vivendi

RAPPORT ANNUEL
DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

2018

UNIVERSAL
UNIVERSAL MUSIC GROUP

CANAL+ GROUPE

HAVAS GROUP

GAMELOFT

vivendi village

dailymotion

AUTORITÉ
DES MARCHÉS FINANCIERS

AMF

Le présent Document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 11 mars 2019, 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 sous la responsabilité de l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

Le Document de référence peut être consulté et téléchargé sur le site www.vivendi.com

Sommaire

QUESTIONS À YANNICK BOLLORÉ ET À ARNAUD DE PUYFONTAINE 02

1

PROFIL DU GROUPE — STRATÉGIE ET CRÉATION DE VALEUR — MÉTIERS, COMMUNICATION FINANCIÈRE, POLITIQUE FISCALE ET CADRE RÉGLEMENTAIRE — PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE 04

1. Profil du groupe 06
2. Stratégie et création de valeur 12
3. Métiers – Communication financière – Politique fiscale et cadre réglementaire 24
4. Performance extra-financière 48

2

FACTEURS DE RISQUES — CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES — PROGRAMME DE CONFORMITÉ 96

1. Facteurs de risques 98
2. Contrôle interne et gestion des risques 102
3. Le programme de conformité 108

3

GOUVERNANCE DE VIVENDI — POLITIQUE ET ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX DE VIVENDI — INFORMATIONS GÉNÉRALES CONCERNANT LA SOCIÉTÉ 112

1. La gouvernance de Vivendi 114
2. La politique et les éléments de rémunération des mandataires sociaux de Vivendi 150
3. Informations générales concernant la société 184

4

RAPPORT FINANCIER — RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS — ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS — RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS — COMPTES ANNUELS DE VIVENDI SA 196

Chiffres clés consolidés des 5 derniers exercices 198
I – Rapport financier de l'exercice 2018 199
II – Annexe au rapport financier 222
III – États financiers consolidés audités de l'exercice clos le 31 décembre 2018 223
IV – Comptes annuels 319

5

ÉVÉNEMENTS RÉCENTS — PERSPECTIVES 358

1. Événements récents 360
2. Perspectives 361

6

RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE — ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE — RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES 362

1. Responsable du Document de référence 364
2. Attestation du Responsable du Document de référence 364
3. Responsables du contrôle des comptes 365

TABLES DE CONCORDANCE 366

Annexe 1 du Réglement Européen n° 809/2004/CE 366
Rapport de gestion 368
Rapport sur le gouvernement d'entreprise 369

Questions à Yannick Bolloré et à Arnaud de Puyfontaine

YANNICK BOLLORÉ
Président du Conseil de surveillance

« Notre stratégie est aussi portée par la multiplication des projets, notamment conjoints entre nos différents métiers. Les synergies sont un important moteur de croissance pour Vivendi. »

Comment s'est déroulée l'année 2018 ?

Yannick Bolloré : Vivendi a enregistré de belles performances en 2018. Universal Music Group (UMG), numéro un mondial de la musique enregistrée, a réalisé une très bonne année, porté par la qualité de son management et de ses artistes ainsi que par la croissance des plateformes de streaming musical. Les revenus de la musique enregistrée liés aux abonnements et au streaming ont progressé de 36 % en 2018 et représentent 54 % de son chiffre d'affaires total. Partout dans le monde, les talents d'UMG figurent parmi les artistes les plus écoutés et les plus primés.

Groupe Canal+ a gagné près de 0,9 million d'abonnés à l'international et a amélioré sa performance en France. Outre l'Afrique, il a poussé ses pions en Asie en s'implantant au Myanmar. Dans l'Hexagone, le groupe a renouvelé son accord avec le cinéma français, dont il est le partenaire privilégié, et a signé la nouvelle réglementation relative à la chronologie des médias qui lui permet de diffuser des films plus tôt après leur sortie en salle. Il a également remporté de nombreux droits de diffusion sportifs comme la Premier League anglaise pour les trois prochaines saisons.

Havas a amélioré sa rentabilité, notamment au second semestre 2018 grâce aux budgets qu'il a remportés tant dans le domaine de la création publicitaire que des médias. La campagne *Palau Pledge* est un exemple parfait de la créativité et de l'engagement de Havas. Récompensée dans de très nombreux festivals, elle a aussi reçu la distinction « Champion for Humanity » décernée par les Nations Unies.

Les autres entités (Gameloft, Vivendi Village et Dailymotion) ont également bien progressé, alimentant la chaîne de valeur du groupe intégré qu'est aujourd'hui Vivendi.

Le groupe a continué à multiplier les projets communs entre les métiers en 2018. Havas et Capitol Music Group ont créé l'agence Annex Tower Creative pour mettre en relation artistes et marques. Canal+ et Universal Music France se sont unis pour offrir aux téléspectateurs la plus belle des finales du Top 14. Olympia Production a bénéficié des expertises et des actifs de Canal+ et de l'Olympia. Les salles CanalOlympia en Afrique profitent de l'implantation de Groupe Canal+ sur le continent et des films de Studiocanal... Les exemples sont légion et reflètent la pertinence de notre stratégie de groupe intégré.

Pourquoi Vivendi a-t-il racheté Editis ?

Arnaud de Puyfontaine : L'acquisition d'Editis marque une étape majeure dans le projet industriel de Vivendi. Avec l'édition, nous ajoutons une nouvelle brique à la construction d'un grand groupe européen d'envergure mondiale dans les contenus, les médias et la communication. Editis, c'est un large portefeuille d'auteurs de renommée internationale dont Marc Levy, Michel Bussi, Raphaëlle Giordano, Haruki Murakami ou

Ken Follett. Le groupe fédère près de 50 maisons prestigieuses (Nathan, Robert Laffont, Julliard, Plon, Le Robert, Presses de la Cité, Pocket, Solar…), présentes dans les domaines de la littérature générale, de la jeunesse, du pratique, de l'illustré, de l'éducation et des dictionnaires. Si Editis permet à Vivendi d'enrichir ses capacités créatives, Vivendi permet à Editis de renforcer son attractivité auprès des auteurs, d'explorer de nouveaux marchés et d'expérimenter des formats innovants. L'union de nos deux groupes ouvre la voie à des projets communs. Nous avons d'ores et déjà commencé à y travailler et allons intensifier nos efforts dans ce sens.

