. There will be an impact in the first quarter of 2020 due to factory closures in January and February. At this point, this impact has been estimated at c. EUR 300 million mainly in China and the Group assumes it will be almost entirely compensated in 2020 largely in the second half of the year.
- For the rest of Asia Pacific, the Group expects India and South East Asian countries to continue to be growth markets.
- The Group expects Western Europe to grow at a moderate pace with a higher weight in the second half of the year.
- The Group expects the performance in Rest of the world to be contrasted based on country.

In the current macro environment and incorporating the current view on the impact of coronavirus, the Group expects positive growth in aggregate in 2020 as it continues to deploy its strategic priorities in key markets.

In 2020, the Group therefore sets its targets as follows:

- Revenues growth of +1% to +3% organic;
- Adjusted EBITA margin between +16.0% and to +16.3% (excluding FX and impact of acquisitions).

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 17/03/2020, page 225

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

KPMG



SCOR

Extrait du document d'enregistrement universel
(déposé à l'AMF le 13 mars 2020)

SCOR

1.3.10. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS AU 31 DÉCEMBRE 2019

Il n'est intervenu depuis la clôture de l'exercice 2019 aucun changement significatif de la situation financière ou commerciale du Groupe ou de la performance financière du Groupe.

Les développements autour de la pandémie due au COVID-19 depuis son apparition au début de 2020 sont suivis de près par la direction.

L'impact potentiel de la pandémie reste très incertain au regard des informations disponibles. SCOR va continuer d'évaluer régulièrement l'impact du COVID-19 sur son activité.

Le risque de souscription et les mesures de gestion de ce risque sont décrits dans les sections suivantes du Document d'enregistrement universel : 3.1.2 – Risques de souscription liés à l'activité de réassurance vie et non-vie et 3.3.2 – Gestion des risques de souscription liés à la réassurance vie et non-vie.

S'agissant des placements des activités d'assurance, la baisse récente des cours de bourse et la baisse plus générale des indices boursiers font l'objet d'un suivi attentif (voir section 3.3.4 – Gestion des risques de marché).

Par ailleurs, en ce qui concerne les risques opérationnels, la section 3.1.6 – Risques opérationnels décrit plusieurs facteurs de risques liés aux systèmes d'information et aux salariés. SCOR a pris des mesures pour réduire les risques de contamination de ses salariés, en ce compris une interdiction de voyager au niveau mondial, en dehors de rares exceptions, et l'utilisation de vidéoconférences et de téléconférences pour remplacer les réunions physiques. La direction de SCOR a également mis en place des plans de continuité d'activité qui permettent la poursuite des opérations même si certains bureaux ne sont pas accessibles. En particulier, SCOR dispose d'une infrastructure et d'outils permettant aux salariés de travailler à distance. Un récent test d'infrastructure réalisé à l'échelle mondiale, dans le cadre duquel l'ensemble du personnel a travaillé à distance, ainsi que la fermeture temporaire de certains bureaux dans des pays exposés, ont confirmé la résilience de l'infrastructure de SCOR à un tel scénario.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 13/03/2020, page 43

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

KPMG



SOCIETE GENERALE

Extrait du document d'enregistrement universel
(déposé à l'AMF le 12 mars 2020)

Société Générale

1.3.1 ÉVOLUTIONS RÉCENTES ET PERSPECTIVES

Le ralentissement de l'économie mondiale en cours depuis plusieurs trimestres du à l'affaiblissement de la demande a été accéléré par le choc du coronavirus Covid-19, qui a causé un ralentissement marqué de la production. L'évolution de la situation liée au Covid-19 reste une source importante d'incertitude. Elle s'est déjà traduite par une forte baisse de l'activité dans les zones les plus affectées (Chine, Corée du Sud, Japon, Italie et Iran à ce jour) et devrait se répercuter sur la demande mondiale via la disruption de chaînes de valeur et le coup d'arrêt sur la demande lié aux différentes mesures de confinement mais aussi à la confiance. Cette crise affecte aussi bien l'offre que la demande, ce qui complique la réponse de politique économique appropriée. Les autorités des pays les plus touchés pourraient prendre des mesures visant à soutenir les entreprises se trouvant en difficulté. Les marchés financiers peuvent être un accélérateur de la crise économique en cas de baisse marquée et durable des prix d'actifs. Si l'épidémie était contenue dans les prochaines semaines de mars 2020, les effets sur l'activité mondiale seraient concentrés sur le premier voire deuxième trimestre de 2020 et un rebond au deuxième semestre compenserait partiellement les effets observés au premier semestre. A la date de dépôt de ce document, l'impact de cette épidémie sur les résultats du Groupe reste difficile à quantifier.

A plus long terme, les perspectives seront fortement influencées par les réponses des gouvernements à plusieurs défis majeurs. Afin de faire face à une faible croissance structurelle et à un endettement élevé il s'agira notamment de définir le bon dosage en termes de politique économique. Par ailleurs, les gouvernements devront intégrer d'autres grands défis structurels comme les tensions commerciales, le changement climatique et la transformation numérique.

Les banques centrales continueront de soutenir l'économie, mais la politique monétaire accommodante risque de devenir moins efficace d'autant plus que la capacité d'endettement est limitée et la perspective d'un nouveau resserrement des règles macro prudentielles par les autorités est perceptible, notamment en Europe.

s'adapter aux nouvelles technologies numériques et à l'automatisation, avec le risque d'accentuer encore plus l'écart entre les travailleurs hautement et peu qualifiés. Les risques de transition liés au changement climatique ont déjà eu un impact majeur sur l'industrie automobile, qui s'adapte aux nouvelles réglementations nationales et à l'évolution des préférences des consommateurs. La réponse des entreprises à la lutte contre le changement climatique constitue une bonne nouvelle à moyen et à long terme, mais celle-ci sera probablement une contrainte à court terme, en particulier si les autorités ne parviennent pas à adopter des politiques d'investissement dans les infrastructures et de requalification de la main-d'œuvre. Les risques physiques matérialisés à grande échelle, pourraient augmenter la pression pour obtenir des réponses politiques plus déterminées pouvant conduire à de nouvelles réglementations.

Dans ce contexte, le Groupe constate une incertitude persistante concernant les principaux défis politiques et industriels et prévoit que la croissance dans les pays avancés ralentira à 1,2% en 2020 et 0,8% en 2021, contre 1,7% en 2019.

Dans les économies émergentes, les vents contraires dus au ralentissement du commerce ont aussi affaibli la dynamique de croissance en Asie, bien que la région affiche toujours le plus fort taux de croissance régionale. L'expansion devrait se modérer dans les pays émergents d'Europe, sauf en Turquie, où la croissance rebondirait après la récession de 2018/2019. Alors que les conditions financières restent accommodantes, en particulier après le cycle de baisse de taux de la Fed, les marchés émergents sont confrontés à d'importants remboursements de dette des entreprises sur 2019-2021 et sont toujours vulnérables à l'évolution des marchés. En Chine, les autorités font face à différents défis (ralentissement économique structurel, tensions commerciales avec les États-Unis, effets du coronavirus Covid-19,...). Néanmoins, compte tenu de l'endettement croissant de l'économie les autorités chinoises devraient avoir une approche prudente pour soutenir l'activité (et éviter un atterrissage brutal), tout en gardant un œil sur la stabilité financière.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 12/03/2020, page 16

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Société Générale

4.1.1 RISQUES LIÉS AUX CONTEXTES MACROÉCONOMIQUE, DE MARCHÉ ET RÉGLEMENTAIRE

4.1.1.1 Le contexte économique et financier mondial, ainsi que le contexte des marchés sur lesquels le Groupe opère, pourraient avoir un impact significatif sur les activités du Groupe, sa situation financière et ses résultats.

Le Groupe étant un établissement financier d'envergure mondiale, ses activités sont sensibles à l'évolution des marchés financiers et à l'environnement économique en Europe, aux États-Unis et dans le reste du monde. Le Groupe exerce 47% de son activité en France (en termes de produit net bancaire 2019), 34% en Europe, 6% sur la zone Amériques et 13% dans le reste du monde. Le Groupe pourrait être confronté à des détériorations significatives des conditions de marché et de l'environnement économique qui pourraient notamment résulter de crises affectant les marchés de capitaux ou du crédit, de contraintes de liquidité, de récessions régionales ou mondiales, d'une volatilité importante des cours des matières premières (notamment le pétrole), des taux de change ou des taux d'intérêt, de l'inflation ou de la déflation, de dégradations de la notation, de restructurations ou de défauts des dettes souveraines ou privées, ou encore d'événements géopolitiques (tels que des actes terroristes ou des conflits armés). De tels événements, qui peuvent intervenir de manière brutale et dont les effets peuvent ne pas être anticipés et couverts, pourraient affecter de manière ponctuelle ou durable les conditions dans lesquelles évolue le Groupe et avoir un effet défavorable significatif sur la situation financière, le coût du risque et les résultats du Groupe. Au cours des dernières années, les marchés financiers ont ainsi connu des perturbations significatives résultant de l'inquiétude sur la trajectoire de la dette souveraine de plusieurs pays de la zone euro, le Brexit (se référer au facteur de risque « Le Brexit et son impact sur les marchés financiers et l'environnement économique pourraient avoir des répercussions sur l'activité et les résultats du Groupe. »), la persistance des tensions commerciales (notamment entre les États-Unis et la Chine), les craintes d'un ralentissement cyclique de la croissance (notamment en Chine) et plus récemment les effets économiques de la propagation du coronavirus Covid-19. Ces éléments sont susceptibles d'affaiblir plusieurs secteurs économiques et par conséquent la qualité de crédit des acteurs concernés, ce qui pourrait affecter négativement les activités et les résultats du Groupe. Les risques géopolitiques restent par ailleurs toujours élevés et l'accumulation des différents risques est une source supplémentaire d'instabilité qui pourrait également peser sur l'activité économique et la demande de crédit, tout en augmentant la volatilité des marchés financiers. L'évolution de la situation liée au coronavirus Covid-19 reste une source d'incertitude. Elle s'est déjà traduite par une forte baisse de l'activité dans les zones les plus affectées (Chine, Corée du Sud, Japon, Italie et Iran à ce jour) et devrait se répercuter sur la demande mondiale et via la disruption de chaînes de valeur. Cette crise affecte aussi bien l'offre que la demande ce qui complique la réponse de politique économique appropriée. Les autorités des pays les plus touchés pourraient prendre des mesures visant à soutenir les entreprises se trouvant en difficulté. Les marchés financiers peuvent être un accélérateur de la crise économique en cas de baisse marquée et durable des prix d'actifs. Si l'épidémie était contenue dans les prochaines semaines de mars 2020, les effets sur l'activité mondiale seraient concentrés sur le premier voire deuxième trimestre de 2020 et un rebond au deuxième semestre compenserait partiellement les effets observés au premier semestre. A titre d'information, le Groupe est exposé à hauteur de 6% de son exposition (*Exposure at Default* ou EAD) sur la zone Asie Pacifique et à hauteur de 2% sur l'Italie.

La période prolongée de taux d'intérêt bas en zone Euro et aux États-Unis, sous l'effet de politiques monétaires accommodantes, a affecté, et pourrait continuer d'affecter, la marge nette d'intérêt du Groupe (qui s'élève à 4 milliards d'euros en 2019 pour la Banque de détail en France). De plus, cet environnement de taux d'intérêt bas tend à entraîner une hausse de l'appétit pour le risque de certains acteurs du système bancaire et financier, ce qui a pu se traduire par des prises de risque excessives, des primes de risques faibles par rapport à leur moyenne historique et des niveaux de valorisation élevés de certains actifs. Le ralentissement économique en cours pourrait alors révéler des prises de risques excessives.

Par ailleurs, l'environnement de liquidité abondante qui a été à la base de l'accélération de la croissance du crédit en zone euro et notamment en France pourrait conduire à des mesures supplémentaires de régulation par les autorités de surveillance afin de limiter l'octroi de crédits ou de protéger davantage les banques contre un retournement du cycle financier. Enfin, la hausse ou l'accumulation de risques géopolitiques et politiques (notamment au Moyen-Orient) est une source d'incertitude supplémentaire qui pourrait peser, en cas de conflit militaire, sur l'activité économique mondiale et la demande de crédit, tout en renforçant la volatilité des marchés financiers.

Les résultats du Groupe sont particulièrement exposés aux conditions économiques, financières et politiques des principaux marchés sur lesquels le Groupe est présent.

Au 31 décembre 2019, les expositions EAD aux risques de crédit et de contrepartie du Groupe sont concentrées à hauteur de 90% sur l'Europe et les États-Unis, avec une exposition prépondérante sur la France (45% des EAD). Les autres expositions concernent l'Europe de l'ouest, hors France (à hauteur de 22%), l'Amérique du nord (à hauteur

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 12/03/2020, page 148

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Société Générale

4.1.1 RISQUES LIÉS AUX CONTEXTES MACROÉCONOMIQUE, DE MARCHÉ ET RÉGLEMENTAIRE

de 14%), l'Europe de l'Est, partie de l'Union européenne (à hauteur de 7%) et l'Europe de l'Est hors Union européenne (à hauteur de 2%).

En France, principal marché du Groupe, la bonne performance en termes de croissance durant la période 2016-2019 et les taux d'intérêt bas ont favorisé la reprise sur le marché de l'immobilier. Un retournement de l'activité dans ce secteur pourrait avoir un effet défavorable significatif sur la valeur des actifs et l'activité du Groupe, se traduisant par une baisse de la demande de prêts et par une hausse des prêts non-performants.

Le Groupe exerce également des activités sur des marchés émergents tels que la Russie (2% des expositions aux risques de crédit et de contrepartie du Groupe au 31 décembre 2019) ou l'Afrique/Moyen-Orient (4% des expositions crédit du groupe au 31 décembre 2019). Un changement significatif défavorable du contexte politique, macro-économique ou financier de ces marchés émergents pourrait peser négativement sur l'activité, les résultats et la situation financière du Groupe. Ces marchés peuvent être affectés par des facteurs d'incertitudes et des risques spécifiques tels que la baisse marquée des prix du pétrole depuis le déclenchement de l'épidémie de coronavirus Covid-19 qui, si elle devait perdurer au-delà de plusieurs trimestres viendrait détériorer la santé financière des pays producteurs. La correction des déséquilibres macro-économiques ou budgétaires qui en résulteraient pourrait être imposée par les marchés avec un impact sur la croissance et le taux de change. Une autre source d'incertitude résulte de l'imposition de sanctions internationales vis-à-vis de certains pays comme la Russie. À plus long terme, la transition énergétique vers une économie « bas carbone » pourrait affecter les producteurs d'énergies fossiles, les secteurs d'activité fortement consommateurs d'énergie et les pays qui en dépendent. En outre, les activités de marchés de capitaux (y compris de change) et de trading de titres sur les marchés émergents peuvent être plus volatiles que dans les pays développés, et être exposées à des risques particuliers tels que l'instabilité politique et la volatilité des devises. Ces éléments pourraient avoir un effet défavorable significatif sur l'activité et les résultats du Groupe.

4.1.4 RISQUES OPÉRATIONNELS (Y COMPRIS RISQUE DE CONDUITE INAPPROPRIÉE) ET DE MODÈLES

4.1.4.6 Le Groupe pourrait subir des pertes en raison d'événements imprévus ou catastrophiques, notamment des attaques terroristes ou des catastrophes naturelles.

La survenance d'événements imprévus ou catastrophiques, tels que des attaques terroristes, des catastrophes naturelles (tels que les tremblements de terre notamment en Roumanie, les inondations, notamment la crue exceptionnelle de Seine) ou une crise sanitaire importante ou la crainte de la survenance d'une telle crise (liée par exemple au coronavirus Covid-19), des mouvements sociaux d'ampleur (tel que le mouvement des « gilets jaunes »), pourrait créer des perturbations économiques et financières et provoquer des difficultés opérationnelles (notamment des restrictions de déplacements ou la relocalisation des employés) pour le Groupe. Ces événements seraient susceptibles d'affecter négativement la capacité du Groupe à conduire ses activités et également exposer ses activités d'assurance à des pertes significatives et des coûts accrus (notamment en termes de primes de réassurance). En raison de la survenance de tels événements, le Groupe pourrait subir des pertes.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 12/03/2020, pages 149 et 153

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

KPMG



SOLVAY *

Extrait du rapport annuel intégré (publié le 1er avril 2020)

* Solvay SA, headquartered in Belgium, is listed on Euronext Brussels (SOLB) and Paris and in the United States, where its shares (SOLVY) are traded through a Level I ADR program.

Solvay

7. Perspectives 2020

Pour 2020, Solvay prévoit une croissance organique de l'**EBITDA sous-jacent** entre stable et en légère baisse (0 % à -3 %). Cela se compare à 2 322 Md€ en 2019. La croissance devrait être plus prononcée dans la seconde moitié de l'année. Comparé à un T1 2019 solide, le premier trimestre 2020 est attendu en baisse à un taux qualifié de "high single digits", suite aux impacts liés à l'arrêt de la production du 737MAX, au virus COVID-19 et aux difficultés croissantes dans le secteur du pétrole et du gaz.

Hypothèses clés:

- Les mesures compensatoires en matière de gestion des prix, des effectifs, d'autres mesures liées aux coûts, ainsi que l'accélération de la pénétration des technologies permettront d'accroître la résilience en 2020.
- Solvay prévoit un volume de production du 737MAX de 200 appareils en 2020 contre 600 en 2019. L'impact net, après mesures compensatoires, devrait se situer entre -30 M€ et -40 M€ en 2020.
- L'impact des perturbations liées au virus COVID-19 est incertain ; Solvay prévoit un impact d'environ -25 M€ au premier trimestre, et mettra ces prévisions à jour dès que la situation le permettra.
- Le contexte macroéconomique difficile devrait se poursuivre en 2020, avec une amélioration attendue sur certains marchés clés (automobile et électronique) au second semestre. Les conditions de marché dans le secteur du pétrole et du gaz devraient rester très défavorables cette année.

Ratio de conversion du Free Cash Flow à 28 %

- L'accent continu mis sur le fonds de roulement et sur une gestion disciplinée des investissements permettra de générer des liquidités importantes en 2020.
- Les décaissements pour les retraites seront réduits de plus de 40 M€ à la suite des contributions volontaires, tandis que les paiements des charges financières le seront de 20 M€ grâce à la réduction et l'optimisation de la dette financière.

Le **ROCE** devrait être stable autour de 8 %.

Mesures d'efficacité

En 2020, Solvay accélère l'alignement de son organisation globale avec sa stratégie G.R.O.W. répondant ainsi à un environnement économique difficile. Ces mesures se traduisent par une réduction de 500 postes et parallèlement une création de 150 nouveaux postes destinés à soutenir la croissance future. Les procédures sociales seront lancées le 26 février et l'implémentation sera complète fin 2021. Les économies débuteront au quatrième trimestre 2020. Ce plan vient compléter les mesures existantes et conduit à augmenter notre objectif de réduction des coûts à moyen terme à "au moins 350 M€". Des charges de restructuration d'environ 70 M€ seront provisionnées dans nos résultats du premier trimestre. A noter qu'au quatrième trimestre 2019, une provision de 48 M€ liée au programme précédent a été reprise.

Sensibilités au taux de change

Solvay est exposé principalement au dollar américain avec la sensibilité suivante (pour une variation de 0,10 US$/€):

- Sensibilité de l'EBITDA d'environ -125 M€ sur la base d'un taux de change moyen de 2019 de US$/€ 1,15, avec environ 2/3 d'effet de change de conversion et 1/3 d'effet de change de transaction (hors couverture).
- Sensibilité de la dette nette d'environ 100 M€ sur la base d'un taux de change de US$/€ 1,12 à fin 2019.

Source : Rapport Annuel Intégré, page 103

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

KPMG



STMICROELECTRONICS *

Extrait du rapport annuel
(publié le 1er avril 2020)

* STMicroelectronics International N.V., headquartered in Switzerland, is listed on the Bourse de Paris (now known as “Euronext Paris”), the New York Stock Exchange (“NYSE”) and on the Borsa Italiana S.p.A. (“Borsa Italiana”).

STMicroelectronics

1. Message from the President and CEO on the financial year 2019

Our first quarter 2020 outlook reflects revenues of approximately $2.36 billion at the mid-point, increasing year-over-year about 13.7%. Sequentially, this represents a decrease of approximately 14.3% plus or minus 350 basis points. As we entered the first quarter, we planned to invest $1.5 billion to support our strategic initiatives and revenue growth in order to progress toward our mid-term revenue ambition of $12 billion. This plan will be modulated during the year following the evolution of the market, particularly regarding the effects of the novel coronavirus COVID-19 pandemic.

These strategic initiatives will be integral to our objective of sustainable and profitable leadership in our end markets. This is the value proposition we commit to all of you. They will also be key to ensuring we deliver our value proposition to customers, providing them with the differentiating enablers they need to succeed in their markets: technology, IP, products, application know-how, the associated support ecosystem, as well as a reliable and secure supply chain to support their growth. We believe these efforts will be synergetic with our strong focus on sustainability, the third pillar of our value proposition: our commitment to help solve the global challenges presented by dense urban environments, complex mobility systems and industrial supply chains, increased personal safety and data security concerns, and the increasing energy demands behind it all.

ST's fundamentals are solid. We believe that our strategy, executed with the strong engagement of our 45,500 outstanding employees, will continue to make ST a stronger company, while preparing us for further sustainable and profitable growth and creating more value for all of our stakeholders.

Finally, although this is our 2019 Annual Report, we would be remiss without noting that at the time of its issuance the novel coronavirus COVID-19 pandemic is adding uncertainty to the world economy, and our market evolution, and thus we are carefully monitoring the situation in this uncertain environment.

3.2.4. Financial outlook: Capital investment

Based on market visibility at the beginning of 2020, and the combination of new products, customer demand in 2020 and ongoing strategic initiatives, we planned our capital investment in 2020 at approximately $1.5 billion. This plan will be modulated during the year following the evolution of the market, particularly regarding the effects of the novel coronavirus COVID-19 pandemic.

Source : Rapport Annuel, pages 6 et 22

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

3.3.1.2. Risk Factors

Risks Related to the Semiconductor Industry which Impact Us

We, and the semiconductor industry as a whole, may be impacted by changes in, or uncertainty about, global, regional and local economic, political, legal, regulatory and social environments as well as climate change.

We, and the semiconductor industry as a whole, face greater risks due to the international nature of the semiconductor business, including in the countries where we, our customers or our suppliers operate, such as:

- instability of foreign governments, including the threat of war, military conflict, civil unrest, regime changes, mass migration and terrorist attacks;
- natural events such as severe weather, earthquakes and tsunamis, or the effects of climate change;
- epidemics and pandemics such as disease outbreaks or more recently the novel coronavirus COVID-19 and other health related issues;
- changes in, or uncertainty about, laws, regulations (including executive orders) and policies affecting trade and investment, including following Brexit and including through the imposition of trade and travel restrictions, government sanctions, local practices which favor local companies and constraints on investment;
- complex and varying government regulations and legal standards, particularly with respect to export control regulations and restrictions, customs and tax requirements, data privacy, intellectual property and anti-corruption; and
- differing practices of regulatory, tax, judicial and administrative bodies, including with regards to the interpretation of laws, governmental approvals, permits and licenses.

Risks Related to Our Operations

Our operating results depend on our ability to obtain quality supplies on commercially reasonable terms. As we depend on a limited number of suppliers for materials, equipment and technology, we may experience supply disruptions if suppliers interrupt supply, increase prices or experience material adverse changes in their financial condition.

Our ability to meet our customers' demand to manufacture our products depends upon obtaining adequate supplies of quality materials on a timely basis and on commercially reasonable terms. Certain materials are available from a limited number of suppliers or only from a limited number of suppliers in a particular region. We purchase certain materials whose prices on the world markets have fluctuated significantly in the past and may fluctuate significantly in the future. Although supplies for most of the materials we currently use are adequate, shortages could occur in various essential materials due to interruption of supply or increased demand in the industry. For instance, the novel coronavirus COVID-19 outbreak could cause disruptions from the temporary closure of suppliers' facilities or delays and reduced export or shipment of various materials. In addition, the costs of certain materials may increase due to market pressures and we may not be able to pass on such cost increases to our customers.

Source : Rapport Annuel, pages 28, 29 et 31

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

3.3.1.2. Risk Factors

Risks Related to Our Operations

Disruptions in our relationships with any one of our key customers or distributors, and/or material changes in their strategy or financial condition or business prospects, could adversely affect our results of operations.

A substantial portion of our sales is derived from a limited number of customers and distributors. There can be no assurance that our customers or distributors will continue to book the same level of sales with us that they have in the past, will continue to succeed in the markets they serve and will not purchase competing products over our products. Many of our key customers and distributors operate in cyclical businesses that are also highly competitive, and their own market positions may vary considerably. In recent years, some of our customers have vertically integrated their businesses. Such vertical integrations may impact our business. Our relationships with the newly formed entities could be either reinforced or jeopardized by the integration. If we are unable to maintain or increase our market share with our key customers or distributors, or if they were to increase product returns or fail to meet payment obligations, our results of operations could be materially adversely affected. Certain of our products are customized to our customers' specifications. If customers do not purchase products made specifically for them, we may not be able to recover a cancellation fee from our customers or resell such products to other customers. In addition, the occurrence of epidemic and pandemic outbreaks such as the novel coronavirus COVID-19 could affect our customers. While the speed of the geographic spread of the novel coronavirus COVID-19 cannot be predicted and its future developments are uncertain, if its severity continues to increase and the actions to contain it prove to be ineffective, the growing adverse public health impact on our customers could negatively affect our results.

Source : Rapport Annuel, page 33

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

KPMG



SUEZ

Extrait du document d'enregistrement universel
(déposé à l'AMF le 9 avril 2020)

Suez

3.1 Principaux risques

Parmi les nombreux risques identifiés et suivis par le Groupe, ceux identifiés ci-dessous sont susceptibles de l'affecter de manière importante, que ce soit en termes de résultats, de situation financière, d'activité ou d'image. Ces risques font l'objet d'une revue annuelle lors de l'établissement de la cartographie des risques du Groupe.

Ces risques sont divisés ci-dessous en catégories : risques émergents, risques stratégiques et risques opérationnels. Dans chaque catégorie, conformément au Règlement européen UE 2017/1129 du 14 juin 2017, le risque le plus critique en termes d'exposition apparaît en premier.

Il s'agit d'un niveau de risque résiduel, après prise en compte des dispositifs de gestion des risques et de leur niveau de maîtrise sans pour autant être un niveau de risques net, c'est-à-dire tenant compte des plans d'actions spécifiques pouvant être mis en place au cas par cas.

Ces risques sont évalués selon une échelle d'exposition à trois niveaux : risque modéré, risque significatif, risque critique.

Risques émergents	Niveau d'exposition
Risques liés à la crise sanitaire du Covid-19	Significatif – Suivi et évaluation en cours

3.1.1 Risques émergents

Risques liés à la crise sanitaire du Covid-19

Les effets de la crise sanitaire liée au développement du Covid-19 ne sont pas à la date du présent Document d'Enregistrement Universel quantifiables mais pourraient avoir un impact significatif sur le Groupe. D'ores et déjà, les facteurs de risques principaux liés à cette pandémie font l'objet d'un suivi. Il s'agit principalement du risque santé, sécurité et sûreté, du risque lié à la continuité de services, du risque de retournement économique et du risque construction qui sont visés aux sections 3.1.2 et 3.1.3 ci-dessous.

Ainsi, dans le contexte des mesures prises par les autorités dans les différents pays dans lesquels le Groupe exerce ses activités, le Groupe pourrait avoir à faire face à des impacts sur la santé et la disponibilité de ses salariés. C'est pourquoi, le Groupe s'est fixé comme priorités la continuité de ses activités, SUEZ fournissant partout dans le monde des services essentiels pour la population (fourniture d'eau potable, assainissement, recyclage et valorisation des déchets), et la santé de ses collaborateurs, notamment en mettant en œuvre des plans de continuité d'activité visant à protéger la santé de ses collaborateurs, en lien avec les pouvoirs publics, et à préserver sa capacité d'opérer.

Par ailleurs, dans un contexte de crise sanitaire, le Groupe pourrait faire face à des décisions prises par les autorités gouvernementales dans les différents pays dans lesquels il opère, qui pourraient avoir, le cas échéant, un impact sur les résultats et la situation financière de la Société : fermeture de certains sites industriels (comme ce fut le cas en Chine dans les premiers mois de l'année), décision de reporter le paiement de factures d'eau (comme envisagé en France), indisponibilité du personnel (entraînant un retard dans les constructions d'installations).

Enfin, même si, à date, l'activité du Groupe reste normale dans certains pays dans lesquels il opère et pour certains secteurs industriels auxquels le Groupe est exposé, les mesures prises pour lutter contre la propagation du Covid-19, notamment en Europe, en Amérique du Nord et en Amérique latine, pourraient, si elles étaient amenées à persister, avoir un impact sur les volumes et le prix des matières premières et, par conséquent, sur les résultats et la situation financière de la Société.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 09/04/2020, pages 10 et 11

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Suez

5.4.4 Perspectives

Dans le cadre de son nouveau plan stratégique Shaping SUEZ 2030 rendu public le 2 octobre 2019, SUEZ a annoncé que, pour les quatre années à venir et jusqu'en 2023, l'ambition du Groupe est de mettre en place une nouvelle culture, favoriser une croissance organique soutenue avec une moindre intensité capitalistique, faire évoluer son portefeuille d'activités et accroître son retour sur capitaux employés d'au moins 2 points, ce qui augmenterait sa capacité de distribution de dividendes.

Comme annoncé lors de la réunion d'investisseurs le 2 octobre dernier, le Groupe présente de nouveaux indicateurs de performance à compter de 2020 : il s'agit du BPA (bénéfice par action) récurrent et du cash-flow libre récurrent (ou *free cash flow* récurrent). Ces indicateurs excluent les éléments se produisant sur une période de temps limitée afin de refléter le résultat et la trésorerie durablement attribuables aux actionnaires.

Les résultats de ces changements seraient d'ailleurs visibles dès 2021, et les objectifs financiers que le Groupe s'est fixé à cet horizon[1] traduisent l'attention qu'il porte à la rentabilité et la durabilité de sa performance :

- bénéfice par action (BPA) récurrent (nouvelle définition) de 0,8 euro[2] ;
- *free cash flow* (FCF) récurrent de 500 millions d'euros[3].

Dans le cadre d'un levier financier Dette nette/EBITDA de 2,8 à 3 fois.

Lors de la publication de ses résultats de l'exercice 2019, SUEZ avait annoncé les prévisions suivantes pour l'exercice 2020[1] :

- croissance organique du chiffre d'affaires de 2 à 3 % ;
- croissance organique de l'EBIT de +5 à 6 %, hors impact de Covid-19 en Chine estimé entre 30 millions d'euros et 40 millions d'euros, pour trois mois, avec l'hypothèse d'un retour progressif à la normale au cours du second trimestre 2020 ;
- bénéfice par action (BPA) récurrent (nouvelle définition) de 0,65 euro[2] ;
- *free cash flow* (FCF) récurrent (nouvelle définition) de 300 millions d'euros[3].

Depuis l'annonce de ces prévisions, l'évolution de l'épidémie de Covid-19, qualifiée de pandémie par l'Organisation mondiale de la Santé depuis le 11 mars 2020, affecte désormais d'autres régions du monde alors que les impacts initiaux ne concernaient que la Chine.

Ainsi, à la date du présent Document d'Enregistrement Universel, les impacts sur les activités du Groupe sont les suivants :

- en Chine, les impacts liés au contexte épidémique de Covid-19, annoncés dès le 26 février, portent sur l'activité des incinérateurs de déchets dangereux mais également sur les volumes d'eau à Macao. Compte tenu d'un retour progressif de l'activité que le Groupe continue de constater, SUEZ confirme que les impacts spécifiés le 26 février restent valables : 30 à 40 millions d'euros sur l'EBIT 2020, principalement au premier trimestre, avec un retour progressif à une situation normale prévue pour l'instant au deuxième trimestre ;
- en Europe et aux Amériques, bien que les actions gouvernementales aient été très récentes, le Groupe commence à voir les premiers impacts, par exemple sur les prix des matières premières et les volumes. Ces impacts ne sont pas uniformes, l'activité restant à un niveau normal sur certaines zones géographiques mais aussi sur certains secteurs industriels ou pour certains clients ;
- ainsi, même s'il est trop tôt pour quantifier l'impact sur les objectifs 2020 aujourd'hui suspendus et pour en établir de nouveaux, il est clair que, comme toutes les industries, SUEZ est susceptible d'être significativement impacté en 2020 par les conséquences du confinement de la population. SUEZ suit de très près la situation et informera le marché en temps voulu à mesure que les tendances se préciseront.

Dans ce contexte, SUEZ a déjà commencé à s'adapter. Le plan de transformation du Groupe – Shaping SUEZ 2030 – entraîne une forte amélioration des performances et de la rentabilité, ainsi qu'une plus grande sélectivité des investissements, et il est déjà bien engagé à travers tout le Groupe.

Dans le contexte de crise sanitaire, en 2020, SUEZ a déjà engagé des mesures supplémentaires pour optimiser l'activité et atténuer les impacts potentiels sur les revenus et la rentabilité, ainsi que pour renforcer la liquidité du Groupe, tout en maintenant le meilleur service pour ses clients :

- prendre des mesures fortes à court terme pour réduire les dépenses et les coûts d'une manière significative, au-delà de ce qui était initialement prévu ;
- réduire les investissements en 2020 d'environ 15 % par rapport à leur niveau de 2019, tout en ayant conscience que les investissements sont nécessaires dans certaines activités pour garantir les niveaux de service.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 09/04/2020, page 56

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Suez

Prévisions ou estimations du bénéfice

Dans le cadre de son nouveau plan stratégique Shaping SUEZ 2030 rendu public le 2 octobre 2019, SUEZ a annoncé que, pour les quatre années à venir et jusqu'en 2023, l'ambition du Groupe est de mettre en place une nouvelle culture, favoriser une croissance organique soutenue avec une moindre intensité capitalistique, faire évoluer son portefeuille d'activités et accroître son retour sur capitaux employés d'au moins 2 points, ce qui augmenterait sa capacité de distribution de dividendes.

Comme annoncé lors de la réunion d'investisseurs le 2 octobre dernier, le Groupe présente de nouveaux indicateurs de performance à compter de 2020 : il s'agit du BPA (bénéfice par action) récurrent et du cash-flow libre récurrent (ou *free cash flow* récurrent). Ces indicateurs excluent les éléments se produisant sur une période de temps limitée afin de refléter le résultat et la trésorerie durablement attribuables aux actionnaires.

Les résultats de ces changements seraient d'ailleurs visibles dès 2021, et les objectifs financiers que le Groupe s'est fixé à cet horizon[1] traduisent l'attention qu'il porte à la rentabilité et la durabilité de sa performance :

- bénéfice par action (BPA) récurrent (nouvelle définition) de 0,8 euro[2] ;
- *free cash flow* (FCF) récurrent de 500 millions d'euros[3].

Dans le cadre d'un levier financier Dette nette/EBITDA de 2,8 à 3 fois.

Lors de la publication de ses résultats de l'exercice 2019, SUEZ avait annoncé les prévisions suivantes pour l'exercice 2020[1] :

- croissance organique du chiffre d'affaires de 2 à 3 % ;
- croissance organique de l'EBIT de +5 à 6 %, hors impact de Covid-19 en Chine estimé entre 30 millions d'euros et 40 millions d'euros, pour trois mois, avec l'hypothèse d'un retour progressif à la normale au cours du second trimestre 2020 ;
- bénéfice par action (BPA) récurrent (nouvelle définition) de 0,65 euro[2] ;
- *free cash flow* (FCF) récurrent (nouvelle définition) de 300 millions d'euros[3].

Depuis l'annonce de ces prévisions, l'évolution de l'épidémie de Covid-19, qualifiée de pandémie par l'Organisation mondiale de la Santé depuis le 11 mars 2020, affecte désormais d'autres régions du monde alors que les impacts initiaux ne concernaient que la Chine.

Ainsi, à la date du présent Document d'Enregistrement Universel, les impacts sur les activités du Groupe sont les suivants :

- en Chine, les impacts liés au contexte épidémique de Covid-19, annoncés dès le 26 février, portent sur l'activité des incinérateurs de déchets dangereux mais également sur les volumes d'eau à Macao. Compte tenu d'un retour progressif de l'activité que le Groupe continue de constater, SUEZ confirme que les impacts spécifiés le 26 février restent valables : 30 à 40 millions d'euros sur l'EBIT 2020, principalement au premier trimestre, avec un retour progressif à une situation normale prévue pour l'instant au deuxième trimestre ;
- en Europe et aux Amériques, bien que les actions gouvernementales aient été très récentes, le Groupe commence à voir les premiers impacts, par exemple sur les prix des matières premières et les volumes. Ces impacts ne sont pas uniformes, l'activité restant à un niveau normal sur certaines zones géographiques mais aussi sur certains secteurs industriels ou pour certains clients ;

(1) Hors évolution majeure de la conjoncture économique et des conditions de marché (y compris taux d'intérêt, devises et prix des matières premières) par rapport à celles observées ces douze derniers mois.
(2) [Résultat net part du Groupe – (coupon hybride + total des dépenses one – off cash et non-cash + plus ou moins-values de cessions) x (1 – taux d'impôt applicable)]/nombre d'actions.
(3) Flux de trésorerie issus des activités opérationnelles – coupon hybride + dépenses de restructuration (cash) – investissements corporels et incorporels – locations – frais financiers nets – flux incluant les dividendes aux/en provenance des participations minoritaires.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 09/04/2020, page 149

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Suez

Prévisions ou estimations du bénéfice

- ainsi, même s'il est trop tôt pour quantifier l'impact sur les objectifs 2020 aujourd'hui suspendus et pour en établir de nouveaux, il est clair que, comme toutes les industries, SUEZ est susceptible d'être significativement impacté en 2020 par les conséquences du confinement de la population. SUEZ suit de très près la situation et informera le marché en temps voulu à mesure que les tendances se préciseront.

Dans ce contexte, SUEZ a déjà commencé à s'adapter. Le plan de transformation du Groupe – Shaping SUEZ 2030 – entraîne une forte amélioration des performances et de la rentabilité, ainsi qu'une plus grande sélectivité des investissements, et il est déjà bien engagé à travers tout le Groupe.

Dans le contexte de crise sanitaire, en 2020, SUEZ a déjà engagé des mesures supplémentaires pour optimiser l'activité et atténuer les impacts potentiels sur les revenus et la rentabilité, ainsi que pour renforcer la liquidité du Groupe, tout en maintenant le meilleur service pour ses clients :

- prendre des mesures fortes à court terme pour réduire les dépenses et les coûts d'une manière significative, au-delà de ce qui était initialement prévu ;
- réduire les investissements en 2020 d'environ 15 % par rapport à leur niveau de 2019, tout en ayant conscience que les investissements sont nécessaires dans certaines activités pour garantir les niveaux de service.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 09/04/2020, page 150

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

KPMG



THALES

Extrait du document d'enregistrement universel
(déposé à l'AMF le 8 avril 2020)

Thalès

MESSAGE DU PRÉSIDENT

En 2019, grâce à la mobilisation de ses 80 000 collaborateurs, le Groupe a enregistré 21 commandes de plus de 100 M€, dont 14 dans le domaine militaire, avec des contrats emblématiques tels que le programme majeur d'avions de renseignement stratégique d'origine électromagnétique des forces armées françaises (« Archange »), la fourniture des systèmes de mission à bord des frégates anglaises Type 31, ou la conception de la nouvelle génération de sonars pour les sous-marins anglais de classe Dreadnought. Thales a aussi enregistré de très beaux succès commerciaux dans les satellites de télécommunications civils, avec 4 commandes de satellites annoncées et dans le transport, avec la prolongation du métro de Sydney. La forte croissance des commandes au quatrième trimestre 2019 nous a permis de dépasser largement notre objectif annuel de prises de commandes. Après 3 années de croissance supérieure à 5%, le chiffre d'affaires a marqué une légère pause suite au ralentissement du marché spatial commercial et à une base de comparaison exceptionnellement élevée dans le Transport. L'EBIT et le résultat net ajusté ont à nouveau fortement progressé.

Cette solide performance financière a amené le Conseil d'administration à initialement proposer à l'assemblée générale de mai 2020 le versement d'un dividende de 2,65 euros, en hausse de 27% par rapport à 2018. Début avril, dans un souci d'exemplarité vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes du Groupe, et afin de préserver ses capacités de financement si la crise du Covid-19 venait à durer, le Conseil a finalement décidé de proposer de limiter le dividende à l'acompte de 0,60 euro déjà versé en décembre 2019.

2019 a été aussi marqué par la finalisation, début avril, de l'acquisition transformante de Gemalto, qui constitue désormais la septième Activité Mondiale du Groupe, dénommée « Digital Identity & Security ». Cette activité est dès aujourd'hui le leader mondial des marchés en croissance rapide de l'identité et de la sécurité numériques, enjeux clés de la transformation digitale des systèmes intelligents de nos clients. Partout dans le Groupe, nos équipes ont identifié de nombreuses opportunités de synergies commerciales avec cette nouvelle activité qui généreront d'ici 2023 plusieurs centaines de millions d'euros de chiffre d'affaires.

Afin de renforcer la cohésion du Groupe suite à l'accueil des 15 000 nouveaux collaborateurs venant de Gemalto, j'ai souhaité lancer une réflexion collective sur notre Raison d'être : ce que nous visons réellement à travers nos activités, ce que nous essayons de faire, non seulement pour nos clients, mais aussi pour le monde entier.

Ce travail de réflexion, qui a impliqué plus de 35 000 collaborateurs dans 40 pays, a abouti en décembre 2019 à une magnifique ambition : « construire ensemble un avenir de confiance ». Dans les prochains mois, nous traduirons cette affirmation en actions concrètes pour nos clients, nos collaborateurs, et toutes nos parties prenantes.

Dans un contexte du début 2020 fortement affecté par la crise du Coronavirus, le *business model* de Thales, à la fois résilient et équilibré, est plus que jamais créateur de valeur.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 08/04/2020, page 3

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Thalès

2.3 RAPPORT SUR L'ACTIVITÉ ET LES RÉSULTATS

2.3.1 Chiffres clés en données ajustées

Les **nouvelles commandes** de l'exercice 2019 s'établissent à **19 142 M€**, et affichent **une hausse de 19%** par rapport à 2018 (+4% à périmètre et taux de change constants). La dynamique commerciale est particulièrement solide dans le secteur Défense & Sécurité. Au 31 décembre 2019, le **carnet de commandes** consolidé atteint **33,8 Mds€**.

Le **chiffre d'affaires** s'établit à **18 401 M€**, en hausse de 16,1% par rapport à 2018, et de **0,8% à périmètre et taux de change constants** (variation « organique »), le recul du chiffre d'affaires dans les secteurs Aérospatial et Transport masquant la solide dynamique dans le secteur Défense & Sécurité.

Le Groupe affiche pour 2019 un **EBIT** [1] de **2 008 M€** (10,9% du chiffre d'affaires), contre 1 685 M€ (10,6% du chiffre d'affaires) en 2018, en hausse de **19%** (et en hausse de 4% en variation organique), tout en continuant d'augmenter les investissements en R&D.

À 1 405 M€, le **résultat net ajusté, part du Groupe** [1] progresse de 19%, bénéficiant de la forte amélioration de l'EBIT.

Le **résultat net consolidé, part du Groupe** s'élève à **1 122 M€**. Il enregistre une hausse de **14%**, tirée principalement par la hausse du résultat des cessions, variations de périmètre et autres.

Le ***free cash-flow* opérationnel** [1] s'élève à 1 372 M€ contre 811 M€ en 2018. Cette hausse s'explique par la progression significative du résultat net ajusté (+ 227 M€), par une amélioration de la variation de BFR et par l'impact de la norme IFRS 16 (+ 203 M€).

Dans un souci d'exemplarité vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes du Groupe, et afin de préserver ses capacités de financement si la crise du Covid-19 venait à durer, le Conseil a décidé de proposer la distribution d'un **dividende** de **0,60 €** par action, correspondant à l'acompte déjà versé en décembre 2019.

2.3.8 Proposition de dividende

Le 25 février 2020, lors de l'examen des comptes annuels 2019, le Conseil d'administration avait décidé de proposer aux actionnaires, convoqués en assemblée générale le 6 mai 2020, la distribution d'un **dividende** de **2,65 €** par action au titre de l'exercice 2019, correspondant à un taux de distribution de 40% du résultat net ajusté, part du Groupe, par action.

Dans un souci d'exemplarité vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes du Groupe, et afin de préserver ses capacités de financement si la crise du Covid-19 venait à durer, le Conseil d'administration a décidé, au cours de sa séance du 6 avril 2020, de revoir sa proposition de dividende au titre de l'exercice 2019.

La proposition de **dividende** soumise à l'assemblée générale des actionnaires du 6 mai 2020 sera ainsi limitée à l'acompte de **0,60 €** par action déjà versé en décembre 2019, permettant au Groupe d'éviter une sortie de trésorerie d'environ 430 M€.

2.3.9 Perspectives pour 2020

Le 26 février 2020, lors de la publication des résultats annuels 2019, et sur la base d'un impact limité de la crise du Coronavirus basé sur la situation à cette date, le Groupe s'est fixé les objectifs suivants pour 2020 :

- comme en 2019, un ratio de *book-to-bill* supérieur à 1, bénéficiant de la bonne orientation de la majorité des marchés du Groupe et de l'accélération des initiatives de croissance ;
- un chiffre d'affaires dans la fourchette de 19,0 à 19,5 Mds€[2], intégrant la poursuite de la normalisation de l'activité de signalisation ferroviaire urbaine et la dynamique des secteurs Défense & Sécurité et Identité et Sécurité Numériques ;
- une nouvelle progression de la marge d'EBIT, qui devrait se situer entre 10,8% et 11,0%, grâce à la poursuite des initiatives de compétitivité mises en œuvre dans le cadre du plan *Ambition 10* et à la montée en puissance des synergies de coûts liées à l'acquisition de Gemalto.

L'environnement global du premier semestre 2020 est profondément modifié par la pandémie du Coronavirus, ce qui remet en cause ces perspectives financières. Cette crise sanitaire sans précédent affecte Thales comme toutes les entreprises. Les mesures mises en place pour limiter la contagion ont un impact significatif sur la production, l'exécution des projets et les approvisionnements du Groupe. De plus, cette crise affecte la demande sur les marchés du Groupe. L'impact le plus important devrait porter sur les activités d'aéronautique civile, qui ont généré en 2019 un chiffre d'affaires d'environ 2,15 milliards d'euros.

À la date de dépôt du présent Document d'enregistrement universel 2019, il est impossible de quantifier les impacts financiers de cette crise sur les comptes du Groupe. Ces impacts dépendront notamment de l'étendue, de la durée, et de la profondeur de la crise, ainsi que des possibles effets de rattrapage en fin d'année.

Dès qu'il sera en mesure de le faire, Thales précisera les impacts financiers de cette crise sur ses comptes et ajustera ses objectifs financiers.

(1) Indicateur financier à caractère non strictement comptable, voir définition page 33.
(2) Sur la base du périmètre et des taux de change de février 2020.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 08/04/2020, pages 32 et 40

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Thalès

Facteurs de risques, contrôle interne et gestion des risques

Le Groupe fournit des systèmes, produits et équipements complexes, de nature souvent critique pour ses clients, États ou grandes entreprises, partout dans le monde et fait face à 3 grandes catégories de risques : des risques opérationnels et stratégiques, des risques juridiques et réglementaires, et des risques financiers.

Le présent chapitre décrit ces risques ainsi que l'environnement de gestion y afférent, conformément à l'article L. 225-100-1-I, 3° à 6° du Code de commerce et au règlement (UE) 2017/1129 du 14 juin 2017, révisant la directive Prospectus 2003/71 (CE) du 4 novembre 2003 (le règlement Prospectus). Il a été également établi en considération des Orientations sur les facteurs de risque émises dans le cadre dudit règlement Prospectus par l'ESMA le 1er Octobre 2019 (ESMA 31-62-1293 FR). Il a été arrêté par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 25 février 2020 et, s'agissant du risque lié à la pandémie du Covid-19, lors de sa réunion du 24 mars 2020.

Certains des risques listés dans ce chapitre sont repris dans la Déclaration de Performance Extra-Financière du Groupe et identifiés par l'indication « DPEF ». Leurs modalités de gestion sont décrites dans le chapitre 5 ci-après.

Thales est exposé à des risques et incertitudes variés qui peuvent affecter ses activités, sa réputation, sa rentabilité ou sa capacité à réaliser ses objectifs financiers. Pour y faire face, le Groupe :

- s'attache à identifier les sources de risques le plus en amont possible, pour mieux en maîtriser les conséquences ;
- s'appuie sur un système proactif d'identification et de gestion des risques cohérent, couvrant l'ensemble de ses fonctions, et cartographie chaque année les risques auxquels il est exposé.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 08/04/2020, page 48

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Thalès

3.1 RISQUES OPÉRATIONNELS ET STRATÉGIQUES

3.1.1 Risques liés à l'environnement économique et géopolitique mondial

Importance résiduelle : significatif

Identification du risque	Suivi et gestion du risque
Pandémie du Covid-19	
Apparu en Chine en novembre 2019, le coronavirus SARS-CoV-2 (officiellement nommé Covid-19) a été déclaré pandémie par l'OMS le 12 mars 2020. Cette crise sanitaire sans précédent affecte Thales comme toutes les entreprises. Les risques identifiés sont de 3 natures distinctes : • risques liés à la demande (avec une baisse des prises de commandes et du chiffre d'affaires associé) ; • risques liés aux difficultés d'approvisionnements (ayant un impact sur les capacités de production et la livraison aux clients) ; • risques liés à la production et à l'exécution des projets, en particulier compte tenu des mesures sanitaires mises en place pour garantir la sécurité des personnels sur l'ensemble des sites à travers le monde. La demande pour l'ensemble des solutions du Groupe pourrait être affectée à court terme par cette crise et les mesures mises en place pour limiter la contagion. L'impact le plus important devrait porter sur les activités d'aéronautique civile (avionique, systèmes électriques, systèmes de multimédia de bord), qui ont généré en 2019 un chiffre d'affaires d'environ 2,15 milliards d'euros, dont environ 750 millions d'euros en après-vente (directement fonctions du volume de trafic aérien). Cette crise devrait également se traduire par des décalages de commandes de systèmes de multimédias de bord par les compagnies aériennes. L'ensemble des perturbations induites pourrait également accroître le risque de liquidité, qui est exposé au paragraphe 3.3.1 a).	Depuis le début de cette crise, le Groupe a mis tout en œuvre pour, en priorité, préserver la santé de ses salariés, de leurs proches, de ses clients et de la population. Afin de minimiser la propagation du virus, le Groupe applique les directives gouvernementales des différents pays où il opère, adaptant les modalités d'organisation du travail selon les recommandations des autorités de santé et privilégiant le télétravail lorsque cela est possible. Le management du Groupe suit en permanence l'évolution de la situation et s'efforce d'assurer, dans la mesure du possible et dans le strict respect des consignes sanitaires, la continuité de ses opérations pour ses clients. Le Groupe travaille avec tous ses clients afin de minimiser l'impact de cette crise sur leurs opérations. Il est à ce stade impossible de quantifier les impacts financiers de cette crise sur les comptes du Groupe.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 08/04/2020, page 50

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Thalès

5.2 RISQUES PRIS EN COMPTE DANS LE CADRE DE LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

2. Santé et sécurité au travail

Certaines activités de Thales peuvent exposer ses salariés, visiteurs, ou sous-traitants à divers risques physiques (électriques, chimiques, rayonnements, chantiers ferroviaires, chantiers de grande hauteur, etc.).

Ces activités imposent de respecter partout où le Groupe opère de nombreuses et diverses dispositions réglementaires relatives à l'environnement de travail et à la sécurité industrielle afin d'assurer à l'ensemble des personnels concernés un cadre de travail sûr et sain.

L'absence de maîtrise de ces dispositions ou l'insuffisance de mesures visant à préserver la santé, la sécurité et la Qualité de Vie au Travail des personnels dont le Groupe est responsable pourraient l'exposer à des sanctions, à une dégradation de sa performance opérationnelle, et porter préjudice à sa réputation ou son attractivité.

Thales a mis en place une organisation dédiée visant à prévenir les risques liés à la santé et à la sécurité au travail sur les sites du Groupe comme sur les chantiers extérieurs. Ses travaux incluent notamment une analyse des risques liés aux substances et produits manipulés ainsi qu'une anticipation de situation de crise sanitaire majeure pouvant intervenir à l'échelle internationale.

Des actions concrètes sont mises en œuvre en matière de prévention des risques liés à la santé et à la sécurité au travail des collaborateurs et en matière de qualité de vie et de bien-être au travail par la Direction des Ressources Humaines Groupe et la Direction Santé, Sécurité et Environnement Groupe (voir section 5.4.3).

Des évaluations et des suivis réguliers des risques auxquels peuvent être exposés les collaborateurs et les entreprises intervenantes sont réalisés dans l'ensemble du Groupe.

Des comités de pilotage transverses multidisciplinaires, visant à supprimer ou diminuer ces risques, se réunissent plusieurs fois par an (voir section 5.4.3).

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 08/04/2020, page 112

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Thalès

4.2 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

4.2.7 Autres informations

Convocation des assemblées générales d'actionnaires et conditions d'admission

Tous les actionnaires, quel que soit le nombre d'actions qu'ils possèdent, ont le droit de participer aux assemblées générales d'actionnaires. Elles sont convoquées et délibèrent dans les conditions prévues par la loi ; la date et le lieu, l'ordre du jour et le projet de résolutions de l'assemblée sont publiés au Bulletin des annonces légales obligatoires (« Balo ») au moins 35 jours avant la date de l'assemblée, la convocation définitive ayant lieu au plus tard 15 jours avant l'assemblée. Le Conseil d'administration s'attache, dans l'intérêt de l'ensemble des actionnaires, à prévoir des délais de convocation bien supérieurs aux minima légaux.

Au moins 21 jours avant l'assemblée, les documents prévus par la réglementation en vigueur sont mis en ligne sur le site internet de la Société (www.thalesgroup.com). Ils sont tenus à la disposition des actionnaires au siège social dans les délais légaux.

La date de l'assemblée est communiquée sur le site internet de la Société avec un préavis d'au minimum six mois.

La participation aux assemblées générales, sous quelque forme que ce soit, est subordonnée à un enregistrement ou à une inscription des actions dans les conditions et délais prévus par la réglementation en vigueur.

Pour l'assemblée générale du 6 mai 2020, les actionnaires auront la possibilité de voter par des moyens électroniques.

En raison de la crise du Covid-19, l'assemblée générale du 6 mai 2020 se tiendra à huis clos et dans les conditions décrites dans la rubrique « Assemblée générale » du site internet (https://www.thalesgroup.com/fr/investor/retail-investors/assemblee-generale-annuelle), que les actionnaires sont invités à consulter régulièrement.

L'actionnaire qui a déjà exprimé son vote à distance, envoyé un pouvoir ou demandé sa carte d'admission ou une attestation de participation peut à tout moment céder tout ou partie de ses actions.

Cependant, conformément aux dispositions réglementaires en vigueur depuis le 1er janvier 2015, en cas de notification par l'intermédiaire teneur de compte à la Société d'une cession intervenue avant le deuxième jour ouvré à zéro heure, heure de Paris, précédant l'assemblée générale, la Société invalidera ou modifiera, selon le cas, le vote exprimé, le pouvoir, la carte d'admission ou l'attestation de participation.

Aucune cession ni aucune autre opération réalisée après le deuxième jour ouvré précédant l'assemblée à zéro heure, heure de Paris, quel que soit le moyen utilisé, n'est notifiée par l'intermédiaire habilité ou prise en considération par la Société, nonobstant toute convention contraire.

Le droit de vote et, par conséquent, le droit d'assister à l'assemblée générale, appartient à l'usufruitier dans les assemblées ordinaires et au nu-propriétaire dans les assemblées extraordinaires. Il appartient au propriétaire des titres remis en gage. Les copropriétaires *indivis* d'actions sont représentés aux assemblées par l'un d'entre eux ou par un mandataire commun, lequel, en cas de désaccord, est désigné en justice à la demande du copropriétaire le plus diligent.

Chaque membre de l'assemblée a autant de voix qu'il possède ou représente d'actions, sans limitation, sous réserve de ce qui est dit ci-après, concernant le droit de vote double, et des exceptions prévues par la loi.

6.4 INFORMATIONS BOURSIÈRES ET COMMUNICATION FINANCIÈRE

6.4.1.4 Dividende et politique de distribution

Les dividendes sont valablement payés aux titulaires d'actions. La Société utilise la procédure de paiement direct *via* l'organisme de compensation de place Euroclear.

Dans un souci d'exemplarité vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes du Groupe, et afin de préserver ses capacités de financement si la crise du Covid-19 venait à durer, le Conseil d'administration a décidé, au cours de sa séance du 6 avril 2020, de revoir sa proposition de dividende au titre de l'exercice 2019.

Il sera ainsi proposé à l'assemblée générale des actionnaires du 6 mai 2020 de distribuer un dividende de 0,60 € par action, correspondant à l'acompte déjà versé en décembre 2019.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 08/04/2020, pages 87 et 177

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

KPMG



TOTAL

Extrait du document d'enregistrement universel
(déposé à l'AMF le 20 mars 2020)

Total

1.6.3 Tendances et perspectives

1.6.3.1 Perspectives

L'environnement pétrolier reste volatil compte tenu d'une incertitude sur la demande d'hydrocarbures liée aux perspectives sur la croissance économique mondiale et d'un contexte géopolitique instable.

L'épidémie du Covid-19 qui a démarré en décembre 2019 en Chine, impacte la demande depuis le début du 1er trimestre 2020 et a eu pour effet de faire chuter significativement les cours du pétrole.

Dans ce contexte d'offre excédentaire, la décision le 6 mars 2020, de l'OPEP et de la Russie de cesser leur coopération sur les marchés a fait chuter brutalement les cours du pétrole brut, de l'ordre de 30%.

Une baisse du prix moyen de ventes de liquides de 10 dollars par baril entraîne sur un trimestre une baisse du résultat opérationnel net ajusté d'environ 725 millions de dollars et une baisse du flux de trésorerie d'exploitation d'environ 825 millions de dollars.

Malgré les incertitudes liées au Covid-19 et aux politiques d'offre de pétrole, les fondamentaux du Groupe restent solides. Le Groupe dispose d'un point-mort *cash* organique inférieur à 25$/b et d'un niveau d'endettement maîtrisé (gearing hors leases de 17% au 31.12.2019). Depuis 2015, il a mis en œuvre une politique de discipline sur ses dépenses et a annoncé en septembre 2019 l'extension de ses programmes d'économies au-delà de 2020. De plus, il dispose de flexibilités sur ses programmes d'investissement puisque près de 20% des CAPEX de l'*upstream* sont des « *short cycle capex* », c'est à dire arbitrables à court terme.

Le Groupe poursuit la mise en œuvre de sa stratégie de croissance rentable sur les chaînes intégrées du gaz et de l'électricité bas carbone.

Les ventes de GNL bénéficieront notamment en 2020 des démarrages du train 4 de Yamal LNG et du train 3 de Cameron LNG et s'établiront à plus de 30 millions de tonnes.

Ainsi, dans un environnement à 60$/b, le *cash flow* du Groupe serait en augmentation d'environ 1 milliard de dollars par an à partir de 2019.

Le Groupe maintient la discipline sur les dépenses et poursuit son programme de réduction de coûts avec un objectif de plus de 5 milliards de dollars d'économies cumulées en 2020. Dans un environnement à 60$/b, les investissements nets devraient être de l'ordre de 18 milliards de dollars en 2020, le Groupe prévoyant alors de finaliser son programme de cession de 5 milliards de dollars d'actifs sur les années 2019-2020 (~3 milliards de dollars ont déjà été annoncés).

La croissance organique de la production devrait se poursuivre à plus de 2% en 2020 grâce à la montée en puissance de projets mis en production en 2019 et les démarrages prévus en 2020 notamment Iara 2 au Brésil. Cependant, les exportations en Libye sont à l'arrêt depuis la mi-février ; si cette situation se poursuivait sur l'année complète, elle impacterait d'environ 2% la croissance des productions annuelles.

Depuis le début du quatrième trimestre 2019 jusqu'à la décision de l'OPEP du 6 mars 2020, les marges de raffinage mondiales ont été faibles compte tenu des stocks de produits élevés et des prix du brut soutenus par l'Opep. Ces marges se sont cependant relevées suite à la baisse brutale du prix du pétrole. L'Aval continuera à s'appuyer sur son portefeuille diversifié, notamment ses plateformes intégrées du Raffinage-Chimie ainsi que sur ses activités non cycliques.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 20/03/2020, page 29

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

3.1.1 Paramètres d'environnement

Sensibilité des résultats aux prix du pétrole et du gaz, marges de raffinage, taux de change et taux d'intérêt

Les résultats de TOTAL sont sensibles à différents paramètres d'environnement dont les plus significatifs sont les prix du pétrole et du gaz, les marges de raffinage, les taux de change et les taux d'intérêt.

Les prix du pétrole et du gaz naturel peuvent connaître d'importantes fluctuations en raison de facteurs sur lesquels TOTAL n'a pas de contrôle, tels que :

- les évolutions économiques et politiques sur le plan international et régional dans les régions productrices de ressources naturelles, notamment au Moyen-Orient, en Afrique, en Amérique du Sud et en Russie, ainsi que la situation sécuritaire dans certaines régions, l'ampleur de la menace terroriste internationale, les guerres et autres conflits ;
- la capacité des pays de l'Opep et des autres pays producteurs à exercer une influence sur les niveaux et les prix de la production mondiale de pétrole et de gaz ;
- les prix des énergies non conventionnelles, ainsi que les évolutions des dispositifs de valorisation des sables bitumineux et des huiles de schiste qui peuvent affecter les prix de vente du Groupe notamment dans le cadre de ses contrats à long terme de vente de gaz, et les évaluations de ses actifs en particulier en Amérique du Nord ;
- la conjoncture économique mondiale et les conditions des marchés financiers ;
- les réglementations et les actions gouvernementales ;
- la modification de l'offre et la demande en énergie, mondiale et régionale ; et les modifications des préférences des consommateurs y compris en raison d'épidémies comme le Covid-19.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 20/03/2020, page 29

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

KPMG



Ubisoft

Extrait du document d'enregistrement universel
(déposé à l'AMF le 5 juin 2020)

Ubisoft



Yves GUILLEMOT

Message du Président-Directeur général

En cette période sans précédent, notre priorité a été d'assurer la sécurité et le bien-être de nos équipes, partout dans le monde. Avec beaucoup de courage et d'engagement, elles ont fait preuve d'une adaptabilité et d'un professionnalisme incroyables, que je tiens à saluer. Je tiens également à présenter notre soutien aux personnes affectées et témoigner de notre reconnaissance aux personnels soignants et à toutes celles et ceux qui participent au combat contre ce virus pour rétablir un semblant de normalité dans nos vies.

La mission d'Ubisoft est d'enrichir la vie des joueurs grâce à des expériences de jeu mémorables. Avec la crise sanitaire et économique actuelle, cette mission est plus importante que jamais. En avril dernier, le Washington Post [1] a publié une enquête sur la façon dont les jeux vidéo deviennent un outil d'apprentissage pour les élèves pendant la fermeture des écoles. Cet article met notamment en avant les bienfaits du mode Discovery Tour du jeu Assassin's Creed Odyssey pour découvrir l'histoire de la Grèce Antique. Grâce à ce mode, Ubisoft s'est d'ailleurs vu décerner les prix « Best learning game » et le « People's Choice Award » aux Games for Change Awards [2].

Si les résultats de l'exercice écoulé sont très en deçà de nos attentes initiales, l'arrivée d'une nouvelle génération de consoles est l'occasion de mesurer les progrès considérables que nous avons réalisés sur le cycle qui se termine. Ces 7 dernières années ont vu Ubisoft tirer profit de sa stratégie d'investissement à long terme pour bâtir et renforcer 4 actifs fondamentaux :

- premièrement, une transformation majeure de notre portefeuille de jeux. Ce dernier est désormais plus profond et diversifié et beaucoup plus tourné vers l'engagement des joueurs avec, dorénavant, une position forte sur les jeux multi-joueurs, l'esports, le RPG, en plus de nos forces historiques sur les jeux action-aventure. Grâce à cette transformation, 11 de nos titres ont vendu plus de 10 millions d'unités sur ce cycle (*Assassin's Creed Unity - Assassin's Creed Origins - Assassin's Creed Odyssey - The Division - The Division 2 - Far Cry 4 - Far Cry 5 - Tom Clancy's Ghost Recon Wildlands - Tom Clancy's Rainbow Six Siege - Watch Dogs - Watch Dogs 2*), alors que seule la franchise *Assassin's Creed* et *Far Cry 3* avaient atteint ces niveaux lors du cycle précédent. Par ailleurs, le nombre de joueurs actifs sur nos jeux consoles et PC a été multiplié par 4 sur la période, le nombre de « session days » par 8 et la part du PRI dans nos revenus par 6, démontrant les effets bénéfiques de la profonde évolution de notre portefeuille ;
- deuxièmement, cette transformation s'est accompagnée d'une montée en expertise majeure dans la gestion des jeux Live et dans notre engagement avec les communautés de joueurs. Nous avons notamment vu 117 millions de joueurs consoles et PC se connecter sur notre plateforme digitale sur le dernier exercice. Cette dernière est aujourd'hui totalement intégrée aux consoles et PC ainsi qu'aux différents sites de streaming et est une composante essentielle de notre relation directe avec les joueurs. Uplay, représente dorénavant 40% de nos ventes digitales sur PC ;
- troisièmement, ces réalisations ont été en partie permises grâce à notre capacité de production, la deuxième de l'industrie et à une culture d'entreprise reconnue. Les talents étant au cœur de la création de valeur de l'industrie du jeu vidéo, notre culture est un actif essentiel dans l'attraction et la rétention des meilleurs profils ;
- et quatrièmement, nous avons la maîtrise de nos technologies et détenons l'ensemble de nos marques clefs, ce qui nous offre à la fois une visibilité à long terme et un atout majeur dans le contexte de multiplication des plateformes.

La dynamique de ce début de nouvel exercice est excellente avec, en particulier, un back catalogue, un segment digital, un PRI plus forts qu'anticipés initialement et un line-up le plus ambitieux de l'industrie. La crise actuelle nous incite néanmoins à la prudence, de nombreuses incertitudes externes étant apparues. La transition vers le travail à domicile a eu des répercussions à court terme sur notre production, pour l'instant limitées à quelques semaines. Les prochains mois nous en diront plus sur notre capacité à tenir notre calendrier de lancements. Par ailleurs, la crise économique interroge, entre autres, sur les conditions d'opération de nos partenaires commerciaux et sur l'évolution de la consommation. Nous continuerons de faire preuve d'adaptation et d'agilité dans cette période incertaine.

Si nous nous projetons dans l'avenir, le potentiel de développement de l'industrie du jeu vidéo est immense. Nous touchons collectivement une audience beaucoup plus grand public et notre secteur conforte année après année son statut de segment leader de l'industrie du divertissement avec des taux de croissance élevés. Cette dynamique s'appuie sur les caractéristiques propres au jeu vidéo, avec notamment des expériences sociales toujours renouvelées et particulièrement engageantes, du contenu exceptionnel créé par les joueurs, et une accessibilité immense permise par la multiplication des plateformes et des modèles commerciaux. Et cette accessibilité sera accentuée par la montée en puissance du streaming sur les prochaines années.

Dans ce contexte, il nous reste encore beaucoup à faire et nous sommes particulièrement focalisés sur le développement des interactions sociales dans nos jeux. Forts des actifs fondamentaux que nous avons construits et d'une situation financière solide, je suis persuadé qu'Ubisoft est idéalement positionnée pour créer une valeur majeure pour ses talents, ses joueurs, ses partenaires et ses actionnaires sur les prochaines années.

Je tiens à les remercier chaleureusement pour leur fidélité, leur soutien et la confiance qu'ils nous témoignent.

Yves Guillemot
Président-Directeur général

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 05/06/2020, page 3

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Ubisoft

Risques significatifs et spécifiques auxquels le Groupe estime être exposé		Criticité nette
Risques liés à l'activité	Restriction d'accès à certains marchés	Élevée
	Défaillance de partenaires externes entraînant l'indisponibilité d'un jeu	Élevée
	Divulgation, vol, espionnage, perte ou altération irréversible de données sensibles	Modérée
	Toxicité dans les jeux et services	Modérée
	Dépendance vis-à-vis de certains fournisseurs/sous-traitants	Modérée
	Défaillance dans le processus de développement d'un jeu phare conduisant à en retarder la sortie	Modérée
	Défiance de la communauté de joueurs	Modérée
Risques liés aux talents	Départs de talents clés	Élevée
	Défaillance pour attirer et retenir les talents	Modérée
Risques réglementaires	Nouvelles réglementations	Élevée
	Contraction des subventions, aides et crédits d'impôts	Modérée
Risques technologiques	Retard d'Ubisoft ou survenance d'une innovation de rupture de la part d'un concurrent	Modérée
	Incapacité à réagir rapidement aux évolutions majeures de la technologie	Modérée

Les risques financiers, n'étant pas considérés comme spécifiques à l'activité d'Ubisoft (les risques de change, de financement et liquidité, de taux d'intérêt, de contrepartie et les risques sur les actions de la Société), sont abordés dans les notes 40 à 45 de l'annexe des comptes consolidés du présent Document d'Enregistrement Universel.

Par ailleurs, en complément des risques significatifs et spécifiques mentionnés précédemment auxquels le Groupe estime être exposé, Ubisoft fait également face au risque générique que représente la pandémie de COVID-19 dont les principaux impacts identifiés à la date du présent Document d'Enregistrement Universel s'analysent comme suit :

RISQUES LIÉS À L'ÉPIDÉMIE DE COVID-19

Face à la crise sanitaire actuelle, le Groupe a pris les mesures nécessaires pour assurer la protection de ses collaborateurs et la continuité de son activité.

L'impact du COVID-19 est suivi attentivement par le Groupe pour évaluer la situation et prendre les actions nécessaires. Le Groupe a ainsi su tirer parti de son infrastructure IT et de ses solutions digitales de collaboration pour permettre à la grande majorité des équipes de travailler à distance afin de maintenir une forte productivité dans un contexte particulièrement difficile.

À la date de publication du présent document, le Groupe estime que l'épidémie de COVID 19 devrait avoir un impact globalement limité sur ses activités. Le confinement général de cette crise a d'ailleurs eu un impact positif sur l'engagement des joueurs sur Consoles et PC et sur les revenus. Il est cependant impossible à ce jour de déterminer si cet impact sera durable.

Néanmoins, la crise du COVID 19 incite à la prudence. De nombreuses incertitudes demeurent à terme telles que :

- la possibilité qu'un de ses 5 titres AAA prévus sur l'exercice 2020-21 soit décalé sur l'exercice suivant en raison des répercussions de la transition vers le travail à domicile ;
- l'impact de la récession économique, en fonction de son intensité et de sa durée, sur l'évolution de la consommation de jeux ;
- l'impact sur l'activité liée à d'éventuelles difficultés des distributeurs physiques sur nos lancements de jeux ;
- le possible report à court terme du lancement des nouvelles consoles haute-définition. Cependant, dans la mesure où Ubisoft a prévu de lancer ses jeux sur les 2 générations de consoles, l'impact devrait le cas échéant être relativement amorti.

Dans ce contexte très incertain, Ubisoft continue de suivre attentivement l'évolution de la situation et ses impacts.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 05/06/2020, pages 28 et 29

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Ubisoft

Pour l'exercice clos le 31 mars 2021, le Groupe a confirmé le 14 mai 2020 sa capacité à atteindre les 600 M€ de résultat opérationnel non-IFRS communiqué précédemment avec le lancement de 5 jeux AAAs (*Assassin's Creed Valhalla*, *Watch Dogs Legion*, *Gods & Monsters*, *Rainbow Six Quarantine* et une franchise non annoncée). Cependant, en raison du contexte lié à la crise du COVID-19 et afin de tenir compte de l'impact potentiel des incertitudes externes, Ubisoft a annoncé des objectifs financiers compris dans les fourchettes ci-dessous. L'estimation basse de ces fourchettes prend notamment en compte le décalage éventuel d'un jeu AAA sur l'exercice fiscal suivant si cela devait assurer la maximisation du potentiel long terme du line-up Ubisoft.

Ainsi, à ce stade de l'année, les objectifs financiers d'Ubisoft sont compris :

- entre 400 M€ et 600 M€ pour l'EBIT Groupe non-IFRS ;
- entre 2 350M€ et 2 650 M€ pour le Net Booking Groupe.

Compte tenu de ces circonstances exceptionnelles et dans le cadre de ces fourchettes, le Conseil d'administration statuera, d'ici la fin du mois d'octobre 2020, sur les cibles précises afférentes aux objectifs EBIT Groupe non-IFRS et Net Booking Digital Groupe de la rémunération variable annuelle du Président-Directeur général au titre de l'exercice clos le 31 mars 2021. Ce délai vise à assurer la pertinence des cibles en permettant au Groupe d'une part d'obtenir davantage de visibilité quant à l'impact de la crise du Covid-19 sur ses opérations et sur l'évolution de la consommation, et d'autre part de garantir le caractère exigeant de ces objectifs, les sorties des jeux AAA étant prévues pour le second semestre de l'exercice.

Il est rappelé que, conformément à l'article L. 225-100, III du Code de commerce, le versement des éléments de rémunération variable en numéraire sera conditionné au résultat du vote « Ex Post Individuel » par les actionnaires lors de l'Assemblée générale appelée à approuver les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2021.

Dans cet esprit, la politique de « flextime » en place dans les principaux studios et filiales du Groupe (Montréal, Toronto, Paris, Pune…) est axée principalement sur la flexibilité des horaires d'arrivée et de départ des collaborateurs. Chacun peut ainsi adapter ses horaires à ses contraintes personnelles, tout en respectant son temps hebdomadaire. Une plage horaire commune à toutes les équipes demeure obligatoire pour permettre un travail collaboratif fluide.

Cette politique appliquée dans la plupart des filiales contribue au bien-être des équipes, ainsi qu'à l'autonomie de chacun dans son travail.

Certaines filiales mettent également en place la flexibilité du temps de travail pour mieux accompagner la parentalité. Les sites français proposent par exemple un aménagement des horaires d'arrivée au travail pour les parents durant les périodes de rentrée des classes. L'ensemble des sites offrent également la possibilité d'absences pour convenance personnelle, par exemple, tels que les congés parentaux.

Le télétravail s'est généralisé dans tous les sites d'Ubisoft afin de répondre à la crise sanitaire lié au COVID-19. Un accompagnement est organisé et va se poursuivre tout le temps des confinements respectifs de chaque pays afin de s'assurer du bien-être de chaque collaborateur et de son bon niveau d'équipement.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 05/06/2020, pages 98 et 154

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Ubisoft

5.5 Développer notre ancrage territorial

Ubisoft favorise le développement économique local et s'engage dans la création de liens durables avec ses communautés. Le Groupe se mobilise en :

- contribuant au développement de l'emploi et de l'économie locale ;
- s'engageant en faveur de causes sociétales en lien avec son activité.

Sur l'année calendaire 2019, 53 filiales du Groupe ont engagé au moins une initiative économique, académique ou culturelle au profit des communautés locales.

La direction de la responsabilité sociétale met à disposition des filiales des outils pour développer de nouvelles initiatives locales. Ainsi, l'intranet RSE lancé en 2016 permet de partager les objectifs sociétaux du Groupe et les pratiques les plus inspirantes en matière d'engagement local et de mécénat. Des outils concernant l'engagement local ont été mis à disposition des filiales en 2020 afin de les aider à s'engager dans des collaborations durables avec des structures associatives et philanthropiques. En 2020, le Groupe concentre ses efforts afin d'apporter son aide locale et globale quant à la situation liée à la propagation du COVID-19.

DÉMARCHE

UBISOFT CRÉE DES MOMENTS LUDIQUES PARTAGÉS EN FAVEUR DE CAUSES SOCIÉTALES

Leader dans le domaine du divertissement, Ubisoft utilise le pouvoir du jeu et renforce ses liens avec ses communautés en créant des moments ludiques qui luttent pour des causes sociétales. Les filiales du Groupe proposent à cet effet des évènements festifs, artistiques ou solidaires, accessibles à tous.

FOCUS : LE JEU AU SERVICE DE LA LUTTE CONTRE LE COVID-19

Dans le contexte de la crise sanitaire mondiale due au COVID-19, Ubisoft a concentré ses efforts pour aider la société et les populations. Ubisoft a notamment rejoint d'autres acteurs de l'industrie pour participer au Twitch Stream Aid 2020 le samedi 28 mars. Dans le cadre de cet événement, Ubisoft a fait un don de 150 000 dollars au Fonds de solidarité COVID-19 pour l'OMS. L'événement dans son ensemble a permis de récolter plus de 2,7 millions de dollars.

Les différentes filiales d'Ubisoft se sont également mobilisées afin d'aider localement les associations et fondations. Ainsi, plusieurs associations ont reçu des dons matériels de consoles et d'ordinateurs afin de renouer avec l'égalité des chances en matière d'accès à l'éducation et au divertissement pour les jeunes de tous les milieux sociaux et culturels dans le contexte de confinement. À cela s'ajoute la réalisation de dons financiers pour participer à l'achat de tenues de protection nécessaires au personnel médical.

Pour aider au divertissement des populations confinées, Ubisoft a prévu d'offrir la gratuité à certains de ses jeux. Les joueurs vont donc profiter, courant mars et avril, de l'accès gratuit à *Assassin's Creed Odyssey*, *Ghost Recon Breakpoint* ou encore *Just Dance*. De plus, pour encourager les gens à utiliser le jeu comme un moyen de se réunir pendant cette période d'isolement, Ubisoft a décidé de participer au live de « You Are Not Alone » avec plusieurs de ses jeux.

Pour finir, Ubisoft engage actuellement d'autres initiatives afin d'apporter son aide aux populations dans la poursuite de la crise. Ubisoft a notamment appelé ses employés volontaires à mettre en place des cours de programmation en ligne à l'aide du jeu *Les Lapins Crétins : Apprends à Coder !* qui débuteront au mois d'avril 2020.

FOCUS : LES CHIFFRES-CLÉS DE QUELQUES INITIATIVES IMPACTANTES EN FAVEUR DE CAUSES SOCIÉTALES

150 000 $ [1] ont été donnés au Fonds de solidarité COVID-19 pour l'OMS.

12 MCAD sont engagés par Ubisoft Montréal dans le cadre d'Ubisoft Education entre 2015 et 2022 afin de bénéficier à **30 000** jeunes à travers le Québec.

Le film de la campagne de *Just Dance* sur l'Alzheimer a été visionné **700 000** fois.

150 000 € ont été versés à Child's Play lors de l'opération Man Down.

Plus de 3 944 heures de volontariat pour des causes au profit de nos communautés.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 05/06/2020, pages 161, 164 et 167

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Ubisoft

5.5 Développer notre ancrage territorial

Ubisoft favorise le développement économique local et s'engage dans la création de liens durables avec ses communautés. Le Groupe se mobilise en :

- contribuant au développement de l'emploi et de l'économie locale ;
- s'engageant en faveur de causes sociétales en lien avec son activité.

Sur l'année calendaire 2019, 53 filiales du Groupe ont engagé au moins une initiative économique, académique ou culturelle au profit des communautés locales.

La direction de la responsabilité sociétale met à disposition des filiales des outils pour développer de nouvelles initiatives locales. Ainsi, l'intranet RSE lancé en 2016 permet de partager les objectifs sociétaux du Groupe et les pratiques les plus inspirantes en matière d'engagement local et de mécénat. Des outils concernant l'engagement local ont été mis à disposition des filiales en 2020 afin de les aider à s'engager dans des collaborations durables avec des structures associatives et philanthropiques. En 2020, le Groupe concentre ses efforts afin d'apporter son aide locale et globale quant à la situation liée à la propagation du COVID-19.

DÉMARCHE

UBISOFT CRÉE DES MOMENTS LUDIQUES PARTAGÉS EN FAVEUR DE CAUSES SOCIÉTALES

Leader dans le domaine du divertissement, Ubisoft utilise le pouvoir du jeu et renforce ses liens avec ses communautés en créant des moments ludiques qui luttent pour des causes sociétales. Les filiales du Groupe proposent à cet effet des évènements festifs, artistiques ou solidaires, accessibles à tous.

FOCUS : LE JEU AU SERVICE DE LA LUTTE CONTRE LE COVID-19

Dans le contexte de la crise sanitaire mondiale due au COVID-19, Ubisoft a concentré ses efforts pour aider la société et les populations. Ubisoft a notamment rejoint d'autres acteurs de l'industrie pour participer au Twitch Stream Aid 2020 le samedi 28 mars. Dans le cadre de cet événement, Ubisoft a fait un don de 150 000 dollars au Fonds de solidarité COVID-19 pour l'OMS. L'événement dans son ensemble a permis de récolter plus de 2,7 millions de dollars.

Les différentes filiales d'Ubisoft se sont également mobilisées afin d'aider localement les associations et fondations. Ainsi, plusieurs associations ont reçu des dons matériels de consoles et d'ordinateurs afin de renouer avec l'égalité des chances en matière d'accès à l'éducation et au divertissement pour les jeunes de tous les milieux sociaux et culturels dans le contexte de confinement. À cela s'ajoute la réalisation de dons financiers pour participer à l'achat de tenues de protection nécessaires au personnel médical.

Pour aider au divertissement des populations confinées, Ubisoft a prévu d'offrir la gratuité à certains de ses jeux. Les joueurs vont donc profiter, courant mars et avril, de l'accès gratuit à *Assassin's Creed Odyssey*, *Ghost Recon Breakpoint* ou encore *Just Dance*. De plus, pour encourager les gens à utiliser le jeu comme un moyen de se réunir pendant cette période d'isolement, Ubisoft a décidé de participer au live de « You Are Not Alone » avec plusieurs de ses jeux.

Pour finir, Ubisoft engage actuellement d'autres initiatives afin d'apporter son aide aux populations dans la poursuite de la crise. Ubisoft a notamment appelé ses employés volontaires à mettre en place des cours de programmation en ligne à l'aide du jeu *Les Lapins Crétins : Apprends à Coder !* qui débuteront au mois d'avril 2020.

FOCUS : LES CHIFFRES-CLÉS DE QUELQUES INITIATIVES IMPACTANTES EN FAVEUR DE CAUSES SOCIÉTALES

150 000 $ [1] ont été donnés au Fonds de solidarité COVID-19 pour l'OMS.

12 MCAD sont engagés par Ubisoft Montréal dans le cadre d'Ubisoft Education entre 2015 et 2022 afin de bénéficier à **30 000** jeunes à travers le Québec.

Le film de la campagne de *Just Dance* sur l'Alzheimer a été visionné **700 000** fois.

150 000 € ont été versés à Child's Play lors de l'opération Man Down.

Plus de 3 944 heures de volontariat pour des causes au profit de nos communautés.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 05/06/2020, pages 161, 164 et 167

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Ubisoft

Mars 2020 : Impact potentiel de l'épidémie de coronavirus COVID-19 sur l'activité et le résultat de l'exercice 2019-2020

Face à la crise sanitaire actuelle, le Groupe a pris les mesures nécessaires pour assurer la protection de ses collaborateurs et la continuité de son activité. Le Groupe suit attentivement l'évolution de cette pandémie : une cellule de gestion de crise dédiée a été mise en place au niveau du Groupe et reste en communication permanente avec les différentes entités.

Avec le confinement, l'engagement dans nos jeux a augmenté de façon significative et cela a eu un impact positif sur notre performance financière. Il est impossible à ce jour de déterminer si cet impact sera durable.

Le Groupe a mis en place des procédures de suivi continu des conséquences que peut avoir l'épidémie sur ses activités en particulier sur son activité de distribution physique de jeux.

Par ailleurs, la grande majorité des développeurs du Groupe sont désormais en télétravail, et de nombreuses mesures ont été prises pour maintenir une forte productivité, notamment par l'utilisation de solution de streaming qui avaient déjà été testées avec succès dans le passé. La transition vers le travail à domicile a néanmoins eu un impact de quelques semaines sur nos productions que la Société considère comme gérable à ce jour.

6.1.2.21 Événements postérieurs à la clôture

Au 14 mai 2020, date d'arrêté des comptes, la crise du Covid-19 ne fait pas peser de risque sur la continuité d'exploitation et n'a pas d'impact significatif sur la structure financière d'Ubisoft. Cependant le Groupe suit attentivement l'évolution de la situation dans la mesure où le contexte actuel incite à la prudence. Si le Groupe se considère en mesure de livrer ses principaux jeux sur l'exercice 2020-21, on ne peut exclure qu'un des 5 titres AAA soit décalé sur l'exercice suivant.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 05/06/2020, pages 192 et 251

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Ubisoft

- **Mars 2020 : Impact potentiel de l'épidémie de coronavirus COVID-19 sur l'activité et le résultat de l'exercice 2019-2020**

Face à la crise sanitaire actuelle, le Groupe a pris les mesures nécessaires pour assurer la protection de ses collaborateurs et la continuité de son activité. Le Groupe suit attentivement l'évolution de cette pandémie : une cellule de gestion de crise dédiée a été mise en place au niveau du Groupe et reste en communication permanente avec les différentes entités.

Avec le déconfinement, l'engagement dans nos jeux a augmenté de façon significative et cela a eu un impact positif sur notre performance financière. Il est impossible à ce jour de déterminer si cet impact est durable.

Le Groupe a mis en place des procédures de suivi continu des conséquences que peut avoir l'épidémie sur ses activités en particulier sur son activité de distribution physique de jeux.

Par ailleurs, la grande majorité des développeurs du Groupe sont désormais en télétravail, et de nombreuses mesures ont été prises pour maintenir une forte productivité, notamment par l'utilisation de solution de streaming qui avaient déjà été testées avec succès dans le passé.

La transition vers le travail à domicile a néanmoins eu un impact de quelques semaines sur nos productions que la Société considère comme gérable à ce jour.

Événements postérieurs à la clôture

Au 14 mai 2020, date d'arrêté des comptes, la crise du COVID-19 ne fait pas peser de risque sur la continuité d'exploitation et n'a pas d'impact significatif sur la structure financière d'Ubisoft. Cependant le Groupe suit attentivement l'évolution de la situation dans la mesure où le contexte actuel incite à la prudence.