Comment envisagez-vous l'avenir d'Universal Music Group ?

Arnaud de Puyfontaine : Le marché de la musique est en pleine transformation. On compte aujourd'hui plus de 175 millions d'abonnés à un service de streaming dans le monde. Leader de la musique enregistrée, UMG est porté par cette dynamique, le talent de ses artistes et l'expertise de ses équipes. Sir Lucian Grainge a qualifié l'année 2018 « d'historique ». Nous avons entamé un processus pour ouvrir le capital d'UMG à un ou plusieurs partenaires afin de révéler la valeur de cet actif unique et d'accompagner son développement.

Quelles sont vos ambitions pour le groupe ?

Yannick Bolloré : Les ambitions de Vivendi, définies il y a cinq ans, sont claires. Elles visent à construire un leader mondial d'essence européenne dans les contenus, les médias et la communication. Quel que soit le continent, la demande pour les activités de divertissement est forte. L'innovation et le numérique nous ouvrent de nouveaux marchés. Notre stratégie est aussi portée par la multiplication des projets, notamment conjoints entre nos différents métiers. Les synergies sont un important moteur de croissance pour Vivendi, comme je l'ai souligné au début de cet entretien. Nous avions indiqué en 2018 être en ordre de marche pour gravir une nouvelle étape de croissance. Cela a été chose faite avec l'acquisition d'Editis et notre retour dans l'édition. Une nouvelle ère s'ouvre pour Vivendi.

Notre ambition doit aussi être placée dans le contexte général de soutien à la création dans tous nos métiers où que nous soyons, et d'offre de contenus de qualité au plus grand nombre. Notre groupe occupe une position déterminante dans la société en raison de l'impact de ses contenus. Il a une responsabilité particulière au regard de l'influence qu'il exerce.

Par ailleurs, les ambitions de Vivendi doivent se comprendre dans une perspective de long terme. La structure particulièrement saine de son bilan et son actionnaire de référence, le Groupe Bolloré, lui permettent de ne pas subir de pression de court terme et de dérouler sereinement sa stratégie. C'est une force. •

ARNAUD DE PUYFONTAINE
Président du Directoire

« Avec l'édition, nous ajoutons une nouvelle brique à la construction d'un grand groupe européen d'envergure mondiale dans les contenus, les médias et la communication. »

UNIVERSAL MUSIC GROUP

1 Profil du groupe, Stratégie et création de valeur, Métiers – Communication financière – Politique fiscale et cadre réglementaire, Performance extra-financière

Gregory Porter

Bigflo & Oli

PROFIL DU GROUPE 06

1.1. Organigramme économique simplifié du groupe 06

1.2. Chiffres clés 08

1.3. Faits marquants de l'année 2018 10

STRATÉGIE ET CRÉATION DE VALEUR 12

2.1. Stratégie 12

2.2. Modèle d'affaires 14

2.3. La création de valeur 16

MÉTIERS – COMMUNICATION FINANCIÈRE – POLITIQUE FISCALE ET CADRE RÉGLEMENTAIRE 24

3.1. Métiers 24

3.2. Participations 43

3.3. Participations et activités cédées 44

3.4. Communication financière, politique fiscale et cadre réglementaire 44

3.5. Politique fiscale 45

3.6. Assurances 46

3.7. Investissements/Désinvestissements 46

3.8. Variations saisonnières 47

3.9. Matières premières 47

PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE 48

4.1. L'ambition sociétale de Vivendi 48

4.2. La performance extra-financière au cœur de la gouvernance 48

4.3. Les principaux risques extra-financiers 52

4.4. Nos engagements clés 53

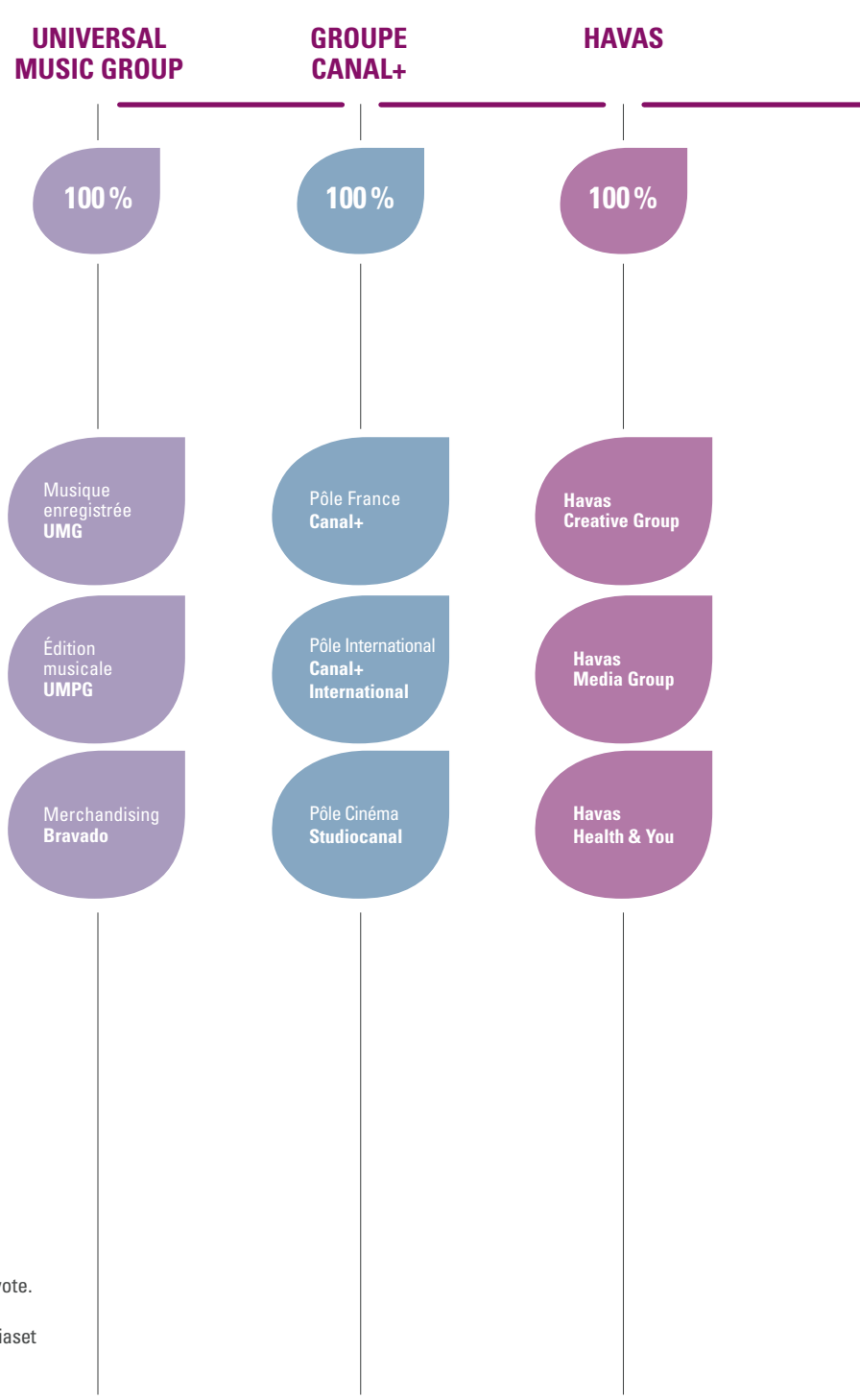
4.5. Tableaux d'indicateurs 82

4.6. Table de concordance 89

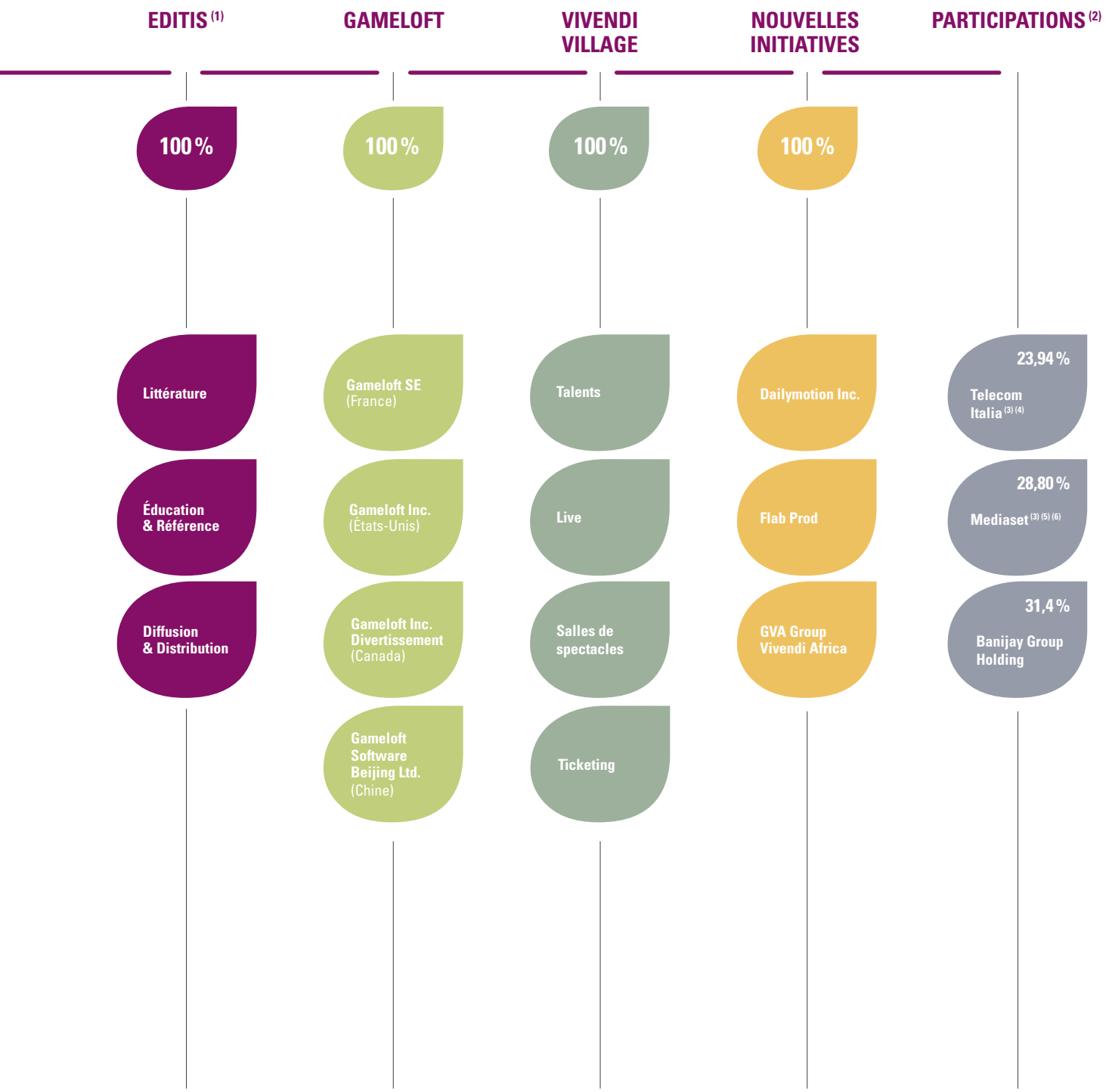
4.7. Vérification des informations extra-financières 90