Si le Groupe se considère en mesure de livrer ses principaux jeux sur l'exercice 2020-2021, on ne peut exclure qu'un des 5 titres AAA soit décalé sur l'exercice suivant.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 05/06/2020, pages 263 et 286

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

KPMG



UNIBAIL - RODAMCO - WESTFIELD

Extrait du document d'enregistrement universel (déposé à l'AMF le 25 mars 2020)

Unibail - Rodamco - Westfield

PERSPECTIVES

Grâce à sa stratégie, le portefeuille d'URW est à l'avant-garde du changement dans un secteur en mutation rapide. L'impact de ces changements sur le commerce physique comprend notamment la rationalisation des réseaux des enseignes, l'importance accrue des magasins *flagships*, l'évolution du poids des différents secteurs d'activité dans les centres commerciaux, avec notamment l'accent mis sur la restauration, le divertissement et les loisirs et l'intégration du digital.

Le secteur du commerce vit actuellement un tournant majeur à l'heure où la technologie digitale et mobile, associée à une connectivité permanente, offre aux consommateurs un accès inégalé aux informations. Les consommateurs peuvent aujourd'hui comparer instantanément les prix et les offres et changer facilement de marques et de produits. La part de marché du e-commerce continue d'augmenter. Les consommateurs, surtout les jeunes générations, privilégient « l'expérience » aux biens physiques, se tournant vers des formes de commerce plus « expérientielles », comme les restaurants et les activités de loisirs.

Des études montrent toutefois que les points de vente physiques restent essentiels, comme le prouve la forte hausse de fréquentation des centres URW en 2019, les jeunes y contribuant pour beaucoup malgré leur appétence pour le digital. À l'avenir, la grande majorité des dépenses des consommateurs se fera auprès des enseignes à la fois physiques et digitales. De ce fait, les magasins physiques resteront essentiels pour l'engagement des clients, le marketing et les marques, quel que soit l'endroit où la transaction aura effectivement lieu. Les points de vente physiques permettront aux commerçants de mieux se différencier, de créer de véritables « showrooms » qui reflètent les valeurs fondamentales et l'identité de leur marque, de proposer des expériences inégalées, de donner des conseils d'experts mais aussi de proposer des services de retrait ou de retour des achats réalisés sur internet.

PERSPECTIVES DE RÉSULTAT NET RÉCURRENT PAR ACTION AJUSTÉ (« RNRPAA ») ET DIVIDENDE

Le 12 février 2020, le Groupe a annoncé ses résultats 2019 et a proposé un dividende de 10,80 € par Action Jumelée. Il n'y avait qu'un nombre limité de cas de Covid-19 en dehors de la Chine à cette date. Depuis lors, la pandémie de Covid-19 a considérablement évolué et à un rythme très rapide.

Les gouvernements et les entreprises appliquent des mesures strictes pour ralentir la propagation du Covid-19, comme le décrivent les communiqués de presse publiés par le Groupe les 16 et 19 mars 2020. Il y a actuellement une grande incertitude quant au déploiement de mesures supplémentaires et concernant la durée et à l'impact de la pandémie sur les activités du Groupe.

En conséquence, le Groupe a annoncé le 23 mars 2020 :

(i) Le retrait de sa prévision 2020 de RNRPAA. Une nouvelle prévision sera communiquée lorsque la durée, la gravité et les conséquences de la situation actuelle pourront être estimées de manière fiable ;

(ii) Le paiement d'un acompte sur dividende en numéraire de 5,40 € par action le 26 mars 2020, comme prévu, permettant de satisfaire aux obligations de distribution du Groupe pour 2019 résultant du régime SIIC ;

(iii) L'annulation du paiement du solde du dividende de 5,40 € par action, par prudence face aux incertitudes quant à la durée et à l'impact de la crise, et afin d'accroître encore la forte liquidité du Groupe.

Le Groupe a annoncé qu'il continuerait de s'appuyer sur la force de ses actifs et de concentrer ses efforts sur ses priorités en matière d'allocation de capital et de renforcement de sa liquidité, ainsi que la santé et la sécurité de ses employés et de ses clients.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 25/03/2020, page 9

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Unibail - Rodamco - Westfield

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES :

L'Analyse des Résultats a été établie par le Directoire le 10 février 2020 et le Conseil de Surveillance a autorisé leur publication le 12 février 2020. Elle ne prend donc pas en compte l'impact de la pandémie de Covid-19 et les communiqués publiés par URW après le 12 février 2020. Par conséquent, les paragraphes « 4.1.1.9. Dividende » et « 4.1.1.10. Perspectives » et le paragraphe « Facteurs de risques » doivent être lus conjointement avec les informations complémentaires suivantes.

CESSION DE CINQ CENTRES COMMERCIAUX FRANÇAIS

Le 6 mars 2020, URW a annoncé avoir obtenu à l'unanimité l'avis positif de son comité d'entreprise et avoir signé un accord ferme avec le Consortium pour former un partenariat stratégique avec le Crédit Agricole Assurances et La Française.

La Transaction est soumise à l'approbation des autorités de la concurrence et autres autorités compétentes et devrait être finalisée à la fin du deuxième trimestre 2020.

PANDÉMIE DE COVID-19

En raison des décisions des gouvernements et autorités locales et des actions prises par les entreprises, la plupart des centres commerciaux des différents pays dans lesquels URW opère ont été fermés ou presque entièrement fermés depuis le 19 mars 2020 (les hypermarchés et supermarchés, les magasins d'alimentation et les pharmacies sont autorisés à ouvrir, mais l'accès aux centres commerciaux d'URW pour le grand public est généralement interdit). Le segment Congrès & Exposition du Groupe est également impacté, le gouvernement français ayant actuellement interdit tous les événements. La division Bureaux du Groupe n'est pas impactée à ce jour.

La crise du Covid-19 continue d'évoluer rapidement et, ces derniers jours, plusieurs gouvernements des pays dans lesquels le Groupe opère ont pris des mesures complémentaires afin de contenir la propagation du virus. Ces mesures auront un impact sur les activités d'URW.

La priorité du Groupe est désormais d'assurer la protection de la santé et de la sécurité de ses employés, locataires et visiteurs, et URW suit attentivement les dernières directives en matière de santé publiées par l'Organisation Mondiale de la Santé et les gouvernements nationaux, régionaux et locaux, et adapte ses activités en conséquence.

Il est trop tôt à ce stade pour déterminer l'impact de cette crise sur les obligations contractuelles des commerçants et autres partenaires du Groupe, ou pour estimer l'effet des mesures de soutien au cas par cas que le Groupe pourrait décider. Le Groupe a entamé un dialogue actif avec ses locataires sur la manière de faire face à ces difficultés sans précédent et a déjà accordé des délais supplémentaires pour le paiement de leurs loyers. En outre, URW réduit significativement ses frais de fonctionnement, reporte les dépenses d'investissement non essentielles et utilisera toutes les facilités ou dispositions mises en place par les différentes autorités nationales pour aider les entreprises à traverser la crise.

LIQUIDITÉS

Compte tenu de ce contexte incertain, URW a pris toutes les mesures nécessaires pour garantir son accès à la liquidité. Le Groupe dispose désormais de 10,2 Md€ de trésorerie et de lignes de crédit non utilisées, ce qui lui permet de disposer des liquidités nécessaires pour couvrir tous ses besoins prévisionnels de financement, y compris dans un scénario de « *stress test* » extrême, incluant des hypothèses de recouvrement partiel ou nul des loyers et des charges locatives en 2020, et des reports ou annulations de cessions.

RETRAIT DES PRÉVISIONS POUR 2020 ET ANNULATION DU SOLDE DU DIVIDENDE POUR L'EXERCICE 2019

Le 12 février 2020, le Groupe a annoncé ses résultats 2019 et a proposé un dividende de 10,80 € par Action Jumelée. Il n'y avait qu'un nombre limité de cas de Covid-19 en dehors de la Chine à cette date. Depuis lors, la pandémie de Covid-19 a considérablement évolué et à un rythme très rapide.

Les gouvernements et les entreprises appliquent des mesures strictes pour ralentir la propagation du Covid-19, comme le décrivent les communiqués de presse publiés par le Groupe les 16 et 19 mars 2020. Il y a actuellement une grande incertitude quant au déploiement de mesures supplémentaires et concernant la durée et à l'impact de la pandémie sur les activités du Groupe.

En conséquence, le Groupe a annoncé le 23 mars 2020 :

(i) Le retrait de sa prévision 2020 de RNRPAA. Une nouvelle prévision sera communiquée lorsque la durée, la gravité et les conséquences de la situation actuelle pourront être estimées de manière fiable ;
(ii) Le paiement d'un acompte sur dividende en numéraire de 5,40 € par action le 26 mars 2020, comme prévu, permettant de satisfaire aux obligations de distribution du Groupe pour 2019 résultant du régime SIIC ;
(iii) L'annulation du paiement du solde du dividende de 5,40 € par action, par prudence face aux incertitudes quant à la durée et à l'impact de la crise, et afin d'accroître encore la forte liquidité du Groupe.

Le Groupe a annoncé qu'il continuerait de s'appuyer sur la force de ses actifs et de concentrer ses efforts sur ses priorités en matière d'allocation de capital et de renforcement de sa liquidité, ainsi que la santé et la sécurité de ses employés et de ses clients.

NOTATION FINANCIÈRE

La notation d'URW est en cours de revue par les agences de notation S&P et Moody's dans le cadre de leur revue annuelle et dans le contexte de la pandémie de Covid-19.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 25/03/2020, page 225

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Unibail - Rodamco - Westfield

4.1.1.10 PERSPECTIVES

Le contexte macroéconomique a été relativement positif en 2019. Les inquiétudes concernant le commerce mondial et les incertitudes sur le Brexit ont été partiellement compensées par un nouvel assouplissement de la politique monétaire de la Réserve Fédérale américaine et de la Banque Centrale Européenne. La confiance des consommateurs est généralement restée positive, bien que les achats en ligne représentent une part croissante des dépenses du commerce de détail.

À l'avenir, les futures relations commerciales entre le Royaume-Uni et l'UE, le coronavirus, les élections présidentielles aux États-Unis, la politique commerciale de ce pays, les réactions à venir de ses partenaires commerciaux et des événements géopolitiques négatifs pourraient affecter la croissance économique. En outre, l'environnement du commerce de détail est en pleine mutation et de nombreux détaillants adaptent leurs modèles d'entreprise pour gérer cette nouvelle réalité, en réaménageant leurs portefeuilles de magasins et en ne les agrandissant que de manière sélective, avec un partage des risques plus important avec les propriétaires. Le portefeuille de destination de shopping de grande qualité d'URW dans les zones de chalandise les plus riches est le mieux placé pour relever ces défis.

annuels variant d'une année à l'autre. Les principaux éléments du *business plan* du Groupe, qui est établi actif par actif et basé sur les conditions économiques de la fin de l'année 2019, sont des estimations et des hypothèses relatives à l'indexation, aux augmentations de loyers, aux cessions sur la durée du plan, au respect des délais de livraison des projets, au coût de la dette, aux fluctuations monétaires et à la fiscalité. Les variations de ces hypothèses feront également varier les taux de croissance d'un plan à l'autre. Le *business plan* actuel du Groupe ne suppose aucune acquisition.

DIVIDENDES FUTURS

Sur la base des résultats de son *business plan* 2020-2024, le Groupe prévoit actuellement de maintenir son dividende pour 2020 et 2021 à un minimum de 10,80 €, et de le faire augmenter par la suite à peu près au même rythme que la croissance du RNRAPA.

L'Analyse des Résultats a été établie par le Directoire le 10 février 2020 et le Conseil de Surveillance a autorisé leur publication le 12 février 2020. Elle ne prend donc pas en compte l'impact de la pandémie de Covid-19 et les communiqués publiés par URW après le 12 février 2020. Par conséquent, les paragraphes « 4.1.1.9. Dividende » et « 4.1.1.10. Perspectives » et le paragraphe « Facteurs de risques » doivent être lus conjointement avec les informations complémentaires du paragraphe « 4.1.1.8. Evènements post-clôture » ci-dessus.

Catégories de facteurs de risque	Facteurs de risque	Impact net	Probabilité nette	Section
Catégorie n° 1 : Secteur d'activité et risques opérationnels	Évolution et perturbation du marché de l'immobilier commercial	●●●	■■□	6.2.2.1.A
	Gestion du développement, de la conception et de la construction	●●●	■■□	6.2.2.1.B
	Fusions-acquisitions, investissements et désinvestissements	●●●	■■□	6.2.2.1.C
	Système d'information et données : continuité et intégrité	●●○	■■□	6.2.2.1.D
	Marque et réputation	●●○	■□□	6.2.2.1.E
	Commercialisation et partenariat	●●○	■□□	6.2.2.1.F
Catégorie n°2 : Risques financiers et fiscaux	Accès au financement et perturbation des marchés financiers	●●●	■□□	6.2.2.2.A
	Regime REIT et conformité fiscale	●●○	■□□	6.2.2.2.B
Catégorie n° 3 : Risques de responsabilité environnementale et sociale d'entreprise	Changement climatique et risques sociétaux	●●○	■□□	6.2.2.3.A
	Recrutement, rétention et plan de swuccession	●○○	■□□	6.2.2.3.B
Catégorie n° 4 : Risques liés à la sûreté, à la santé et la sécurité	Terrorisme et incident de sûreté majeur	●●●	■■□	6.2.2.4.A
	Hygiène, santé et sécurité	●●●	■■□	6.2.2.4.B
	Pandémie(1)	●●●	■■■	
	Pour les catastrophes naturelles uniquement(2)	●●●	■■□	
Catégorie n° 5 : Risques post-acquisition de Westfield	Erreurs comptables significatives et manque de fiabilité des prévisions	●●○	■□□	6.2.2.5.A
	Gestion du changement et intégration	●●○	■□□	6.2.2.5.B
Catégorie n° 6 : Risques juridiques et réglementaires	Corruption, lutte anti-blanchiment et fraude	●○○	■□□	6.2.2.6.A
	Risques juridiques et réglementaires	●○○	■□□	6.2.2.6.B

(1) Pandémie classée ●●● (impact élevé) en raison de la pandémie actuelle COVID-19 dans les pays où URW opère.
(2) Catastrophes naturelles classées ●●● (impact élevé) en raison de l'exposition importante aux risques naturels dans certaines zones d'exploitation et du niveau de risques non assurés dans certains pays (conséquences des limitations/exclusions/plafonds locaux sur les couvertures d'assurance). Voir la Section 6.2.2.4.B.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 25/03/2020, pages 226 et 397

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Unibail - Rodamco - Westfield

F. COMMERCIALISATION ET PARTENARIAT

En tant que groupe immobilier disposant de l'un des plus importants portefeuilles d'actifs au monde, la location et le recouvrement des loyers constituent l'activité principale d'URW. La capacité du Groupe à atteindre les objectifs de location au niveau de loyer attendu, puis à percevoir les loyers dépend de la solvabilité de ses locataires (enseignes), dans un environnement économique toujours plus complexe.

Du fait de l'épidémie de COVID-19 (désignée comme pandémie par l'Organisation mondiale de la santé le 11 mars 2020), des conséquences directes sont susceptibles d'avoir des effets potentiels significatifs sur les résultats financiers du Groupe en fonction du nombre et de la taille des actifs concernés , l'étendue et la durée des mesures prises impactant directement le segment d'actifs du groupe (telles que les restrictions d'ouverture, la fermeture temporaire totale des centres commerciaux et le report de loyers et de charges locatives, comme c'est le cas dans certains pays où le Groupe est présent. À la date de dépôt de ce Document d'Enregistrement Universel, la situation évoluait rapidement) - se référer, à la section 6.2.2.B.

Facteurs de risque	Mesures de gestion des risques
• Gestion inappropriée des allégements de loyers, des fermetures de magasin et des indemnités aux locataires ; • Insolvabilité/défaillance des locataires et fermetures de magasins ; • Incapacité à réaliser l'objectif de synergies du Groupe en matière de commercialisation et partenariats.	• Les objectifs de location (par ex. prix, délai, locataires ciblés) sont définis par chaque région du Groupe URW en collaboration avec une équipe au niveau du Groupe, avant d'être approuvés par le Comité de Direction. Les baux importants en termes de valeur et/ou de conditions spéciales doivent être préalablement approuvés en interne par les Directeurs de commercialisation et les Directeurs généraux des régions ; • Réunion régulière avec les membres des équipes de l'activité locative et finance pour examiner l'opération afin de s'assurer qu'elle est conforme à la stratégie du Groupe et au processus de contrôle interne stricts pour approuver les indemnités allouées aux locataires et le niveau des loyers ; • Processus au niveau local afin de suivre la solvabilité des nouveaux locataires et contrôles rigoureux et réguliers de la solidité financière des locataires ; • La plupart des locataires fournissent des garanties financières (dépôt de garantie, garantie à première demande ou caution correspondant à un multiple du loyer mensuel) ; • Solides processus de recouvrement des impayés ; • Examen constant du rapport sur les locations (locaux vacants, locataires en situation difficile, nouvelles transactions et calendrier d'expiration des baux au cours des trois prochaines années) ; • Coordination du développement, de la construction, de la location et des locataires ; • Réunions mensuelles avec les responsables du développement, de la construction, de l'activité locative et de la coordination des locataires, afin de surveiller l'avancement des projets et d'ajuster les calendriers de livraison des espaces loués en conséquence ; • Mise en place d'une plateforme de commercialisation mondiale pour développer les pratiques internationales de gestion des partenariats et de commercialisation entre l'Europe et les États-Unis.

Pour plus d'informations relatives à la commercialisation et partenariat se référer aux Sections 4.1.1.2 Commentaires de l'activité par pôle et 4.1.1.5 Résultats du présent Document d'Enregistrement Universel.

Risque spécifiques liés au COVID-19 :
(Cette information ne fait pas partie du rapport de gestion arrêté par le Directoire le 10 février 2020)

Les actifs détenus et gérés par URW étant des lieux ouverts au public en nombre important, en cas de pandémie, ils sont fortement exposés à des risques importants.

L'émergence d'un risque pandémique, en particulier s'il se prolonge, exposerait le Groupe à un plus grand risque de perception du public, générant des réductions potentiellement significatives de fréquentation, des décisions administratives et/ou des restrictions opérationnelles, notamment la fermeture temporaire de sites et l'incapacité des locataires à maintenir leurs opérations et payer leurs loyers.

Dans ce contexte, le Groupe dispose de plans de continuité d'activité gérés par une équipe dédiée afin d'anticiper et, si nécessaire, d'orienter la réponse du Groupe en termes de gestion des ressources humaines, de gestion opérationnelle, de continuité d'activité, de conformité et de communication. Des mesures de précaution sont prises sur la base des recommandations du gouvernement, auxquelles des mesures spécifiques peuvent être ajoutées, notamment la priorité accordée à la protection des clients, des locataires, des fournisseurs et des employés du Groupe. Une communication sur les mesures adoptées est fournie aux clients, locataires, prestataires de services, employés du Groupe et si nécessaire aux autres parties prenantes concernées.

En raison de décisions gouvernementales locales et de nouvelles restrictions, à compter du 19 mars 2020, tous les centres commerciaux de tous les pays où URW opère ont été fermés ou fermés de façon importante (les supermarchés, les magasins d'alimentation et les pharmacies sont généralement autorisés à ouvrir, mais l'accès à nos centres commerciaux pour le grand public est interdit).

L'activité Congrès & Expositions du Groupe connaît également un impact, le gouvernement français ayant actuellement interdit tout événement. La division des Bureaux du Groupe n'est pas affectée à ce stade.

Les conséquences de l'épidémie de Covid-19 (désignée comme pandémie par l'Organisation mondiale de la santé le 11 mars 2020) restent difficiles à déterminer quant à leur ampleur, compte tenu des différentes variables dans chacun des pays où le Groupe est implanté.

Toutefois, ces conséquences peuvent avoir des effets potentiels importants sur les résultats financiers du Groupe compte tenu du nombre et de la taille des actifs concernés, de l'étendue des mesures prises impactant directement les actifs du Groupe (telles que les restrictions d'ouverture, la fermeture totale ou substantielle temporaire des centres commerciaux et de surseoir les loyers et charges, comme c'est le cas dans la plupart des pays où le Groupe opère, en vigueur à la date de dépôt du présent Document d'Enregistrement Universel et d'éventuelles mesures complémentaires), décisions unilatérales des locataires de réduire ou de cesser leurs activités, locales ou nationales les mesures de confinement et la durée de ces mesures et l'effet cumulatif de l'impact de ces mesures sur le fonctionnement de ses actifs, le nombre de visiteurs et la perception des loyers et charges de services par le Groupe.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 25/03/2020, pages 401 et 407

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

KPMG



VALEO

Extrait du document d'enregistrement universel
(déposé à l'AMF le 28 avril 2020)

Valeo

MESSAGE ▶ PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Jacques Aschenbroich

2019, une année charnière pour Valeo

2019 est une année charnière pour Valeo dans la mesure où les 12 nouvelles plateformes technologiques que nous avons créées et présentées lors de notre Journée Investisseurs du 10 décembre 2019 sont devenues opérationnelles. Cela signifie que l'investissement important de 1,1 milliard d'euros (1) que nous avons réalisé au cours de ces dernières années, pour les créer, est dorénavant derrière nous.

C'est en 2019 que nous avons commencé à tirer profit de ces nouvelles plateformes technologiques en surperformant de façon significative le marché automobile de 6 points sur l'année et de 8 points au second semestre, tout en réduisant nos dépenses de Recherche et Développement et nos investissements.

Grâce au déploiement et à l'exploitation de ces nouvelles plateformes technologiques, nous avons été en mesure d'améliorer de façon significative notre génération de *cash flow* libre qui s'élève à 519 millions d'euros sur l'ensemble de l'année et de redresser notre marge d'EBITDA ainsi que notre marge opérationnelle — hors activité Commandes sous volant (2) et impact de la grève chez General Motors — à respectivement 13,2 % et 5,8 % du chiffre d'affaires.

Ces résultats montrent ainsi clairement que, dans un marché automobile difficile, nous avons la capacité de croître à un rythme supérieur à celui du marché et de financer notre croissance tout en accompagnant le développement de notre coentreprise Valeo Siemens eAutomotive.

2020, marquée par le contexte de pandémie de Covid-19

Dans le contexte de pandémie de Covid-19 affectant toutes nos activités à travers le monde, notre priorité est d'assurer la santé et la sécurité de nos employés et de leurs familles. À cette fin, nous avons mis en place un protocole de sécurité qui rassemble les meilleures pratiques éprouvées en Chine, en Corée du Sud et au Japon où la reprise d'activité s'est effectuée dans des conditions optimales. Ce protocole s'applique dorénavant de façon obligatoire et uniforme sur l'ensemble de nos établissements à travers le monde.

Dans son engagement pour lutter contre le Covid-19, Valeo a mis ses ressources à la disposition du consortium qui réunit Air Liquide, Schneider et Groupe PSA pour la fabrication de 10 000 respirateurs et a fait don de 30 000 masques FFP2/FFP3 à des hôpitaux.

Face à l'ampleur et les effets d'une crise sans précédent, nous adaptons nos capacités de production sur nos principaux marchés en fonction des fermetures d'usines de nos clients. Nous avons pris des mesures de variabilisation de coûts et de réduction drastique de nos investissements, sur nos sites de production, nos sièges sociaux et nos centres de R&D, incluant le recours au chômage partiel. Nous maintiendrons bien évidemment, le contrôle rigoureux de nos coûts lors de la reprise de l'activité.

En ce qui concerne les liquidités du Groupe, Valeo a négocié pour 1 milliard d'euros de lignes de crédit supplémentaires avec ses principales banques et dispose donc, à ce jour, de 2,3 milliards d'euros de lignes de crédit non tirées, ce qui nous permet de faire face à un éventuel prolongement de la crise actuelle. Le Groupe dispose d'une structure financière solide avec un seuil du covenant (3) offrant au Groupe une marge de manœuvre significative.

Dans cette période d'incertitude, le Conseil d'administration de Valeo a décidé de proposer à l'Assemblée générale le versement d'un dividende de 0,2 € par action.

Des perspectives de forte croissance dans les domaines de l'électrification des motorisations et de l'aide à la conduite

Notre stratégie qui consiste à positionner Valeo sur les segments de marché les plus dynamiques a porté ses fruits puisque le Groupe est devenu le leader dans les domaines de l'électrification de la motorisation et de l'aide à la conduite.

Afin de répondre aux axes de développement que nous nous sommes fixés, les 12 nouvelles plateformes technologiques que nous avons créées nous confèrent aujourd'hui un avantage concurrentiel majeur. Du fait des investissements massifs qu'elles ont nécessité, elles représentent d'importantes barrières à l'entrée sur nos différents marchés ; grâce à leur aspect innovant, elles nous permettent de nous positionner de façon idéale sur les segments de marché les plus dynamiques et d'augmenter ainsi significativement notre contenu moyen par véhicule ; enfin, grâce aux économies d'échelle et aux gains de productivité qu'elles procurent, elles nous permettent de réduire nos dépenses de Recherche et Développement et nos investissements.

De ces plateformes technologiques, nous comptons tirer de multiples bénéfices sur le long terme, notamment en surperformant la production automobile mondiale et en améliorant notre profitabilité et notre génération de *cash flow* libre.

Je suis convaincu de la stratégie adoptée par Valeo et reste confiant dans sa capacité à poursuivre sa dynamique sur le long terme, capitalisant sur ses plateformes technologiques et son savoir-faire industriel.

Je tiens à remercier chaleureusement les 114 700 collaborateurs du Groupe pour leur engagement sans faille, en cette période particulièrement éprouvante. Je les assure du soutien du Groupe dans la crise sanitaire sans précédent que nous traversons.

Le 27 avril 2020



(1) Dont 600 millions d'euros au titre de Valeo Siemens eAutomotive.
(2) Valeo a annoncé son désengagement de l'activité Commandes sous volant (TCM) le 24 octobre 2019.
(3) Endettement financier net / EBITDA. (calculé sur 12 mois glissants) < 3,5.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 28/04/2020, page 5

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Valeo

STRATÉGIE

Dans un environnement plus difficile qu'escompté, notamment en 2019, Valeo entend combiner croissance et résilience et :

• Accélérer sa surperformance.
Sur la période 2020-2022, le Groupe ambitionne, grâce à ses nouvelles plateformes technologiques, aux lancements de nombreux projets et à l'augmentation significative de son contenu par véhicule, une croissance organique de son chiffre d'affaires supérieure de cinq points environ à celle de la production automobile mondiale.

• Améliorer sa profitabilité.
Le Groupe entend bénéficier de l'exploitation de ses plateformes technologiques pour optimiser ses coûts de Recherche et Développement et ses investissements.
Valeo compte ainsi améliorer sa profitabilité et porter, en 2022, sa marge opérationnelle à environ 7 % de son chiffre d'affaires et sa marge d'EBITDA à plus de 15 % de son chiffre d'affaires (taux de marge opérationnelle et d'EBITDA de respectivement 5,5 % et 12,8 % en 2019).

• Doubler sa génération de *cash flow* libre.
Grâce à l'augmentation attendue de l'EBITDA assortie d'une gestion stricte de ses investissements, Valeo ambitionne d'accroître sa génération de *cash flow* libre sur la période 2020-2022, à un niveau compris entre 1,3 et 1,5 milliard d'euros, ce qui équivaut à un doublement par rapport à la période 2017-2019.

	2019	2022
Chiffre d'affaires (en milliards d'euros)	19,2*	> 21,5
EBITDA	12,8 %	> 15 %
Marge opérationnelle (hors quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence)	5,8 %**	~ 7 %
Taux de conversion de *cash* (% EBITDA)	21 %	> 15 %
Cash flow libre	519 M€	1,3-1,5 Md€ *** sur la période 2020 - 2022

* Hors activité Commandes sous volant.
** Hors activité Commandes sous volant et hors impact de la grève chez General Motors.
*** Le montant du *cash flow* libre cumulé sur la période 2020-2022 incorpore un objectif pour l'année 2020 qui a été invalidé (cf. section 5.2 « Événements postérieurs à la clôture », pages 292 à 294).

Cet objectif de *cash flow* libre cumulé sur 3 ans défini avant la crise du Covid-19, prend en compte un objectif pour 2020 qui a été invalidé (cf. section 5.2 « Événements postérieurs à la clôture », pages 292 à 294).
Ces objectifs ont été établis sur la base des estimations de production automobile publiées par IHS (16 novembre 2019).
Lors de la Journée Investisseurs du 10 décembre 2019, les membres de la Direction de Valeo ont également présenté les perspectives de Valeo Siemens eAutomotive, la coentreprise créée avec Siemens en 2016, acteur majeur émergent dans le domaine de l'électrification haute puissance. Au cours de cette présentation, ils ont notamment exposé :
• les opportunités de croissance de Valeo Siemens eAutomotive résultant du lancement de nombreux projets clés et de la forte augmentation du contenu moyen par véhicule ;
• l'organisation et l'efficacité opérationnelle de cette nouvelle société marquée, en particulier, par la forte baisse des frais de Recherche et Développement ; ainsi que
• les principaux objectifs financiers à horizons 2022 et 2024.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 28/04/2020, page 32

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Valeo

PAR TOUTES LES PARTIES PRENANTES

États (4)
En % de la valeur générée



Investisseurs (5)
En % de la valeur générée



Contribuer à un monde plus sain

6 M€ d'investissement environnemental

18 % des sites certifiés ISO 50001

89,2 % des déchets produits valorisés

Œuvrer pour les territoires

Achats au plus proche des zones de consommation

Partenariats enseignement supérieur : 79 % des sites

Rétribuer l'investissement

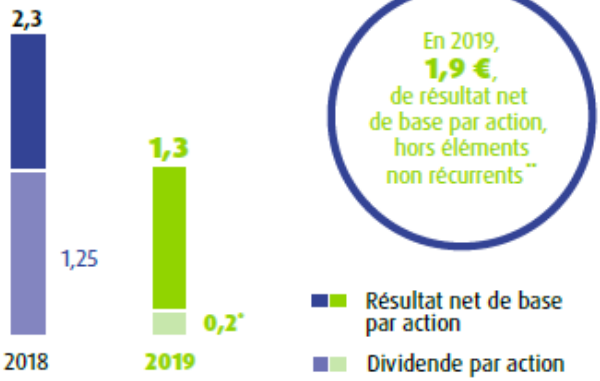
Dividende de 0,2 € par action (7)

classé n° 1 des équipementiers automobile par ISS-oekom, MSCI, RobecoSam, Corporate Knights

NB : Les chiffres présentés concernent l'exercice clos au 31 décembre 2019. Les principaux indicateurs sont détaillés dans le glossaire financier, page 48, et dans le glossaire développement durable, page 48.
(1) Résultat de l'exercice retraité de la quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence, avant charges et avantages du personnel, dotations aux amortissements sur immobilisations, impôts sur les résultats et taxes opérationnelles, et coût de l'endettement financier net.
(2) Charges et avantages du personnel (dont les charges de retraite et les coûts sociaux).
(3) Résultat de l'exercice non distribué majoré des dotations aux amortissements sur immobilisations.
(4) Impôt sur les résultats et taxes opérationnelles.
(5) Actionnaires et détenteurs de dette : dividende proposé à l'Assemblée générale au titre de l'exercice 2019 et du coût de l'endettement financier net.
(6) Produits ou technologies produits en série depuis moins de trois ans, y compris Valeo Siemens eAutomotive.
(7) Dans cette période d'incertitude liée à la pandémie de Covid-19, le Conseil d'administration a décidé de proposer à l'Assemblée générale le versement d'un dividende de 0,2 € par action.
(8) Instances représentatives du personnel.

RÉSULTAT NET DE BASE PAR ACTION ET DIVIDENDE PAR ACTION

En euros



* Dans cette période d'incertitude liée à la pandémie de Covid-19, le Conseil d'administration a décidé de proposer à l'Assemblée générale le versement d'un dividende de 0,2 € par action.
** Hors activité Commandes sous volant et impact de la grève chez General Motors.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 28/04/2020, page 7 et 47

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Valeo

2.1 Facteurs de risques RFA

Le Groupe exerce ses activités dans un environnement en constante évolution. Il est, dès lors, exposé à des risques, c'est-à-dire des événements dont la survenance pourrait empêcher l'atteinte de ses objectifs à horizon moyen terme.

Les risques sont cartographiés au travers d'une approche globale qui se décompose en plusieurs étapes :

- l'identification des risques qui s'effectue via diverses méthodes, dont notamment la réalisation d'entretiens avec les principales parties prenantes ;
- l'évaluation des risques qui repose sur deux axes de quatre niveaux chacun :
  - l'impact net (limité/significatif/critique/fort) qui se caractérise par des critères financiers, opérationnels, de réputation, humains et/ou légaux,
  - la probabilité d'occurrence (improbable/assez probable/probable/très probable).

Cette cartographie des risques généraux est actualisée à intervalles réguliers. Deux autres cartographies spécifiques ont par ailleurs été mises en place depuis 2018, conformément aux nouvelles réglementations :

- la cartographie des risques de corruption en application des dispositions de la loi Sapin 2 (1) ;
- la cartographie des risques extra-financiers dans le cadre de la Déclaration de performance extra-financière (2).

Ce chapitre décrit les principaux risques généraux auxquels le Groupe est confronté. Les catégories de risques figurant ci-après ne sont pas présentées par ordre d'importance.

La liste ci-dessous identifie les risques qui pourraient avoir un impact élevé sur le Groupe :

- risques liés au changement de l'environnement technologique ;
- risques liés au développement et au lancement de nouveaux produits ;
- risques liés à l'attraction et la rétention des talents ;
- risques liés à la qualité et à la sécurité des produits et services vendus ;
- cybersécurité et risque de défaillance des systèmes d'information ;
- risques industriels liés à la croissance ;
- risques liés au métier d'équipementier automobile ;
- risque de défaillance des fournisseurs ;
- risque sur matières premières.

Les autres risques figurant dans le tableau qui suit présentent un degré de criticité moyen.

Le Groupe s'assure, par la mise en place de plans d'action et de contrôles, de limiter au maximum l'impact et la probabilité d'occurrence de ces risques. L'articulation entre la gestion des risques et le contrôle interne est décrit dans la section 2.3.3 « Composantes du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques du Groupe », page 95.

D'autres risques dont le Groupe n'a pas connaissance à ce jour, ou qu'il ne considère pas comme significatifs à la date du présent Document d'enregistrement universel, pourraient également affecter ses activités. Valeo ne peut fournir une garantie absolue sur l'atteinte des objectifs et l'élimination totale des risques.

Catégorie de risques	Facteurs de risques
Risques opérationnels et stratégiques	Risques liés au changement de l'environnement technologique
	Risques liés au développement et au lancement de nouveaux produits
	Risques liés à l'attraction et la rétention des talents
	Risques liés à la qualité et la sécurité des produits et services vendus
	Cybersécurité et risque de défaillance des systèmes d'information
	Risques industriels liés à la croissance
	Risques liés au métier d'équipementier automobile (y compris la situation à date Covid-19)
	Risque de défaillance des fournisseurs
	Risques environnementaux ou technologiques
Risques juridiques	Risques liés à la propriété intellectuelle (brevets et marques)
Risques financiers	Risque sur matières premières
	Risque de change

(1) Loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique, dite loi Sapin 2.

(2) Ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 relative à la publication d'informations non financières par certaines grandes entreprises et certains groupes d'entreprises.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 28/04/2020, page 80

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Valeo

Risques liés au métier d'équipementier automobile

Identification du risque

Le chiffre d'affaires du Groupe est directement tributaire du niveau de la production automobile. Cette dernière est dépendante des immatriculations d'automobiles ainsi que des politiques commerciales et industrielles des constructeurs, elles-mêmes affectées par de nombreux paramètres contextuels liés à l'environnement géopolitique ou macroéconomique. Il convient également de souligner que les contrats de fourniture avec les constructeurs automobile prennent la forme de commandes ouvertes sans garantie de volumes minimum.

Effets potentiels sur le Groupe

Ce risque pourrait avoir un impact élevé sur le Groupe.

Une dégradation du marché automobile ou un changement des réglementations, tarifs, impôts et taxes ou autres barrières ou restrictions commerciales, dans les régions où Valeo et ses clients sont implantés, en particulier en Europe, en Asie ou en Amérique du Nord, pourrait conduire à la détérioration des résultats du Groupe et/ou à la défaillance de certains de ses clients ou fournisseurs et ainsi affecter sa situation financière. À titre d'exemple, le chiffre d'affaires de Valeo a été impacté négativement en 2019 par le fort ralentissement du marché automobile en Chine.

Le Groupe est implanté dans 33 pays et réalise des ventes dans une soixantaine de pays. Il bénéficie également de la diversification de ses ventes par région, par client, par marque et par modèle de véhicule, ce qui réduit son exposition à l'évolution défavorable de l'un de ses marchés. Conformément à sa stratégie de développement, Valeo vise aussi à maintenir le bon équilibre de son chiffre d'affaires première monte. Les deux premiers clients du Groupe représentent 31 % de son chiffre d'affaires première monte, les cinq premiers clients 55 % et les 10 premiers clients 82 % et Valeo réalise 10 % de son chiffre d'affaires sur le marché de la rechange, moins sensible aux fluctuations de la conjoncture économique. La répartition géographique équilibrée des activités et la diversification du portefeuille clients de Valeo sont décrites dans le Chapitre 5, section 5.1.1, « Activité », pages 280 à 282).

Valeo dispose de l'expertise et des ressources nécessaires pour engager des mesures de restructuration qui seraient rendues nécessaires par une dégradation du marché automobile ou le déplacement géographique de la production automobile. Le Groupe veille au strict contrôle de ses coûts fixes grâce notamment au maintien d'un bon niveau de flexibilité de ses effectifs.

Situation à date Covid-19

Le développement de la pandémie de Covid-19, qui a démarré en décembre 2019 en Chine et a commencé à affecter les usines en Europe et en Amérique du Nord durant les deux dernières semaines de mars 2020, a entraîné des arrêts de production chez les clients automobiles de Valeo, dans les principales régions où le Groupe est implanté.

À la date du présent document, en Chine, depuis le 10 février, le Groupe a repris progressivement la production dans la totalité de ses 34 usines ; après un très faible niveau d'activité constaté en février, le chiffre d'affaires atteint, en mars, 60 % de celui de 2019 ; le retour au niveau d'activité de 2019 est attendu au cours du 2e trimestre. En Europe et en Amérique du Nord, Valeo a adapté sa production en fonction des fermetures décidées par ses clients constructeurs ; la reprise progressive de l'activité des constructeurs automobiles devrait intervenir avant fin avril en Europe et fin avril / début mai en Amérique du Nord.

Cette crise va entraîner une forte baisse du niveau de la production automobile mondiale et, par conséquent, impactera négativement l'activité 2020 de Valeo.

La pandémie de Covid-19 pourrait impacter la santé et la disponibilité des employés ainsi que la performance financière du Groupe. À ce stade, ses impacts restent impossibles à quantifier au regard notamment de l'absence de visibilité quant à sa durée et au rythme de redémarrage de la production de nos clients.

Le Groupe a mis en place un protocole de sécurité renforcé permettant la reprise de l'activité pour répondre à la demande des clients, tout en assurant une protection maximale des collaborateurs. Ce protocole s'appuie sur l'expérience du Groupe et rassemble les meilleures pratiques de sécurité éprouvées en Chine, en Corée du Sud et au Japon où la reprise d'activité s'est effectuée dans des conditions optimales. Les mesures de protection du personnel prévues vont au-delà de la réglementation locale publique et des recommandations des autorités sanitaires. Ce protocole s'applique de façon obligatoire et uniforme à l'ensemble des établissements de Valeo à travers le monde (usines, centres de R&D et sièges sociaux). Parmi la trentaine de mesures obligatoires, il comprend notamment : la vérification quotidienne de la température corporelle, le port obligatoire du masque facial y compris lors des trajets domicile/travail, la désinfection des postes de travail au début et à la fin de chaque équipe et la mise à disposition de gel hydroalcoolique. Ce protocole de sécurité a été approuvé à la majorité des organisations syndicales dans le cadre d'un accord de Groupe.

Pour limiter au maximum l'impact financier de la crise, Valeo a mis en œuvre les mesures suivantes : la variabilisation des coûts sur tous les sites de production, incluant en particulier le chômage partiel, la variabilisation des coûts des fonctions support (R&D et centres administratifs), le strict contrôle du besoin en fonds de roulement grâce au suivi rigoureux des créances clients et des stocks, la réduction des investissements de l'ordre de plus de 45 % au cours du 2e trimestre, la réduction drastique des coûts non indispensables à la poursuite de l'activité et le strict suivi de la position de trésorerie du Groupe. En ce qui concerne les liquidités, le Groupe dispose de 2,3 milliards d'euros de lignes de crédit non tirées ce qui lui permet de faire face à un prolongement éventuel de la crise actuelle.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 28/04/2020, page 87

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Politique de rémunération du Président-Directeur Général au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020

Une politique respectueuse de l'intérêt social et contribuant à la stratégie et la pérennité de la Société

Le Conseil d'administration estime que la politique de rémunération applicable au Président-Directeur Général respecte l'intérêt de la Société en contribuant à la mise en œuvre de sa stratégie et à son développement à long terme et en tenant compte de l'enjeu social et environnemental de son activité, assurant ainsi sa pérennité.

La politique de rémunération appliquée au Président-Directeur Général intègre des critères financiers sélectionnés pour leur cohérence par rapport à la réalisation de ses objectifs, associant ainsi le Président-Directeur Général aux performances et à la création de valeur à court et à long terme. Notamment, pour favoriser le bon développement de la Société dans la durée, la politique de rémunération intègre des conditions liées aux prises de commandes, à la vision stratégique, à la maîtrise des risques, notamment la qualité de la gestion de la crise du Covid-19, et à la responsabilité sociale et environnementale.

Rémunération fixe

La rémunération fixe annuelle est notamment destinée à rémunérer les responsabilités assumées par le Président-Directeur Général. Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, la rémunération fixe n'est revue qu'à intervalle de temps relativement long.

La rémunération fixe annuelle du Président-Directeur Général est de 1 100 000 euros, depuis le 23 mai 2019.

Il n'est pas prévu de modifier ce montant jusqu'à la fin du mandat actuel de Jacques Aschenbroich en qualité de Président-Directeur Général.

Il est précisé que Jacques Aschenbroich s'est engagé à verser 25 % de sa rémunération fixe pendant la durée de l'arrêt de l'activité lié au Covid-19 en faveur d'actions de solidarité en relation avec le Covid-19 (1).

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 28/04/2020, page 159

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

3 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE
Rémunération des mandataires sociaux

Ainsi, les principes et critères relatifs à la rémunération variable annuelle seront les suivants pour 2020 :

Critères quantifiables (1) (2)

Nature du critère quantifiable	Montant maximum de la part variable en % de la rémunération fixe annuelle
Taux de marge opérationnelle (3)	25 %
Cash flow libre	25 %
Résultat net	20 %
Taux de ROCE (3)	20 %
Prises de commandes du Groupe (4)	25 %
TOTAL CRITERES QUANTIFIABLES	**115 %**

Critères qualitatifs

Nature du critère qualitatif	Montant maximum de la part variable en % de la rémunération fixe annuelle
Vision stratégique *Vision stratégique évaluée au regard des éléments suivants :* ▪ *mouvements stratégiques et technologiques effectués par Valeo ;* ▪ *développement des plateformes technologiques en ligne avec la communication lors de l'Investor Day ;* ▪ *nouvelle évaluation de la présentation lors du prochain séminaire stratégique d'une feuille de route technologique et son impact en matière de R&D et de ressources humaines.*	20 %
Maîtrise des risques *Ce critère est mesuré en particulier par les éléments suivants :* ▪ *conformité : poursuite et approfondissement des actions engagées dans le domaine du renforcement de la politique de conformité ;* ▪ *gestion de la trésorerie du Groupe ;* ▪ *transformation de l'entreprise, changements organisationnels, évolutions des métiers, moyens industriels et humains mis en œuvre pour réussir la transformation ;* ▪ *qualité de gestion et adaptabilité aux effets de la crise du Covid-19*	15 %
Responsabilité sociale de l'entreprise *Évaluation d'ensemble de la performance sécurité, notamment au travers des indicateurs suivants :* ▪ *nombre d'accidents ayant entraîné un arrêt de travail ;* ▪ *réduction du nombre d'accidents de catégories 1 (décès, amputation, traumatisme important, invalidité/incapacité) et 2 (dommage matériel important et accident majeur).* *Progrès réalisé par Valeo en matière de gestion de compétences et de diversité :* ▪ *présentation d'un plan de féminisation des comités de direction à horizon 2024 et 2030 (objectifs quantitatifs et mesures d'accompagnement).* *Construire et présenter en 2020 une vision de la neutralité carbone pour Valeo, incluant des objectifs à 5 ans*	20 %
TOTAL CRITERES QUALITATIFS	**55 %**
TOTAL CRITÈRES QUANTIFIABLES ET CRITÈRES QUALITATIFS	**170 %**

(1) Hors impacts réglementaire et fiscal.
(2) En ce qui concerne les critères quantifiables, hors impact de l'épidémie Covid-19 dont il n'est pas possible, en date du présent Document d'enregistrement universel, de prévoir l'impact sur le Groupe. Ainsi, lors de l'appréciation du degré d'atteinte des objectifs quantifiables, le Conseil d'administration pourra être amené à tenir compte de cet impact.
(3) À l'exclusion de l'activité Commandes sous volant (TCM).
(4) À l'exclusion de l'activité Commandes sous volant (TCM) et de Valeo Siemens eAutomotive (VSeA).

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 28/04/2020, page 160

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Valeo

Le tableau ci-dessous présente, de manière synthétique, les critères et les modalités d'évaluation des actions de performance retenus dans le cadre de la Politique de Rémunération du Président-Directeur Général 2020 :

Critère	Pondération / Évaluation
Critère de performance interne : taux de ROA (1) (40 %)	Réalisation d'une performance mesurée pour chaque critère (taux de ROA et taux de marge opérationnelle) au titre de chacun des trois exercices (N, N+1 et N+2) couverts par la période d'acquisition. Satisfaction du critère concerné si pour chaque exercice couvert par l'attribution, le taux effectivement atteint au titre de ce critère est supérieur ou égal au taux cible qui aura été fixé par le Conseil d'administration, étant précisé que (i) le taux cible ne pourra pas être inférieur à la *guidance* de l'exercice de référence, (ii) le critère retenu ne pourra pas être modifié ultérieurement par le Conseil d'administration et (iii) les taux cibles ne pourront pas être modifiés ultérieurement par le Conseil d'administration, sauf décision dûment motivée en cas de circonstances exceptionnelles en dehors du contrôle des bénéficiaires. ▪ Si le taux de réalisation du critère considéré est, pour chaque exercice couvert par le plan, supérieur ou égal au taux cible fixé pour chacun de ces trois exercices : 100 %. ▪ Si le taux de réalisation du critère considéré est, seulement pour deux exercices couverts par le plan, supérieur ou égal au taux cible fixé pour les deux exercices considérés : 50 %. ▪ Si le taux de réalisation du critère considéré est, seulement pour un exercice couvert par le plan, supérieur ou égal au taux cible fixé pour cet exercice : 20 %. ▪ Si le taux de réalisation du critère considéré n'est atteint pour aucun des exercices couverts par la période d'acquisition : 0 %.
Critère de performance interne : taux de marge opérationnelle (1) (40 %)	
Critère de performance externe : TSR (20 %)	TSR constaté sur une période de 3 ans à compter du 1er janvier de l'année d'attribution au 31 décembre de l'année avant la livraison. ▪ Si le TSR de Valeo constaté sur la période de référence est supérieur au TSR de l'indice CAC 40 constaté sur la période de référence : 10 % (0 % si inférieur ou égal). ▪ Si le TSR de Valeo constaté sur la période de référence est supérieur à la médiane des TSR des sociétés faisant partie du Panel Automobile Europe (2) sur la période de référence : 10 % (0 % si inférieur ou égal).

(1) Pour l'année 2020, la guidance est de 10 % pour le taux de ROA (en tenant compte de la quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence) et pour le taux de marge opérationnelle (hors quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence), celle-ci est de 6 %. Il est précisé que la guidance du Groupe est hors impact de l'épidémie Covid-19, dont il n'est pas possible, en date du présent rapport, de prévoir l'impact sur le Groupe. Le Conseil d'administration pourra être amené à tenir compte de ce possible impact.

(2) Le Panel Automobile Europe a été modifié par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 24 octobre 2019. La société GKN qui figurait dans le panel « secteur automobile » a été acquise par un fonds puis radiée de la cotation, si bien que son maintien dans le panel n'était plus pertinent. La société GKN a été remplacée par Schaeffler, un équipementier automobile allemand.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 28/04/2020, page 161

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Valeo

Politique de rémunération de long terme – Attribution d'actions de performance

Ainsi, le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 24 mars 2020 et après avis du Comité des Rémunérations, a décidé pour 2020 de l'attribution de 130 000 actions de performance au profit du Président-Directeur Général. Du fait du contexte d'extrême volatilité du marché automobile et de l'épidémie Covid-19 ayant impacté le cours de bourse de Valeo, conformément à l'approche retenue de manière exceptionnelle l'an dernier dans un contexte boursier similaire, pour tenir compte de la forte baisse récente du cours de bourse, le montant de l'allocation (en valeur IFRS) attribuée au Président-Directeur Général a été calculé avec une décote de 39 % par rapport au maximum autorisé par la politique de rémunération (270% de la rémunération fixe annuelle). Cette décote correspond au ratio entre le cours des 20 derniers jours et celui des 18 derniers mois précédant l'attribution des actions de performance. Sur la base du cours de l'action au moment de la décision du conseil (moyenne 20 jours, en valeur IFRS) cela correspond à 130 000 actions, valorisées en IFRS à 1 821 300 euros, soit 61 % par rapport au maximum autorisé par la politique de rémunération. Cette attribution est sous réserve de l'approbation de la Politique de Rémunération du Président-Directeur Général 2020 par les actionnaires lors de l'Assemblée générale du 25 juin 2020. Compte tenu du caractère exigeant des critères de performance, il convient de noter qu'aucune action de performance ayant été attribuée à Jacques Aschenbroich selon les plans d'actions de performance 2016 et 2017 ne lui a été livrée.

Autres éléments de rémunération - Absence de rémunération variable pluriannuelle, de rémunération, indemnité ou avantage à raison de la prise de fonction, de rémunération exceptionnelle, d'indemnité de départ, de rémunérations en sa qualité d'administrateur, d'avantage de toute nature du fait de conventions conclues avec la Société ou toute société du Groupe et d'options ou autre élément de rémunération de long terme

Enfin, conformément à l'article L. 225-37-2 II. du Code de commerce, après avoir consulté le Comité des rémunérations et, le cas échéant, les autres Comités spécialisés, le Conseil d'administration bénéficiera d'un pouvoir discrétionnaire, en cas de circonstances exceptionnelles et de manière temporaire, lui permettant d'ajuster les dispositions relatives aux éléments variables quantitatifs de la Politique de Rémunération du Président-Directeur Général 2020 en particulier dans la mesure où les changements apportés sont conformes à l'intérêt social et nécessaires pour garantir la pérennité ou la viabilité de Valeo. Les événements qui pourraient donner lieu à l'utilisation de cette possibilité sont notamment tout événement échappant au contrôle de Valeo qui ne peut être raisonnablement prévu ou quantifié lors de l'arrêté de la politique de rémunération tel que l'impact de l'épidémie Covid-19.

Politique de rémunération des autres administrateurs (mandataires sociaux non dirigeants) au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020

Il est précisé que les administrateurs ont accepté de verser 25 % de leur rémunération pendant la durée de l'arrêt de l'activité lié au Covid-19 en faveur d'actions de solidarité en relation avec le Covid-19.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 28/04/2020, page 162, 163 et 164

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Valeo

Risque lié à la santé et la sécurité

Description du risque

Garantir un environnement de travail sans risque d'accident est le premier levier pour améliorer la qualité de vie au travail des collaborateurs et assurer leur implication dans les activités du Groupe. Afin d'assurer la sécurité de ses collaborateurs, Valeo effectue un suivi de l'ensemble des accidents ayant lieu, y compris les « presque-accidents » (*). En effet, le Groupe a défini une typologie des risques humains comprenant cinq catégories :

- **catégorie 1 :** accident sévère (décès, amputation, traumatisme majeur, personne atteinte d'incapacité) ;
- **catégorie 2 :** dommage matériel significatif (qui aurait pu causer des blessures sérieuses) et « presque-accident » majeur ;
- **catégorie 3 :** accident entraînant un arrêt de travail, quelle qu'en soit la gravité (inclus les maladies professionnelles) ;
- **catégorie 4 :** accident sans arrêt de travail qui a mené à un traitement médical en dehors de l'établissement (hôpital ou médecin) ;
- **catégorie 5 :** accident sans arrêt de travail qui a mené à un traitement médical dans l'établissement ou qui n'a pas mené à un traitement médical.

La sécurité de toute personne travaillant dans un établissement est essentielle, c'est la raison pour laquelle les accidents des prestataires sont également suivis, au même titre que les accidents des collaborateurs. À travers sa politique exigeante, Valeo implique et responsabilise l'ensemble de ses collaborateurs à travers des formations et des communications régulières.

Politique de maîtrise du risque

Afin d'assurer la maîtrise des risques d'accident, des objectifs précis par zone de production et par service sont définis et des politiques sont mises en place afin de créer un environnement de travail sûr et propice au bien-être de tous.

Souhaitant assurer un environnement de travail sans risque d'accident à ses collaborateurs, le Groupe s'est fixé comme objectif de réduire à moins de 2 son taux de fréquence d'accident du travail avec arrêt (TF1) (*) d'ici 2020. Afin d'atteindre cet objectif, Valeo, à travers son manuel de gestion des risques, déploie des politiques et directives sur un ensemble de thématiques (sécurité des bâtiments et des installations, santé et sécurité des collaborateurs, sécurité des données et environnement).

En 2019, Valeo a poursuivi son plan d'audits externes de vérification de la bonne application de ses directives en termes de gestion des risques. Le Groupe poursuit également son objectif de certification OHSAS 18001 de l'ensemble des établissements. À fin 2019, 85 % des établissements du Groupe ont été certifiés.

L'amélioration continue de la gestion des risques sur les sites est gérée selon la méthodologie *Quick Response to Quality Control* (QRQC – réponse rapide à des problèmes de qualité). L'ensemble des collaborateurs est formé à cette démarche dès son arrivée chez Valeo, notamment à travers les modules de formation obligatoires : « Plan, Do, Check, Act », « Safety induction » et « Safety First ». Le programme de formation « Safety First » (« la sécurité avant tout »), créé en 2015, a pour but d'agir sur le comportement des collaborateurs au travail, de l'opérateur au manager. À fin 2019, 73 616 collaborateurs, contre 64 886 à fin 2018, ont été formés, soit 63 % de la population cible pour les deux années.

En termes de gouvernance, et afin de garantir un environnement sans accident, un Comité de Sécurité Groupe a été mis en place. Il est dirigé par le Directeur des Opérations, assisté du Directeur Industriel, du Directeur Hygiène Sécurité Environnement et du Directeur Délégué Ressources Humaines.

L'engagement de tous les collaborateurs est essentiel, c'est la raison pour laquelle la sécurité fait partie intégrante de leurs objectifs, notamment de ceux du Président-Directeur Général. La rémunération de Jacques Aschenbroich est en effet en partie indexée sur le nombre d'accidents ayant entraîné un arrêt de travail et sur la réduction du nombre d'accidents de catégorie 1 et 2.

Dans le contexte de pandémie de Covid-19, Valeo rappelle que sa priorité est d'assurer la santé et la sécurité de ses employés et de leurs familles et met en œuvre les mesures sanitaires pour éviter les risques de contamination.

Un protocole de sécurité renforcé, visant à assurer une protection maximale du personnel de Valeo, est appliqué sur l'ensemble des sites de production, des centres R&D et autres bâtiments du Groupe, partout dans le monde.

C'est en ce sens qu'un accord majoritaire de Groupe a été conclu avec les Organisations syndicales en France le 16 avril 2020, avec pour objectif de concilier protection des salariés et continuité d'activité. Ce protocole a pour objectif de permettre un redémarrage de nos activités dans des conditions de sécurité *optimum*.

Actions destinées à réduire le risque

Les opérations de maintenance des machines étant une source potentielle d'accidents sévères, le Groupe a développé une directive, des instructions de travail standards, un processus de certification sur machine, et une formation spécifique sur la consignation des énergies (processus appelé en anglais « *Lock Out Tag Out* »), afin de renforcer la compréhension des risques et de ses standards.

L'objectif est de garantir que les alimentations des machines soient coupées et consignées, les énergies dissipées, avant toute opération de maintenance afin qu'aucune énergie, y compris résiduelle ne puisse entraîner un accident. La consignation permet aussi d'éviter qu'une tierce personne puisse remettre une machine sous énergie pendant ces opérations. Ces standards comprennent une liste d'étapes à suivre dans un ordre précis, afin de réaliser une consignation de machine en toute sécurité.

En parallèle, une grille d'évaluation reprend les étapes à suivre pour garantir le bon déroulement de la consignation et certifier chaque technicien au respect des standards. Afin de se préparer à la certification des opérations de consignation, les techniciens

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 28/04/2020, page 219

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Valeo

5.2 Événements postérieurs à la clôture

- Le 20 février 2020, le Conseil d'administration de Valeo a approuvé le projet de transformation de Valeo en société européenne (Societas Europaea, SE). La forme sociale de société européenne présente l'avantage de bénéficier d'un socle réglementaire homogène, reconnu au sein de l'Union européenne. Le statut juridique de société européenne permettra de mieux représenter la dimension européenne du Groupe à l'égard de l'ensemble des parties prenantes, en particulier ses collaborateurs et ses clients. En effet, sur les 114 717 collaborateurs du Groupe, 47 479 sont localisés dans toute l'Europe, avec notamment une forte présence en France, Allemagne, Pologne, Espagne, République tchèque, Hongrie et Roumanie. S'agissant des clients, Valeo est partenaire de l'ensemble des constructeurs automobile européens. Cette transformation n'affecte ni la cotation boursière de Valeo, ni le fonctionnement de sa gouvernance.

  Le projet de transformation sera soumis à l'Assemblée générale des actionnaires de Valeo qui se tiendra le 25 juin prochain.

- Le 24 mars 2020, le Conseil d'administration de Valeo a décidé à l'unanimité de coopter le Fonds Stratégique de Participations en qualité d'administrateur en remplacement de Georges Pauget.

  Le Fonds Stratégique de Participations sera représenté au Conseil d'administration de Valeo par Julie Avrane-Chopard, actuellement Directrice associée senior de McKinsey & Company au bureau de Paris. Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité de gouvernance, nominations et responsabilité sociale d'entreprise, a conclu à l'indépendance du Fonds Stratégique de Participations et de sa représentante permanente.

- Le 23 avril 2020, Valeo a publié son chiffre d'affaires du 1er trimestre affichant une surperformance de 16 points dans un marché en baisse de 24 % avec une accélération dans toutes les zones géographiques et dans tous les Pôles d'activité.

Publication du 1er trimestre 2020

Production automobile mondiale

Production automobile *(en variation annuelle)*	1er trimestre 2020 IHS + CPCA*
Europe et Afrique	- 21 %
Asie, Moyen-Orient et Océanie	- 31 %
▪ *dont Chine*	*- 49 %*
▪ *dont Japon*	*- 8 %*
▪ *dont Corée du Sud*	*- 15 %*
▪ *dont Inde*	*- 21 %*
Amérique du Nord	- 11 %
Amérique du Sud	- 17 %
TOTAL	**- 24 %**

**Sur la base des estimations de production automobile IHS publiées le 17 avril 2020 – CPCA pour la Chine.*

Sur le 1er trimestre, la production automobile mondiale est en baisse de 24 % affectée principalement par la pandémie de Covid-19 :

- en Chine, baisse de 49 % de la production automobile compte tenu de la crise sanitaire et des mesures de confinement imposées dans certaines régions ;
- en Europe, baisse de 21 % de la production liée à la faiblesse de l'activité et à la fermeture de nombreuses usines au cours des 2 dernières semaines de mars.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 28/04/2020, page 292

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Valeo

Évolution du chiffre d'affaires première monte par région

- en Amérique du Sud (2 % du chiffre d'affaires première monte), le chiffre d'affaires première monte à périmètre et taux de change constants (1) s'inscrit en hausse de 5 %, soit une performance supérieure de 22 points à celle de la production automobile, tirée par les ventes du Pôle Systèmes Thermiques.

Répartition géographique équilibrée des activités de Valeo

L'évolution de la répartition du chiffre d'affaires première monte entre les quatre principales régions de production, au cours du 1er trimestre 2020 par rapport à la même période en 2019, se présente comme suit :

- hausse de 1 point en Europe, à 50 % du chiffre d'affaires première monte ;
- hausse de 2 points en Amérique du Nord, à 22 % du chiffre d'affaires première monte ;
- stabilité du chiffre d'affaires en Amérique du Sud, à 2 % du chiffre d'affaires première monte ;
- baisse de 3 points du chiffre d'affaires en Asie, à 26 % du chiffre d'affaires première monte, liée à l'effet Covid-19 en Chine au cours du 1er trimestre.

Portefeuille clients de Valeo équilibré

L'évolution de la répartition du chiffre d'affaires première monte entre les clients du Groupe, au cours du 1er trimestre 2020 par rapport à la même période en 2019, se présente comme suit :

- stabilité des clients allemands à 30 % du chiffre d'affaires première monte ;
- stabilité des clients américains à 19 % du chiffre d'affaires première monte ;
- stabilité des clients français à 14 % du chiffre d'affaires première monte ;
- baisse de 1 point de la part des clients asiatiques à 31 % du chiffre d'affaires première monte.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 28/04/2020, page 294

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Valeo

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES LIÉES AU COVID-19

Les résultats 2019 ont été publiés le 20 février 2020. Ils ne prennent donc pas en compte la survenance de la pandémie de Covid-19, ni les communiqués de presse publiés par Valeo après le 20 février 2020 concernant les conséquences de cette crise sanitaire sur le Groupe. Ainsi, les paragraphes 2.1.1, section « Risques liés au métier d'équipementier automobile », page 87, 4.3.3, section « Risque lié à la santé et la sécurité », page 219, 5.3 « Tendances et perspectives », page 297 et 6.3 « Dividendes distribués », page 425 doivent être lus conjointement avec les informations complémentaires ci-après.

Le 23 avril 2020, Valeo a publié un communiqué de presse à l'issue de la réunion de son Conseil d'administration intégrant les éléments ci-dessous.

Dans cette période de pandémie mondiale, la priorité du Groupe est d'assurer la protection de la santé de ses salariés au moment où la production de ses usines va reprendre.

Mise en place d'un protocole de sécurité renforcé permettant la reprise de l'activité pour répondre à la demande des clients, tout en assurant une protection maximale des collaborateurs

Le Groupe a mis en place un protocole sanitaire qui s'appuie sur sa propre expérience. Ce protocole rassemble les meilleures pratiques de sécurité éprouvées en Chine, en Corée du Sud et au Japon où la reprise d'activité s'est effectuée dans des conditions optimales.

Les mesures de protection du personnel prévues vont au-delà de la réglementation locale publique et des recommandations des autorités sanitaires.

Ce protocole s'applique de façon obligatoire et uniforme à l'ensemble des établissements de Valeo à travers le monde (usines, centres de R&D et sièges sociaux).

Parmi la trentaine de mesures obligatoires, il comprend notamment :

- la vérification quotidienne de la température corporelle ;
- le port obligatoire du masque facial y compris lors des trajets domicile/travail ;
- la désinfection des postes de travail au début et à la fin de chaque équipe ;
- la mise à disposition de gel hydroalcoolique.

Ce protocole de sécurité a été approuvé par la majorité des organisations syndicales dans le cadre d'un accord de Groupe.

Reprise progressive du chiffre d'affaires de Valeo en Chine qui devrait revenir au niveau de 2019 au cours du 2e trimestre

En Chine, depuis le 10 février, le Groupe a repris progressivement la production dans la totalité de ses 34 usines. Après un très faible niveau d'activité constaté en février, le chiffre d'affaires atteint, en mars, 60 % de celui de 2019. Le retour au niveau d'activité de 2019 est attendu au cours du 2e trimestre.

En Europe et en Amérique du Nord, Valeo a adapté sa production en fonction des fermetures décidées par ses clients constructeurs. La reprise progressive de l'activité des constructeurs automobiles devrait intervenir avant fin avril en Europe et fin avril / début mai en Amérique du Nord.

Objectifs financiers invalidés en raison de la chute d'activité et l'absence de visibilité quant à la sortie de crise

Le 14 avril 2020, le Groupe a annoncé que la chute d'activité affectant ses usines et l'absence de visibilité quant à la sortie de crise, invalident les objectifs financiers pour 2020, de rentabilité et de *cash flow* libre (1).

Une fois la situation sanitaire stabilisée, le Groupe reste confiant dans sa capacité à poursuivre sa dynamique de croissance, en capitalisant sur ses plateformes technologiques et son savoir-faire industriel.

Variabilisation des coûts sur les sites de production, les sièges sociaux et les centres de R&D, incluant le recours au chômage partiel pour faire face à l'arrêt de production de nos clients sur nos principaux marchés

Pour limiter au maximum l'impact de la crise, Valeo a mis en œuvre les mesures suivantes :

- variabilisation des coûts sur tous les sites de production, incluant en particulier le chômage partiel ;
- variabilisation des coûts des fonctions support (R&D et centres administratifs) ;
- réduction drastique de tous les coûts non indispensables à la poursuite de l'activité ;
- strict contrôle du besoin en fonds de roulement grâce au suivi rigoureux des créances clients et des stocks ;
- réduction des investissements de l'ordre de plus de 45 % sur le 2e trimestre ;
- strict suivi de la position de trésorerie du Groupe.

Valeo Siemens eAutomotive a mis en œuvre les mêmes mesures que Valeo pour limiter au maximum l'impact de la crise sur son activité : la consommation de *cash* et le résultat net de la coentreprise affichent une performance légèrement meilleure que les estimations initiales.

Valeo maintiendra un contrôle drastique de ses coûts lors de la reprise de l'activité.

Disponibilité de 2,3 milliards d'euros de lignes de crédit non tirées

Valeo a négocié pour 1 milliard d'euros de lignes de crédit supplémentaires avec ses principales banques et dispose donc à ce jour de 2,3 milliards d'euros de lignes de crédit non tirées, ce qui lui permet de faire face à un éventuel prolongement de la crise actuelle.

Le Groupe dispose d'une structure financière solide :

- pas d'échéance de financement avant juin 2021 ;
- durée moyenne de la dette à 3,7 ans ;
- seuil du covenant (endettement financier net (1) / EBITDA (1) calculé sur 12 mois glissants < 3,5) offrant au Groupe une marge de manœuvre significative.

(1) Cf. Glossaire financier, page 48.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 28/04/2020, page 295

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Valeo

Dividende

Dans cette période d'incertitude, le Conseil d'administration de Valeo a décidé de proposer à l'Assemblée générale le versement d'un dividende de 0,2 euro par action.

Notation financière

Le 26 mars 2020, l'agence de notation Moody's a placé sous surveillance négative, ses notes « Baa3/P3 » de la dette long terme et court terme de Valeo.

Le 03 avril 2020, l'agence de notation Standard & Poor's a placé sous surveillance avec implications négatives, ses notes « BBB-/A-3 » de la dette long terme et court terme de Valeo.

Assemblée générale

Le 24 mars 2020, dans un contexte exceptionnel et évolutif de pandémie de Covid-19, le Conseil d'administration de Valeo réuni ce même jour a pris la décision de reporter la date de l'Assemblée générale annuelle initialement prévue le mardi 26 mai 2020 au jeudi 25 juin 2020 à 14h.

Autres éléments d'information

En avril 2020, Valeo met à profit son expertise et son savoir-faire. Le Groupe fait partie du consortium piloté par Air Liquide afin de répondre à la demande du Gouvernement français de fournir 10 000 respirateurs en 50 jours, de début avril à mi-mai. Au sein de ce groupement, Valeo apporte son soutien aux équipes d'Air Liquide en mobilisant notamment ses acheteurs, ses équipes R&D et ses ingénieurs spécialisés dans la production industrielle à grande échelle.

Par ailleurs, le Groupe a également donné du matériel aux hôpitaux : des dizaines de milliers de masques, de lunettes, de gants, de charlottes ou de blouses de protection sont donnés aux hôpitaux et autres établissements médicaux. Valeo a par exemple fait don de 30 000 masques FFP2/FFP3 aux hôpitaux français.

Le 14 avril 2020, Jacques Aschenbroich, Président-Directeur Général de Valeo, s'est engagé à verser 25 % de sa rémunération pendant la durée de l'arrêt de l'activité en faveur d'actions de solidarité en lien avec le Covid-19. Les membres du Conseil d'administration ainsi que les membres du Comité opérationnel ont décidé à l'unanimité de l'accompagner dans cette démarche.

Le 21 avril 2020, le Groupe a fait appel à la solidarité des collaborateurs en France :

- un appel aux dons a été lancé : les sommes récoltées sont versées à la Fondation de France et serviront à venir en aide aux personnels soignants, aux chercheurs, ainsi qu'aux personnes les plus vulnérables et isolées ;
- un Fonds de solidarité alimenté par le versement d'un jour de congé acquis par chaque cadre français a été mis en place. Ce fonds permet de compenser la perte de salaire pour les collaborateurs non-cadres en activité partielle. Le dispositif est complété par un appel au don de jours de congés auprès de tous les salariés, avec le même objectif de solidarité.

Valeo encourage également des initiatives spontanées de solidarité locale. A titre d'exemples, les sites de Saragosse et de Martos, en Espagne, fabriquent des viseurs de protection pour les hôpitaux ; les infirmiers des sites français, en cessation temporaire d'activité, offrent leurs services aux hôpitaux de leur région.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 28/04/2020, page 296

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Valeo

5.3 Tendances et perspectives

Perspectives 2020

Le 20 février 2020, lors de la publication des résultats de l'exercice 2019, Valeo anticipe une baisse de la production automobile de 2 % sur l'année 2020.

Hors impact possible du coronavirus en Chine, le Groupe se fixe les objectifs suivants pour l'année 2020 en ligne avec les objectifs présentés lors de la journée investisseurs du 10 décembre 2019 :

- surperformance supérieure à 5 points ;
- contrôle strict des coûts et des investissements ;
- poursuite de l'augmentation de l'EBITDA [1] et amélioration de la marge opérationnelle hors quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence (en % du chiffre d'affaires) ;
- génération significative de *cash flow* libre [1].

Le 14 avril 2020, le Groupe a annoncé que, dans le contexte de pandémie de Covid-19, la chute d'activité affectant ses usines et l'absence de visibilité quant à la sortie de crise, invalident les objectifs financiers pour 2020 de rentabilité et de *cash flow* libre [1].

Une fois la situation sanitaire stabilisée, le Groupe reste confiant dans sa capacité à poursuivre sa dynamique de croissance, en capitalisant sur ses plateformes technologiques et son savoir-faire industriel.

Le paragraphe 5.2 du présent Document d'enregistrement universel fait état de l'impact des événements récents liés à la pandémie de Covid-19 sur le Groupe à la date du dépôt du présent Document. Le paragraphe du Rapport de Gestion intitulé « Tendances et perspectives » n'a pas été modifié depuis son arrêté le 20 février 2020.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 28/04/2020, page 297

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Valeo

Covid-19

La chute d'activité liée à la pandémie de Covid-19 a commencé à affecter les usines en Europe et en Amérique du Nord durant les deux dernières semaines de mars 2020. En fonction des arrêts de production mis en œuvre par chacun de ses clients automobiles et en respectant les dispositions réglementaires prises dans chacun des pays où le Groupe est implanté, Valeo a adapté ses capacités de production :

- tout d'abord en Chine, où depuis le 10 février 2020, l'ensemble des 34 usines de Valeo ont recommencé progressivement à produire. Le chiffre d'affaires a atteint, en mars, 60% de celui de 2019 et devrait revenir à la normale dans les mois qui viennent ;
- depuis mi-mars 2020, les usines européennes ont adapté leur production à la demande des clients, et ont aussi progressivement arrêté la production, à l'exception des sites qui continuent à produire pour l'exportation ;
- en Amérique du Nord, la production a été arrêtée progressivement en fonction des décisions d'arrêt de la production des clients.

Pour faire face à cette situation, Valeo a pris les mesures suivantes :

- variabilisation des coûts sur tous les sites de production, incluant en particulier le chômage partiel ;
- variabilisation des coûts des fonctions support (R&D et centres administratifs) ;
- réduction drastique de tous les investissements et de tous les coûts non indispensables à la poursuite de l'activité ;
- strict suivi quotidien de la trésorerie.

Un protocole de sécurité renforcé, visant à assurer une protection maximale du personnel de Valeo, est appliqué sur l'ensemble des sites de production, des centres R&D et autres bâtiments du Groupe, partout dans le monde.

En ce qui concerne les liquidités, le Groupe dispose de 2,3 milliards d'euros de lignes de crédit non tirées, ce qui lui permet de faire face à un prolongement éventuel de la crise actuelle, et justifie la non remise en cause du principe de continuité d'exploitation retenu par la Société à la date d'arrêté des comptes 2019.

Une fois la situation sanitaire stabilisée, le Groupe reste confiant dans sa capacité à poursuivre sa dynamique de croissance, capitalisant sur son savoir-faire industriel et les innovations issues de la recherche.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 28/04/2020, pages 389 et 390

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

NOTE 12 ÉVÈNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

- Le 20 février 2020, le Conseil d'administration de Valeo a approuvé le projet de transformation de Valeo en société européenne (Societas Europaea, SE). La forme sociale de société européenne présente l'avantage de bénéficier d'un socle règlementaire homogène, reconnu au sein de l'Union européenne. Le statut juridique de société européenne permettra de mieux représenter la dimension européenne du Groupe à l'égard de l'ensemble des parties prenantes, en particulier ses collaborateurs et ses clients. En effet, sur les 114 717 collaborateurs du Groupe, 47 479 sont localisés dans toute l'Europe, avec notamment une forte présence en France, Allemagne, Pologne, Espagne, République tchèque, Hongrie et Roumanie. S'agissant des clients, Valeo est partenaire de l'ensemble des constructeurs automobile européens. Cette transformation n'affecte ni la cotation boursière de Valeo, ni le fonctionnement de sa gouvernance.

  Le projet de transformation sera soumis à l'Assemblée générale des actionnaires de Valeo qui se tiendra le 25 juin prochain.
- Le 24 mars 2020, le Conseil d'administration de Valeo a décidé à l'unanimité de coopter le Fonds Stratégique de Participations en qualité d'administrateur en remplacement de Georges Pauget. Le Fonds Stratégique de Participations sera représenté au Conseil d'administration de Valeo par Julie Avrane-Chopard, actuellement Directrice associée senior de McKinsey & Company au bureau de Paris. Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité de gouvernance, nominations et responsabilité sociale d'entreprise, a conclu à l'indépendance du Fonds Stratégique de Participations et de sa représentante permanente.
- La pandémie de Covid-19 qui a entraîné la fermeture des sites de nos clients en Europe et en Amérique du Nord à partir de fin mars et sur le mois d'avril, impactera négativement l'activité 2020 de la Société et celle de ses filiales. A ce stade, les impacts de cette pandémie restent impossibles à quantifier au regard notamment de l'absence de visibilité quant à sa durée et au rythme de redémarrage de la production de nos clients. Cet évènement ne remet pas en cause l'évaluation des actifs au 31 décembre 2019 mais est de nature à impacter la valeur des titres de participation au 31 décembre 2020.

  Depuis le 31 décembre 2019, Valeo a négocié pour un milliard d'euros de lignes de crédit supplémentaires avec ses principales banques. Le Groupe dispose donc à ce jour de 2,3 milliards d'euros de lignes de crédit non tirées, ce qui lui permet de faire face à un prolongement éventuel de la crise actuelle, et justifie la non remise en cause du principe de continuité d'exploitation retenu par la Société à la date d'arrêté des comptes 2019.

  A la connaissance de la Société, il n'existe pas d'autres événements postérieurs à la clôture significatifs à la date d'arrêté des comptes au titre de l'exercice 2019.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 28/04/2020, page 412

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Valeo

6.3 Dividendes distribués

Le tableau ci-dessous présente les dividendes par action distribués au titre des trois derniers exercices :

Exercice	Dividende par action *(en euros)*	Abattement	Total *(en millions d'euros)*
2016	1,25	Montants éligibles à l'abattement de 40 % bénéficiant aux personnes physiques fiscalement domiciliées en France prévu à l'article 158,3-2° du CGI	297
2017	1,25	Montants éligibles à l'abattement de 40 % bénéficiant aux personnes physiques fiscalement domiciliées en France prévu à l'article 158,3-2° du CGI	296
2018	1,25	Montants éligibles à l'abattement de 40 % bénéficiant aux personnes physiques fiscalement domiciliées en France prévu à l'article 158,3-2° du CGI	297

Le 20 février 2020, lors de la publication des résultats de l'exercice 2019, il avait été annoncé que le Conseil d'administration de Valeo proposerait à l'Assemblée générale des actionnaires, appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019, le versement d'un dividende de 1,25 euro pour chacune des actions ouvrant droit à dividende.

Le 23 avril 2020, dans la période d'incertitude liée à la pandémie de Covid-19, le Conseil d'Administration de Valeo a décidé de proposer à l'Assemblée générale le versement d'un dividende de 0,2 € par action.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 28/04/2020, page 425

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Communiqués de presse publiés sur le site de Valeo (www.valeo.com)

Avril 2020	
21 avril 2020	Priorité absolue à la protection de la santé et de la sécurité des collaborateurs de Valeo : un accord conclu en France avec les organisations syndicales sur les mesures de reprise d'activité
14 avril 2020	Valeo : point sur le Covid-19
Mars 2020	
31 mars 2020	Air Liquide, Groupe PSA, Schneider Electric et Valeo relèvent le défi de produire 10 000 respirateurs Air Liquide Medical Systems en réponse à la demande du Gouvernement
26 mars 2020	Valeo reçoit le Prix Innovation de la Sécurité Routière pour Valeo Rescuer(TM)
25 mars 2020	Cooptation du FSP au Conseil d'administration de Valeo
25 mars 2020	Report de l'Assemblée générale de Valeo au 25 juin 2020
20 mars 2020	Valeo fait un don de 30 000 masques FFP2/FFP3 aux hôpitaux
Février 2020	
21 février 2020	Projet de transformation de Valeo en Société Européenne
Janvier 2020	
5 janvier 2020	Valeo dévoile en première mondiale son droïde de livraison électrique et autonome, en partenariat avec Meituan Dianping, plate-forme leader en Chine de l'e-commerce pour les services (CES 2020)
5 janvier 2020	Hexagon, Hyundai et Valeo présentent un dispositif de positionnement de véhicule de haute précision pour améliorer la sécurité routière (CES 2020)
Décembre 2019	
16 décembre 2019	Prix de l'Innovation des équipes franco-chinoises : Valeo reçoit le Prix de la R&D pour sa technologie d'éclairage intelligent à LED Haute-Définition
9 décembre 2019	Journée Investisseurs Valeo 2019
Octobre 2019	
3 octobre 2019	Valeo et Dana Incorporated signent un partenariat pour commercialiser des systèmes 48V complets pour véhicules hybrides et électriques
Juillet 2019	
3 juillet 2019	AI for Humanity : les industriels français s'engagent pour l'intelligence artificielle
Juin 2019	
26 juin 2019	Cooptation au Conseil d'administration de Valeo
Mai 2019	
23 mai 2019	Assemblée générale 2019 de Valeo
13 mai 2019	Valeo à Viva Technology : innovations et challenges autour du véhicule électrique autonome et connecté
2 mai 2019	Valeo annonce une opération d'actionnariat salarié
Avril 2019	
29 avril 2019	Valeo accueille Bpifrance en tant qu'actionnaire
15 avril 2019	Shanghai Autoshow 2019 : Valeo dévoile ses innovations dans les domaines du véhicule électrique, autonome, et connecté, contribuant à la mobilité du futur
5 avril 2019	Valeo, premier déposant de brevets en France pour la 3e année consécutive
Mars 2019	
29 mars 2019	Valeo : Dépôt du Document de référence 2018
21 mars 2019	Assemblée générale 2019 de Valeo
7 mars 2019	Valeo s'engage pour l'égalité salariale entre les femmes et les hommes dans tous ses pays d'implantation
Janvier 2019	
10 janvier 2019	Valeo et Cree font la démonstration de la première solution de matrice à LED HD complète pour les systèmes d'éclairage automobile au CES 2019
9 janvier 2019	Valeo rejoint la plate-forme ouverte de livraison autonome de Meituan
8 janvier 2019	Valeo conclut un partenariat avec Mobileye en vue du développement d'une nouvelle norme de sécurité pour les véhicules autonomes
7 janvier 2019	Valeo dévoile au salon des nouvelles technologies ses innovations contribuant aux révolutions de la mobilité (CES 2019)
4 janvier 2019	Mov'InBlue et Drivy annoncent aujourd'hui un partenariat technologique permettant d'accélérer le développement de services d'autopartage en libre-service
4 janvier 2019	Valeo présente une plate-forme télématique équipée de la puce mondiale V2X d'Autotalks au CES 2019

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 28/04/2020, page 449

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Valeo

8.1.3 Table de concordance du Rapport de gestion prévu par les articles L. 225-100 et suivants du Code de commerce

Certaines parties faisant référence au Covid-19 ne figuraient pas dans le rapport de gestion approuvé par le Conseil d'administration le 20 février 2020 ; elles ont dû être ajoutées pour les besoins du Document d'enregistrement universel dans les sections 2.1.1, paragraphe « Risques liés au métier d'équipementier automobile », page 87, 4.3.3, paragraphe « Risque lié à la santé et la sécurité », page 219, 5.3 « Tendances et perspectives », page 297 et 6.3 « Dividendes distribués », page 425.

	Rapport de gestion	Chapitres/Sections	Pages
1.	**Situation et activité**		
1.1	Situation et activité de la Société et du Groupe au cours de l'exercice écoulé	5.1 et 5.5	280-291 ; 388-390
1.2	Résultats de l'activité de la Société et du Groupe	5.1 et 5.5	280-291 ; 388-390
1.3	Analyse de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière	5.1 et 5.5	280-291 ; 388-390
1.4	Indicateurs clés de performance de nature financière et non financière	4.2 et 5.1	202-208 ; 280-291
1.5	Événements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle le Rapport de gestion est établi	5.2 et 5.6.4 (Note 12)	292-296 ; 412
1.6	Évolution prévisible de la Société et du Groupe	5.3	297
1.7	Activités en matière de recherche et de développement	1.5.6, 4.1.3, 4.2 et 4.5.2	77-78 ; 192-194 ; 202-208 ; 238-240
1.8	Prises de participation significatives ou prises de contrôle au cours de l'exercice dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français	5.1.6 (section 5.1.4 des Documents de référence 2017 et 2018) et 5.4.6 (Note 2.2)	287-291 ; 312
2.	**Actionnariat et capital**		
2.1	Composition de l'actionnariat et modifications intervenues au cours de l'exercice	6.4 et 6.6.1	425-430 ; 434
2.2	État de la participation des salariés au capital social	6.4.5	430
2.3	Rachat et revente par la Société de ses propres actions	6.5	431-434
2.4	Nom des sociétés contrôlées et part du capital de la Société détenue	5.4.6 (Note 13) et 5.6.4 (Note 11)	375-382 ; 411
2.5	Aliénations d'actions en vue de régulariser les participations croisées	N/A	
2.6	Montant des dividendes et des autres revenus distribués mis en paiement au cours des trois exercices précédents	6.3	425
2.7	Ajustements en cas d'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital	N/A	
2.8	Ajustements en cas d'existence d'options de souscription ou d'achat d'actions	3.3.1	152-164
2.9	Informations sur les plans d'options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux mandataires sociaux et aux salariés	3.3.1, 3.3.4, et 6.6.2	152-164 ; 182
2.10	Interdiction de levée d'options de souscription ou d'achat d'actions ou obligation de conservation des actions issues de levées d'options par les dirigeants mandataires sociaux	3.3.1 et 6.6.2	152-164 ; 435-437
2.11	Informations sur les attributions d'actions gratuites au profit de mandataires sociaux et des salariés	3.3.1, 3.3.3, 3.3.4 et 6.6.2	152-164 ; 181-182 ; 435-437
2.12	Obligations de conservation des actions attribuées gratuitement par les dirigeants mandataires sociaux	3.3.1, 3.3.4 et 6.6.2	152-164 ; 182 ; 435-437
3.	**Facteurs de risques et contrôle interne**		
3.1	Description des principaux risques et incertitudes	2.1	80-92
3.2	Risques financiers liés aux effets du changement climatique et mesures prises par l'entreprise pour les réduire en mettant en œuvre une stratégie bas-carbone	2.1.1, 4.3	81-89 ; 209-232
3.3	Objectifs et politique de couverture ; exposition de la Société aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie	5.4.6 (Notes 4.2, 4.3 et 8.1)	318-319 ; 350-365
3.4	Procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	2.3.6	98-99

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 28/04/2020, page 459

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Valeo

8.1.6 Déclaration « Safe Harbor »

Le présent document et les documents qui y sont incorporés par référence contiennent des déclarations qui, lorsqu'elles ne sont pas des faits historiques, constituent des « déclarations prospectives » (« *Forward Looking Statements* »).

Ces déclarations prospectives comprennent des projections et des estimations, des déclarations portant sur des projets, des objectifs, des intentions et des attentes concernant des résultats financiers, des événements, des opérations, des services futurs, le développement de produits et leur potentiel ou les performances futures. Elles sont fondées sur des données, des hypothèses et des estimations considérées comme raisonnables par Valeo à la date du présent Document d'enregistrement universel et ne doivent pas être interprétées comme des garanties que les faits et données énoncés se produiront. Les déclarations prospectives se reconnaissent parfois à l'emploi de termes ou d'expressions indiquant, notamment, une anticipation, une présomption, une conviction, une continuation, une estimation, une attente, une prévision, une intention, une possibilité d'augmentation, de réduction ou de fluctuation ainsi que toutes expressions similaires ou encore à l'emploi de verbes à la forme future ou conditionnelle. Ces termes ou expressions ne constituent en aucun cas l'unique moyen d'identifier de telles déclarations.