SECTION 1. PROFIL DU GROUPE

1.1. Organigramme économique simplifié du groupe

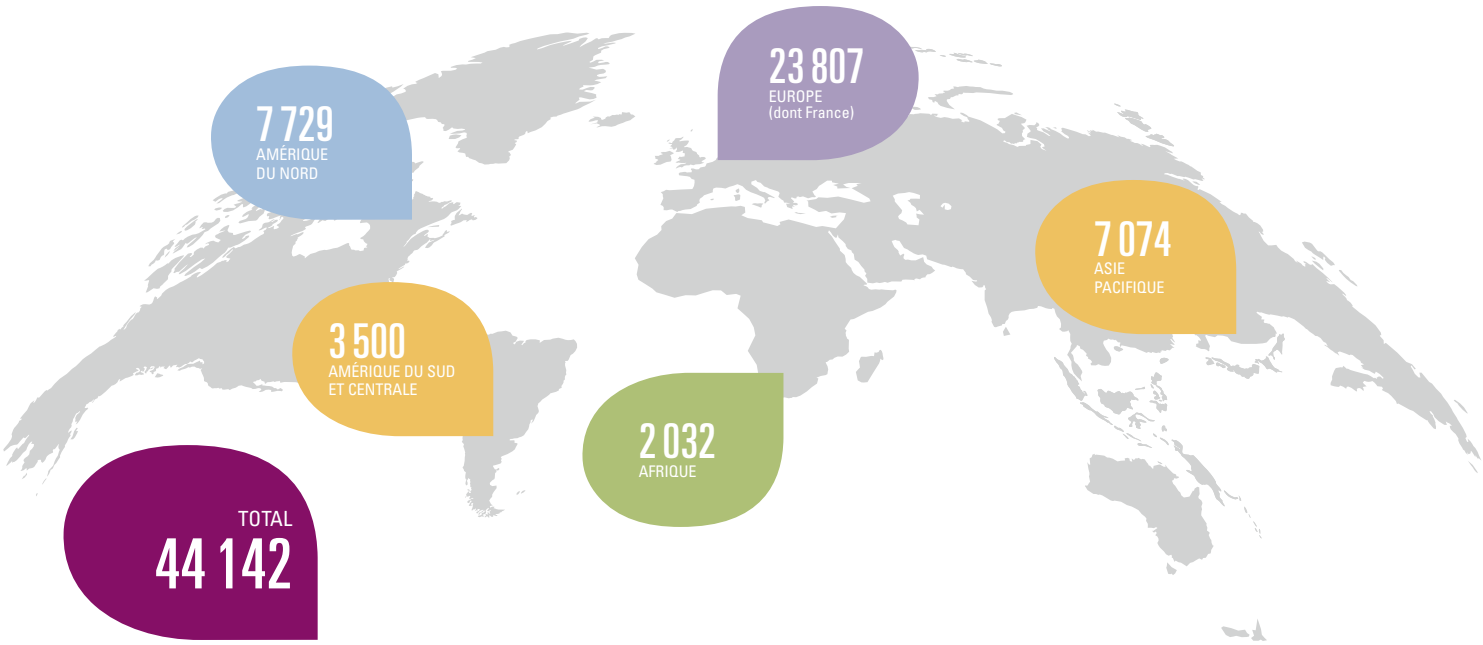


(1) Depuis le 31 janvier 2019.
(2) Taux de contrôle au 31 décembre 2018.
(3) Société cotée.
(4) Sur la base du nombre total d'actions ordinaires avec droit de vote.
(5) Le 9 avril 2018, conformément aux engagements pris vis-à-vis de l'AGCOM, Vivendi a transféré la fraction de ses droits de vote Mediaset supérieure à 10 % à une société fiduciaire italienne indépendante.
(6) Du capital (% d'intérêt).


EDITIS (1)
GAMELOFT
VIVENDI VILLAGE
NOUVELLES INITIATIVES
PARTICIPATIONS (2)
100 %
100 %
100 %
100 %
Littérature
Éducation & Référence
Diffusion & Distribution
Gameloft SE (France)
Gameloft Inc. (États-Unis)
Gameloft Inc. Divertissement (Canada)
Gameloft Software Beijing Ltd. (Chine)
Talents
Live
Salles de spectacles
Ticketing
Dailymotion Inc.
Flab Prod
GVA Group Vivendi Africa
23,94 %
Telecom Italia (3) (4)
28,80 %
Mediaset (3) (5) (6)
31,4 %
Banijay Group Holding

1.2. Chiffres clés

EFFECTIF PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE (*)



TOTAL
44 142

CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL 2018
13 932 M€

- **7 562 M€** EUROPE (dont France)
- **4 395 M€** AMÉRIQUES
- **1 373 M€** ASIE & OCÉANIE
- **602 M€** AFRIQUE

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ACTIVITÉ

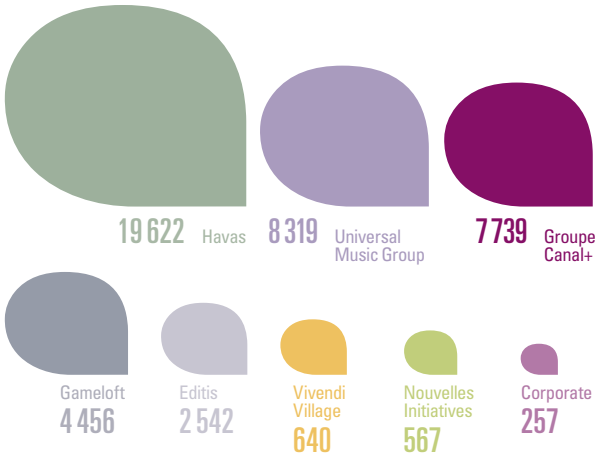
Exercices clos au 31 décembre – en millions d'euros

	2018	2017
Universal Music Group	6 023	5 673
Groupe Canal+	5 166	5 198
Havas (1)	2 319	1 211
Gameloft	293	320
Vivendi Village	123	109
Nouvelles Initiatives	66	51
Éliminations des opérations intersegment	(58)	(44)
TOTAL	**13 932**	**12 518**

(1) Consolidée depuis le 3 juillet 2017.

EFFECTIF PAR ACTIVITÉ (*)

44 142



(*) Y compris Editis, intégré le 31 janvier 2019.

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT PAR ACTIVITÉ
Exercices clos au 31 décembre – en millions d'euros

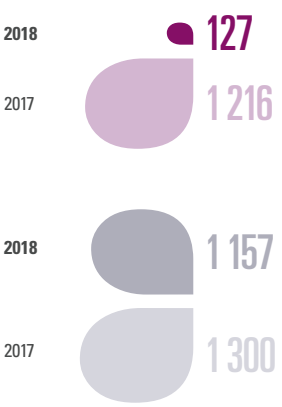
	2018	2017
Universal Music Group	946	798
Groupe Canal+	429	349
Havas (1)	258	135
Gameloft	4	10
Vivendi Village	(9)	(6)
Nouvelles Initiatives	(79)	(87)
Corporate	(110)	(101)
TOTAL	**1 439**	**1 098**

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AJUSTÉ (EBITA) PAR ACTIVITÉ
Exercices clos au 31 décembre – en millions d'euros

	2018	2017
Universal Music Group	902	761
Groupe Canal+	400	300
Havas (1)	215	111
Gameloft	2	4
Vivendi Village	(9)	(18)
Nouvelles Initiatives	(99)	(92)
Corporate	(123)	(97)
TOTAL	**1 288**	**969**

(1) Consolidée depuis le 3 juillet 2017.

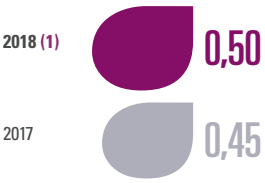
RÉSULTAT NET, PART DU GROUPE ET RÉSULTAT NET AJUSTÉ
Exercices clos au 31 décembre – en millions d'euros



Résultat net, part du groupe
Résultat net ajusté

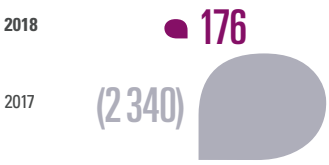
RÉSULTAT NET AJUSTÉ PAR ACTION (DE BASE)
Exercices clos au 31 décembre – en euros

DIVIDENDE
Au titre de l'exercice – en euros



(1) Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 15 avril 2019.

POSITION NETTE DE TRÉSORERIE (ENDETTEMENT FINANCIER NET)
Au 31 décembre – en millions d'euros



En 2018, Vivendi a appliqué deux nouvelles normes comptables :

- IFRS 15 – *Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients :* conformément aux dispositions de cette norme, Vivendi a appliqué ce changement de norme comptable au chiffre d'affaires de l'exercice 2017, les données présentées au titre de l'ensemble des périodes de 2018 et de 2017 sont ainsi comparables.
- IFRS 9 – *Instruments financiers :* conformément aux dispositions de cette norme, Vivendi a appliqué ce changement de norme comptable au compte de résultat et au tableau du résultat global de l'exercice 2018 et a retraité son bilan d'ouverture au 1er janvier 2018, les données présentées au titre de l'exercice 2017 ne sont donc pas comparables.

Pour une information détaillée, se reporter aux notes 1 et 28 de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018 du chapitre 4.

- Le résultat opérationnel courant (ROC), le résultat opérationnel ajusté (EBITA), le résultat net ajusté et la position nette de trésorerie (ou l'endettement financier net), mesures à caractère non strictement comptable, doivent être considérés comme une information complémentaire qui ne peut se substituer à toute mesure des performances opérationnelles et financières à caractère strictement comptable et Vivendi considère qu'ils sont des indicateurs pertinents des performances opérationnelles et financières du groupe. La Direction de Vivendi utilise ces indicateurs dans un but informatif, de gestion et de planification car ils permettent d'exclure la plupart des éléments non opérationnels et non récurrents de la mesure de la performance des métiers. De plus, il convient de souligner que d'autres sociétés peuvent définir et calculer ces indicateurs de manière différente. Il se peut donc que les indicateurs utilisés par Vivendi ne puissent être directement comparés à ceux d'autres sociétés. Chacun de ces indicateurs est défini dans la section 1 du rapport financier du chapitre 4 ou à défaut dans la note 1 de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018 du chapitre 4.

1.3. Faits marquants de l'année 2018

JANVIER

• Canal+ annonce le préachat de la série *L'Amie prodigieuse* d'après le best-seller d'Elena Ferrante.

• Vivendi Sports organise le premier *Tour de l'Espoir* au Cameroun, une compétition cycliste réservée aux coureurs de moins de 23 ans, inscrite au calendrier de l'Union Cycliste Internationale.

• Le jeu *Modern Combat Versus* est sélectionné pour le programme Android Excellence 2018 qui récompense les applications de haute qualité.

FÉVRIER

• BETC figure dans le top 10 des meilleures agences du monde, selon le Gunn Report.

• Le lancement de Polar+ est le meilleur des lancements enregistrés par une chaîne thématique depuis dix ans.

• Groupe Canal+ lance une offre au Myanmar.

• Le programme de solidarité, Vivendi Create Joy, fête son dixième anniversaire.

MARS

• Havas annonce le lancement du Havas China Desk, une offre au service de toutes les agences du groupe qui accompagnera les clients souhaitant renforcer leur présence dans le pays, ainsi que les marques chinoises souhaitant se développer à l'international.

• Group Vivendi Africa Togo lance son offre CanalBox à Lomé.

AVRIL

• See Tickets acquiert la société néerlandaise Paylogic et constitue un réseau de billetterie couvrant l'Europe et les États-Unis.

• Groupe Canal+ et UMG lancent Deutsche Grammophon+, une chaîne dédiée à la musique classique.

• CanalOlympia et Orange signent un partenariat pour rendre le cinéma plus accessible en Afrique.

MAI

• Les artistes UMG, Kendrick Lamar, Luis Fonsi, Daddy Yankee, Justin Bieber, Taylor Swift, Chris Stapelton, Imagine Dragons et U2 sont les grands vainqueurs des Billboard Music Awards 2018.

• Gameloft lance *Dungeon Hunter Champions,* le nouvel opus de la série aux 100 millions de téléchargements.

• Havas crée un centre d'innovation dédié à l'intelligence artificielle. L'initiative vise à développer l'expertise du groupe en matière de nouvelles technologies.

JUIN

• Groupe Canal+ signe un accord avec Apple pour l'adaptation en anglais de la minisérie sonore *Calls.*

• Dailymotion propose un nouvel écosystème publicitaire en créant sa propre plateforme programmatique et son propre système de monétisation des contenus.

• Le show de Mika lors de la finale du Top 14 de rugby en France est réalisé et diffusé grâce à UMG, Havas, Canal+ et Dailymotion.

• Havas remporte 47 Lions au Festival international de la créativité à Cannes.

JUILLET

• Gameloft lance *Asphalt 9: Legends,* le dernier volet de la franchise de jeux de course sur mobile la plus téléchargée au monde.

• The Rolling Stones signe chez UMG un accord mondial couvrant le catalogue, les contenus audiovisuels du groupe, ainsi que la gestion de la marque au niveau mondial.

• Vivendi annonce le projet de cession d'une partie du capital d'Universal Music Group (jusqu'à 50 %) à un ou plusieurs partenaires stratégiques.

JUILLET

• **Havas annonce l'acquisition de Catchi,** un acteur spécialisé dans le CRO *(conversion rate optimisation)* en Australie et en Nouvelle-Zélande.

• **Vivendi** entre en négociations exclusives avec **Grupo Planeta pour l'acquisition de 100 % du capital d'Editis,** le deuxième groupe d'édition français.

AOÛT

• **Dailymotion est partenaire de plus de 300 éditeurs de contenus de premier plan** dont le *Financial Times,* TF1, *GQ* ou encore l'AC Milan.