Bien que la Direction de Valeo estime que ces déclarations prospectives sont raisonnables à la date de publication du présent document, les investisseurs sont alertés sur le fait que ces déclarations prospectives sont soumises à de nombreux éléments, risques et incertitudes, difficilement prévisibles et généralement hors du contrôle de Valeo, qui peuvent impliquer que les résultats et événements effectivement réalisés diffèrent significativement de ceux qui sont exprimés ou prévus dans les déclarations prospectives. De tels éléments sont, entre autres, la capacité de l'entreprise à générer des économies ou des gains de productivité pour compenser des réductions de prix négociées ou imposées. Les risques et incertitudes auxquels est exposé Valeo comprennent notamment les risques liés aux enquêtes des autorités de la concurrence tels qu'identifiés dans le Document d'enregistrement universel, les risques liés au métier d'équipementier automobile et au développement de nouveaux produits, les risques liés à l'environnement économique prévalant au niveau régional ou mondial, les risques industriels et environnementaux, les risques liés à l'épidémie de Covid-19 ainsi que les risques et incertitudes développés ou identifiés dans les documents publics déposés par Valeo auprès de l'Autorité des marchés financiers (AMF), y compris ceux énumérés sous la section « Facteurs de risques » du présent Document d'enregistrement universel. Par ailleurs, d'autres risques, non identifiés ou considérés comme non significatifs par le Groupe pourraient avoir le même effet défavorable et les investisseurs pourraient perdre tout ou partie de leur investissement.

Les déclarations prospectives sont données uniquement à la date du présent Document d'enregistrement universel et Valeo ne prend aucun engagement de mettre à jour les déclarations prospectives afin d'intégrer tous événements ou circonstances qui interviendraient postérieurement à la publication de ce document.

Valeo n'accepte aucune responsabilité pour les analyses émises par des analystes ou pour toute autre information préparée par des tiers, éventuellement mentionnées dans ce document. Valeo n'entend pas étudier, et ne confirmera pas, les estimations des analystes.

INCORPORATION PAR RÉFÉRENCE

En application de l'article 19 du règlement (UE) 2017/1129 du Parlement européen et du Conseil du 14 juin 2017, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent Document d'enregistrement universel :

1. au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 : les comptes consolidés, les comptes annuels, les Rapports des Commissaires aux comptes y afférents, ainsi que l'examen de la situation financière et les autres éléments relatifs aux états financiers de la Société figurant aux pages 3 à 46 et 267 à 406 du Document de référence 2018, déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 29 mars 2019 sous le n° D.19-0224.

2. au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 : les comptes consolidés, les comptes annuels, les Rapports des Commissaires aux comptes y afférents, ainsi que l'examen de la situation financière et les autres éléments relatifs aux états financiers de la Société figurant aux pages 3 à 36 et 271 à 412 du Document de référence 2017, déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 29 mars 2018 sous le n° D.18-0208.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 28/04/2020, page 463

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

KPMG



VEOLIA ENVIRONNEMENT

Extrait du document d'enregistrement universel
(déposé à l'AMF le 17 mars 2020)

Véolia Environnement

IMPACT DU CORONAVIRUS (COVID-19)

En date du 10 mars 2020, compte tenu de ses activités de services, le Groupe ayant une chaîne de valeur et d'approvisionnement locale, l'impact du Coronavirus (Covid-19) est limité principalement au territoire chinois.

En effet, le Groupe note une baisse en Chine des volumes traités dans ses activités de déchets, provenant notamment de la clientèle industrielle locale, et s'attend à des retards, pouvant aller de quelques semaines à quelques mois, sur les chantiers en cours de construction d'infrastructures de traitement de déchets dangereux (sept chantiers en cours).

Les opérations en Chine (y compris Hong Kong) représentent environ 4 % du chiffre d'affaires et 6 % de l'EBITDA du Groupe en 2019.

Concernant les autres pays aujourd'hui concernés par la pandémie, l'impact du Coronavirus sur les résultats du Groupe est considéré à la date du 10 mars 2020 comme peu significatif.

Au total, et dans un contexte d'incertitude sur la durée, l'ampleur et la localisation de la crise sanitaire, le Groupe estime au 10 mars 2020, le risque sur son EBITDA 2020 à moins de 1 %, risque intégré dans ses perspectives 2020. Ce risque prend en compte une amélioration de la situation sanitaire en Chine à partir de fin avril et une reprise correspondante progressive des activités économiques. À la date du dépôt de ce document d'enregistrement universel et compte tenu des conditions très récentes et très évolutives des mesures de confinement de la population au sein de la plupart des pays dans lesquels Veolia opère, il n'est pas possible de donner une estimation plus précise des impacts du Covid-19.

Compte tenu de la grande incertitude sur les évolutions de la pandémie et des mesures de confinement prises, le Groupe continuera d'informer le marché sur les impacts économiques qui pourraient en découler.

5.2.2.2 Risques opérationnels

Risques de disponibilité des compétences

Identification du risque

Description du risque	Effets potentiels pour le Groupe
Le Groupe exerce différentes activités, qui requièrent des compétences variées, en évolution permanente. Pour accompagner cette évolution et le déploiement d'offres de services sur de nouveaux marchés, le Groupe doit se doter de nouveaux savoir-faire et favoriser la mobilité des collaborateurs. Aussi, la pénurie de main-d'œuvre qualifiée dans certains pays peut avoir un impact sur les conditions des opérations du Groupe. Ainsi, la nécessité de trouver sans cesse et de se rendre attractifs à de nouveaux profils, mais aussi de former continuellement le personnel existant, est porteuse de risque si le Groupe ne parvenait pas à mobiliser en temps voulu et dans ses implantations les compétences adéquates.	• La difficulté à remporter de nouvelles parts de marché • La pression concurrentielle de certains secteurs • La performance opérationnelle des sites • La continuité des services **Risques corrélés** • Risques liés à la sélection et l'intégration des acquisitions

Gestion du risque

La direction du développement des ressources humaines a pour objectif de définir et de faire vivre les politiques de mobilité, de gestion des carrières, d'identification et de gestion des talents dans l'ensemble des implantations du Groupe.

Veolia s'attache à attirer, former, développer et fidéliser ses collaborateurs, à tous les niveaux de qualification et dans tous les bassins d'emplois où il est présent.

Dans un contexte d'évolution rapide des techniques et organisations du travail, Veolia s'assure qu'il existe un équilibre entre les compétences et expertises disponibles et celles dont les nouveaux métiers ont besoin. Cela s'inscrit dans la politique de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Carrières, notamment pour le marché industriel.

Un accord a ainsi été signé sous la forme d'une lettre d'engagement avec le comité de Groupe Europe en 2018 sur les évolutions des métiers et des compétences notamment au regard des orientations stratégiques de l'entreprise. À travers cet accord, Veolia s'est focalisé sur l'anticipation des évolutions de ses activités en lien avec les transformations du Groupe, l'accompagnement et la valorisation des évolutions professionnelles et la pertinence de l'offre de formation proposée.

Aussi, le travail des différents campus permet de rendre opérationnelle cette gestion des compétences en proposant une offre diversifiée et en constante adaptation aux métiers du Groupe (*cf.* chapitre 6, section 6.4.4 *infra*).

L'effort affirmé par le Groupe dans la gestion des talents (identification, programmes de formation dédiés, mise en place de la charte de comportement du manager, enquête d'engagement des managers) et les engagements pris en matière de mixité et d'internationalisation sont de nature à fidéliser et professionnaliser les talents du Groupe (*cf.* chapitre 6, section 6.4.4 *infra*).

Concernant la crise sanitaire du Covid-19, le Groupe met tout en œuvre afin d'assurer la continuité de service d'eau potable, d'assainissement, de gestion des déchets et d'énergie.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 17/03/2020, page 156

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

KPMG



Worldline

Document d'enregistrement universel (déposé à l'AMF le 29 avril 2020)

Worldline

Madame, Monsieur, Chers Actionnaires,

L'année 2019 a été pour Worldline une année particulièrement réussie sur tous les plans : croissance organique et profitabilité, lancement de nouvelles offres innovantes majeures, parfaite exécution de l'intégration industrielle et commerciale des activités de SIX Payment Services qui a permis un renforcement majeur de nos positions européennes dans les services de paiement aux commerçants. Durant ces douze derniers mois, le Groupe a également continué sa trajectoire reconnue de progrès en matière de responsabilité sociétale et environnementale, se hissant aux meilleurs niveaux de la plupart des grands classements indépendants dans ce domaine.

2019 aura été également une année marquée par des transformations majeures pour notre Groupe, avec, en particulier, le rachat réussi de la participation des actionnaires minoritaires de la filiale equensWorldline mais surtout, en raison de notre séparation du périmètre de consolidation du groupe Atos, ayant entraîné de facto la fin du statut de filiale contrôlée, l'accès à la pleine indépendance de notre Société, cinq années après son introduction en bourse.

Cette évolution capitalistique essentielle, également reconnaissance des succès et du chemin parcouru, démultiplie nos possibilités de participation à la poursuite de la consolidation européenne de notre secteur. Elle a d'ailleurs été immédiatement mise à profit en février 2020 par l'annonce d'une transaction de portée authentiquement stratégique pour notre société, avec l'accord amical en vue du rachat du groupe Ingenico par Worldline, afin de créer ainsi un ensemble combiné remarquablement complémentaire, qui se positionnerait d'entrée de jeu parmi les leaders mondiaux du secteur des paiements électroniques.

Je ne souhaite pas conclure ce mot sans mentionner que je suis particulièrement fier de la manière dont Worldline s'est adaptée avec anticipation et réactivité au contexte sans précédent découlant de la crise COVID-19. Par une mobilisation parfaite des managers et des équipes, nous avons pu assurer une stricte protection de la santé de nos collaborateurs, un respect intransigeant des recommandations et instructions des autorités gouvernementales tout en garantissant une parfaite continuité opérationnelle de nos plateformes de paiement électronique, éléments essentiels pour soutenir les activités commerciales subsistantes dans nos économies durement impactées par cette crise majeure.

Gilles Grapinet, Président & Directeur Général

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 29/04/2020, page 12

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Worldline

B.4 Tendances et facteurs de changement clés du marché

L'évolution vers les moyens de paiements électroniques se poursuit dans le commerce de détail comme dans la grande distribution. Dans ce mouvement vers le « *non-cash* », des moyens de paiement alternatifs se développent et essayent de désintermédier les institutions financières et les prestataires de service en place.

Cette tendance est alimentée par une interaction complexe de plusieurs forces, notamment :

- ***Les attentes et le comportement des consommateurs :*** le mode de vie des consommateurs, influencé par l'apparition de nouvelles technologies, a suscité des attentes relatives à la manière dont ils interagissent à la fois avec les institutions financières et les commerçants ;
- ***La technologie :*** les nouvelles technologies jouent un rôle fondamental dans la modification de l'environnement des paiements et dans l'engagement plus important des clients ;
- ***La réglementation :*** les institutions financières et les prestataires de services de paiement font face à une série de modifications réglementaires qui ont le potentiel de créer de nouvelles opportunités de sous-traitance pour les fournisseurs de services de paiement et d'augmenter la demande de services à valeur ajoutée, afin de créer de nouvelles opportunités commerciales ;
- ***Les nouveaux acteurs :*** les nouvelles « Fintechs », les opérateurs mobiles et GAFA (Google, Apple, Facebook, Amazon, etc.) ou BATX (Baidu, Alibaba, Tencent et Xiaomi) font désormais partie de l'écosystème de paiement et menacent de remplacer les acteurs existants.

En conséquence, les transactions de paiement électronique ont connu ces dernières années une croissance importante, et ce phénomène devrait s'accélérer au fur et à mesure que les transactions électroniques remplacent les opérations réglées en espèces ou par chèques. D'après le *World Payments Report 2019*, le nombre total des transactions électroniques devrait croître globalement à un taux de croissance annuel moyen, ou TCAM, (*Compound Annual Growth Rate*, ou *CAGR*) de 14 % entre 2017 et 2022. En Europe, bien qu'il s'agisse d'un marché mature, la croissance du TCAM est estimée à 8,5 %.

Les données publiées ci-après ont été publiées en 2019 et ne prennent donc pas en compte l'impact de la pandémie COVID19 sur l'économie et sur le marché des paiements.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 29/04/2020, page 35

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Worldline

B.4 Tendances et facteurs de changement clés du marché

L'évolution vers les moyens de paiements électroniques se poursuit dans le commerce de détail comme dans la grande distribution. Dans ce mouvement vers le *« non-cash »*, des moyens de paiement alternatifs se développent et essayent de désintermédier les institutions financières et les prestataires de service en place.

Cette tendance est alimentée par une interaction complexe de plusieurs forces, notamment :

- ***Les attentes et le comportement des consommateurs :*** le mode de vie des consommateurs, influencé par l'apparition de nouvelles technologies, a suscité des attentes relatives à la manière dont ils interagissent à la fois avec les institutions financières et les commerçants ;
- ***La technologie :*** les nouvelles technologies jouent un rôle fondamental dans la modification de l'environnement des paiements et dans l'engagement plus important des clients ;
- ***La réglementation :*** les institutions financières et les prestataires de services de paiement font face à une série de modifications réglementaires qui ont le potentiel de créer de nouvelles opportunités de sous-traitance pour les fournisseurs de services de paiement et d'augmenter la demande de services à valeur ajoutée, afin de créer de nouvelles opportunités commerciales ;
- ***Les nouveaux acteurs :*** les nouvelles « Fintechs », les opérateurs mobiles et GAFA (Google, Apple, Facebook, Amazon, etc.) ou BATX (Baidu, Alibaba, Tencent et Xiaomi) font désormais partie de l'écosystème de paiement et menacent de remplacer les acteurs existants.

En conséquence, les transactions de paiement électronique ont connu ces dernières années une croissance importante, et ce phénomène devrait s'accélérer au fur et à mesure que les transactions électroniques remplacent les opérations réglées en espèces ou par chèques. D'après le *World Payments Report 2019*, le nombre total des transactions électroniques devrait croître globalement à un taux de croissance annuel moyen, ou TCAM, (*Compound Annual Growth Rate*, ou *CAGR*) de 14 % entre 2017 et 2022. En Europe, bien qu'il s'agisse d'un marché mature, la croissance du TCAM est estimée à 8,5 %.

Les données publiées ci-après ont été publiées en 2019 et ne prennent donc pas en compte l'impact de la pandémie COVID19 sur l'économie et sur le marché des paiements.

C.6 Ambition 2019-2021

Basé sur les éléments clés de sa stratégie exposée dans la Section C.5, Worldline a présenté le 30 janvier 2019, ses ambitions pour la période 2019 – 2021, reflétant l'accroissement de son périmètre d'activité suite à la récente acquisition de SIX Payment Services.

Il est rappelé que cette ambition sur 3 ans a été mise en place avant l'épidémie du COVID-19, qui a débutée pendant le premier trimestre de 2020, et ses conséquences sur l'économie globale. Par conséquent, les chiffres pour 2021 pourraient être ajustés pour prendre en compte l'effet financier de cette épidémie et en particulier des mesures de restriction qui en ont résulté. Par ailleurs, les éléments de ce plan à trois ans 2019- 2021 devront être revus et mis à jour après la finalisation de l'offre prévue de Worldline sur Ingenico (décrite en Section A.5.2)

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 29/04/2020, pages 35 et 86

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Worldline

E.2.2.3 Chiffre d'affaires du premier trimestre 2020

E.2.2.3.1 Adaptation rapide de Worldline au contexte du COVID-19

Le risque de pandémie est l'un des risques traditionnellement couvert par le Plan de Continuité des Opérations du Groupe. Ce plan qui a été activé dès février 2020, ce qui a permis d'augmenter le taux de télétravail des employés du Groupe au fur et à mesure du développement de la crise et dans une totale conformité avec les exigences réglementaires locales. Ces mesures garantissent à la fois les deux objectifs prioritaires de protection de la santé des employés du Groupe et d'exécution continue de ses services.

En outre, la force de vente de Worldline a maintenu un dialogue constant avec ses clients et a en particulier soutenu les distributeurs pour augmenter leurs capacités de *click & collect*, permis aux commerçants de mettre sur pied rapidement une activité *on-line*, promu les paiements sans contact ainsi que les terminaux de paiement mobiles.

Des actions fortes ont également été prises pour adapter la base de coûts aux conséquences du COVID-19, entre autres,

- Un gel des recrutements a été mis en place ;
- Les augmentations des salaires ont été reportées ;
- Des mesures spécifiques relatives aux congés payés et à d'autres mesures ont été prises ;
- Des contrats avec les grands fournisseurs ont été adaptés ;
- Des revues de projets ont été conduites ; et
- Toutes les dépenses discrétionnaires, incluant les coûts de voyage, ont été arrêtées.

Le contrôle des risques commerçants a été renforcé. A cet égard, nos équipes de haut-niveau de gestion des risques ont été étoffées avec de nouveaux membres et de nouveaux outils.

Enfin, Worldline, aux côtés de ses partenaires (banques et marques de paiement) a contribué, dans de nombreux pays à travers l'Europe (Belgique, Pays Bas, Allemagne, Suisse, etc…) à la mise en œuvre de l'augmentation des limites de paiement sans contact afin d'encourager les paiements électroniques et limiter le risque de transmission du virus COVID-19 via la circulation des pièces et billets, dans le cadre des recommandations l'Organisation Mondiale de la Santé.

Le chiffre d'affaires de **Services aux Commerçants** a atteint **267,2 millions d'euros**, en croissance organique de +1,0 million d'euros ou **+0,4%** par rapport au T1 2019.

Après une croissance à deux chiffres enregistrée durant les deux premiers mois de l'année, la Ligne de Services a été impactée par la réduction globale des transactions de paiement suite aux mesures de distanciation sociale, de confinement et de fermeture de magasins adoptées dans un contexte de crise sanitaire COVID-19 dans toutes les zones géographiques clés où le Groupe opère.

Dans ce contexte, le chiffre d'affaires des **Services de Paiement aux Commerçants** (acquisition commerçants, acceptation de paiement en ligne et omni-canal, terminaux de paiement) a légèrement augmenté au cours du premier trimestre, sous l'effet d'évolutions contrastées :

- D'un côté, une réduction des volumes de transaction sans précédent a été enregistrée dans les secteurs fortement impactés par les mesures de confinement tels que le tourisme et les activités événementielles (compagnies aériennes, agences de voyage et croisière, boutiques duty free, hébergement, conversion des transactions en devises étrangères), la restauration, la distribution de produits pétroliers et le commerce de détail « non essentiel ».
- D'un autre côté, cette baisse des transactions a été néanmoins partiellement compensée par des volumes de transaction plus importants avec les distributeurs de produits alimentaires, les pharmacies et par davantage de transactions en ligne pour les activités non impactées par le COVID-19, tels que le divertissement en ligne et la vente à distance.

Globalement, les volumes de transactions d'acquisition ont diminué de plus de 30% depuis mi-mars comparé à la même période de l'an dernier.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 29/04/2020, pages 251 et 252

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Worldline

Plus spécifiquement, le chiffre d'affaires des *Paiements Non-cartes* n'a pas été affecté par le COVID-19 et a enregistré une forte croissance à deux chiffres, principalement tirée par :

- Une hausse des volumes de paiements de compte à compte (+8%); et
- La montée en puissance de grands contrats d'externalisation tels que Commerzbank ainsi que le nouveau contrat majeur à long terme avec UniCredit en Allemagne et en Autriche qui vient d'être annoncé.

Digital Banking n'a pas non plus été affecté par l'environnement de crise actuel, bénéficiant de plus de requêtes d'Authentifications Fortes pour les transactions e-Commerce (+40% pour l'ensemble des transactions ACS, Authentification Forte et porte-monnaie électronique), couplées à une hausse des volumes d'e-brokerage.

Le chiffre d'affaires de T*raitement Emetteurs* a été légèrement impacté par le COVID-19, mais ces impacts ont été compensés par la montée en puissance du contrat OP en Finlande, la légère augmentation du nombre de cartes gérées et la hausse des volumes d'émissions, reflétant une utilisation accrue des cartes de paiement, notamment pour les paiements de faible valeur ou sans contact.

Enfin, comme prévu, le chiffre d'affaires de *Traitement Acquéreurs* a légèrement diminué. En effet, la division a été la plus impactée par le COVID-19, du fait de la baisse du volume des transactions traitées pour des acquéreurs locaux aux Pays-Bas, en France, en Italie et en Belgique depuis le mois de mars.

- Le chiffre d'affaires de *Billetterie Electronique* est resté quasiment stable, bien qu'étant le plus impacté par la situation du COVID-19. En effet, cette division a souffert d'un chiffre d'affaires et d'un volume de billetterie réduits à la toute fin du trimestre, mais a par ailleurs bénéficié du développement continu des contrats Tap2Use, et en particulier de la phase de projet du nouveau contrat Open Payment signé avec l'opérateur de transport public lyonnais SYTRAL.

E.2.2.3.5 Position de liquidité financière de Worldline

Dans le contexte actuel de COVID-19, il est rappelé que Worldline bénéficie d'une excellente position de liquidité financière à la fois sur le court et long terme, ainsi que d'une notation stable/BBB de S&P Global. Aucun de ses instruments de dette n'est soumis à des covenants bancaires.

E.2.2.3.6 Mise à jour des objectifs 2020 adaptés au nouveau contexte COVID 19

Les objectifs 2020 publiés le 3 février 2020 ayant été publiés avant l'impact du Covid-19, le Groupe a mis à jour le 23 avril 2020 ses trois objectifs pour l'année 2020, comme indiqué en Section E.3.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 29/04/2020, pages 253, 256 et 257

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Worldline

F.2.5.1 Impacts du Coronavirus (Covid-19)

Le risque relatif à la pandémie de Coronavirus (COVID-19) fait l'objet d'un suivi régulier de la direction au niveau du groupe et des entités locales.

L'évolution récente du risque relatif à la pandémie de Coronavirus (COVID-19) a nécessité une réévaluation de ses impacts au niveau du Groupe. Cette pandémie constitue un risque à la fois sanitaire, opérationnel et financier. En effet, ce virus, initialement apparu uniquement en Asie-Pacifique en décembre 2019, s'est propagé rapidement et de manière virulente en Europe et dans le reste du monde entrainant d'importantes mesures en particulier de restriction et de confinement prises par des gouvernements dans divers pays dans un contexte très évolutif et incertain en termes de durée et générant ainsi des conséquences importantes sur l'économie globale non prévues initialement. La propagation de ce virus et ses conséquences, en particulier les mesures prises par les gouvernants ou les acteurs en réaction, est susceptible d'affecter la santé des salariés et prestataires, les opérations et projets du Groupe ainsi que sa performance et sa situation financière. Bien que les impacts soient à ce stade difficilement quantifiables, les facteurs de risques principaux de cette pandémie ont été identifiés. Sans être exhaustif, ils peuvent se résumer comme suit :

- Impacts sanitaires sur la santé et les activités des salariés et prestataires du Groupe, pouvant mener à des restrictions et/ou perturbations dans la conduite des opérations ou la perte d'employés occupant des postes critiques (voir Section F.2.4 « Qualité des services fournis et continuité de l'activité »);
- Impacts opérationnels du fait de la perturbation des chaînes d'approvisionnement industrielles pour des produits ou équipements en provenance de pays touchés par cette pandémie (voir Section F.2.5.6 « Les Fournisseurs »); et
- Impacts financiers résultant du ralentissement global de l'activité économique impliquant une baisse du volume des transactions et des défauts de paiements d'entreprises dans des secteurs spécifiquement touchés par la crise sanitaire ou des impacts sur la disponibilité ou le coût de ressources financières (voir Section F.2.5.9 «Changements macro-économiques et risques liés au pays »).

F.3.1 Les autres risques

F.3.1.1 Pandémie liée au Coronavirus

Le risque de pandémie est l'un des risques traditionnellement couvert par le plan de continuité des opérations du Groupe. Ce plan qui a été activé dès février 2020, ce qui a permis d'augmenter le taux de télétravail des employés du Groupe au fur et à mesure du développement de la crise et dans une totale conformité avec les exigences réglementaires locales. Ces mesures garantissent à la fois les deux objectifs prioritaires de protection de la santé des employés du Groupe et d'exécution continue de ses services. En outre, la force de vente de Worldline a maintenu un dialogue constant avec ses clients et a en particulier soutenu les distributeurs pour augmenter leurs capacités de click & collect, permis aux commerçants de mettre sur pied rapidement une activité on-line, promu les paiements sans contact ainsi que les terminaux de paiement mobiles.

Des actions fortes ont également été prises pour adapter la base de coûts aux conséquences du COVID19, entre autres :
Un gel des recrutements a été mis en place ;
Les augmentations des salaires ont été reportées ;
Des mesures spécifiques relatives aux congés payés et à d'autres mesures ont été prises ;
Des contrats avec les grands fournisseurs ont été adaptés ;
Des revues de projets ont été conduites ; et
Toutes les dépenses discrétionnaires, incluant les coûts de voyage, ont été arrêtées.

Le contrôle des risques commerçants a été renforcé. A cet égard, les équipes Worldline de haut-niveau de gestion des risques ont été étoffées avec de nouveaux membres et de nouveaux outils. Enfin, Worldline, aux côtés de ses partenaires (banques et marques de paiement) a contribué, dans de nombreux pays à travers l'Europe (Belgique, Pays Bas, Allemagne, Suisse, etc…) à la mise en œuvre de l'augmentation des limites de paiement sans contact afin d'encourager les paiements électroniques et limiter le risque de transmission du virus COVID-19 via la circulation des pièces et billets, dans le cadre des recommandations l'Organisation Mondiale de la Santé.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 29/04/2020, pages 392 et 401

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Worldline

Exceptions à l'application de la politique de rémunération

Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des Nominations et des Rémunérations, peut déroger à l'application de la politique de rémunération globale dans des circonstances exceptionnelles, pour une période temporaire et pour autant qu'un tel écart soit conforme à l'intérêt social et nécessaire pour garantir la pérennité ou la viabilité de la Société. En particulier, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des Nominations et des Rémunérations, peut décider d'adapter les critères de performance de la rémunération variable annuelle et/ou de la rémunération pluriannuelle en titres des dirigeants mandataires sociaux exécutifs et/ou du régime de retraite supplémentaire en cas de telles circonstances ayant un impact significatif sur l'atteinte d'un ou plusieurs critères de performance. Le plafond de la rémunération variable annuelle, pluriannuelle en titres et du régime de retraite supplémentaire ne pourra, en aucun cas, être modifié à la hausse.

Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des Nominations et des Rémunérations, a maintenu les critères de performance à ce stade tout en précisant qu'il pourrait ajuster les objectifs retenus pour l'année 2020 au regard des circonstances exceptionnelles actuelles et hors du contrôle de la direction (à savoir la crise résultant de l'état d'urgence sanitaire en lien avec la pandémie de Covid-19) pour maintenir, dans l'intérêt social de la Société, une adéquation de la mise en œuvre de la politique de rémunération avec la performance sans modifier les plafonds des rémunérations annuelles, pluriannuelle en titres et de retraite supplémentaire.

Ces dérogations seront strictement mises en œuvre et exercées sur recommandation du Comité des Nominations et des Rémunérations. Elles seront limitées à des circonstances exceptionnelles et leur justification communiquée, notamment au regard de leur alignement avec les intérêts des actionnaires. Les éléments de rémunération variable resteront soumis au vote contraignant de l'Assemblée Générale et ne pourront être versés qu'en cas de vote positif de cette dernière conformément aux dispositions des articles L.225-37-3 et L.225-100, III du Code de commerce.

4. Allocation du montant annuel aux membres du Conseil d'administration

Conformément à la résolution adoptée par l'Assemblée Générale de Worldline le 30 avril 2019, le budget annuel 2019 pour la rémunération des administrateurs s'élève à 600.000 euros. Les règles de paiement de l'enveloppe de cette rémunération sont déterminées par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations.

Lors de sa réunion du 19 février 2020, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, a décidé d'augmenter légèrement la partie variable de la rémunération payée aux administrateurs pour les réunions du Conseil d'administration (passant de 2 000 euros à 2 500 euros par réunion à laquelle l'administrateur assiste) et des Comités (passant de 1 000 euros à 1 500 euros par réunion à laquelle l'administrateur assiste).

Toutefois, étant donné les circonstances économiques actuelles liées à la crise du Covid-19, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des Nominations et Rémunérations, a décidé de ne pas mettre en œuvre cette année l'augmentation prévue de la part variable et précisé qu'elle serait à nouveau discutée en temps utile.

2. Rémunération pour l'année 2020

Lors de sa réunion du 19 février 2020, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, a décidé d'augmenter légèrement la partie variable de la rémunération payée aux administrateurs pour les réunions du Conseil d'administration (passant de 2 000 euros à 2 500 euros par réunion à laquelle l'administrateur assiste) et des Comités (passant de 1 000 euros à 1 500 euros par réunion à laquelle l'administrateur assiste).

Toutefois, étant donné les circonstances économiques actuelles liées à la crise du Covid-19, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des Nominations et Rémunérations, a décidé de ne pas mettre en œuvre cette année l'augmentation prévue de la part variable et précisé qu'elle serait à nouveau discutée en temps utile.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 29/04/2020, pages 471, 472 et 474

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Worldline

(1) Equilibre, Exhaustivité et Cohérence

Etant donné les circonstances économiques actuelles liées à la crise du Covid-19, le Président du Conseil d'administration et Directeur Général a informé le Conseil d'administration le 1er avril 2020 qu'il renonçait au bénéfice de toute augmentation de sa rémunération annuelle fixe et variable pour 2020 telle que décrite ci-dessous.

Par conséquent, la structure de la rémunération du Président du Conseil d'administration et Directeur Général demeure identique à celle de 2019 et est la suivante :

.

Etant donné les circonstances économiques actuelles liées à la crise du Covid-19, le Président du Conseil d'administration et Directeur Général a informé le Conseil d'administration le 1er avril 2020 qu'il renonçait au bénéfice de toute augmentation de sa rémunération annuelle fixe et variable pour 2020 telle que décrite ci-dessous. Le niveau de plan d'incitation à long terme représente donc maximum 45,1% de la rémunération maximale totale.

2. Rémunération de M. Gilles Grapinet, Président du Conseil d'administration et Directeur Général, pour l'année 2020

Le Conseil d'administration du 18 février 2020, sur recommandation du Comité des Nominations et des Rémunérations, a décidé de revoir de la façon suivante les éléments de la rémunération totale de M. Gilles Grapinet liés à son mandat de Président et Directeur Général de la Société, en tenant compte des principes d'équilibre, d'exhaustivité, de cohérence, de compétitivité, de lien avec la performance et d'alignement avec les intérêts des actionnaires, comme précisé ci-avant.

Rémunération annuelle fixe

Pour les raisons précisées dans le paragraphe qui précède concernant la compétitivité du package du Directeur Général actuel, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des Nominations et des Rémunérations, a décidé le 18 février 2020 de fixer la rémunération annuelle fixe de Monsieur Gilles Grapinet à 850 000 euros.

Etant donné les circonstances économiques actuelles liées à la crise du Covid-19, Monsieur Gilles Grapinet a cependant informé le Conseil d'administration le 1er avril 2020 qu'il renonçait au bénéfice de l'augmentation de sa rémunération annuelle fixe pour 2020.

Dès lors, sa rémunération annuelle fixe demeure fixée à 622 500 euros bruts (montant inchangé comparé à l'année précédente).

Rémunération variable

Pour les raisons précisées dans le paragraphe qui précède concernant la compétitivité du package du Directeur Général actuel, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des Nominations et des Rémunérations, a décidé le 18 février 2020 de fixer la rémunération variable de Monsieur Gilles Grapinet à 100% de son salaire annuel de base nouvellement proposé (c'est-à-dire 850 000 euros).

Etant donné les circonstances économiques actuelles liées à la crise du Covid-19, Monsieur Gilles Grapinet a cependant informé le Conseil d'administration le 1er avril 2020 qu'il renonçait au bénéfice de l'augmentation de sa rémunération variable pour 2020.

Dès lors, sa rémunération variable, soumise à des conditions de performance, demeure fixée à une cible annuelle égale à 115,66% du salaire annuel de base (c'est à dire 720 000 euros), avec un paiement maximum plafonné à 130% de la rémunération variable en cas de surperformance et aucun paiement minimum (montant inchangé comparé à l'année précédente).

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 29/04/2020, pages 476 et 478

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Worldline

Mesure des indicateurs

Une courbe d'élasticité pour chaque indicateur a été définie comme suit par le Conseil d'administration le 18 février 2020, sur recommandation du Comité des Nominations et des Rémunérations avant la crise liée au COVID-19 :

(1) Equilibre, Exhaustivité et Cohérence

Etant donné les circonstances économiques actuelles liées à la crise du Covid-19, le Directeur Général Délégué a informé le Conseil d'administration le 1er avril 2020 qu'il renonçait au bénéfice de toute augmentation de sa rémunération annuelle fixe et variable pour 2020 telle que décrite ci-dessous.

Par conséquent, la structure de rémunération du Directeur Général Délégué demeure identique à celle de 2019 et est la suivante :

Rémunération annuelle fixe

Pour les raisons précisées dans le paragraphe qui précède concernant la compétitivité du package du Directeur Général Délégué actuel, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des Nominations et des Rémunérations, a décidé le 18 février 2020 de fixer la rémunération annuelle fixe de Monsieur Marc-Henri Desportes à 400 000 euros.

Etant donné les circonstances économiques actuelles liées à la crise du Covid-19, Monsieur Marc-Henri Desportes a cependant informé le Conseil d'administration le 1er avril 2020 qu'il renonçait au bénéfice de l'augmentation de sa rémunération annuelle fixe pour 2020.

Dès lors, sa rémunération annuelle fixe demeure fixée à 350 000 euros bruts (montant inchangé comparé à l'année précédente).

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 29/04/2020, pages 481, 486 et 488

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Worldline

Rémunération variable

Pour les raisons précisées dans le paragraphe qui précède concernant la compétitivité du package du Directeur Général Délégué actuel, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des Nominations et des Rémunérations, a décidé le 18 février 2020 de fixer la rémunération variable de Monsieur Marc-Henri Desportes à 100% de son salaire annuel de base nouvellement proposé (c'est-à-dire 400 000 euros).

Etant donné les circonstances économiques actuelles liées à la crise du Covid-19, Monsieur Marc-Henri Desportes a cependant informé le Conseil d'administration le 1er avril 2020 qu'il renonçait au bénéfice de l'augmentation de sa rémunération variable pour 2020.

Dès lors, sa rémunération variable, soumise à des conditions de performance, demeure fixée à une cible annuelle égale à 100% du salaire annuel de base (c'est à dire 350 000 euros), avec un paiement maximum plafonné à 130% de la rémunération annuelle fixe en cas de surperformance et pas de paiement minimum garanti (montant inchangé comparé à l'année précédente).

La rémunération variable du Directeur Général Délégué suit les mêmes conditions et principes que ceux applicables au Président et Directeur Général.

Tout bonus payé par Worldline peut être réclamé en retour ou réduit par Worldline (i) lorsqu'il a été octroyé sur base d'informations inexactes concernant la réalisation de certains objectifs et atteintes ayant entraîné un retraitement des résultats financiers ; (ii) lorsque le bénéficiaire n'adhère pas aux standards concernant l'adoption d'un comportement approprié ; (iii) lorsque le bénéficiaire a été condamné par une décision judiciaire finale et est responsable d'une conduite/comportement ayant entrainé une diminution de la position financière de la Société. Aucune partie variable de la rémunération ne sera payée au dirigeant mandataire social exécutif concerné si il/elle est révoqué pour négligence ou faute grave.

Il est rappelé que le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des Nominations et des Rémunérations, dispose de la faculté d'ajuster au cours de la période considérée les indicateurs de performance applicables à la rémunération variable annuelle en cas de circonstances exceptionnelles (liées, par exemple, à l'état d'urgence sanitaire ou aux incidences économiques en lien avec la pandémie de Covid-19). Pour de plus amples explications sur cette faculté, voir Section G.3.1.1.

Les objectifs indiqués ont été fixés à périmètre et taux de change constants. Par conséquent, le Conseil d'administration peut procéder aux ajustements de nature à neutraliser les conséquences d'éventuels évènements tels que des changements de périmètre, de méthode comptable ou d'effets de change.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 29/04/2020, page 489

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Worldline

Conditions de performance (*)	Plan du 02/01/2017	Plan du 24/07/2017	Plan du 21/07/2018	Plans du 02/01/2019 et du 24/07/2019
	100% et le plafond (100%-115%). • equensWorldline Quality Measure: une cible est fixée sur la base du SLA, le seuil est fixé à 90% de cette cible et le plafond à 110% de cette dernière. Un coefficient multiplicateur de paiement linéaire est fixé entre le seuil et l'atteinte à 100% de l'objectif (85%-100%) puis entre l'objectif à 100% et le plafond (100%-115%).	si, en cours de Plan, le terme utilisé pour désigner le plus haut niveau est modifié); • la Société obtient le score GAIA Index Certification générale égal ou supérieur à 70 %(ou son équivalent, si en cours de Plan, ce terme est modifié). Evaluation annuelle		
Années	2017 – 2018 – 2019	2017 – 2018 – 2019	2018 – 2019 – 2020	2019 – 2020 – 2021

(*) Le Conseil d'administration se réserve la possibilité d'ajuster les indicateurs de performance en cas de changement de périmètre de consolidation de Worldline, de changement de méthode comptable ou en raison de toute autre circonstance justifiant un tel ajustement, afin de neutraliser les conséquences de ces circonstances sur l'objectif fixé lors de l'attribution. En particulier, il pourrait, sur recommandation du Comité des Nominations et Rémunérations, ajuster les objectifs retenus pour l'année 2020 au regard des circonstances exceptionnelles actuelles et hors du contrôle de la direction (à savoir la crise résultant de l'état d'urgence sanitaire en lien avec la pandémie de Covid-19) pour maintenir, dans l'intérêt social de la Société, une adéquation de la mise en œuvre de la politique de rémunération avec la performance ; ces objectifs restant en ligne avec la stratégie de la société et avec un niveau d'exigence visant à assurer l'alignement des intérêts des bénéficiaires et des actionnaires.

Source : Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 29/04/2020, page 527

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

KPMG



Amendement de documents d'enregistrement universel

KPMG



BNP PARIBAS

Amendement du document d'enregistrement universel (déposé à l'AMF le 30 mars 2020)

BNP Paribas

Communication postérieure au dépôt de l'URD

Le Chapitre 5 du Document d'enregistrement universel est modifié comme suit : au sein de la section « Facteurs de risque », des pages 276 à 288, un facteur de risque a été ajoutée à la catégorie « 7. Risques liés à l'évolution du Groupe BNP Paribas dans son environnement ». Ce facteur de risque est placé en position 7.1 :

7. RISQUES LIES A L'EVOLUTION DU GROUPE BNP PARIBAS DANS SON ENVIRONNEMENT

7.1 Les épidémies et pandémies, y compris la pandémie de coronavirus en cours (COVID-19) et leurs conséquences économiques, peuvent affecter négativement les activités, les opérations, les résultats et la situation financière du Groupe.

Une nouvelle souche du coronavirus (COVID-19) a émergé en Chine en décembre 2019 et s'est depuis propagée dans de nombreux pays à travers le monde, l'Organisation Mondiale de la Santé ayant déclaré l'épidémie comme une pandémie en mars 2020. La propagation du virus et les mesures gouvernementales prises pour y répondre (fermetures de frontières, restrictions de déplacements, mesures de confinement…) ont eu et peuvent continuer d'avoir un impact important, direct et indirect, sur l'activité économique et les marchés financiers à l'échelle mondiale. Les ralentissements des économies particulièrement affectés (par exemple la Chine, l'Italie, la France, l'Espagne et d'autres pays européens, les États-Unis, le Royaume-Uni…) ainsi que la réduction des échanges commerciaux mondiaux ont eu ou continueront d'avoir des effets négatifs sur la conjoncture économique mondiale, à mesure que la production mondiale, les investissements, les chaînes d'approvisionnement et les dépenses de consommation sont affectés et que de nouvelles restrictions sont mises en œuvre.

Face aux conséquences économiques et de marché négatives de la pandémie, divers gouvernements et banques centrales ont pris ou annoncé des mesures pour soutenir l'économie (systèmes de garantie de prêts, reports d'échéances fiscales, couverture élargie du chômage…) ou pour améliorer la liquidité sur les marchés financiers (achats d'actifs accrus, lignes de financement…). Le Groupe est mobilisé pour assurer la transmission de ces mesures et accompagner les clients notamment dans les réseaux de Domestic Markets. Rien ne permet toutefois de garantir que de telles mesures suffiront à compenser les effets négatifs de la pandémie sur l'économie régionale ou mondiale, à enrayer les récessions régionales ou mondiales ou à stabiliser les marchés financiers. L'environnement économique pourrait bien se détériorer encore avant de commencer à s'améliorer.

Le Groupe est exposé aux risques liés à la pandémie et à ses conséquences économiques et de marché en raison de sa sensibilité générale inhérente, en tant qu'institution financière mondiale, aux conditions macroéconomiques et aux conditions du marché, ainsi qu'aux implications spécifiques décrites ci-après.

Les résultats et la situation financière du Groupe pourraient être affectés de manière défavorable par la réduction de l'activité économique et éventuellement des récessions sur ses principaux marchés. Les mesures de confinement prises dans plusieurs des principaux pays où le Groupe exerce ses activités, notamment ses marchés domestiques (France, Italie, Belgique et Luxembourg qui représentent collectivement 43% des expositions brutes de crédit du Groupe au 31 décembre 2019), réduisent significativement l'activité économique et une prolongation substantielle de ces mesures pourrait entraîner des récessions locales ou régionales. Les impacts de ces mesures pourraient affecter les résultats du Groupe en raison de la baisse des revenus et de la dégradation de la qualité des actifs d'une manière générale et dans certains secteurs spécifiques qui sont plus particulièrement affectés. Les secteurs les plus susceptibles d'être impactés à ce jour incluent les secteurs du voyage et du tourisme ; l'exposition du Groupe au secteur aéronautique (compagnies aériennes, bailleurs…) et au secteur du tourisme représentait chacun environ 1% de ses expositions brutes de crédit totales au 31 décembre 2019. Le secteur pétrolier et gazier a également été touché par une baisse de la demande résultant de la pandémie concomitante à l'augmentation de l'offre due à la rupture de l'entente entre l'OPEP et la Russie relativement à la production ; ce secteur représentait au 31 décembre 2019, environ 2,2 % des expositions brutes de crédit totales du Groupe. Les résultats et la situation financière du Groupe pourraient être affectés de manière défavorable dans la mesure où les contreparties auxquelles il est exposé dans ces secteurs (et plus généralement, si l'effet négatif sur la qualité des crédits s'étendait) pourraient être affectées matériellement et négativement, entraînant notamment une augmentation du coût du risque du Groupe.

Les résultats et la situation financière du Groupe pourraient également être affectés négativement par les évolutions défavorables des marchés financiers dans la mesure où la pandémie a notamment conduit à des

Source : Amendement au document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 30/03/2020, pages 3,4

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Communication postérieure au dépôt de l'URD

conditions de marché extrêmes (accroissement de la volatilité des marchés, forte baisse des marchés actions, tensions sur les spreads, marchés d'actifs spécifiques en suspens…).Cette situation pourrait avoir un impact négatif sur les activités de marché du Groupe, qui ont représenté 12% de ses revenus consolidés en 2019, entraînant des pertes de trading ou autres pertes liées au marché. D'autre part, certains portefeuilles d'investissement (par exemple dans les filiales d'assurance du Groupe) sont comptabilisés à leur valeur de marché et pourraient donc être affectés par la détérioration des conditions du marché.