• **Canal+ Afrique lance Canal+ Comédie, Canal+ Action** et une 5e chaîne **Canal+ Sport.**

SEPTEMBRE

• **Havas annonce avoir investi dans Republica,** l'agence indépendante de marketing multiculturel numéro un aux États-Unis et basée à Miami en Floride.

• **Canal+** annonce l'acquisition pour plusieurs saisons **des droits de diffusion exclusifs du MotoGP™, Moto2™ et Moto3™** à partir de 2019.

• La série ***Invisibles*** coproduite par **Canal+ Afrique** remporte le Prix de la meilleure fiction francophone étrangère au Festival de la fiction de La Rochelle.

• **UMG et Elton John signent un partenariat mondial** couvrant les domaines de la musique enregistrée, de l'édition musicale et de la gestion des droits d'auteur.

OCTOBRE

• **Canal+ acquiert les droits exclusifs de la Premier League anglaise** pour les trois prochaines saisons.

• **Puma choisit l'agence Havas Media** pour le conseil et la gestion de son budget média monde.

OCTOBRE

• **Olympia Production annonce le rachat de Garorock** à Marmande (47), l'un des festivals les plus importants de France.

• **Vivendi Sports organise** ***Jab & Vibes,*** le Championnat du monde de boxe des poids super-légers à Dakar.

NOVEMBRE

• **Canal+** renouvelle son accord avec le **cinéma français** jusqu'à fin 2022.

• **UMG signe un contrat mondial** pluriannuel **avec Taylor Swift.** La star de la pop intègre le label Republic Records.

• **Canal+** dévoile sa nouvelle **Création Originale** ***Hippocrate,*** une immersion inédite dans le milieu médical.

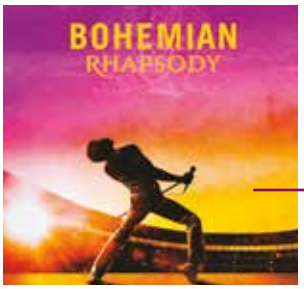
DÉCEMBRE

• **Canal+** signe la nouvelle chronologie des médias. Il pourra désormais **diffuser des films dès six mois après leur sortie en salle.**

• **CanalOlympia ouvre sa 11e salle de cinéma** et de spectacles, à Port-Gentil, au Gabon.

• Avec 4,3 millions d'entrées, ***Le Grand Bain*** **devient le plus grand succès de Studiocanal** en France.

• **Gameloft signe avec LEGO®** pour la création d'un nouveau jeu en 2019.



• ***Bohemian Rhapsody*** **de Queen est officiellement le titre le plus écouté** du XXe siècle sur les plateformes de streaming.

• **Gameloft** acquiert **FreshPlanet,** le créateur des jeux de quiz musicaux *SongPop.*

SECTION 2. STRATÉGIE ET CRÉATION DE VALEUR

2.1. Stratégie

2.1.1. L'ACCÉLÉRATION DU PROJET STRATÉGIQUE DE VIVENDI

L'année 2018 confirme le projet stratégique qui anime Vivendi depuis 2014. Avec un Président du Conseil de surveillance, Yannick Bolloré, qui bénéficie d'une approche transversale des métiers du groupe (contenus, médias et communication) et de l'expérience de l'intégration d'un groupe industriel d'envergure mondiale, Vivendi est en bonne voie pour devenir un champion européen de classe mondiale dans les industries créatives.

La stratégie de déploiement du groupe dans les métiers du divertissement culturel porte ses fruits, comme en attestent les résultats affichés par le groupe : un chiffre d'affaires de 13,9 milliards d'euros, soit une progression de 4,9 % à taux de change et périmètre constants par rapport à 2017, porté par les bons résultats de ses principaux métiers.

Universal Music Group (UMG), qui a connu une année historique tant sur le plan créatif que commercial, a enregistré une croissance de 10 % de son chiffre d'affaires à taux de change et périmètre constants par rapport à 2017.

Le groupe a conforté sa place de premier plan grâce à son savoir-faire unique dans l'accompagnement des talents et sa capacité à exploiter le potentiel du streaming. Partenaire de plus de 400 plateformes de streaming, des GAFAM et des grands acteurs asiatiques, UMG enregistre en 2018 une augmentation de 36 % de ses revenus liés aux abonnements et au streaming.

Les artistes Drake, Ariana Grande, Post Malone et Taylor Swift ont occupé les meilleures places des *charts*. Dans le classement mondial de Spotify, les cinq meilleurs titres de l'année étaient tous interprétés par des artistes UMG (avec *God's Plan* et *In My Feelings* de Drake, *rockstar* et *Psycho* de Post Malone, et enfin *SAD !* de XXXTentacion). Parmi les albums les plus populaires dans le monde en 2018 figurent les albums de Post Malone, des Beatles, de XXXTentacion et la bande originale du film *A Star is Born* signée Lady Gaga.

Des artistes majeurs ont signé ou renouvelé leur contrat avec UMG ou conclu des partenariats novateurs à l'instar de Taylor Swift, des Rolling Stones ou encore Elton John. Taylor Swift, par exemple, a signé en novembre 2018 un contrat mondial pluriannuel d'enregistrement avec UMG. La maison de disque sera son partenaire exclusif pour la musique enregistrée sur ses œuvres dans le monde et Republic Records, filiale d'UMG, sera son label aux États-Unis. Ce partenariat s'appuie sur le succès considérable qu'a obtenu la chanteuse avec Big Machine Records, le label qui a fait entrer Taylor Swift dans la famille UMG.

Dans l'audiovisuel, Groupe Canal+ poursuit sa conquête d'abonnés à l'international et se redresse en France. Au total, le groupe affiche un portefeuille global de 16,2 millions d'abonnés, en hausse de 654 000 abonnés en un an.

À l'international, Groupe Canal+ poursuit son développement : en Afrique, en Asie, en Pologne et dans les Outre-mer, les offres de Groupe Canal+ rassemblent 7,8 millions d'abonnés. La croissance du parc est particulièrement forte sur le continent africain, où le nombre d'abonnés dépasse les 4 millions.

En France, grâce au plan de relance mis en œuvre en 2015, Groupe Canal+ affiche des chiffres stables. Le groupe étoffe son offre en renforçant ses trois verticales éditoriales : le sport, les séries et le cinéma.