L'incertitude quant à la durée et à l'ampleur de la pandémie de coronavirus rend imprévisible l'impact global sur l'économie mondiale. La mesure dans laquelle la pandémie et ses conséquences économiques affecteront les résultats et la situation financière du Groupe dépendra de l'évolution future, notamment i) de l'impact des mesures prises à ce jour ou à l'avenir par les gouvernements et les banques centrales et ii) de la gravité et de la durée réelles de la pandémie ainsi que de la nature, de l'ampleur et de la durée des mesures prises pour contenir ou traiter son impact sur les différents marchés où le Groupe opère. De plus, si les mesures et les actions de soutien prises par les banques centrales et les gouvernements en réponse à la pandémie peuvent contribuer à atténuer ses conséquences économiques et de marché négatives, elles ont pu ou pourraient émettre des restrictions ou recommandations supplémentaires (voir notamment la recommandation de la Banque Centrale Européenne en date du 27 mars 2020) relatives aux banques. En particulier, elles pourraient limiter ou demander la limitation de la flexibilité des banques dans la gestion de leur activité et dans leurs politiques de distribution et d'allocation du capital.

Source : Amendement au document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 30/03/2020, pages 3,4

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

KPMG



BNP Paribas

Second amendement du document d'enregistrement universel (déposé à l'AMF le 5 mai 2020)

- Intégration du communiqué Q1 : Cf. cahier 4 pour plus d'information
- Intégration du support visuel de présentation des résultats du 1er trimestre 2020
- Intégration des informations relatives au Covid-19 reprises dans les pages suivantes

BNP Paribas

Communication postérieure au dépôt de l'URD

FACTEURS DE RISQUE

Les facteurs de risque, aux pages 276 à 288 du Document d'enregistrement universel « Les notations des sociétés du Groupe BNP Paribas pourraient être dégradées et la rentabilité du Groupe pourrait en être sérieusement impactée », « La non réalisation par le Groupe BNP Paribas de son plan stratégique et de ses objectifs financiers communiqués au marché pourrait se traduire par une perte de valeur de ses instruments financiers », et «Les épidémies et pandémies, y compris la pandémie de coronavirus en cours (COVID-19) et leurs conséquences économiques, peuvent affecter négativement les activités, les opérations, les résultats et la situation financière du Groupe » sont révisés comme indiqués ci-dessous :

4.3 Les notations des sociétés du Groupe BNP Paribas pourraient être dégradées et la rentabilité du Groupe pourrait en être sérieusement impactée.

Les notations de crédit ont un impact significatif sur la liquidité du Groupe BNP Paribas. Le 23 avril 2019, Standard & Poor's a confirmé la note long terme des dépôts et de la dette senior préférée de BNP Paribas SA de A+, et confirmé la note court terme à A-1 et a révisé la perspective de stable à négative. Le 30 mars 2020, Fitch a placé la note long terme des dépôts et de la dette senior préférée de AA- et F1+, sous Rating Watch Negative. Le 9 décembre 2019, Moody's a confirmé la note long terme des dépôts et de la dette senior préférée à Aa3, et confirmé la note court terme à P-1, avec une perspective stable. Le 12 juillet 2019, DBRS a confirmé la notation de la dette senior préférée à AA(low), ainsi que la notation de la note court terme à R-1(middle) avec une perspective stable. Une dégradation de la notation de crédit des sociétés du Groupe BNP Paribas pourrait nuire à la liquidité et compétitivité du Groupe. Cela pourrait également augmenter les coûts de financement du Groupe BNP Paribas, limiter son accès aux marchés de capitaux ou encore déclencher des obligations supplémentaires au titre de ses programmes d'émissions de covered bonds ou de contrats financiers de marché, de dérivés ou de couverture.

Par ailleurs, le coût de financement à long terme non garanti du Groupe BNP Paribas auprès d'investisseurs de marché est également directement lié à ses spreads de crédit, qui à leur tour dépendent dans une certaine mesure de ses notations de crédit. Un accroissement des spreads de crédit peut significativement augmenter le coût de financement du Groupe BNP Paribas. Les spreads de crédit changent en permanence en fonction du marché et connaissent des évolutions imprévisibles et hautement volatiles. Les spreads de crédit sont aussi influencés par la perception que le marché a de la solvabilité du Groupe BNP Paribas. Enfin, les spreads de crédit peuvent être affectés par les fluctuations des coûts d'acquisition des swaps de crédit indexés sur les titres de créance du Groupe, qui sont influencés à la fois par la notation de ces titres mais aussi par un certain nombre de facteurs de marché échappant à tout contrôle du Groupe BNP Paribas.

7.1 Les épidémies et pandémies, y compris la pandémie de coronavirus en cours (COVID-19) et leurs conséquences économiques, peuvent affecter négativement les activités, les opérations, les résultats et la situation financière du Groupe.

Depuis son apparition en Chine en Décembre 2019, une nouvelle souche du coronavirus (COVID-19) s'est transformée en pandémie et s'est propagée dans de nombreux pays à travers le monde, avec une forte concentration de cas dans de nombreux pays dans lesquels le Groupe exerce ses activités. La pandémie et les mesures gouvernementales prises pour y répondre (fermetures de frontières, restrictions de déplacements, mesures de confinement…) ont eu et continueront d'avoir un impact important, direct et indirect, sur l'activité économique et les marchés financiers à l'échelle mondiale. En particulier, les forts ralentissements des économies dans de nombreuses régions ainsi que la réduction des échanges commerciaux mondiaux ont eu et pourront continuer à avoir des effets négatifs sévères sur la conjoncture économique mondiale, à mesure que la production mondiale, les investissements, les chaînes d'approvisionnement et les dépenses de consommation sont et continueront d'être affectés.

Face aux conséquences économiques et de marché négatives de la pandémie, divers gouvernements et banques centrales ont pris ou annoncé des mesures pour soutenir l'économie (systèmes de garantie de prêts, reports d'échéances fiscales, couverture élargie du chômage…) ou pour améliorer la liquidité sur les marchés

Source : Amendement au document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 5/05/2020, page 76

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Communication postérieure au dépôt de l'URD

financiers (achats d'actifs accrus, lignes de financement…). Le Groupe a relayé et continue de relayer ces mesures et d'accompagner ses clients notamment dans les réseaux de Domestic Markets, ainsi que par une participation active au programme de garantie des prêts du gouvernement français (en conservant 10 à 30% du risque, selon la taille de l'emprunteur). Rien ne permet toutefois de garantir que de telles mesures suffiront à compenser les effets négatifs de la pandémie sur l'économie régionale ou mondiale, à atténuer les récessions régionales ou mondiales (qui se produisent actuellement ou sont généralement prévues) ou à stabiliser les marchés financiers, pleinement et durablement. L'environnement économique pourrait bien se détériorer encore avant de commencer à s'améliorer.

Le Groupe est exposé aux risques liés à la pandémie et à ses conséquences économiques et de marché en raison de sa sensibilité générale inhérente, en tant qu'institution financière mondiale, aux conditions macroéconomiques et aux conditions du marché, ainsi qu'aux implications spécifiques décrites ci-après.

Les résultats et la situation financière du Groupe pourraient être affectés de manière défavorable par la réduction de l'activité économique (y compris des récessions) sur ses principaux marchés. Les mesures de confinement prises dans plusieurs des principaux pays où le Groupe exerce ses activités, notamment ses marchés domestiques (France, Italie, Belgique et Luxembourg qui représentent collectivement 43% des expositions brutes de crédit du Groupe au 31 décembre 2019), ont significativement réduit l'activité économique à des niveaux de récession et une prolongation substantielle de ces mesures ou leur rétablissement aurait un effet similaire. Les résultats du Groupe sont impactés par de telles mesures, en raison de la baisse des revenus et de la dégradation de la qualité des actifs d'une manière générale et dans certains secteurs spécifiques qui sont plus particulièrement affectés. Les secteurs les plus impactés à ce jour incluent les secteurs du voyage et du tourisme ; l'exposition du Groupe au secteur aéronautique (compagnies aériennes, bailleurs…) et au secteur du tourisme représentait chacun environ 1% de ses expositions brutes de crédit totales au 31 décembre 2019. Le secteur du commerce de détail non alimentaire a été touché par les mesures de confinement ; ce secteur représente un peu plus de 1 % des expositions brutes de crédit totales du Groupe au 31 décembre 2019. Le secteur du transport et du stockage (hors transport maritime), qui représente environ 3% du total des expositions brutes de crédit totales du Groupe au 31 décembre 2019, a été affecté par les mesures de confinement et la perturbation du commerce mondial. Le secteur pétrolier et gazier a également été touché par une baisse de la demande résultant de la pandémie concomitante à l'augmentation de l'offre due à la rupture temporaire de la coopération entre l'OPEP et la Russie sur les niveaux de production ; ce secteur représentait au 31 décembre 2019, environ 2,2 % des expositions brutes de crédit totales du Groupe. Les résultats et la situation financière du Groupe pourraient être affectés de manière défavorable dans la mesure où les contreparties auxquelles il est exposé dans ces secteurs (et plus généralement dans la mesure où l'effet négatif sur la qualité du crédit est plus répandu) pourraient être affectés de manière significative et défavorable, entraînant notamment une augmentation du coût du risque du Groupe.

Un effet financier immédiat de la crise sanitaire est l'impact sur le coût du risque du Groupe reflétant des anticipations macroéconomiques basées sur plusieurs scénarios, conformément au cadre existant avant la crise sanitaire. En application de ce cadre, les scénarios macroéconomiques et en particulier les hypothèses et les prévisions du PIB sont un élément clé du calcul du coût du risque, et la crise sanitaire a conduit, entre autres, à une dégradation des hypothèses du PIB pour bon nombre de nos marchés. Le calcul du coût du risque intègre également les spécificités de la dynamique de la crise sanitaire sur le risque de crédit et de contrepartie et notamment l'impact des mesures de confinement sur l'activité économique et les effets des mesures de soutien du gouvernement et des décisions des autorités.
Il comprend enfin une composante sectorielle ex-ante basée sur une revue de plusieurs secteurs sensibles (hôtels, tourisme et loisirs; commerce de détail non alimentaire (hors mobilier domestique et e-commerce), transports et logistique, et pétrole et gaz). Ces éléments ont contribué à l'augmentation substantielle du coût du risque du Groupe au premier trimestre 2020, et pourrait également contribuer au maintien d'un coût du risque élevé dans les trimestres à venir, en fonction des scenarios macroéconomiques et notamment des incertitudes actuelles liées à l'évolution de la pandémie et ses conséquences économiques à venir. De plus, l'impact de la pandémie sur les perspectives à long terme des entreprises dans les secteurs touchés, et au-delà, est incertain et peut entraîner des charges importantes sur des expositions spécifiques, qui peuvent ne pas être pleinement prises en compte par les techniques de modélisation. Enfin, l'exposition du Groupe à l'augmentation du coût du risque pourrait provenir de sa participation aux programmes de prêts garantis par le gouvernement (au titre de son exposition résiduelle) et de l'existence de périodes de moratoire limitant les mesures de protection du crédit (comme la déchéance du terme) dans le cadre de la législation d'urgence sanitaire prises dans divers marchés.

Enfin, la crise sanitaire actuelle pourrait accroître la probabilité et l'ampleur de divers risques existants auxquels le Groupe est confronté, tels que : i) la pression sur les revenus due notamment a) à une nouvelle réduction des taux d'intérêt de marché et à une prolongation probable de l'environnement de taux bas et b) à une baisse des entrées de gestion d'actifs et donc des revenus des commissions et frais ; ii) à un risque accru de dégradation des notations suite aux revues sectorielles annoncées par certaines agences de notation ; iii) à une dégradation de la liquidité du Groupe due à divers facteurs, notamment à une augmentation des tirages des clients et/ou à

77

Source : Amendement au document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 5/05/2020, page 77

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Communication postérieure au dépôt de l'URD

financiers (achats d'actifs accrus, lignes de financement…). Le Groupe a relayé et continue de relayer ces mesures et d'accompagner ses clients notamment dans les réseaux de Domestic Markets, ainsi que par une participation active au programme de garantie des prêts du gouvernement français (en conservant 10 à 30% du risque, selon la taille de l'emprunteur). Rien ne permet toutefois de garantir que de telles mesures suffiront à compenser les effets négatifs de la pandémie sur l'économie régionale ou mondiale, à atténuer les récessions régionales ou mondiales (qui se produisent actuellement ou sont généralement prévues) ou à stabiliser les marchés financiers, pleinement et durablement. L'environnement économique pourrait bien se détériorer encore avant de commencer à s'améliorer.

Le Groupe est exposé aux risques liés à la pandémie et à ses conséquences économiques et de marché en raison de sa sensibilité générale inhérente, en tant qu'institution financière mondiale, aux conditions macroéconomiques et aux conditions du marché, ainsi qu'aux implications spécifiques décrites ci-après.

Les résultats et la situation financière du Groupe pourraient être affectés de manière défavorable par la réduction de l'activité économique (y compris des récessions) sur ses principaux marchés. Les mesures de confinement prises dans plusieurs des principaux pays où le Groupe exerce ses activités, notamment ses marchés domestiques (France, Italie, Belgique et Luxembourg qui représentent collectivement 43% des expositions brutes de crédit du Groupe au 31 décembre 2019), ont significativement réduit l'activité économique à des niveaux de récession et une prolongation substantielle de ces mesures ou leur rétablissement aurait un effet similaire. Les résultats du Groupe sont impactés par de telles mesures, en raison de la baisse des revenus et de la dégradation de la qualité des actifs d'une manière générale et dans certains secteurs spécifiques qui sont plus particulièrement affectés. Les secteurs les plus impactés à ce jour incluent les secteurs du voyage et du tourisme ; l'exposition du Groupe au secteur aéronautique (compagnies aériennes, bailleurs…) et au secteur du tourisme représentait chacun environ 1% de ses expositions brutes de crédit totales au 31 décembre 2019. Le secteur du commerce de détail non alimentaire a été touché par les mesures de confinement ; ce secteur représente un peu plus de 1 % des expositions brutes de crédit totales du Groupe au 31 décembre 2019. Le secteur du transport et du stockage (hors transport maritime), qui représente environ 3% du total des expositions brutes de crédit totales du Groupe au 31 décembre 2019, a été affecté par les mesures de confinement et la perturbation du commerce mondial. Le secteur pétrolier et gazier a également été touché par une baisse de la demande résultant de la pandémie concomitante à l'augmentation de l'offre due à la rupture temporaire de la coopération entre l'OPEP et la Russie sur les niveaux de production ; ce secteur représentait au 31 décembre 2019, environ 2,2 % des expositions brutes de crédit totales du Groupe. Les résultats et la situation financière du Groupe pourraient être affectés de manière défavorable dans la mesure où les contreparties auxquelles il est exposé dans ces secteurs (et plus généralement dans la mesure où l'effet négatif sur la qualité du crédit est plus répandu) pourraient être affectés de manière significative et défavorable, entraînant notamment une augmentation du coût du risque du Groupe.

Un effet financier immédiat de la crise sanitaire est l'impact sur le coût du risque du Groupe reflétant des anticipations macroéconomiques basées sur plusieurs scénarios, conformément au cadre existant avant la crise sanitaire. En application de ce cadre, les scénarios macroéconomiques et en particulier les hypothèses et les prévisions du PIB sont un élément clé du calcul du coût du risque, et la crise sanitaire a conduit, entre autres, à une dégradation des hypothèses du PIB pour bon nombre de nos marchés. Le calcul du coût du risque intègre également les spécificités de la dynamique de la crise sanitaire sur le risque de crédit et de contrepartie et notamment l'impact des mesures de confinement sur l'activité économique et les effets des mesures de soutien du gouvernement et des décisions des autorités.
Il comprend enfin une composante sectorielle ex-ante basée sur une revue de plusieurs secteurs sensibles (hôtels, tourisme et loisirs; commerce de détail non alimentaire (hors mobilier domestique et e-commerce), transports et logistique, et pétrole et gaz). Ces éléments ont contribué à l'augmentation substantielle du coût du risque du Groupe au premier trimestre 2020, et pourrait également contribuer au maintien d'un coût du risque élevé dans les trimestres à venir, en fonction des scenarios macroéconomiques et notamment des incertitudes actuelles liées à l'évolution de la pandémie et ses conséquences économiques à venir. De plus, l'impact de la pandémie sur les perspectives à long terme des entreprises dans les secteurs touchés, et au-delà, est incertain et peut entraîner des charges importantes sur des expositions spécifiques, qui peuvent ne pas être pleinement prises en compte par les techniques de modélisation. Enfin, l'exposition du Groupe à l'augmentation du coût du risque pourrait provenir de sa participation aux programmes de prêts garantis par le gouvernement (au titre de son exposition résiduelle) et de l'existence de périodes de moratoire limitant les mesures de protection du crédit (comme la déchéance du terme) dans le cadre de la législation d'urgence sanitaire prises dans divers marchés.

Enfin, la crise sanitaire actuelle pourrait accroître la probabilité et l'ampleur de divers risques existants auxquels le Groupe est confronté, tels que : i) la pression sur les revenus due notamment a) à une nouvelle réduction des taux d'intérêt de marché et à une prolongation probable de l'environnement de taux bas et b) à une baisse des entrées de gestion d'actifs et donc des revenus des commissions et frais ; ii) à un risque accru de dégradation des notations suite aux revues sectorielles annoncées par certaines agences de notation ; iii) à une dégradation de la liquidité du Groupe due à divers facteurs, notamment à une augmentation des tirages des clients et/ou à

77

Source : Amendement au document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 5/05/2020, page 77

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

BNP Paribas

Communication postérieure au dépôt de l'URD

une baisse du solde des dépôts et iv) à des actifs pondérés plus élevés en raison de la détérioration des paramètres de risque affectant ainsi la situation de capital du Groupe.

L'incertitude quant à la durée, l'ampleur et la trajectoire à venir de la pandémie ainsi que le rythme de sortie des confinements et du relâchement des contraintes sur la mobilité et d'autres restrictions rendent difficile la prévision de l'impact global sur les économies des principaux marchés du Groupe ainsi que sur l'économie mondiale. La mesure dans laquelle les conséquences économiques de la pandémie continueront d'affecter les résultats et la situation financière du Groupe dépendra en effet en grande partie i) du moment et de l'ampleur du retour aux modes de vie, aux opérations commerciales et aux interactions économiques pré-pandémiques, ii) des effets des mesures prises jusqu'à présent ou des mesures futures qui pourraient être prises par les gouvernements et les banques centrales pour atténuer les répercussions économiques de la pandémie et iii) de la durée et de l'ampleur de la trajectoire à venir de la pandémie, y compris la perspective de vagues supplémentaires et, partant, d'une ré-institution des mesures de confinement dans les différents marchés où le Groupe exerce ses activités. En outre, bien que les mesures prises par les banques centrales et les gouvernements et les mesures de soutien prises en réponse à la pandémie aient jusqu'à présent et pourraient continuer d'aider à atténuer ses conséquences économiques et commerciales défavorables, elles ont également émis et peuvent émettre des restrictions ou des recommandations supplémentaires concernant les mesures prises par les banques (voir en particulier la recommandation émise par la Banque centrale européenne le 27 mars 2020). En particulier, elles ont limité et peuvent continuer à limiter ou chercher à limiter la flexibilité des banques dans la gestion de leur activité et en matière de distribution de dividendes et d'allocation de capital. À cet égard, la Banque a annoncé le 2 avril 2020 que son conseil d'administration proposerait à l'assemblée générale annuelle des actionnaires de suspendre le paiement du dividende initialement proposé pour 2019 et d'allouer le montant aux réserves, avec une éventuelle décision à prendre après le 1er octobre 2020 concernant une éventuelle distribution des réserves aux actionnaires.

7.2 La non réalisation par le Groupe BNP Paribas de son plan stratégique et de ses objectifs financiers communiqués au marché pourrait se traduire par une perte de valeur de ses instruments financiers.

Le Groupe BNP Paribas a communiqué un plan stratégique pour la période 2017-2020, présenté le 7 février 2017. Ce plan prévoit un certain nombre d'initiatives, notamment la mise en œuvre de nouveaux parcours clients, la transformation digitale du Groupe BNP Paribas, la poursuite de l'amélioration de l'efficacité opérationnelle et des initiatives de développement. Ces initiatives font l'objet d'un suivi régulier par le Groupe BNP Paribas. Lors de la publication des résultats du 1er trimestre le 5 mai 2020, le Groupe a communiqué de nouveaux éléments de perspectives en termes d'objectifs de tendances de revenus, de frais de gestion, de coût du risque et de résultat net part du Groupe pour 2020 afin de tenir compte des impacts possibles, avec un niveau d'incertitude important, de la crise sanitaire qui mène à réviser drastiquement le scénario macroéconomique de 2020. Ces objectifs financiers ont été initialement préparés pour les besoins de la planification interne et de l'allocation des ressources et sont fondés sur plusieurs hypothèses relatives à l'activité et aux conditions économiques. Les résultats réalisés du Groupe BNP Paribas sont susceptibles de différer significativement de ces objectifs pour diverses raisons, y compris en cas de réalisation d'un ou de plusieurs des facteurs de risque décrits dans la présente section, en particulier du fait des conséquences de la crise sanitaire qui ont eu et pourraient continuer d'avoir des répercutions majeures sur les perspectives économiques et de générer des chocs majeurs sur les marchés financiers. Si le Groupe BNP Paribas n'atteint pas ses objectifs, sa situation financière et la valeur de ses instruments financiers pourraient en être affectées, de même que ses coûts de financement. De plus, le Groupe mène une politique ambitieuse de responsabilité sociale et environnementale (RSE) et s'engage pour avoir un impact positif sur la société avec des réalisations concrètes. Fin 2019, BNP Paribas a réaffirmé son ambition d'être un leader mondial de la finance durable. Le Groupe prend ainsi des positions fortes, en étant membre fondateur des Principes pour une Banque Responsable de l'ONU, qui l'engage à aligner sa stratégie sur l'Accord de Paris et sur les Objectifs de Développement Durable (ODD). Il a pour objectif en 2020 un total de financements de 185 milliards d'euros en faveur des secteurs contribuant aux ODD. Il accélère son accompagnement de la transition énergétique et écologique, en prenant par exemple la décision de ramener à zéro ses encours de crédit aux entreprises liées au charbon thermique d'ici 2030 dans l'Union Européenne et 2040 pour le reste du monde, et en révisant à la hausse son objectif de soutien au développement des énergies renouvelables à 18 milliards d'euros en 2021. Ces mesures (ou des mesures similaires susceptibles d'être prises à l'avenir) pourraient dans certains cas affecter le résultat réalisé dans les secteurs concernés.

Source : Amendement au document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 5/05/2020, page 78

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

BNP Paribas

Communication postérieure au dépôt de l'URD

une baisse du solde des dépôts et iv) à des actifs pondérés plus élevés en raison de la détérioration des paramètres de risque affectant ainsi la situation de capital du Groupe.

L'incertitude quant à la durée, l'ampleur et la trajectoire à venir de la pandémie ainsi que le rythme de sortie des confinements et du relâchement des contraintes sur la mobilité et d'autres restrictions rendent difficile la prévision de l'impact global sur les économies des principaux marchés du Groupe ainsi que sur l'économie mondiale. La mesure dans laquelle les conséquences économiques de la pandémie continueront d'affecter les résultats et la situation financière du Groupe dépendra en effet en grande partie i) du moment et de l'ampleur du retour aux modes de vie, aux opérations commerciales et aux interactions économiques pré-pandémiques, ii) des effets des mesures prises jusqu'à présent ou des mesures futures qui pourraient être prises par les gouvernements et les banques centrales pour atténuer les répercussions économiques de la pandémie et iii) de la durée et de l'ampleur de la trajectoire à venir de la pandémie, y compris la perspective de vagues supplémentaires et, partant, d'une ré-institution des mesures de confinement dans les différents marchés où le Groupe exerce ses activités. En outre, bien que les mesures prises par les banques centrales et les gouvernements et les mesures de soutien prises en réponse à la pandémie aient jusqu'à présent et pourraient continuer d'aider à atténuer ses conséquences économiques et commerciales défavorables, elles ont également émis et peuvent émettre des restrictions ou des recommandations supplémentaires concernant les mesures prises par les banques (voir en particulier la recommandation émise par la Banque centrale européenne le 27 mars 2020). En particulier, elles ont limité et peuvent continuer à limiter ou chercher à limiter la flexibilité des banques dans la gestion de leur activité et en matière de distribution de dividendes et d'allocation de capital. À cet égard, la Banque a annoncé le 2 avril 2020 que son conseil d'administration proposerait à l'assemblée générale annuelle des actionnaires de suspendre le paiement du dividende initialement proposé pour 2019 et d'allouer le montant aux réserves, avec une éventuelle décision à prendre après le 1er octobre 2020 concernant une éventuelle distribution des réserves aux actionnaires.

7.2 La non réalisation par le Groupe BNP Paribas de son plan stratégique et de ses objectifs financiers communiqués au marché pourrait se traduire par une perte de valeur de ses instruments financiers.

Le Groupe BNP Paribas a communiqué un plan stratégique pour la période 2017-2020, présenté le 7 février 2017. Ce plan prévoit un certain nombre d'initiatives, notamment la mise en œuvre de nouveaux parcours clients, la transformation digitale du Groupe BNP Paribas, la poursuite de l'amélioration de l'efficacité opérationnelle et des initiatives de développement. Ces initiatives font l'objet d'un suivi régulier par le Groupe BNP Paribas. Lors de la publication des résultats du 1er trimestre le 5 mai 2020, le Groupe a communiqué de nouveaux éléments de perspectives en termes d'objectifs de tendances de revenus, de frais de gestion, de coût du risque et de résultat net part du Groupe pour 2020 afin de tenir compte des impacts possibles, avec un niveau d'incertitude important, de la crise sanitaire qui mène à réviser drastiquement le scénario macroéconomique de 2020. Ces objectifs financiers ont été initialement préparés pour les besoins de la planification interne et de l'allocation des ressources et sont fondés sur plusieurs hypothèses relatives à l'activité et aux conditions économiques. Les résultats réalisés du Groupe BNP Paribas sont susceptibles de différer significativement de ces objectifs pour diverses raisons, y compris en cas de réalisation d'un ou de plusieurs des facteurs de risque décrits dans la présente section, en particulier du fait des conséquences de la crise sanitaire qui ont eu et pourraient continuer d'avoir des répercutions majeures sur les perspectives économiques et de générer des chocs majeurs sur les marchés financiers. Si le Groupe BNP Paribas n'atteint pas ses objectifs, sa situation financière et la valeur de ses instruments financiers pourraient en être affectées, de même que ses coûts de financement. De plus, le Groupe mène une politique ambitieuse de responsabilité sociale et environnementale (RSE) et s'engage pour avoir un impact positif sur la société avec des réalisations concrètes. Fin 2019, BNP Paribas a réaffirmé son ambition d'être un leader mondial de la finance durable. Le Groupe prend ainsi des positions fortes, en étant membre fondateur des Principes pour une Banque Responsable de l'ONU, qui l'engage à aligner sa stratégie sur l'Accord de Paris et sur les Objectifs de Développement Durable (ODD). Il a pour objectif en 2020 un total de financements de 185 milliards d'euros en faveur des secteurs contribuant aux ODD. Il accélère son accompagnement de la transition énergétique et écologique, en prenant par exemple la décision de ramener à zéro ses encours de crédit aux entreprises liées au charbon thermique d'ici 2030 dans l'Union Européenne et 2040 pour le reste du monde, et en révisant à la hausse son objectif de soutien au développement des énergies renouvelables à 18 milliards d'euros en 2021. Ces mesures (ou des mesures similaires susceptibles d'être prises à l'avenir) pourraient dans certains cas affecter le résultat réalisé dans les secteurs concernés.

Source : Amendement au document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 5/05/2020, page 78

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

BNP Paribas

Communication postérieure au dépôt de l'URD

3) Quels sont les risques spécifiques de l'émetteur ?

La présentation des facteurs de risque ci-dessous, consiste en une sélection non exhaustive des principaux risques spécifiques à BNP Paribas, qui doit être complétée par un examen de l'intégralité des facteurs de risque contenus dans le prospectus, par l'investisseur.

1. Toute augmentation substantielle des provisions ou tout engagement insuffisamment provisionné au titre du risque de crédit et de contrepartie pourrait peser sur les résultats et sur la situation financière du Groupe BNP Paribas.

2. Les politiques, procédures et méthodes de gestion du risque mises en œuvre par le Groupe BNP Paribas pourraient l'exposer à des risques non identifiés ou imprévus, susceptibles d'occasionner des pertes significatives.
3. Toute interruption ou défaillance des systèmes informatiques du Groupe BNP Paribas, pourrait provoquer des pertes significatives d'informations relatives aux clients, nuire à la réputation du Groupe BNP Paribas et provoquer des pertes financières.
4. Les fluctuations de marché et la volatilité exposent le Groupe BNP Paribas au risque de pertes substantielles dans le cadre de ses activités de marché et d'investissement.
5. Des ajustements apportés à la valeur comptable des portefeuilles de titres et d'instruments dérivés du Groupe BNP Paribas ainsi que de la dette du Groupe BNP Paribas pourraient avoir un effet défavorable sur son résultat net et sur ses capitaux propres.
6. L'accès du Groupe BNP Paribas au financement et les coûts de ce financement pourraient être affectés de manière défavorable en cas de résurgence des crises financières, de détérioration des conditions économiques, de dégradation de notation, d'accroissement des spreads de crédit des États ou d'autres facteurs.
7. Le contexte économique et financier défavorable a eu par le passé, et pourrait avoir à l'avenir, un impact sur le Groupe BNP Paribas et les marchés dans lesquels il opère.
8. Des mesures législatives et réglementaires prises ces dernières années, en particulier en réponse à la crise financière mondiale, ainsi que des nouvelles propositions de loi, pourraient affecter de manière substantielle le Groupe BNP Paribas ainsi que l'environnement financier et économique dans lequel elle opère.
9. En cas de non-conformité avec les lois et règlements applicables, le Groupe BNP Paribas pourrait être exposé à des amendes significatives et d'autres sanctions administratives et pénales, et pourrait subir des pertes à la suite d'un contentieux privé, en lien ou non avec ces sanctions.
10. Les épidémies et pandémies, y compris la pandémie de coronavirus en cours (COVID-19) et leurs conséquences économiques, peuvent affecter négativement les activités, les opérations, les résultats et la situation financière du Groupe.

Source : Amendement au document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 5/05/2020, pages 118 et 119

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

KPMG



CREDIT AGRICOLE

Amendement du document d'enregistrement universel (déposé à l'AMF le 3 avril 2020)

Crédit Agricole

Communication postérieure au dépôt de l'URD

CHANGEMENT SIGNIFICATIF

Les comptes de l'exercice 2019 ont été examinés par le Conseil d'administration du 13 février 2020. Depuis cette date, il n'est survenu aucun changement significatif de la situation financière ou commerciale du Groupe Crédit Agricole, à l'exception de l'épidémie de Covid-19, qui aura des impacts négatifs marqués sur l'économie mondiale. Le Groupe Crédit Agricole, qui a annoncé des mesures de soutien de ses clients entreprises et particuliers pendant la crise, subira notamment les conséquences de la crise sur ses revenus, son résultat et ses capitaux propres.

4. Risques liés à l'environnement dans lequel le Groupe Crédit Agricole évolue

a) Le Groupe Crédit Agricole pourrait être impacté par les conséquences liées à la pandémie de Covid-19

L'épidémie de Covid-19 devrait avoir des impacts négatifs marqués sur l'économie mondiale, qui s'aggraveraient si l'épidémie n'était pas contenue rapidement. Elle entraîne des chocs d'offre et de demande, ayant pour conséquence un ralentissement prononcé de l'activité, en raison de l'impact des mesures de confinement sur la consommation et de la défiance des agents économiques, ainsi que des difficultés de production, des perturbations des chaînes d'approvisionnement dans certains secteurs, et un ralentissement de l'investissement. Il en résulterait une baisse sensible de la croissance, voire des récessions techniques dans plusieurs pays. Ces conséquences impacteraient l'activité des contreparties des banques et par ricochet des banques elles-mêmes. Crédit Agricole S.A., qui a annoncé des mesures de soutien de ses clients entreprises et particuliers pendant la crise, s'attend à des impacts sur ses revenus, ainsi que sur son coût du risque (compte tenu en particulier des effets procycliques des règles comptables), et donc sur son résultat. L'ampleur et la durée de ces impacts sont impossibles à déterminer à ce stade.

Source : Amendement au document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 03/04/2020, pages 45 et 56

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

CREDIT AGRICOLE

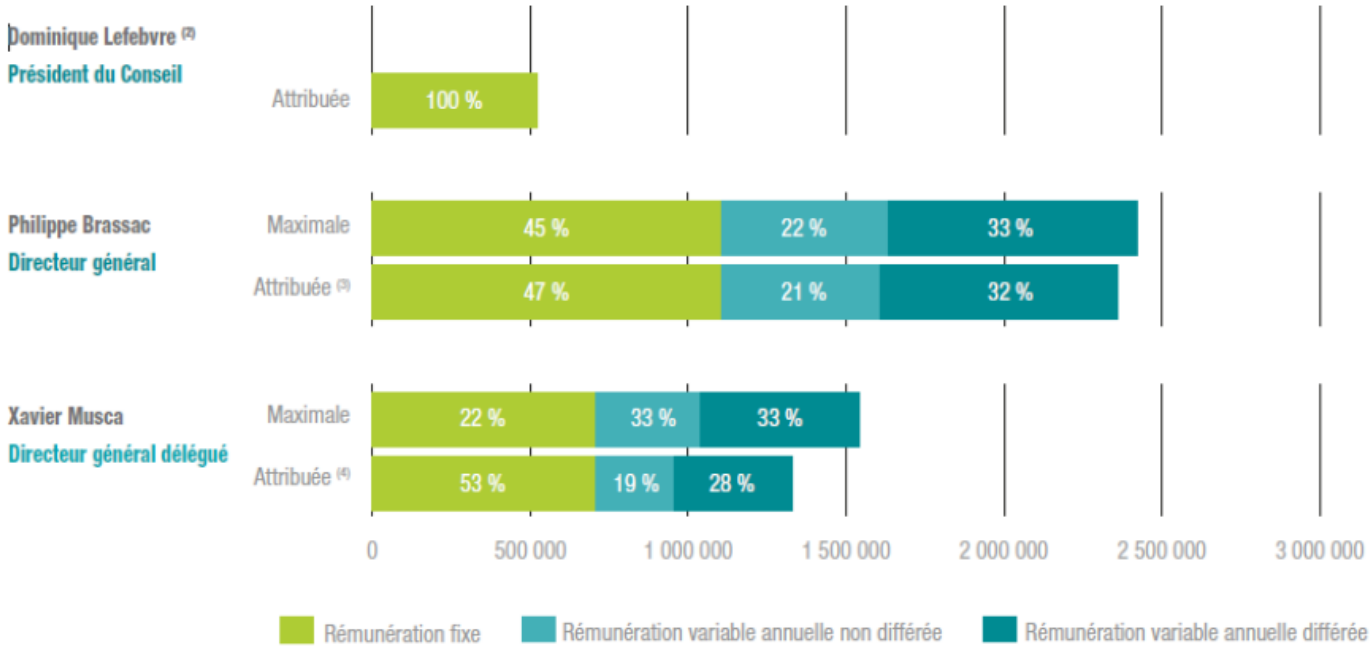
Second amendement du document d'enregistrement universel (déposé à l'AMF le 12 mai 2020)

- Intégration du communiqué Q1 : Cf. cahier 4 pour plus d'information
- Intégration du support visuel de présentation des résultats du 1er trimestre 2020
- Intégration des informations relatives au Covid-19 reprises dans les pages suivantes

Communication postérieure au dépôt de l'URD

Une rémunération attribuée équilibrée entre versements en numéraire et différés

Structure de la rémunération attribuée au titre de 2019 (1)



(1) Sous réserve de l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 13 mai 2020.

(2) Afin de garantir son indépendance, le Président du Conseil d'administration ne bénéficie d'aucune rémunération variable.

(3) M. Brassac et M. Musca ont décidé, le 8 avril 2020, de renoncer à 50 % du montant de leur rémunération variable pour contribuer au fonds de solidarité en faveur des personnes âgées créé par le Crédit Agricole dans le contexte de l'épidémie de Covid-19. Réuni le 14 avril 2020, le Conseil d'administration de Crédit Agricole S.A. a pris acte de la décision de M. Brassac. La renonciation s'applique à chacune des composantes de la rémunération variable et représente un montant de 628 650 euros sur un montant dû de 1 257 300 euros.

(4) M. Brassac et M. Musca ont décidé, le 8 avril 2020, de renoncer à 50 % du montant de leur rémunération variable pour contribuer au fonds de solidarité en faveur des personnes âgées créé par le Crédit Agricole dans le contexte de l'épidémie de Covid-19. Réuni le 14 avril 2020, le Conseil d'administration de Crédit Agricole S.A. a pris acte de la décision de M. Musca. La renonciation s'applique à chacune des composantes de la rémunération variable et représente un montant de 315 850 euros sur un montant dû de 631 700 euros.

Source : Amendement au document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 12/05/2020, page 102

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Crédit Agricole

Communication postérieure au dépôt de l'URD

Le Conseil d'administration du 13 février 2020, sur proposition du Comité des rémunérations, a fixé à 121 % la performance du Directeur général et à 118 % la performance du Directeur général délégué relative à l'atteinte des objectifs non économiques définis en début d'exercice, affectés de la pondération spécifique s'appliquant à chacune des fonctions. Il constate de nombreuses avancées au service de la stratégie :

- **la finalisation du Plan moyen terme 2020** se traduit par plusieurs réussites : l'amplification du Projet Client ayant permis au Groupe Crédit Agricole de conquérir 1 800 000 clients en France et en Italie en 2019 [21], la réinvention continue de la relation au quotidien (déploiement de la démarche "Trajectoires Patrimoine" apportant une réelle valeur ajoutée dans le conseil personnalisé, quelle que soit la taille du patrimoine des clients, lancement réussi de l'offre LCL Essentiel, développement de plateformes et de services afin de faciliter le quotidien des entrepreneurs et associations, développement d'offres de crédits verts sur le marché des particuliers…), une progression sensible de la compétitivité digitale du Groupe qui s'est traduite par le relèvement de la note agrégée des activités banque de détail France du Groupe par l'agence D-rating [22], des opérations de croissance externe ciblées et une progression continue des synergies de revenus ;
- **les projets de transformation du Groupe** menés en 2019 ont contribué à une amélioration significative de l'efficacité opérationnelle, se traduisant par un coefficient d'exploitation hors FRU en baisse de 1,1 point ;
- **le pilotage des fonctions de contrôle au regard de l'intensification réglementaire :** le pilotage des fonctions Risques et Conformité a permis un suivi et une contribution stratégique aux différents chantiers réglementaires, un développement de la culture conformité afin de l'intégrer nativement dans les comportements et processus, un positionnement croissant de la Conformité comme un atout différenciant au service de la satisfaction client, du développement et d'une performance durable ;
- **la dynamique collective du Groupe** s'est renforcée de façon continue sur la durée du Plan moyen terme Ambition 2020. L'Indice d'engagement et de recommandation est en progression depuis quatre ans à la fois sur les points de force du Groupe et sur ses points d'amélioration. Il témoigne particulièrement de la fierté d'appartenance au Groupe et de la compréhension et de l'adhésion à sa stratégie.

En conséquence, la rémunération variable annuelle du Directeur général s'élève à 1 257 300 euros, correspondant à un taux de performance global de 114,3 % et la rémunération variable annuelle du Directeur général délégué à 631 700 euros, correspondant à un taux de performance global de 112,8 %.
Dans le contexte de la crise sanitaire et économique liée au COVID-19, le Directeur général et le Directeur général délégué, ont décidé de renoncer à la moitié de leur rémunération variable due au titre de 2019, pour contribuer à l'action de solidarité engagée par le Crédit Agricole, qui versera le montant correspondant au nouveau Fonds de Solidarité du Groupe en faveur des personnes âgées.
La rémunération variable du Directeur Général s'élève ainsi après renonciation à 628 650€ et celle du Directeur général délégué à 315 850€.

Source : Amendement au document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 12/05/2020, page 115

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Crédit Agricole

Communication postérieure au dépôt de l'URD

Le Conseil d'administration du 13 février 2020, sur proposition du Comité des rémunérations, a fixé à 121 % la performance du Directeur général et à 118 % la performance du Directeur général délégué relative à l'atteinte des objectifs non économiques définis en début d'exercice, affectés de la pondération spécifique s'appliquant à chacune des fonctions. Il constate de nombreuses avancées au service de la stratégie :

- **la finalisation du Plan moyen terme 2020** se traduit par plusieurs réussites : l'amplification du Projet Client ayant permis au Groupe Crédit Agricole de conquérir 1 800 000 clients en France et en Italie en 2019 [21], la réinvention continue de la relation au quotidien (déploiement de la démarche "Trajectoires Patrimoine" apportant une réelle valeur ajoutée dans le conseil personnalisé, quelle que soit la taille du patrimoine des clients, lancement réussi de l'offre LCL Essentiel, développement de plateformes et de services afin de faciliter le quotidien des entrepreneurs et associations, développement d'offres de crédits verts sur le marché des particuliers…), une progression sensible de la compétitivité digitale du Groupe qui s'est traduite par le relèvement de la note agrégée des activités banque de détail France du Groupe par l'agence D-rating [22], des opérations de croissance externe ciblées et une progression continue des synergies de revenus ;
- **les projets de transformation du Groupe** menés en 2019 ont contribué à une amélioration significative de l'efficacité opérationnelle, se traduisant par un coefficient d'exploitation hors FRU en baisse de 1,1 point ;
- **le pilotage des fonctions de contrôle au regard de l'intensification réglementaire :** le pilotage des fonctions Risques et Conformité a permis un suivi et une contribution stratégique aux différents chantiers réglementaires, un développement de la culture conformité afin de l'intégrer nativement dans les comportements et processus, un positionnement croissant de la Conformité comme un atout différenciant au service de la satisfaction client, du développement et d'une performance durable ;
- **la dynamique collective du Groupe** s'est renforcée de façon continue sur la durée du Plan moyen terme Ambition 2020. L'Indice d'engagement et de recommandation est en progression depuis quatre ans à la fois sur les points de force du Groupe et sur ses points d'amélioration. Il témoigne particulièrement de la fierté d'appartenance au Groupe et de la compréhension et de l'adhésion à sa stratégie.

En conséquence, la rémunération variable annuelle du Directeur général s'élève à 1 257 300 euros, correspondant à un taux de performance global de 114,3 % et la rémunération variable annuelle du Directeur général délégué à 631 700 euros, correspondant à un taux de performance global de 112,8 %.
Dans le contexte de la crise sanitaire et économique liée au COVID-19, le Directeur général et le Directeur général délégué, ont décidé de renoncer à la moitié de leur rémunération variable due au titre de 2019, pour contribuer à l'action de solidarité engagée par le Crédit Agricole, qui versera le montant correspondant au nouveau Fonds de Solidarité du Groupe en faveur des personnes âgées.
La rémunération variable du Directeur Général s'élève ainsi après renonciation à 628 650€ et celle du Directeur général délégué à 315 850€.

Source : Amendement au document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 12/05/2020, page 115

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Communication postérieure au dépôt de l'URD

Facteurs de risque

Les principaux risques auxquels Crédit Agricole S.A. et le Groupe Crédit Agricole sont exposés sont présentés, respectivement, aux pages 242 à 253 du Document d'enregistrement universel 2019 et aux pages 50 à 60 de l'Amendement A01 du Document d'enregistrement universel 2019.

Dans le **Document d'enregistrement universel 2019 traitant des facteurs de risque auxquels Crédit Agricole S.A est exposé**, il est ajouté un nouveau facteur de risque a) « La pandémie de coronavirus (COVID-19) en cours pourrait affecter défavorablement l'activité, les opérations et les performances financières de Crédit Agricole S.A » dans la catégorie « 4. Risques liés à l'environnement dans lequel Crédit Agricole S.A. évolue » et rédigé comme suit :

a) **« La pandémie de coronavirus (COVID-19) en cours pourrait affecter défavorablement l'activité, les opérations et les performances financières de Crédit Agricole S.A**

En décembre 2019, une nouvelle souche du coronavirus (COVID-19) est apparue en Chine. Le virus s'est à ce jour propagé dans de nombreux pays à travers le monde, conduisant l'Organisation mondiale de la santé à qualifier la situation de pandémie en mars 2020. Cette pandémie a eu et devrait continuer à avoir des impacts défavorables significatifs sur l'économie et les marchés financiers à l'échelle mondiale.

La propagation du COVID-19 et les mesures gouvernementales de contrôle et de restriction des déplacements mises en œuvre pour y répondre dans le monde entier ont perturbé les chaines d'approvisionnement à l'échelle internationale et l'activité économique mondiale. Le marché est par ailleurs entré dans une période de volatilité accrue. En conséquence de l'impact des mesures de confinement sur la consommation, des difficultés de production, de la perturbation des chaines d'approvisionnement et du ralentissement des investissements, l'épidémie a engendré des chocs d'offre et de demande ayant résulté en un ralentissement marqué de l'activité économique. Les marchés financiers ont été affectés de manière significative, comme en attestent la dégringolade des indices boursiers, la chute du cours des matières premières et l'accroissement des spreads de crédit affectant de nombreux emprunteurs et émetteurs. L'ampleur de l'impact défavorable de la pandémie sur l'économie et les marchés à l'échelle mondiale dépendra, notamment, de sa durée et de son intensité, ainsi que de l'impact des mesures gouvernementales adoptées pour limiter la propagation du virus et les effets de ce dernier sur l'économie.

La pandémie et les effets qui en résultent sur l'économie et les marchés financiers à l'échelle internationale sont susceptibles d'avoir un impact défavorable significatif sur les résultats des activités et la situation financière de Crédit Agricole S.A. Cet impact inclut et pourrait inclure à l'avenir (1) une dégradation de la liquidité du Groupe Crédit Agricole (qui pourrait affecter son Ratio de Liquidité à Court terme (LCR)) due à divers facteurs comprenant notamment une augmentation des tirages des clients *corporate* sur les lignes de crédit et/ou une baisse du montant des dépôts, (2) une augmentation du coût du risque résultant de remises de dettes et de la détérioration des capacités de paiement des consommateurs, (3) une baisse des revenus imputable notamment à (a) un ralentissement de la production dans des secteurs tels que le crédit immobilier et le crédit à la consommation, (b) une baisse des revenus de commissions et de frais, conséquence notamment de la moindre collecte en gestion d'actifs et d'une baisse des commissions bancaires et d'assurance, ainsi qu'(c) une baisse des revenus dans la gestion d'actifs et l'assurance, (4) un risque accru de dégradation des notations suite aux revues sectorielles annoncées par certaines agences de notation, et (5) des actifs pondérés par les risques (*risk weighted assets* ou *RWA*s) plus élevés en raison de la détérioration des paramètres de risque, qui pourraient à leur tour affecter la situation de capital de Crédit Agricole S.A. (et notamment son ratio de solvabilité).

Lors de la publication des résultats du premier trimestre 2020, Crédit Agricole S.A. a communiqué sur les impacts de la crise sanitaire liée au Covid-19. La crise a ainsi eu un impact sur l'activité de différents métiers du Groupe, dont (1) en gestion d'actifs, une décollecte nette en gestion d'actifs sur les clients Institutionnels et *Corporates* (-15,3 milliards d'euros) liée à des sorties en produits de trésorerie et au « *derisking* » des clients ; (2) dans la banque de proximité en France, sur LCL, un ralentissement de la production des crédits (-5,8% sur le premier trimestre 2020 par rapport au premier trimestre 2019) et une baisse de l'épargne hors bilan (-3,1%, sur un an) due à l'effet marché sur les titres et OPCVM ; (3) en crédit à la consommation, une baisse de la production commerciale (-13%) ; (4) dans la Banque de financement et d'investissement, une hausse des tirages des lignes

Source : Amendement au document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 12/05/2020, page 153

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

de crédit (32% à fin mars vs. 18% à fin février), qui se sont ensuite stabilisés et avec un taux important de conversion en dépôts.

En termes de résultat brut d'exploitation, la crise a principalement eu pour impact une baisse des revenus liée aux effets marché défavorables, en particulier dans l'assurance (notamment -246 millions d'euros d'impact de la juste valeur par résultat et -60 millions d'euros liés aux provisions techniques réglementaires sur les contrats UC).

L'impact principal de la crise ce trimestre sur le compte de résultat de Crédit Agricole S.A. a été la hausse du coût du risque. Conformément à la norme IFRS9, les niveaux de provisionnements sur les encours *buckets* 1 et 2 (encours sains) ont été révisés afin de prendre en compte la dégradation de l'environnement ainsi que l'effet attendu des mesures publiques. Cela a donné lieu à des ajustements forfaitaires sur les portefeuilles de la banque de proximité et sur les portefeuilles d'entreprises, ainsi qu'à des compléments spécifiques sur certains secteurs ciblés (tourisme, automobile, aéronautique, grande distribution textile, énergie, *supply chain*). Ainsi, sur le premier trimestre 2020, Crédit Agricole S.A. a enregistré un coût du risque de 621 millions d'euros, soit 2,8 fois celui du premier trimestre 2019, 56% de la hausse étant relative au provisionnement des encours sains. Rapportée aux encours et annualisée, cette charge du coût du risque représente 61 points de base. Sur les métiers de Crédit Agricole S.A., le coût du risque annualisé rapporté aux encours représente 31 points de base pour LCL, 74 points de base pour CA Italia, 180 points de base pour CA-CF et 51 points de base pour la Banque de financement.

Enfin, en termes de solvabilité, la crise a eu pour principaux impact sur le ratio de CET1 de Crédit Agricole S.A., outre un niveau de résultat plus modeste (*cf. supra*), une baisse des réserves OCI à hauteur de -33 points de base (liée aux effets marché négatifs (indices actions et *spreads* de crédit) ainsi qu'une hausse des RWA (-41 points de base), en particulier dans la Banque de financement et d'investissement du fait des tirages de lignes (2,1 milliards d'euros), des dégradations de notations (0,4 milliard d'euros) ainsi que des effets marché également (4,4 milliards d'euros). »

Corrélativement, le facteur de risque initial « a) Des conditions économiques et financières défavorables ont eu par le passé, et pourraient avoir à l'avenir, un impact sur Crédit Agricole S.A. et les marchés sur lesquels il opère » de la catégorie « 4. Risques liés à l'environnement dans lequel Crédit Agricole S.A. évolue » - est désormais numéroté b) (et la numérotation des facteurs de risques suivants est désormais décalée d'autant) et le paragraphe suivant traitant des impacts du COVID-19 qui y était intégré est désormais supprimé : « *L'épidémie de Covid-19 devrait avoir des impacts négatifs marqués sur l'économie mondiale, qui s'aggraveraient si l'épidémie n'était pas contenue rapidement. Elle entraîne des chocs d'offre et de demande, ayant pour conséquence un ralentissement prononcé de l'activité, en raison de l'impact des mesures de confinement sur la consommation et de la défiance des agents économiques, ainsi que des difficultés de production, des perturbations des chaînes d'approvisionnement dans certains secteurs, et un ralentissement de l'investissement. Il en résulterait une baisse sensible de la croissance, voire des récessions techniques dans plusieurs pays. Ces conséquences impacteraient l'activité des contreparties des banques et des banques elles-mêmes. Crédit Agricole S.A., qui a annoncé des mesures de soutien de ses clients entreprises et particuliers pendant la crise, subira notamment les conséquences de la crise sur ses revenus et son résultat. L'ampleur et la durée de ces impacts sont impossibles à déterminer à ce stade.* ».

Dans l'**Amendement A01 du Document d'enregistrement universel 2019 traitant des facteurs de risque auxquels le Groupe Crédit Agricole est exposé**, le facteur de risque a) « Le Groupe Crédit Agricole pourrait être impacté par les conséquences liées à la pandémie de Covid-19 » de la catégorie 4. « Risques liés à l'environnement dans lequel le Groupe Crédit Agricole évolue » est supprimé et remplacé par le nouveau facteur de risque suivant :

a) **« La pandémie de coronavirus (COVID-19) en cours pourrait affecter défavorablement l'activité, les opérations et les performances financières du Groupe Crédit Agricole**

En décembre 2019, une nouvelle souche du coronavirus (COVID-19) est apparue en Chine. Le virus s'est à ce jour propagé dans de nombreux pays à travers le monde, conduisant l'Organisation mondiale de la santé à

Source : Amendement au document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 12/05/2020, page 154

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Communication postérieure au dépôt de l'URD

qualifier la situation de pandémie en mars 2020. Cette pandémie a eu et devrait continuer à avoir des impacts défavorables significatifs sur l'économie et les marchés financiers à l'échelle mondiale.

La propagation du COVID-19 et les mesures gouvernementales de contrôle et de restriction des déplacements mises en œuvre pour y répondre dans le monde entier ont perturbé les chaines d'approvisionnement à l'échelle internationale et l'activité économique mondiale. Le marché est par ailleurs entré dans une période de volatilité accrue. En conséquence de l'impact des mesures de confinement sur la consommation, des difficultés de production, de la perturbation des chaines d'approvisionnement et du ralentissement des investissements, l'épidémie a engendré des chocs d'offre et de demande ayant résulté en un ralentissement marqué de l'activité économique. Les marchés financiers ont été affectés de manière significative, comme en attestent la dégringolade des indices boursiers, la chute du cours des matières premières et l'accroissement des spreads de crédit affectant de nombreux emprunteurs et émetteurs. L'ampleur de l'impact défavorable de la pandémie sur l'économie et les marchés à l'échelle mondiale dépendra, notamment, de sa durée et de son intensité, ainsi que de l'impact des mesures gouvernementales adoptées pour limiter la propagation du virus et les effets de ce dernier sur l'économie.

La pandémie et les effets qui en résultent sur l'économie et les marchés financiers à l'échelle internationale sont susceptibles d'avoir un impact défavorable significatif sur les résultats des activités et la situation financière du Groupe Crédit Agricole. Cet impact inclut et pourrait inclure à l'avenir (1) une dégradation de la liquidité du Groupe Crédit Agricole (qui pourrait affecter son Ratio de Liquidité à Court terme (LCR)) due à divers facteurs comprenant notamment une augmentation des tirages des clients *corporate* sur les lignes de crédit et/ou une baisse du montant des dépôts, (2) une augmentation du coût du risque résultant de remises de dettes et de la détérioration des capacités de paiement des consommateurs, (3) une baisse des revenus imputable notamment à (a) un ralentissement de la production dans des secteurs tels que le crédit immobilier et le crédit à la consommation, (b) une baisse des revenus de commissions et de frais, conséquence notamment de la moindre collecte en gestion d'actifs et d'une baisse des commission bancaires et d'assurance, ainsi qu'(c) une baisse des revenus dans la gestion d'actifs et l'assurance, (4) un risque accru de dégradation des notations suite aux revues sectorielles annoncées par certaines agences de notation, et (5) des actifs pondérés par les risques (*risk weighted assets* ou *RWA*s) plus élevés en raison de la détérioration des paramètres de risque, qui pourraient à leur tour affecter la situation de capital du Groupe Crédit Agricole (et notamment son ratio de solvabilité).

Lors de la publication des résultats du premier trimestre 2020, Crédit Agricole S.A. a communiqué sur les impacts de la crise sanitaire liée au Covid-19. La crise a ainsi eu un impact sur l'activité de différents métiers du Groupe, dont (1) en gestion d'actifs, une décollecte nette en gestion d'actifs sur les clients Institutionnels et *Corporates* (-15,3 milliards d'euros) liée à des sorties en produits de trésorerie et au « *derisking* » des clients ; (2) dans la banque de proximité en France, un ralentissement de la production des crédits (-5,8% sur le premier trimestre 2020 par rapport au premier trimestre 2019 pour LCL et -12,5% pour les Caisses régionales), une baisse de l'épargne hors bilan (-3,1%, sur un an pour LCL et -1,7% pour les Caisses régionales) notamment due à l'effet marché sur les titres et OPCVM ainsi qu'une baisse de la production commerciale en contrats d'assurance IARD (-39,5% de nouveaux contrats) ; (3) en crédit à la consommation, une baisse de la production commerciale (-13%) ; (4) dans la Banque de financement et d'investissement, une hausse des tirages des lignes de crédit (32% à fin mars vs. 18% à fin février) qui se sont ensuite stabilisés et avec un taux important de conversion en dépôts.

En termes de résultat brut d'exploitation, la crise a principalement eu pour impact une baisse des revenus liée aux effets marché défavorables, en particulier dans les Caisses régionales (forte baisse liées aux valorisations de fin de trimestre) et dans l'assurance (notamment -246 millions d'euros d'impact de la juste valeur par résultat et -60 millions d'euros liés aux provisions techniques réglementaires sur les contrats UC).

L'impact principal de la crise ce trimestre sur le compte de résultat du Groupe Crédit Agricole a été la hausse du coût du risque. Conformément à la norme IFRS9, les niveaux de provisionnements sur les encours *buckets* 1 et 2 (encours sains) ont été révisés afin de prendre en compte la dégradation de l'environnement ainsi que l'effet attendu des mesures publiques. Cela a donné lieu à des ajustements forfaitaires sur les portefeuilles de la banque de proximité et sur les portefeuilles d'entreprises, ainsi qu'à des compléments spécifiques sur certains secteurs ciblés (tourisme, automobile, aéronautique, grande distribution textile, énergie, *supply chain*). Ainsi sur le premier trimestre 2020, le Groupe Crédit Agricole a enregistré un coût du risque de 930 millions d'euros, soit 3,3 fois celui du premier trimestre 2019, 61% de la hausse étant relative au provisionnement des encours sains.

Source : Amendement au document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 12/05/2020, page 155

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Crédit Agricole



Rapportée aux encours et annualisée, cette charge du coût du risque représente 40 points de base. Sur les métiers du Groupe Crédit Agricole, le coût du risque annualisé rapporté aux encours représente 23 points de base pour les Caisses régionales, 31 points de base pour LCL, 74 points de base pour CA Italia, 180 points de base pour CA-CF et 51 points de base pour la Banque de financement.

Enfin, en termes de solvabilité, la crise a eu pour principaux impact sur le ratio de CET1 du Groupe Crédit Agricole, outre un niveau de résultat plus modeste (*cf. supra*), une baisse des réserves OCI à hauteur de -18 points de base (liée aux effets marché négatifs (indices actions et *spreads* de crédit) ainsi qu'une hausse des RWA (-34 points de base) en particulier dans la Banque de financement et d'investissement du fait des tirages de lignes (2,1 milliards d'euros), des dégradations de notations (0,4 milliard d'euros) ainsi que des effets marché également (4,4 milliards d'euros). »

Source : Amendement au document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 12/05/2020, page 156

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

KPMG



KERING

Extrait du premier amendement au document d'enregistrement universel (déposé à l'AMF le 30 avril 2020)

Kering

Communication postérieure au dépôt de l'URD

REMARQUES GÉNÉRALES

Le présent amendement a pour objet de mettre à jour le Document d'enregistrement universel 2019 de Kering SA déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 26 mars 2020 sous le numéro D.20-0184 (le « **Document d'enregistrement universel 2019** »), à la suite des décisions de François-Henri Pinault, Président-Directeur général, de diminuer sa rémunération fixe de 25 % pour l'année 2020 ainsi que de François-Henri Pinault et de Jean-François Palus, Directeur général délégué, de renoncer, chacun en ce qui le concerne, à la totalité de leur rémunération variable annuelle au titre de l'année 2020, compte tenu du contexte de la pandémie de Covid-19 et de son impact sur l'activité économique.

Ces décisions ont été approuvées par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 21 avril 2020, qui a, en conséquence, décidé de modifier la politique de rémunération applicable aux mandataires sociaux pour l'exercice 2020 devant être soumise au vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale annuelle du 16 juin 2020. Lors de sa réunion, le Conseil d'administration a, en outre, décidé de modifier l'affectation du résultat et le montant du dividende à verser par la Société au titre de l'exercice 2019. Ces modifications font l'objet du présent amendement du Document d'enregistrement universel 2019 (l'« **Amendement** »).

Dans l'Amendement, l'expression la « Société » désigne Kering SA. L'expression le « Groupe » désigne le groupe de sociétés constitué de la Société et de l'ensemble de ses filiales consolidées.

La numérotation des chapitres et sections de l'Amendement est établie sur la base de la numérotation des chapitres et sections du Document d'enregistrement universel 2019, lesquels ont été mis à jour dans le présent Amendement.

Source : Amendement Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 30/04/2020, page 2

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Kering

Communication postérieure au dépôt de l'URD

4.1 Politique de rémunération applicable au Président-Directeur général et au Directeur général délégué (dirigeants mandataires sociaux exécutifs) au titre de l'exercice 2020 soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 16 juin 2020 (vote *ex-ante*)

Le 11 février 2020, sur proposition du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration a arrêté la politique de rémunération applicable au Président-Directeur général et au Directeur général délégué au titre de l'exercice 2020. Compte tenu du contexte de la pandémie de Covid-19 et de son impact sur l'activité économique et à la suite des décisions du Président-Directeur général et du Directeur général délégué, le Conseil d'administration, réuni le 21 avril 2020, a décidé de modifier la politique de rémunération applicable aux dirigeants mandataires sociaux pour l'exercice 2020 en diminuant le montant de la rémunération fixe proposé pour le Président-Directeur général d'une part, et en supprimant la rémunération variable annuelle des dirigeants mandataires sociaux exécutifs d'autre part.

Conformément aux dispositions des articles L. 225-37-2 et R. 225-29-1 du Code de commerce, la politique de rémunération pour l'exercice 2020 présentée ci-après comprend les principes généraux et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs en raison de leurs mandats. Elle sera soumise à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires de Kering du 16 juin 2020.

4.1.1 Principes généraux de la politique de rémunération du Président-Directeur général et du Directeur général délégué

La politique de rémunération applicable aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs de la Société est établie par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité des rémunérations et approuvée annuellement par l'Assemblée générale des actionnaires. La structure et les critères sur lesquels elle repose sont déterminés et évoluent avec le souci d'assurer un strict alignement entre la rétribution versée et la réalisation des objectifs stratégiques financiers et extra-financiers du Groupe. La proportion significative de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs soumise à conditions de performance traduit l'obligation de création de valeur à long terme qui leur est faite. Cette proportion initialement de 77 % pour le Président-Directeur général et de 72 % pour le Directeur général délégué s'établit, après suppression de la rémunération variable annuelle des dirigeants mandataires sociaux exécutifs et diminution de la rémunération fixe proposée pour le Président-Directeur général intervenant à la suite de la réunion du Conseil d'administration du 21 avril 2020, à 73 % pour le Président-Directeur général et 62 % pour le Directeur général délégué.

La part variable annuelle de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs est soumise à des conditions relatives tant aux performances en matière de résultat opérationnel courant et cash-flow libre opérationnel du Groupe qu'à l'implication personnelle du Président-Directeur général et du Directeur général délégué dans les sujets de développement durable, de responsabilité sociétale et de gestion des organisations et des talents, reflétant ainsi les ambitions fortes du Groupe dans ces domaines. Comme rappelé plus haut, compte tenu du contexte de la pandémie de Covid-19 et de son impact sur l'activité économique et à la suite des décisions du Président-Directeur général et du Directeur général délégué, le Conseil d'administration, réuni le 21 avril 2020, a décidé de supprimer la part variable annuelle de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs qui, dès lors, ne fait plus partie de la politique de rémunération applicable à ces derniers pour l'exercice 2020.

Comme indiqué ci-dessus, compte tenu du contexte de la pandémie de Covid-19 et de son impact sur l'activité économique et à la suite des décisions du Président-Directeur général et du Directeur général délégué, le Conseil d'administration, réuni le 21 avril 2020, a décidé de supprimer la rémunération variable annuelle des dirigeants mandataires sociaux exécutifs pour l'exercice 2020 et de diminuer la rémunération fixe proposée pour le Président-Directeur général telle que décrite ci-dessus. La structure de rémunération des dirigeants mandataires sociaux pour l'exercice 2020 serait alors composée de deux agrégats au lieu de trois : la rémunération fixe et la rémunération variable pluriannuelle.

Source : Amendement Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 30/04/2020, pages 4 et 6

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Kering

Communication postérieure au dépôt de l'URD

Principes et critères de la rémunération fixe annuelle tels que modifiés par le Conseil d'administration du 21 avril 2020

Comme indiqué ci-dessus, compte tenu du contexte de la pandémie de Covid-19 et de son impact sur l'activité économique et à la suite de la décision du Président-Directeur général, le Conseil d'administration, réuni le 21 avril 2020, a décidé de diminuer de 25 %, pour l'année 2020, le montant de la rémunération fixe proposé pour le Président-Directeur général initialement fixé à la somme de 1 200 000 euros, soit un montant de 960 000 euros, tout en laissant inchangée la rémunération fixe proposée pour le Directeur général délégué.

Il est, en conséquence, proposé à l'Assemblée générale des actionnaires de la Société du 16 juin 2020 d'approuver pour l'exercice 2020, à titre exceptionnel, une diminution de 25 % du montant de la rémunération fixe proposé pour le Président-Directeur général initialement fixé à la somme de 1 200 000 euros, soit un montant de 960 000 euros et une rémunération fixe annuelle inchangée de 1 200 000 euros pour le Directeur général délégué.

Suppression de la rémunération variable annuelle des dirigeants mandataires sociaux pour l'exercice 2020 par le Conseil d'administration du 21 avril 2020

Comme indiqué ci-dessus, compte tenu du contexte de la pandémie de Covid-19 et de son impact sur l'activité économique et à la suite des décisions du Président-Directeur général et du Directeur général délégué, le Conseil d'administration, réuni le 21 avril 2020, a décidé de supprimer, pour l'exercice 2020, la rémunération variable annuelle des dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

Il est, en conséquence, proposé à l'Assemblée générale des actionnaires de la Société du 16 juin 2020 d'approuver, pour l'exercice 2020, à titre exceptionnel, l'absence de toute rémunération variable annuelle pour le Président-Directeur général et pour le Directeur général délégué.

4.2.2 Éléments composant la politique de rémunération des membres du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 11 février 2020, sur recommandation du Comité des rémunérations, a proposé de modifier l'enveloppe des rémunérations des Administrateurs, inchangée depuis 2017, afin de porter son montant global de 877 000 euros à 1 400 000 euros.

Compte tenu du contexte de la pandémie de Covid-19 et de son impact sur l'activité économique, le Conseil d'administration a décidé, lors de sa réunion du 21 avril 2020, de diminuer le montant global de l'enveloppe des rémunérations des Administrateurs proposé, qui avait été initialement fixé à la somme de 1 400 000 euros à un montant de 877 000 euros.

Le Conseil d'administration a, en conséquence, décidé de laisser inchangée l'enveloppe des rémunérations des Administrateurs, soit un montant de 877 000 euros.

La répartition de ces rémunérations est déterminée en fonction de la présence effective des membres aux réunions du Conseil et des Comités spécialisés qui se sont tenus au cours de l'exercice écoulé, étant néanmoins précisé que les moyens de visioconférence ou de télécommunication ne peuvent pas être utilisés pour l'établissement des comptes annuels et du Rapport de gestion, conformément à la législation en vigueur et sous réserve des exceptions qu'elle prévoit dans le contexte particulier lié à l'épidémie de Covid-19. En conséquence, sous réserve des exceptions susmentionnées, les Administrateurs n'ayant pas participé physiquement à la réunion du Conseil arrêtant les comptes sont réputés absents et ne peuvent prétendre à la rémunération liée.

Source : Amendement Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 30/04/2020, pages 7, 12, 15 et 16

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Kering

Communication postérieure au dépôt de l'URD

1.5 Affectation du résultat et dividendes versés par la Societe

Affectation du résultat

Lors de sa réunion du 11 février 2020, le Conseil d'administration a constaté et décidé de proposer à l'Assemblée générale 2020 des actionnaires de la Société l'affectation suivante des résultats de l'exercice :

(en euros)

Origine	
Report à nouveau	1 391 814 245,71
Résultat de l'exercice	917 676 788,41
Total montant à affecter	2 309 491 034,12
Affectation	
Réserve légale (1)	-
Dividende (2)	1 452 212 203,00
Report à nouveau	857 278 831,12
Total affectation	2 309 491 034,12

(1) Le montant de la réserve légale ayant atteint le seuil de 10 % du capital social.
(2) Soit un dividende par action de 11,50 euros éligible à l'abattement fiscal de 40 % lequel sera mis en paiement le 7 mai 2020. Le montant correspond au montant de l'acompte sur dividende de 3,50 euros mis en paiement le 16 janvier 2020 (soit 441 977 627 euros) et au solde du dividende de 1 010 234 576 euros, soit 8 euros par action déterminé sur la base du nombre maximum d'actions susceptibles d'avoir droit au dividende.

Dans le contexte de la pandémie de Covid-19 et de son impact sur l'activité économique, le Conseil d'administration, réuni le 21 avril 2020, a décidé de diminuer le montant affecté au dividende et de proposer à l'Assemblée générale des actionnaires de la Société du 16 juin 2020 l'affectation révisée suivante des résultats de l'exercice :

Chiffre d'affaires du Groupe au 1er trimestre 2020 : 3 203,2 M€
- 15,4 % en données publiées
- 16,4 % en comparable

- Un trimestre marqué par de fortes disparités, avec :
  - un démarrage exceptionnel de l'activité en janvier avant la propagation de l'épidémie,
  - un mois de février plus contrasté compte tenu des fermetures de boutiques en Asie-Pacifique,
  - un mois de mars très affecté par la forte dégradation de la situation du fait des fermetures graduelles de boutiques en Europe et aux États-Unis, de l'interruption des flux touristiques et de la mise à l'arrêt partiel de notre appareil productif et logistique en fin de période ;
- Chiffre d'affaires du réseau des magasins en propre des Maisons de Luxe en retrait de -19,5 % en comparable, particulièrement impacté par le fort ralentissement en Asie-Pacifique, puis en Europe en fin de trimestre. Courant mars, Kering relève des signaux encourageants en Chine continentale avec la réouverture de la plupart de ses magasins. Hausse très significative du e-commerce pour l'ensemble de nos Maisons à + 21,1 % pour le trimestre ;
- Ventes dans le réseau *Wholesale* en recul de -6,8 % en comparable ;
- Une situation contrastée selon les Maisons, qui s'explique principalement, d'une part, par leurs bases de comparaison respectives, et d'autre part, par des degrés d'exposition à certaines zones géographiques qui diffèrent ;
- Des plans de continuité d'activité déployés au niveau du Groupe, des Maisons et des pays, en termes de ressources humaines, de gestion des stocks, de logistique, de *merchandising* ou encore de réduction des coûts afin d'être idéalement positionnés lorsque l'activité pourra reprendre à pleine capacité.

Source : Amendement Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 30/04/2020, pages 17 et 19

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Kering

Communication postérieure au dépôt de l'URD

Gucci : impact marqué de l'épidémie malgré d'excellentes tendances en début de trimestre

Le chiffre d'affaires de Gucci s'établit à 1 804,1 millions d'euros au premier trimestre 2020, à - 22,4 % en données publiées et - 23,2 % en comparable. Les ventes dans le réseau de magasins en propre sont en retrait de - 23,8 %, sur des bases de comparaison qui étaient très élevées au premier trimestre 2019. Gucci a réalisé un excellent démarrage de l'année, avec notamment une croissance à deux chiffres en Amérique du Nord au cours des deux premiers mois et une performance toujours aussi remarquable en Europe de l'Ouest. Néanmoins, les positions très fortes de la Maison en Asie-Pacifique et auprès de la clientèle touristique chinoise dans le monde ont durement affecté son activité à partir de février. En Chine continentale, les tendances s'améliorent graduellement depuis la réouverture des boutiques à partir de début mars. Les ventes au réseau *Wholesale* s'inscrivent en recul de - 20,0 %, impactées notamment par la fermeture du centre logistique du Groupe fin mars et par une distribution plus sélective.

Yves Saint Laurent : l'exposition géographique atténue les effets du retournement du marché

Les ventes d'Yves Saint Laurent atteignent 434,6 millions d'euros au premier trimestre (- 12,6 % en données publiées et - 13,8 % en comparable). Cette baisse relativement contenue s'explique par la moindre exposition de la Maison aux marchés asiatiques ainsi que par un bon début de trimestre en Europe de l'Ouest et Amérique du Nord. Les ventes dans le réseau de magasins en propre affichent - 17,6 % en comparable. Les ventes *Wholesale* reculent de - 5,7 %.

Bottega Veneta : ventes en hausse du fait de la réinvention en cours de la Maison

La réussite du renouveau créatif de Bottega Veneta permet à la Maison de réaliser un début d'année remarquable, avec un chiffre d'affaires qui s'élève à 273,7 millions d'euros, en hausse de + 10,3 % en données publiées et de + 8,5 % en comparable. Les ventes dans les magasins en propre restent stables (- 0,9 %) dans un contexte pourtant exceptionnellement défavorable. Les collections ont rencontré un très vif succès auprès des clientèles locales en Amérique du Nord (+ 31,3 %) et en Europe de l'Ouest (+ 25,4 %), mais l'activité s'est inscrite en retrait en Asie-Pacifique et au Japon. Le réseau *Wholesale* affiche une excellente performance, en augmentation de + 55,1 %, grâce à un carnet de commandes très élevé pour les collections printemps-été 2020 sur des bases de comparaison favorables, et malgré une capacité de livraison réduite à la fin du trimestre.

Autres Maisons : bonne résistance des Maisons de Couture et Maroquinerie, impact significatif de la crise sanitaire sur l'activité du pôle Horlogerie et Joaillerie

Le chiffre d'affaires des Autres Maisons atteint 553,3 millions d'euros, à - 4,1 % en données publiées et - 5,4 % en comparable. Les ventes du pôle Couture et Maroquinerie démontrent une remarquable résilience. Balenciaga et Alexander McQueen affichent ainsi des tendances plus favorables dans leur réseau de magasins en Europe de l'Ouest et aux États-Unis, compensant presque l'évolution négative en Asie-Pacifique et au Japon. Leurs ventes en *Wholesale* sont en hausse. Très impacté par la crise, le pôle Horlogerie et Joaillerie est en retrait sur le trimestre.

Source : Amendement Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 30/04/2020, page 20

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Kering

Communication postérieure au dépôt de l'URD

5. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES SUR LES FACTEURS DE RISQUES

Le chiffre d'affaires du Groupe au titre du premier trimestre 2020 conforte Kering dans son appréciation du risque lié à l'épidémie de Covid-19 telle que résumée dans l'addendum sur les perspectives du Groupe en page 291 du Document d'enregistrement universel 2019 et dans la présentation du risque macroéconomique et politique en page 422 de ce même document.

Kering anticipe un chiffre d'affaires du deuxième trimestre fortement impacté par les fermetures de son réseau de boutiques dans de nombreuses géographies ainsi que par les répercussions de l'épidémie sur les clientèles locales et touristiques malgré les signaux encourageants de reprise constatés en Chine continentale. La marge opérationnelle courante au titre du premier semestre 2020 devrait en conséquence s'afficher en recul.

Au regard des incertitudes quant à la durée et à l'étendue de l'épidémie comme de son impact sur l'économie mondiale et plus spécifiquement sur l'industrie du Luxe, le Groupe ne dispose pas d'une visibilité suffisante pour projeter l'évolution de son activité au second semestre de 2020. Dans cette situation sans précédent, Kering fait tout pour assurer au mieux la continuité de ses activités, en préparer le redémarrage là où elles ont été interrompues par les mesures de confinement, adapter sa base de coûts à tous les niveaux du Groupe et préserver sa liquidité.

Source : Amendement Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 30/04/2020, page 21

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

KPMG



RENAULT

Amendement du document d'enregistrement universel (déposé à l'AMF le 11 juin 2020)

- Intégration des communiqués de presse postérieurs au dépôt du Document de d'enregistrement universel 2020 : Cf. cahier 3 pour plus d'informations
- Intégration du communiqué Q1 : Cf. cahier 4 pour plus d'information
- Intégration des informations relatives au Covid-19 reprises dans les pages suivantes

Renault

Communication postérieure au dépôt de l'URD

2 - ÉVÉNEMENTS POST-CLÔTURE

Actualisation du chapitre 1.8 EVENEMENTS POST-CLOTURE

Le chapitre 1.8 du Document d'enregistrement universel 2019 (page 123) est annulé et remplacé par ce qui suit :

- Le 28 janvier 2020, le Conseil d'administration de Renault a décidé de nommer Monsieur Luca de Meo en qualité de Directeur général de Renault S.A. et de Président de Renault s.a.s., et de nommer Madame Clotilde Delbos en qualité de Directeur général adjoint de Renault, avec effet à compter du 1er juillet 2020 (pour plus de détails, voir chapitre 3.1 du DEU2019).

- Entre le 31 décembre 2019, date de clôture de l'exercice, et la date de publication du document d'enregistrement universel, est survenue l'épidémie de coronavirus (COVID-19). Dans le contexte de cette pandémie et dans le respect des mesures prises par les différents gouvernements à date de publication de cet amendement, le Groupe Renault a suspendu l'activité de ses établissements commerciaux dans de nombreux pays. Pour les mêmes raisons, toutes les usines du Groupe ont été mises à l'arrêt.
La reprise partielle et progressive de l'activité dans les usines commence depuis le 13 avril en Europe en appliquant un protocole de sécurité très strict. Le Groupe prévoit de relancer les activités de production dans les pays concernés dès que les conditions le permettront et mettra en œuvre toutes les mesures nécessaires pour répondre efficacement à la demande commerciale.

- En raison de la pandémie de Covid-19, le Groupe a suspendu sa guidance 2020 en mars 2020. A ce jour, l'impact qu'aura cette pandémie sur les résultats du Groupe est toujours impossible à évaluer. Le Groupe Renault communiquera une nouvelle guidance dès qu'il estimera être en mesure de le faire.

- Abaissement de la notation financière par les agences : (pour plus de détails, voir page 24 du présent document)
  - Le 28 mai 2020, Moody's a abaissé la note de la dette Renault à Ba2, avec une perspective négative
  - Le 9 avril 2020, Standard & Poor's a abaissé la note de la dette de Renault à BB+ avec une perspective négative. (BBB- / surveillance avec implication négative au préalable)
  - Le 27 mars 2020, Fitch Ratings a abaissé la note de Renault à BB+ avec une perspective négative. (BBB- / perspective négative au préalable)

- Le 9 avril 2020, le Conseil d'administration de Renault SA a fixé la nouvelle date de l'Assemblée générale des actionnaires initialement prévue le 24 avril 2020, et a décidé de ne plus proposer la distribution de dividendes à l'Assemblée générale du 19 juin 2020.

- Le 23 avril 2020, le Groupe Renault a enregistré un chiffre d'affaires de 10 125 millions d'euros au premier trimestre 2020, soit un repli de 19,2% par rapport au premier trimestre 2019 avec des ventes en recul de 25,9 % à 672 962 véhicules.

Source : Amendement Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 11/06/2020, page 10

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Renault

Communication postérieure au dépôt de l'URD

4 - LES FACTEURS DE RISQUES

Actualisation du chapitre 1.6 FACTEURS DE RISQUES

Le chapitre 1.6 du Document d'enregistrement universel 2019 (pages 98 à 115) est annulé et remplacé par ce qui suit :

1.6 Facteurs de risques

Le Groupe identifie les facteurs de risques auxquels il est exposé en s'appuyant sur sa démarche formalisée de gestion des risques. Il est rappelé que le Groupe comprend trois secteurs opérationnels : l'Automobile du Groupe Renault hors AVTOVAZ (ci-après désigné « l'Automobile »), le groupe AVTOVAZ et le Financement des ventes (groupe RCI Banque). Chacun de ces secteurs opérationnels dispose de son propre dispositif de gestion des risques et s'emploie à ce que les risques relatifs à ses activités soient maîtrisés. Ces dispositifs sont décrits aux chapitres 1.5.1 et 1.5.2 du Document d'enregistrement universel pour l'Automobile et 1.5.3 pour le Financement des ventes. Pour le groupe AVTOVAZ, le dispositif de gestion des risques est spécifique ; il est toutefois appuyé sur des méthodologies largement partagées et qui font l'objet d'échanges étroits avec le Groupe Renault, dans une dynamique d'harmonisation et de montée en maturité progressives.

Cette identification des risques s'appuie sur des évaluations en impact et probabilité de survenance résiduels (après prise en compte des plans de traitement), termes dont le produit constitue la criticité. Les facteurs de risques présentés dans ce chapitre sont, à la date du présent Document, ceux identifiés par le Groupe comme pouvant avoir un effet défavorable significatif sur son image, ses actifs, la conduite de ses activités, ses performances ou la réalisation de ses objectifs et dont la criticité est évaluée aux niveaux supérieurs des échelles de risque du Groupe.

Il ne peut toutefois être exclu que d'autres facteurs de risques, présentement jugés non significatifs ou non identifiés, puissent à l'avenir affecter le Groupe de manière adverse. Également, d'éventuelles évolutions du plan stratégique moyen terme du Groupe pourraient se traduire par des changements dans la nature ou l'importance relative des facteurs de risques. Il convient, en effet, de noter que la cartographie des risques majeurs du Groupe est mise à jour, chaque année, en interaction étroite avec les travaux de préparation puis de déploiement du plan stratégique moyen terme, afin que ce dernier intègre les plans de traitement destinés à répondre aux risques opérationnels ou stratégiques identifiés.

Les facteurs de risques majeurs résultant de l'analyse du Groupe sont présentés ci-après :

- les facteurs de risques jugés globalement prééminents par le Groupe sont identifiés par le symbole : 
- dans chacune des 7 catégories identifiées, les facteurs de risques dont les criticités sont les plus élevées sont présentés en tête.

Ces éléments sont repris sous forme synthétique dans le tableau suivant :

Source : Amendement Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 11/06/2020, page 13

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Renault

Communication postérieure au dépôt de l'URD

FACTEURS DE RISQUES POUR L'AUTOMOBILE (Y COMPRIS LE GROUPE AVTOVAZ)

Risques liés à la stratégie et à la gouvernance	Risque de performance défaillante de l'Alliance
	Risque de capacité insuffisante à faire évoluer le modèle d'affaires
	Risque de robustesse imparfaite du dispositif de conformité aux lois et règlements
	Risque d'interruption de la dynamique de redressement opérationnel d'AVTOVAZ
Risques liés aux opérations	Risques liés aux perturbations induites par la pandémie de COVID-19
	Risque lié à des produits ou services insuffisamment adéquats
	Risque de qualité des produits et services insuffisamment compétitive
	Risques liés à l'implantation géographique et à la conjoncture économique
	Risque de défaillance de la performance des chaînes d'approvisionnement
	Risque d'atteinte accidentelle à l'intégrité physique de sites opérationnels
Risques liés aux fonctions transversales	Risque de défaillance des systèmes d'information
	Risque d'adéquation insuffisante des compétences aux ambitions
	Risque juridique
	Risques financiers

FACTEURS DE RISQUES FINANCEMENT DES VENTES (RCI BANQUE SA)

Risques liés à l'environnement de l'entreprise	Risques liés à l'implantation géographique
	Risques liés à la conjoncture économique
	Risques liés à l'environnement réglementaire
Risques financiers	Risques de liquidité
	Risques de change
	Risques de taux
	Risques de contreparties
Risques liés aux produits	Risques de crédit
	Risques sur valeurs résiduelles
	Risques activité assurance
Risques opérationnels transversaux au financement des ventes	Risques juridiques et contractuels
	Risques informatiques

Source : Amendement Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 11/06/2020, page 14

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Renault

Communication postérieure au dépôt de l'URD

1.6.1.2 Risques liés aux opérations

Risques liés aux perturbations induites par la pandémie de COVID-19

Le développement progressif, depuis fin décembre 2019, de la pandémie du coronavirus COVID-19 à l'échelle mondiale se traduit par des menaces sanitaires significatives et évolutives dans certains pays où le Groupe opère. Cette situation s'accompagne de la mise en œuvre de mesures publiques, dans différents pays ainsi qu'à leurs frontières, pouvant imposer, notamment, des restrictions à la libre circulation des personnes et des biens et perturber, voire empêcher, l'ouverture des points de vente ou d'après-vente des réseaux de distribution et le bon fonctionnement des sites industriels, selon des calendriers et des durées difficiles à anticiper.

Dans ce contexte et dans le respect des mesures prises par les différents gouvernements, le Groupe Renault a ainsi été amené à suspendre l'activité de ses établissements commerciaux et usines dans la plupart des pays dès le mois de mars 2020.

En l'état actuel de visibilité et d'analyse et selon sa persistance, cette situation pourrait entrainer principalement des impacts sur la santé et la disponibilité des personnels du Groupe, ainsi que sur la performance financière (chiffre d'affaires, cash-flow et trésorerie) et, potentiellement, la valeur de certains actifs au bilan, en raison des perturbations et interruptions temporaires des activités opérationnelles du Groupe et de certains de ses partenaires (ingénierie, chaînes d'approvisionnement, production, commerce en particulier) et en fonction de l'évolution de la demande commerciale.

A titre indicatif, au premier trimestre 2020, les ventes totales du Groupe ont baissé de 25,9% par rapport au premier trimestre 2019, dans un marché automobile mondial en repli de 24,6 %.

Au 31 mars 2020, l'Automobile dispose d'une réserve de liquidité de 10,3 milliards d'euros constituée de 6,8 milliards d'euros de trésorerie et équivalents de trésorerie et de 3,5 milliards d'euros de lignes de crédit confirmées non utilisées, la réserve de liquidité de RCI Banque s'établissant à 11,5 milliards d'euros.

A ce jour, toutefois, les impacts qu'aura cette crise, en particulier sur les résultats du Groupe, restent impossibles à évaluer.

DISPOSITIF DE GESTION :

Le Groupe est entièrement mobilisé, notamment au travers d'un dispositif complet de gestion de crise, afin de protéger la santé de ses collaborateurs, en lien avec les autorités publiques, préserver ses actifs et sa capacité d'opérer, et s'adapter aux évolutions de la situation. Il a ainsi pris des dispositions d'organisation spécifique du travail pour assurer les continuités d'activités nécessaires et l'adaptation des ressources (recours au télétravail, mesures de chômage partiel) et entrepris de redémarrer, dès avril, l'activité commerciale et de production dans les pays où les conditions de sécurité et réglementaires le permettent, et mettra en œuvre toutes les mesures appropriées pour anticiper le retour à un contexte plus normatif pour ses personnels et ses activités et pour répondre efficacement à la demande commerciale.