L'offre de sport s'étoffe en 2018 avec l'acquisition de l'intégralité des droits de la Premier League anglaise, le championnat de football le plus attractif du monde, qui sera diffusé en France et en Pologne pour les trois prochaines saisons. Groupe Canal+ poursuit également la diversification de son offre sportive. Après avoir investi dans la boxe et le football féminin en 2017, le groupe proposera davantage de sports mécaniques grâce à l'acquisition - pour la première fois - des droits de la MotoGP™. Au cœur de l'offre éditoriale de Canal+, les Créations Originales se sont aussi particulièrement distinguées cette année. La saison 4 de la série d'espionnage *Le Bureau des Légendes* et les séries inédites *Hippocrate* et *Nox* ont été largement plébiscitées par les abonnés et la critique.

Partenaire historique du cinéma, Canal+ a renouvelé son accord avec le cinéma français, prolongeant jusqu'en 2023 un partenariat de plus de 30 ans. Cet accord a mené à la signature, fin décembre 2018, d'une nouvelle chronologie des médias qui permet désormais à Groupe Canal+ de proposer à ses abonnés des films six mois après leur sortie au cinéma. Côté Studiocanal, l'année 2018 a été positive grâce au triomphe du film de Gilles Lellouche *Le Grand Bain* qui a conquis 4,3 millions de spectateurs ; de *Mia et le lion blanc* (1,2 million d'entrées) et du délicat *Pupille* (0,8 million d'entrées).

Dans les métiers de la communication, Havas a connu une belle année grâce à un excellent quatrième trimestre. Le groupe a poursuivi sa politique d'acquisition. En 2018, cinq nouvelles agences issues de régions et de marchés divers ont rejoint Havas. La créativité de ses agences, de BETC à Rosapark en passant par Havas Host, a été plusieurs fois récompensée lors de grands festivals internationaux, notamment lors des Cannes Lions 2018 où Havas a reçu trois « Grands Prix » et 47 « Lions ».

18 mois après son intégration à Vivendi, Havas s'est également illustré en étant à l'initiative de plusieurs projets communs avec d'autres entités du groupe : Havas Sport & Entertainment, Universal Music & Brands et Canal+ ont ainsi uni leurs forces pour « événementialiser » la finale du Top 14, au Stade de France en juin dernier.

Enfin, Gameloft a connu un beau succès avec le dernier opus de son jeu de course sur mobile, *Asphalt 9: Legends*. Sorti le 26 juillet 2018, le jeu a été téléchargé plus de 35 millions de fois depuis son lancement. Sur l'année, Gameloft comptabilise 1,8 million de jeux chaque jour et 98 millions de joueurs mensuels.

En plus des franchises qu'il développe en propre, Gameloft s'associe à de nombreux ayants droit via des partenariats pour créer des jeux en lien avec des univers et des personnages célèbres. Après Disney®, Universal, Illumination Entertainment, Hasbro®, ou encore Fox Digital Entertainment, Gameloft et le groupe LEGO ont annoncé la sortie en 2019 d'un nouveau jeu LEGO® qui amènera les célèbres figurines sur mobile.

Fin 2018, Gameloft a acquis le studio FreshPlanet, créateur des jeux de quiz musicaux à succès *SongPop*, plusieurs fois récompensés et téléchargés plus de 100 millions de fois. Cette acquisition marque une nouvelle étape dans la stratégie de Gameloft qui renforce ainsi sa position de leader dans l'industrie du jeu mobile.

Vivendi forme un ensemble cohérent où la complémentarité des métiers, de la musique à la billetterie en passant par les séries, permet de valoriser la ressource première du groupe : le contenu. Renforcé avec Havas sur le volet communication, Vivendi offre une alternative aux grands acteurs américains et asiatiques qui se partagent le marché mondial du divertissement culturel.

Grâce à son ancrage européen, Vivendi propose à ses clients et ses partenaires une offre différenciante, aux racines et à la sensibilité uniques.

Au-delà de ses principaux métiers, Vivendi se renforce également sur des marchés qui constitueront les leviers de croissance des années à venir. En 2018, Vivendi consolide sa chaîne de valeur tout en gardant le contenu et la propriété intellectuelle au cœur de son modèle. L'annonce de l'acquisition d'Editis, les nouveaux développements dans le *live* ou les travaux menés sur les objets connectés s'inscrivent pleinement dans le projet stratégique de Vivendi. En 2018, le groupe s'est particulièrement concentré sur :

- **La valorisation des franchises Vivendi**

  Grâce à ses différentes expertises, Vivendi a la capacité de porter des projets communs et de créer des dispositifs spéciaux autour de formats originaux comme le festival « Le Crxssing » dont la seconde édition s'est déroulée à Londres, fin septembre 2018. De la conception à la billetterie, toutes les étapes ont été soutenues par les entités du groupe, à l'instar des développements réalisés autour de la franchise Paddington. Ce modèle de synergies sera décliné pour de futures acquisitions ou création de franchises, notamment autour des contenus de Gameloft et prochainement d'Editis.

- **Le développement des activités *live***

  Vivendi a fortement enrichi son offre de festivals en 2018. Garorock complète la liste des 14 festivals appartenant en partie ou en totalité à Vivendi via ses structures Olympia Production et ULive dans le monde. Cette industrie à la croisée des métiers du groupe s'adresse à un public toujours plus nombreux (plus de 7 millions de festivaliers ont été dénombrés en France en 2018). Ainsi, pour répondre à la demande croissante du marché, See Tickets a racheté la société de billetterie néerlandaise Paylogic en avril 2018, constituant un réseau mondial de billetterie couvrant l'Europe et les États-Unis.

- **La conquête de nouveaux marchés**

  En l'espace de deux ans, Vivendi a fait du continent africain un marché privilégié. En effet, sa population jeune et connectée en demande croissante de produits culturels en fait un marché idéal pour les métiers créatifs de Vivendi. Ainsi, le groupe a lancé le premier réseau de salles de cinéma et de spectacles baptisé CanalOlympia, qui compte aujourd'hui 11 salles dans huit pays d'Afrique de l'Ouest. Le groupe a également créé Vivendi Sports, une structure qui conçoit et organise des évènements sportifs en Afrique. Vivendi Sports a organisé ses deux premières compétitions en 2018, toutes deux inscrites au calendrier des fédérations internationales : *Le Tour de l'Espoir*, une course cycliste au Cameroun ; et *Jab&Vibes*, le championnat de boxe des poids super-légers au Sénégal.