Source : Amendement Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 11/06/2020, page 16

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Renault

Communication postérieure au dépôt de l'URD

Risques financiers

Le Groupe est exposé, dans son activité automobile, aux quatre principales composantes de risque de nature financière suivantes, dont l'évaluation, les impacts potentiels et les principes de maîtrise sont précisés ensuite :

- les secteurs opérationnels Automobile et groupe AVTOVAZ doivent disposer de ressources financières pour financer leur activité courante et les investissements nécessaires à leur développement. Pour cela, ils empruntent régulièrement sur les marchés bancaires et, pour le secteur Automobile hors Avtovaz, sur les marchés de capitaux pour refinancer leur dette brute et assurer leur liquidité, ce qui les expose à un risque de liquidité en cas de fermeture prolongée des marchés ou de tension sur l'accès au crédit ;
- ils sont également exposés au risque de variation des parités de change dans le cadre de leurs activités industrielles et commerciales, avec, pour le secteur Automobile hors Avtovaz, des impacts négatifs potentiels sur les agrégats financiers suivants : marge opérationnelle, besoin en fonds de roulement, résultat financier, part dans le résultat des entreprises associées, capitaux propres et position nette de liquidité ;
- les dettes, placements financiers et leurs conditions de rémunération induisent, sur la situation financière du Groupe, un risque lié aux taux ;
- enfin, le Groupe se trouve confronté à des risques de contrepartie dans ses opérations sur les marchés financiers et bancaires pour le placement de ses excédents de trésorerie, pour la gestion de ses risques de change, de taux d'intérêt ainsi que pour la gestion de ses flux de règlement.

Il est noté, que le Groupe retient, dans son analyse de criticité, une évaluation globale de ces composantes. La composante la plus importante est présentée en premier (risque de liquidité), sans hiérarchisation entre les autres.

Source : Amendement Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 11/06/2020, page23

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

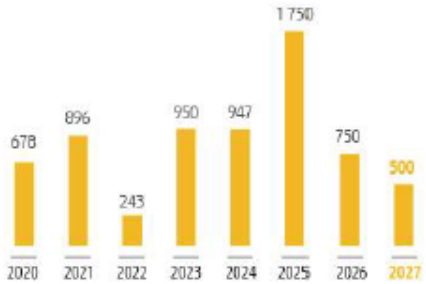
Renault

Communication postérieure au dépôt de l'URD

Risque de liquidité

Dans le cadre de la politique de centralisation de sa trésorerie, Renault SA assure l'essentiel du refinancement de l'Automobile hors Avtovaz, par recours aux marchés de capitaux sous la forme de ressources à long terme (émissions obligataires, placements privés), par des financements à court terme tels que les NEU CP (*Negotiable EUropean Commercial Papers*), sous la forme de financements bancaires, ou de financements auprès d'organismes publics ou parapublics.

RENAULT SA – ÉCHEANCIER DE REMBOURSEMENT DES EMPRUNTS OBLIGATAIRES, BANCAIRES ET ASSIMILES (HORS TITRE PARTICIPATIF ET NEU CP) AU 31 DECEMBRE 2019 [1]



Un échéancier détaillé des passifs financiers pour l'Automobile incluant AVTOVAZ est présenté en note 23-D de l'annexe aux comptes consolidés.

Renault SA dispose d'un programme obligataire EMTN ayant un plafond de 7 milliards d'euros, d'un programme obligataire *Shelf Registration* sur le marché japonais ayant un plafond de 200 milliards de yens, et d'un programme de NEU CP disposant d'un plafond de 2,5 milliards d'euros au 31 décembre 2019.

La documentation contractuelle de ces financements, y compris les financements bancaires, ne contient aucune clause pouvant mettre en cause le maintien du crédit en raison de l'évolution de la qualité de la signature de Renault ou du respect de ratios financiers. Certains financements, notamment les financements de marché, contiennent des clauses standards de marché *(pari passu, negative pledge, cross default)*.

Par ailleurs, Renault SA dispose d'accords de crédit confirmés auprès d'établissements bancaires dont aucun n'a été mobilisé en 2019. Ils constituent également une réserve de liquidité pour l'Automobile (cf. note 23-C de l'annexe aux comptes consolidés). La documentation contractuelle des accords de crédit confirmés ne contient aucune clause pouvant remettre en cause la mobilisation ou le maintien du crédit en raison de l'évolution de la qualité de signature de Renault ou du respect de ratios financiers.

Le groupe Avtovaz dispose de lignes de crédit non confirmées ouvertes auprès de banques pour une valeur de 1 347 millions d'euros au 31 décembre 2019, dont 474 millions d'euros sont non utilisées à la même date. Au 31 décembre 2019, le groupe AVTOVAZ respecte l'intégralité des engagements contractuels figurant dans ses contrats d'emprunts bancaires.

L'Automobile dispose au 31 décembre 2019 de ressources financières suffisantes pour faire face à ses engagements à 12 mois compte tenu de sa trésorerie disponible et de ses lignes de crédit confirmées non utilisées (cf. note 25-B1).

Au 31 mars 2020, l'Automobile dispose d'une réserve de liquidité de 10,3 milliards d'euros constituée de 6,8 milliards d'euros de trésorerie et équivalents de trésorerie et de 3,5 milliards d'euros de lignes de crédit confirmées non utilisées.

La gestion du risque de liquidité s'appuie sur un modèle interne, lequel définit le niveau de réserve de liquidité à conserver par la branche Automobile pour financer son activité et son développement. Ce niveau de réserve de liquidité de la branche Automobile fait l'objet d'une surveillance mensuelle étroite, grâce à une revue périodique et un *reporting* validés en interne. Cette surveillance est renforcée dans le cadre de la pandémie liée au COVID 19.

Renault SA fait par ailleurs l'objet de notations financières auprès de plusieurs agences. Toute révision de ces notations à la baisse pourrait limiter et/ou renchérir son accès aux marchés des capitaux.

NOTATIONS DE RENAULT SA

Agence	Notation et Perspective	Révision	Notation et Perspective précédente
Moody's	Ba2 / NP / Perspective négative	28/05/2020	Ba1 / NP / Revue pour abaissement
S&P	BB+ / B / Perspective négative	09/04/2020	BBB- / A-3 / Surveillance avec implication négative
Fitch	BB+ / NR / Perspective négative	27/03/2020	BBB- / NR / Perspective négative
R&I	A- / Perspective stable *	08/11/2018	BBB+ /Perspective positive
JCR	A- / Perspective stable	04/09/2019	A- / Perspective positive

* Affirmation de la notation par R&I le 10 décembre 2019.

1 Montants nominaux valorisés au 31 décembre 2019 en millions d'euros.

Source : Amendement Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 11/06/2020, page 24

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Renault

Communication postérieure au dépôt de l'URD

6 – REMUNERATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

Actualisation du chapitre 3, section 3.2.4 Politiques de rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2020

Le début de la section 3.2.4 du Document d'enregistrement universel 2019 (page 315) est mis à jour comme suit, avec l'ajout du texte en encadré ci-dessous :

3.2.4 Politiques de rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2020

Lors de sa réunion du 13 février 2020, sur recommandation du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations, le Conseil d'administration a arrêté les politiques de rémunération du Président du Conseil d'administration (chapitre 3.2.4.1 ci-dessous), du Directeur général (chapitre 3.2.4.2 ci-dessous) et du Directeur général par intérim (chapitre 3.2.4.3 ci-dessous).

En application des dispositions de l'article L. 225-37-2 II du Code de commerce, la politique de rémunération de chaque mandataire social au titre de l'exercice 2020 sera soumise à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires de la Société qui se réunira le 19 juin 2020.

Il est précisé que le versement des éventuels éléments de rémunération variables au titre de l'exercice 2020 est conditionné à l'approbation ultérieure, par une Assemblée générale ordinaire de la Société, des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2020.

Dans le contexte actuel lié à la pandémie de coronavirus dans le monde, et dans un souci de responsabilité vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes du Groupe qui consentent des efforts ou subissent les effets d'une crise sans précédent, l'ensemble des membres du Conseil d'administration de Renault ont décidé de revoir à la baisse leur rémunération : Jean-Dominique Senard, Président du Conseil d'administration, a décidé de diminuer de 25% sa rémunération pour le second trimestre 2020 au minimum et les administrateurs ont décidé, à l'unanimité, de diminuer de 25% le montant de leurs jetons de présence 2020. Les économies réalisées seront reversées au fonds de solidarité mis en place dans le cadre du Contrat de solidarité et d'avenir conclu le 2 avril 2020.

En outre, Clotilde Delbos, Directeur général de Renault SA pour une période intérimaire, a également décidé de diminuer sa rémunération de 25% pour le second trimestre 2020 au minimum.

De son coté, Luca de Meo, futur Directeur général de Renault S.A. à partir du 1er juillet 2020, renoncera au bénéfice du minimum de la rémunération variable qui avait été initialement fixé, dans le cadre de la politique de rémunération du Directeur général pour l'année 2020, à 100% de la rémunération fixe versée en 2020.

Par ailleurs, en raison de l'introduction d'une nouvelle résolution (sixième résolution) à l'ordre du jour de l'Assemblée générale du 19 juin 2020, la numérotation des résolutions portant sur les politiques de rémunération des mandataires sociaux a évolué comme indiqué ci-dessous :

Section du DEU 2019	Politique de rémunération concernée	Ancienne numérotation de la résolution	Nouvelle numérotation de la résolution
3.2.4.1	Politique de rémunération du Président du Conseil d'administration	12e résolution	13e résolution
3.2.4.2	Politique de rémunération du Directeur général	13e résolution	14e résolution
3.2.4.3	Politique de rémunération du Directeur général par intérim	14e résolution	15e résolution
3.2.4.4	Politique de rémunération des administrateurs	15e résolution	16e résolution

Pour plus de détails sur l'ensemble des résolutions soumises à l'Assemblée générale du 19 juin 2019, voir la section 8 du présent amendement.

Source : Amendement Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 11/06/2020, page 34

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Renault

Communication postérieure au dépôt de l'URD

8- RENAULT ET SES ACTIONNAIRES

Actualisation du chapitre 5, section 5.3.3 Dividendes (page 452)

Le Conseil d'administration de Renault SA a décidé le 9 avril 2020 de ne plus proposer la distribution de dividendes à l'Assemblée générale du 19 juin 2020.
Dans le contexte actuel lié à la pandémie de coronavirus dans le monde, et dans un souci de responsabilité vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes du Groupe qui consentent des efforts ou subissent les effets d'une crise sans précédent, le Conseil d'administration de Renault a décidé de ne plus proposer la distribution de dividende à l'Assemblée générale.

Le communiqué est disponible dans la section 1 en page 4 du présent amendement.

Source : Amendement Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 11/06/2020, page 37

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

SOCIETE GENERALE

amendement du document d'enregistrement universel (déposé à l'AMF le 7 mai 2020)

- Intégration des communiqués de presse et événements postérieurs au dépôt du Document de d'enregistrement universel 2020 : Cf. cahier 3 pour plus d'informations
- Intégration du communiqué Q1 : Cf. cahier 4 pour plus d'information
- Intégration des informations relatives au Covid-19 reprises dans les pages suivantes

Société Générale

Communication postérieure au dépôt de l'URD

Évolutions récentes et perspectives

Actualisation des pages 16 à 17 du document d'enregistrement universel 2020

La pandémie de Covid-19 cause un choc sanitaire et économique d'ampleur historique. De nombreux gouvernements ont imposé des mesures de confinement afin d'aplatir la courbe épidémiologique et éviter de surcharger les systèmes de santé. Ces mesures ont un coût économique immédiat élevé, entraînant un effondrement de l'activité mondiale. L'offre des biens et services est gravement perturbée, avec une rupture des chaînes de valeur et des paiements. La crise affecte également la demande par la perte de revenus et la chute de la confiance des entreprises et des ménages. L'évolution de la pandémie reste une source importante d'incertitude. Ces incertitudes sont liées à la durée du confinement, au rythme du déconfinement et surtout à la capacité des gouvernements à rétablir la croissance économique après la crise.

Sur le plan politique, les gouvernements et les banques centrales ont apporté un soutien important en matière de liquidités et de garanties de crédit. Toutefois, cette option politique n'est pas ouverte à toutes les économies et la marge de manœuvre politique disponible est devenue un facteur de risque critique pour beaucoup des pays fortement endettés, surtout dans un contexte où la coopération mondiale reste faible. Il semble peu probable notamment que la Chine dispose cette fois-ci de la marge de manœuvre ou de l'appétit nécessaires pour mener des mesures de stimulation des investissements d'une ampleur similaire à celles observées après 2008/2009, et il y a un risque croissant de panne de moteurs de croissance pour l'après-crise. Comme une grande partie des pertes induites par la crise vont se transformer en dettes futures, la croissance à plus long terme pourrait également être en danger, d'autant plus que les niveaux d'endettement de nombreuses grandes économies sont déjà élevés. Afin de relever les défis économiques, les gouvernements et les banques centrales devront notamment définir le bon dosage des politiques économiques pour rétablir la croissance.

Les incertitudes politiques restent importantes. L'économie mondiale fait toujours face à des incertitudes sur le plan des échanges internationaux, qui pourraient s'accentuer avec le traitement de la crise du Covid-19. Au-delà des frictions entre les États-Unis et la Chine, le passage au bilatéralisme dans les négociations commerciales constitue un obstacle structurel, de même que la persistance de tarifs douaniers plus élevés. Les négociations entre l'Union Européenne et le Royaume-Uni visent désormais à encadrer les relations économiques à la fin de la période de transition qui s'achève le 31 décembre 2020. Le risque d'un Brexit « dur » à la fin de la période de transition reste présent. L'économie mondiale est également confrontée à des défis liés au changement climatique et à la transformation de l'industrie pour s'adapter aux nouvelles technologies numériques et à l'automatisation, avec le risque d'accentuer encore plus l'écart entre les travailleurs hautement et peu qualifiés. Les risques physiques matérialisés à grande échelle pourraient augmenter la pression pour obtenir des réponses politiques plus déterminées pouvant conduire à de nouvelles réglementations.

Selon le scénario pour le moment privilégié, les effets directs du choc Covid-19 sur l'activité mondiale devraient principalement se concentrer sur la première moitié de 2020 alors qu'un rebond à partir de la seconde moitié de l'année viendrait compenser partiellement les pertes. Dans le contexte de la crise du Covid-19, le Groupe constate une incertitude persistante concernant les principaux défis politiques et industriels et prévoit que la croissance dans les pays avancés devrait se contracter de 6% en 2020 avant de rebondir de 5,6% en 2021. Les économies émergentes sont aussi fortement affaiblies et devraient elles aussi entrer massivement en récession. En outre, les conditions financières se sont fortement dégradées et de nombreux pays ayant des besoins de financement extérieurs sont toujours vulnérables à l'évolution des marchés et à l'aversion pour le risque. Avec cette crise, beaucoup de pays à faibles revenus ou émergents se retrouvent dans une situation de surendettement ou de crise de liquidité.

Plus généralement, les marchés financiers peuvent être un accélérateur de la crise économique en cas de baisse marquée et durable des prix d'actifs.

A la date de dépôt de ce document, l'impact de cette pandémie sur les résultats du Groupe reste difficile à quantifier.

En matière d'évolutions réglementaires, le début d'année 2020 a été en particulier marqué par les évolutions suivantes :

- clarification par l'Autorité bancaire européenne (ABE) du traitement réglementaire applicable aux moratoires publics et privés accordés par les banques aux emprunteurs du fait de la crise Covid-19 : compte tenu de leur caractère général pour faire face à la crise Covid-19 et des conditions d'octroi, les moratoires publics et privés accordés aux emprunteurs dans les circonstances exceptionnelles de la crise n'entraînent pas une classification en défaut des emprunteurs bénéficiaires ;
- diminution ou suppression par les diverses autorités nationales compétentes des taux de coussin contracyclique applicables aux exigences de fonds propres (notamment taux nul pour la France) ;
- annonce par l'Eurosystème d'un élargissement des critères d'éligibilité des actifs (titres et créances) mobilisables pour un refinancement auprès de la Banque centrale européenne (« pool BCE ») ;
- annonce par le Comité de Bâle d'un report d'un an de la date d'application des accords de Bâle IV (1 janvier 2023, avec une mise en place progressive (*phase-in*) de 5 ans jusqu'à 2028 pour l'*output floor*) ;
- report par l'ABE du reporting FRTB-SA de 6 mois pour les risques de marché ;
- report par l'ABE de l'exercice de stress tests des banques à 2021.

Par ailleurs, les autorités de supervision de la BCE (Mécanisme de Supervision Unique) ont annoncé en mars 2020 des mesures temporaires exceptionnelles en lien avec la crise du Covid-19. Ainsi, la BCE fera preuve de souplesse sur l'utilisation de certains coussins de capital et

Source : Amendement Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 07/05/2020, page 3

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.



de liquidité. Le MSU (Mécanisme de Supervision Unique) a également avancé au 31 mars 2020 la mise en œuvre d'une disposition prévue par la CRD V relative à l'exigence en fonds propres au titre du P2R (*Pillar 2 Requirement*). Cette disposition autorise à réduire de 100% à 56% la part du coussin P2R qui doit être couverte par des instruments CET1, soit une réduction de 77 points de base de l'exigence en fonds propres CET1 du Groupe.

La Commission européenne a en outre publié une proposition d'amendements à la CRR qui sera examinée par le Parlement européen et le Conseil, avec un objectif d'adoption en juin 2020 :

- accélération de la mise en œuvre du nouveau facteur de soutien aux PMEs et au financement d'infrastructures ;
- exigence supplémentaire du ratio de levier repoussée au 1er janvier 2023 ;
- IFRS 9 : extension des dispositions transitionnelles relatives à l'impact en fonds propres de l'effet de première application de la norme IFRS 9 au 1er janvier 2018 ;
- traitement préférentiel des expositions garanties et contre-garanties par le secteur public dans le cadre du *backstop* NPL du pilier 1.

Source : Amendement Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 07/05/2020, page 4

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Société Générale

Communication postérieure au dépôt de l'URD

3.1 Facteurs de risques

Le Chapitre 4 du Document d'enregistrement universel est modifié comme suit : au sein de la section « Facteurs de risque », des pages 148 à 156, un facteur de risque « Covid-19 » a été ajouté à la catégorie « 4.1.1 Risques liés aux contextes macroéconomique, de marché et réglementaire ». Ce facteur de risque est placé en position 4.1.1.1.

Pour rappel, les facteurs de risque décrits dans cette section sont présentés à la date du présent document et la situation décrite dans chaque facteur de risque est soumise à des évolutions en cours et peut évoluer, même de manière significative, à tout moment.

4.1.1 Risques liés aux contextes macroéconomique, de marché et réglementaire

4.1.1.1 La pandémie de coronavirus (COVID-19) et ses conséquences économiques pourraient affecter négativement l'activité et la performance financière du Groupe.

En décembre 2019, une nouvelle souche de coronavirus (COVID-19) est apparue en Chine. Le virus s'est propagé dans de nombreux pays à travers le monde et l'Organisation Mondiale de la Santé a déclaré l'épidémie pandémique en mars 2020.

La propagation du virus et les mesures sanitaires prises pour y répondre (fermetures de frontières, mesures de confinement, restrictions concernant l'exercice de certaines activités économiques…) ont et pourront continuer à avoir un impact important, direct et indirect, sur l'activité économique mondiale et les marchés financiers, et ainsi affecteront négativement l'activité et la performance financière et les résultats du Groupe.

La récession brutale subie par les pays affectés et la réduction des échanges commerciaux mondiaux continueront d'avoir des effets négatifs sur la conjoncture économique mondiale, tant que la production mondiale, les investissements, les chaînes d'approvisionnement et les dépenses de consommation seront affectés, impactant ainsi l'activité du Groupe et celle de ses clients et contreparties.

Dans de nombreuses juridictions dans lesquelles le Groupe opère, les gouvernements et banques centrales ont pris ou annoncé des mesures d'une ampleur exceptionnelle pour soutenir l'économie et ses acteurs (systèmes de garantie de prêts, reports d'échéances fiscales, recours facilité au chômage partiel, versement d'indemnités…) ou pour améliorer la liquidité sur les marchés financiers (achats d'actifs, …). Ainsi, dans le cadre du programme de prêts garantis par l'Etat français portant sur une enveloppe de 300 milliards d'euros, le Groupe a adapté ses procédures d'octroi pour traiter le flux massif de demandes. Le Groupe a pris des dispositions exceptionnelles pour accompagner financièrement ses clients et les aider à surmonter les effets de la crise COVID-19 sur leurs activités et leurs revenus. Le Groupe accompagne également ses clients à l'étranger dans le cadre des dispositifs publics ou privés de moratoires ou de prêts garantis par l'État. Ces mesures obligent le Groupe à réaffecter des ressources et à adapter ses processus d'octroi et de gestion.

Les mesures de confinement prises dans plusieurs des principaux pays où le Groupe exerce ses activités (l'Europe de l'ouest représente 67% des expositions EAD (*Exposure at Default*) du Groupe au 31 décembre 2019, dont 45% sur la France), réduisent significativement l'activité économique et entraîneront une récession économique dans de nombreux pays. Une prolongation significative de ces mesures pourrait accroître l'ampleur et la durée des récessions. Ceci combiné à un haut niveau d'endettement des États et de certains acteurs économiques pourrait constituer un frein à la reprise et avoir des répercussions négatives importantes sur la qualité des contreparties du Groupe et le niveau des prêts non performants, tant pour les clientèles entreprises que pour les clients individuels.

Au sein du portefeuille Entreprises, les secteurs les plus susceptibles d'être impactés à ce jour concernent notamment les secteurs automobile (0,9% de l'exposition totale du Groupe au 31 décembre 2019), du tourisme (0,5% de l'exposition totale du Groupe), du transport aérien et de l'aéronautique (moins de 0,5% de l'exposition totale du Groupe) et le transport maritime (moins de 1% de l'exposition totale du Groupe). Le secteur pétrolier et gazier a été impacté très fortement par une baisse de la demande liée à la pandémie et par les actions initialement non coordonnées sur l'offre de la part de plusieurs pays producteurs tels les pays de l'OPEP et la Russie, entraînant une forte chute des prix du baril ainsi qu'une importante volatilité des cours. Au sein du portefeuille Entreprises, ce secteur représentait environ 2,2% de l'exposition totale du Groupe au 31 décembre 2019.

Ce contexte devrait entraîner une augmentation significative du coût du risque du Groupe et du montant des provisions pour risque de crédit, et ce, malgré les dispositifs de prêts garantis par les États qui ne couvrent qu'une partie des expositions à risque.

A titre d'information, le coût du risque s'établit à 65 points de base au 31 mars 2020. En date du 30 avril 2020, un coût du risque d'environ 70 points de base est attendu sur l'année 2020 dans le scénario de base Covid envisagé (avec notamment une diminution de -6,8% du PIB en 2020 pour la zone euro) et d'environ 100 points de base dans le scénario d'un arrêt prolongé de l'activité (avec notamment une chute de -12,8% du PIB en 2020 pour la zone euro).

Les résultats et la situation financière du Groupe seront affectés par les évolutions défavorables des marchés financiers (volatilités extrêmes, forte baisse des marchés actions et indices, tensions sur les *spreads*, baisse brutale et inattendue des dividendes, etc.). Ces conditions exceptionnelles affectent notamment la gestion des produits structurés sur actions. A titre d'illustration, les encours pondérés

Source : Amendement Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 07/05/2020, page 29

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Société Générale

Communication postérieure au dépôt de l'URD

3.1 Facteurs de risques

Le Chapitre 4 du Document d'enregistrement universel est modifié comme suit : au sein de la section « Facteurs de risque », des pages 148 à 156, un facteur de risque « Covid-19 » a été ajouté à la catégorie « 4.1.1 Risques liés aux contextes macroéconomique, de marché et réglementaire ». Ce facteur de risque est placé en position 4.1.1.1.

Pour rappel, les facteurs de risque décrits dans cette section sont présentés à la date du présent document et la situation décrite dans chaque facteur de risque est soumise à des évolutions en cours et peut évoluer, même de manière significative, à tout moment.

4.1.1 Risques liés aux contextes macroéconomique, de marché et réglementaire

4.1.1.1 La pandémie de coronavirus (COVID-19) et ses conséquences économiques pourraient affecter négativement l'activité et la performance financière du Groupe.

En décembre 2019, une nouvelle souche de coronavirus (COVID-19) est apparue en Chine. Le virus s'est propagé dans de nombreux pays à travers le monde et l'Organisation Mondiale de la Santé a déclaré l'épidémie pandémique en mars 2020.

La propagation du virus et les mesures sanitaires prises pour y répondre (fermetures de frontières, mesures de confinement, restrictions concernant l'exercice de certaines activités économiques…) ont et pourront continuer à avoir un impact important, direct et indirect, sur l'activité économique mondiale et les marchés financiers, et ainsi affecteront négativement l'activité et la performance financière et les résultats du Groupe.

La récession brutale subie par les pays affectés et la réduction des échanges commerciaux mondiaux continueront d'avoir des effets négatifs sur la conjoncture économique mondiale, tant que la production mondiale, les investissements, les chaînes d'approvisionnement et les dépenses de consommation seront affectés, impactant ainsi l'activité du Groupe et celle de ses clients et contreparties.

Dans de nombreuses juridictions dans lesquelles le Groupe opère, les gouvernements et banques centrales ont pris ou annoncé des mesures d'une ampleur exceptionnelle pour soutenir l'économie et ses acteurs (systèmes de garantie de prêts, reports d'échéances fiscales, recours facilité au chômage partiel, versement d'indemnités…) ou pour améliorer la liquidité sur les marchés financiers (achats d'actifs, …). Ainsi, dans le cadre du programme de prêts garantis par l'Etat français portant sur une enveloppe de 300 milliards d'euros, le Groupe a adapté ses procédures d'octroi pour traiter le flux massif de demandes. Le Groupe a pris des dispositions exceptionnelles pour accompagner financièrement ses clients et les aider à surmonter les effets de la crise COVID-19 sur leurs activités et leurs revenus. Le Groupe accompagne également ses clients à l'étranger dans le cadre des dispositifs publics ou privés de moratoires ou de prêts garantis par l'État. Ces mesures obligent le Groupe à réaffecter des ressources et à adapter ses processus d'octroi et de gestion.

Les mesures de confinement prises dans plusieurs des principaux pays où le Groupe exerce ses activités (l'Europe de l'ouest représente 67% des expositions EAD (*Exposure at Default*) du Groupe au 31 décembre 2019, dont 45% sur la France), réduisent significativement l'activité économique et entraîneront une récession économique dans de nombreux pays. Une prolongation significative de ces mesures pourrait accroître l'ampleur et la durée des récessions. Ceci combiné à un haut niveau d'endettement des États et de certains acteurs économiques pourrait constituer un frein à la reprise et avoir des répercussions négatives importantes sur la qualité des contreparties du Groupe et le niveau des prêts non performants, tant pour les clientèles entreprises que pour les clients individuels.

Au sein du portefeuille Entreprises, les secteurs les plus susceptibles d'être impactés à ce jour concernent notamment les secteurs automobile (0,9% de l'exposition totale du Groupe au 31 décembre 2019), du tourisme (0,5% de l'exposition totale du Groupe), du transport aérien et de l'aéronautique (moins de 0,5% de l'exposition totale du Groupe) et le transport maritime (moins de 1% de l'exposition totale du Groupe). Le secteur pétrolier et gazier a été impacté très fortement par une baisse de la demande liée à la pandémie et par les actions initialement non coordonnées sur l'offre de la part de plusieurs pays producteurs tels les pays de l'OPEP et la Russie, entraînant une forte chute des prix du baril ainsi qu'une importante volatilité des cours. Au sein du portefeuille Entreprises, ce secteur représentait environ 2,2% de l'exposition totale du Groupe au 31 décembre 2019.

Ce contexte devrait entraîner une augmentation significative du coût du risque du Groupe et du montant des provisions pour risque de crédit, et ce, malgré les dispositifs de prêts garantis par les États qui ne couvrent qu'une partie des expositions à risque.

A titre d'information, le coût du risque s'établit à 65 points de base au 31 mars 2020. En date du 30 avril 2020, un coût du risque d'environ 70 points de base est attendu sur l'année 2020 dans le scénario de base Covid envisagé (avec notamment une diminution de -6,8% du PIB en 2020 pour la zone euro) et d'environ 100 points de base dans le scénario d'un arrêt prolongé de l'activité (avec notamment une chute de -12,8% du PIB en 2020 pour la zone euro).

Les résultats et la situation financière du Groupe seront affectés par les évolutions défavorables des marchés financiers (volatilités extrêmes, forte baisse des marchés actions et indices, tensions sur les *spreads*, baisse brutale et inattendue des dividendes, etc.). Ces conditions exceptionnelles affectent notamment la gestion des produits structurés sur actions. A titre d'illustration, les encours pondérés

Source : Amendement Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 07/05/2020, page 29

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.



du risque (RWA) liés au risque de marché sont ainsi en hausse de 35% sur le 1er trimestre 2020 par rapport au trimestre précédent, à 19,5 milliards d'euros.

Cette situation pourrait continuer à avoir un impact négatif sur les activités de marché du Groupe : baisse d'activité, hausse des coûts de couverture, pertes de *trading*, problèmes de valorisation, augmentation des réserves pour risque de marché, réduction de la liquidité sur certains marchés, pertes opérationnelles liées aux activités de marché, etc.

À titre d'information, les activités de Marché et Services aux Investisseurs, qui concentrent l'essentiel des risques de marché du Groupe, représentent 5 milliards d'euros de produit net bancaire, soit 21% des revenus globaux du Groupe en 2019. Les activités de marché ont par ailleurs généré un produit net bancaire de 0,6 milliard d'euros au 1er trimestre 2020 contre 1,1 milliard d'euros au 1er trimestre 2019.

Les mesures de confinement ont également amené le Groupe à recourir massivement au télétravail, notamment sur une partie significative de ses activités de marché. Cela pourrait engendrer de nouveaux types d'incidents opérationnels ou accroître le risque de cyberattaque auquel le Groupe est confronté. Ces risques pourraient être accrus par une prolongation de la durée de confinement ou par de possibles reconductions du dispositif de télétravail en cas de nouvelles vagues épidémiques. L'ensemble du personnel reste par ailleurs sujet au risque sanitaire au niveau individuel, avec des impacts potentiels en termes d'organisation en cas d'absence prolongée.

Suite à la recommandation de la Banque centrale européenne du 27 mars 2020 aux institutions financières de la zone euro de suspendre les distributions de dividendes et les rachats d'actions à la lumière de la pandémie de COVID-19 jusqu'à octobre 2020 au moins, le Conseil d'administration du 31 mars 2020 a décidé de supprimer le versement du dividende prévu au titre de l'exercice 2019. Au cours du deuxième semestre 2020, le Conseil proposera des orientations en matière de distribution aux actionnaires. Par ailleurs, dans le cadre des mesures et des actions de soutien mises en place par les banques centrales et les gouvernements, le Groupe pourrait se voir imposer des restrictions ou recevoir des recommandations supplémentaires en matière de gestion de ses activités, de sa politique de distribution ou d'allocation du capital. Enfin, de futures restrictions de versement de dividendes, notamment sous la pression de l'opinion publique, ne peuvent pas être exclues à ce stade.

La dégradation de l'environnement économique et ses impacts sur le Groupe pourraient accroître le risque de voir ses notations externes dégradées. Par ailleurs, les notations de l'Etat français pourraient également faire l'objet d'une dégradation, du fait notamment d'une augmentation de son endettement et des déficits publics. Ces éléments pourraient avoir un impact négatif sur le coût du financement du Groupe et son accès à la liquidité.

L'incertitude quant à la durée et à l'ampleur de la pandémie de COVID-19 rend difficile la prévision de l'impact sur l'économie mondiale. Les conséquences sur le Groupe dépendront de la durée de la pandémie, des mesures prises par les gouvernements et banques centrales et de l'évolution du contexte sanitaire mais également économique, financier et social.

Source : Amendement Document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 07/05/2020, page 30

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

KPMG



VINCI

Amendement du document d'enregistrement universel (déposé à l'AMF le 17 avril 2020)

Vinci

Communication postérieure au dépôt de l'URD

1 – Evénements postérieurs à la clôture, tendances et perspectives

Compléments d'informations apportés à la section B du rapport de gestion du Conseil d'administration (« Evénements postérieurs à la clôture, tendances et perspectives ») du document d'enregistrement universel déposé le 2 mars 2020 (pages 134, 135) :

Impacts du Covid-19

Depuis la publication du document d'enregistrement universel de VINCI le 2 mars 2020, une crise sanitaire majeure se développe à l'échelle mondiale. Identifiée en Chine en début d'année, l'épidémie de virus Covid-19, qualifiée de pandémie par l'OMS le 11 mars 2020, s'est propagée dans le monde entier. Pour limiter cette propagation, de multiples mesures restrictives ont été décidées dans de nombreux pays : mises en quarantaine, interdictions des regroupements de population, fermeture des lieux accueillant du public, limitations voire interdictions des déplacements, confinements d'une grande partie de la population ..

Les activités de VINCI s'en trouvent impactées de manière significative tant dans les Concessions que dans le Contracting.

Le Groupe s'attend à devoir faire face à une baisse prononcée de son chiffre d'affaires, dont la durée, en principe limitée, dépendra du temps nécessaire pour maîtriser la pandémie. Il met en œuvre dans tous ses pôles de métiers les mesures permettant d'ajuster les dépenses et de revoir le phasage des investissements.

Abandon de la guidance 2020

A ce stade, l'incertitude sur la durée et l'ampleur de la crise sanitaire ne permet pas d'en quantifier avec précision les impacts financiers sur les comptes consolidés. Mais il apparaît que l'objectif, annoncé le 5 février 2020, d'une progression du chiffre d'affaires et du résultat pour 2020 ne pourra pas être tenu.

Source : Amendement au document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 17/04/2020, page 3

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Communication postérieure au dépôt de l'URD

Report de l'Assemblée générale annuelle des actionnaires

Par ailleurs, prenant acte de l'évolution des contraintes liées à la pandémie de Covid-19, le Conseil d'administration de VINCI, réuni le 26 mars 2020, a pris la décision de reporter à une date ultérieure l'Assemblée générale annuelle de ses actionnaires, initialement prévue le 9 avril 2020.

Les parties suivantes du document d'enregistrement universel, faisant référence à la date initiale du 9 avril 2020, sont donc modifiées en conséquence :

- Page 12 (« Gouvernance »)
- Pages 18 et 19 (« Bourse et actionnariat »)
- Page 133 (« Rapport sur les comptes de l'exercice »)
- Pages 140 à 142, 148, 151, 164, 168 et 176 (« Rapport sur le gouvernement d'entreprise »)
- Page 270 (« Rapport de l'administrateur référent du Conseil d'administration »)
- Page 271 (« Rapport du vice-président du Conseil d'administration »)
- Page 274 (« Comptes consolidés annuels »)
- Pages 279, 318 et 343 (« Annexe aux comptes consolidés »)
- Pages 361 et 363 (« Annexe aux comptes sociaux »)

Notation de crédit

Le 9 avril 2020, Moody's a confirmé la notation A3 et a conservé la perspective stable de VINCI SA et d'ASF. Le 17 avril 2020, Standard & Poor's a confirmé la notation A- de VINCI SA, ASF et Cofiroute, avec une perspective passant de positive à stable.

Conséquence de la crise du Covid-19 impactant fortement le secteur du transport aérien, Gatwick Funding Limited, société portant les financements de l'aéroport de Londres Gatwick, a vu sa notation de crédit révisée par les agences.

Le 26 mars 2020, S&P a abaissé sa notation de Gatwick Funding Limited, de BBB+ à BBB, avec perspective négative (« negative outlook »). Le 31 mars 2020, Moody's a annoncé placer la notation de Gatwick Funding Limited (Baa1) « on review for downgrade ».

La section 25.3 de l'annexe aux comptes consolidés (« Notations de crédit et covenants financiers », page 324 du document d'enregistrement universel) est ainsi modifiée en conséquence.

Source : Amendement au document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 17/04/2020, page 3 (suite)

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Vinci

Communication postérieure au dépôt de l'URD

2 – Facteurs de risques et procédures de gestion

Compléments d'informations apportés à la section D du rapport de gestion du Conseil d'administration (« Facteurs de risques et procédures de gestion ») du document d'enregistrement universel déposé le 2 mars 2020 (pages 178 à 190) :

2.1 – Risques opérationnels

Identifiée en Chine en début d'année 2020, l'épidémie de virus Covid-19, qualifiée de pandémie par l'OMS le 11 mars 2020, s'est propagée dans le monde entier. Pour limiter cette propagation, de multiples mesures restrictives ont été décidées dans de nombreux pays : mises en quarantaine, interdictions des regroupements de population, fermeture des lieux accueillant du public, limitations voire interdictions des déplacements, confinements d'une grande partie de la population ...

Les activités de VINCI s'en trouvent impactées de manière significative tant dans les Concessions que dans le Contracting.

2.1.1. – Concessions :

Le secteur du trafic aérien mondial a été l'un des premiers et l'un des plus durement touchés par la crise sanitaire.

Après une performance solide en janvier 2020 (croissance de 2 % du trafic passagers) dans la continuité de la fin de l'exercice précédent, le trafic passagers des plateformes gérées par VINCI Airports s'est contracté en février (-5 %) en raison de la baisse de la demande en Asie. Il a été fortement impacté en mars (-56 %) par la mise en place de dispositifs de restriction des déplacements dans de nombreux pays (mises en quarantaine, confinements des populations, fermetures de frontières) afin de limiter la propagation de la pandémie. La baisse a été particulièrement prononcée fin mars, avec un trafic très faible sur certains aéroports du réseau. Le début du mois d'avril se poursuit sur la même tendance. Au global, le trafic passagers du 1er trimestre 2020 affiche une baisse de 21 % par rapport à celui du 1er trimestre 2019, avec un total de 45,3 millions de passagers accueillis dans les 45 aéroports du réseau VINCI Airports[1]. Un plan de réduction des dépenses opérationnelles et d'aménagement des investissements a été engagé sur l'ensemble des plateformes dans le respect des obligations contractuelles et aéronautiques et des décisions gouvernementales.

Le trafic des réseaux interurbains de VINCI Autoroutes, après avoir progressé jusqu'à fin février (+8,8 % dont véhicules légers +10,0 % et poids lourds +2,8 %), s'est ensuite contracté (baisse estimée du 1er au 20 mars de 16 %, dont véhicules légers -19,1 % et poids lourds -0,4 %). Les mesures de confinement prises le 17 mars en France ont accentué la baisse du trafic. Celle-ci reste toutefois moins prononcée pour les poids lourds, conséquence du maintien d'un niveau d'activité économique minimum dans le pays.

[1] Données à 100% estimées au 15 avril 2020. Données 2019 incluant le trafic des aéroports en période pleine

Source : Amendement au document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 17/04/2020, page 4

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Vinci

Communication postérieure au dépôt de l'URD

2.1.2. - Contracting

Dans le Contracting, après un niveau d'activité soutenu depuis le début de l'année, la mise en place des mesures de confinement en France a entraîné, à partir du 17 mars, une interruption de très nombreux chantiers. Des démarches auprès des pouvoirs publics ont été entreprises par les organisations professionnelles afin de définir les conditions permettant la reprise progressive des travaux tout en assurant la sécurité sanitaire des intervenants. Il est à noter chez VINCI Energies le maintien de certaines activités dans le secteur industriel et les télécoms.

A l'international, la situation à fin mars était plus contrastée. En dépit d'importantes difficultés logistiques, l'activité a pu être maintenue, au moins partiellement, dans de nombreux pays dans le respect des règles sanitaires en vigueur. C'est notamment le cas en Asie du Sud-Est, en Océanie, au Moyen-Orient, en Afrique, en Amérique latine ainsi que dans certains pays européens et Etats américains. Toutefois, au fur et à mesure que la pandémie se répand, la situation de nos implantations est susceptible d'évoluer.

Le carnet de commandes s'établissait fin février à son plus haut niveau historique soit 37,9 milliards d'euros (+8 % sur 12 mois).

Le Groupe devrait donc être en position de rebondir lorsque que la crise sanitaire aura été maîtrisée. Cette reprise pourrait être toutefois affectée dans un premier temps par :

- Une certaine désorganisation des chaines d'approvisionnement des chantiers ;
- Les restrictions aux mouvements de personnels de chantier clefs dont certains sont en « grand déplacement » ;
- La nécessité de clarifier les conditions de reprise avec les Maîtres d'œuvre et Maîtres d'ouvrage.

A plus long terme, il ne faut pas sous-estimer les difficultés que pourraient rencontrer certains donneurs d'ordres, partenaires et sous-traitants dont la santé financière aura été affaiblie par ce choc économique sans précédent.

2.2 – Risques sociaux et sociétaux

Dans le contexte de crise sanitaire mondiale du Covid-19, la sécurité des équipes, partenaires, sous-traitants, clients et parties prenantes de VINCI, ainsi que la continuité des services publics dont le Groupe est délégataire, restent des priorités absolues.

Les entités du Groupe ont entrepris d'adapter leurs méthodes de travail et d'apporter à leur personnel les protections nécessaires, dans le respect des dispositions légales et des règles professionnelles. Pour les collaborateurs dont la présence sur site n'est pas requise, notamment dans les sièges en France et dans un certain nombre de pays, des dispositifs de télétravail ont été mis en place.

2.3 – Risques financiers et économiques

Plusieurs semaines, voire plusieurs mois, avec une activité réduite impacteront, inévitablement, les résultats et la trésorerie du Groupe.

Il convient néanmoins de rappeler que le Groupe dispose d'une liquidité très importante : la trésorerie nette disponible à fin février 2020 ressortait à 6,5 milliards d'euros (dont 4,2 milliards d'euros en gestion centralisée). Il s'y ajoute, au niveau de VINCI SA, une ligne de crédit confirmée de 8 milliards d'euros à échéance novembre 2024, actuellement non utilisée et conditionnée à aucun covenant financier.

Source : Amendement au document d'enregistrement universel déposé à l'AMF le 17/04/2020, pages 4 (suite) et 5

KPMG

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Sarah Bagnon-Szkoda
Associée
PPG Capital Markets
Tel. : +33 (0)1 55 68 75 03
E-mail : sbagnon@kpmg.fr

Jean-Sébastien Puthod
Directeur de mission
PPG Capital Markets
Tel. : +33 (0)1 55 68 75 30
E-mail : jputhod@kpmg.fr

Imran Raja
Manager
Audit TMT
Tel. : +33 (0)1 55 68 88 69
E-mail : imranraja@kpmg.fr

Anastasiia Cintrat
Superviseur
PPG Capital Markets
Tel. : +33 (0)4 89 97 73 17
E-mail : acintrat@kpmg.fr

kpmg.fr



Les informations contenues dans ce document sont d'ordre général et ne sont pas destinées à traiter les particularités d'une personne ou d'une entité.
Bien que nous fassions tout notre possible pour fournir des informations exactes et appropriées, nous ne pouvons garantir que ces informations seront toujours exactes à une date ultérieure au 16 juin 2020.
Elles ne peuvent ni ne doivent servir de support à des décisions sans validation par les professionnels ad hoc.

© 2020 KPMG France, membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.