  Vivendi intensifie également sa présence sur d'autres marchés et s'installe peu à peu sur le marché asiatique, en Chine et en Inde notamment où des comités ad hoc ont été créés et où des partenariats ont été signés avec les grands acteurs du secteur.

- **La distribution des contenus en ligne**

  La création de contenus serait inopérante sans la possibilité de les diffuser. Un an après son repositionnement stratégique, la plateforme Dailymotion redresse et fidélise son audience grâce aux contenus premium. Ce virage éditorial s'est également traduit par la signature en 2018 de plus de 300 partenariats avec les plus grands créateurs de contenus au monde : le *Financial Times, Variety, GQ* ou encore *Brut*. Des dizaines de partenariats ont été signés sur des territoires où Dailymotion était peu présent (Corée, Vietnam, Inde) et où l'audience a fortement augmenté. Dailymotion remplit donc son rôle de vitrine numérique du groupe.

2.1.2. VIVENDI, UN ACTEUR ENGAGÉ AU SERVICE D'UN PROJET INDUSTRIEL, CULTUREL ET DE SOCIÉTÉ

L'année s'annonce riche pour Vivendi qui entame 2019 avec un objectif bien défini : poursuivre la construction d'un champion européen d'envergure mondiale des contenus, des médias et de la communication. Deux grands chantiers figurent sur la feuille de route de Vivendi :

- Le groupe a finalisé l'acquisition d'Editis le 31 janvier 2019, prenant ainsi pied dans une nouvelle industrie créative complémentaire à ses métiers de contenus : l'édition. Avec Editis, Vivendi accède au premier marché culturel en France et se dote d'une ressource exceptionnelle. En effet, l'édition est centrale dans le domaine de la propriété intellectuelle. Aujourd'hui, deux tiers des films et séries sont issus d'œuvres littéraires originales.
- Vivendi a décidé d'ouvrir à un ou plusieurs partenaires stratégiques la possibilité d'acquérir jusqu'à 50 % du capital d'UMG. Vivendi permettra alors à Universal d'accélérer son développement tout en gardant dans son portefeuille cet actif précieux. Un prix de réserve minimum sera défini.

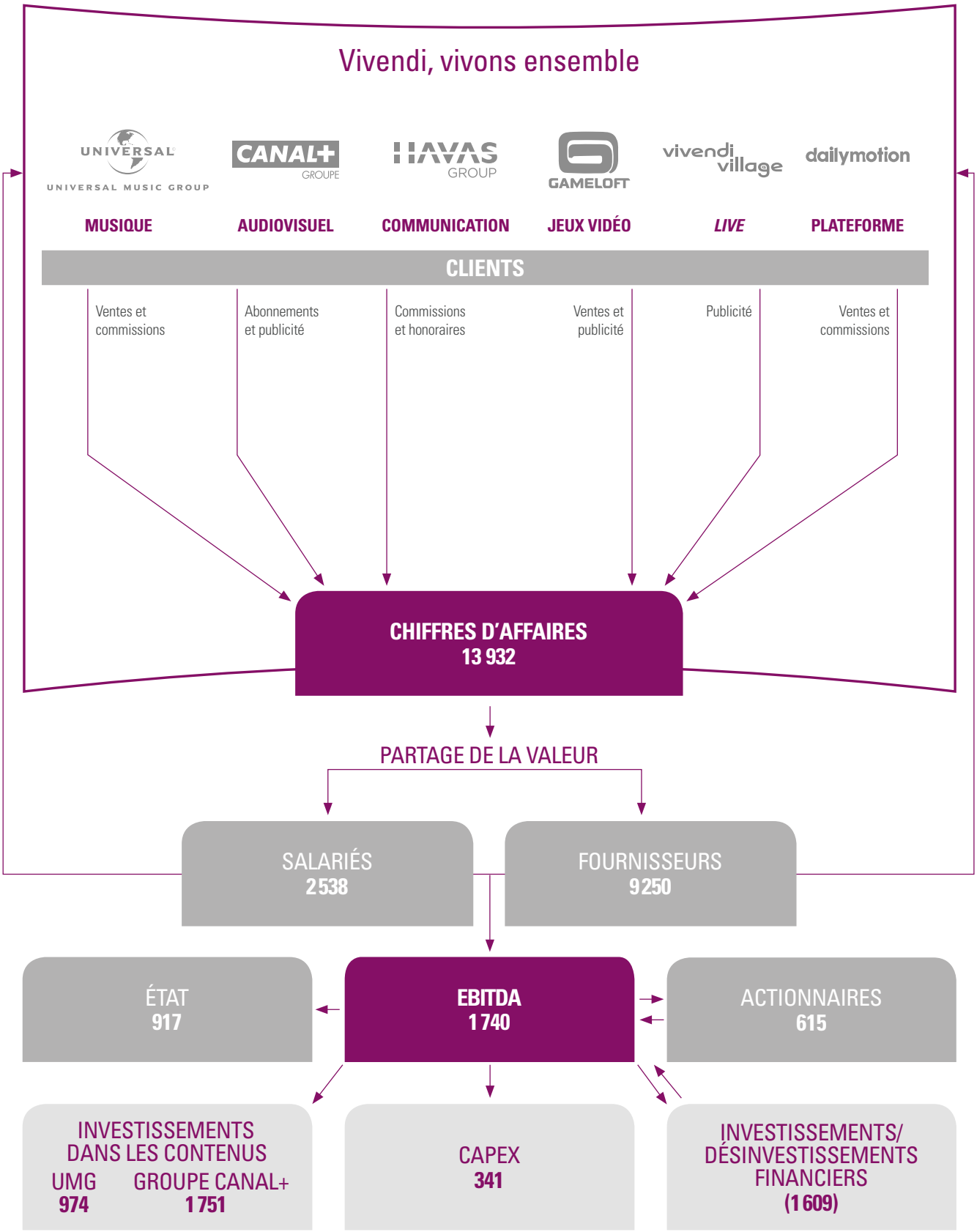
Vivendi est un ensemble unique, composé d'actifs à fort potentiel. Un groupe au sein duquel se côtoient Lady Gaga, les héros de la série *Engrenages*, les petits dragons du jeu *Dragon Mania Legends* et, depuis janvier 2019, les auteurs d'Editis tels que Michel Bussi ou Ken Follett. Grâce à la diversité de ses métiers, Vivendi a les capacités de mobiliser le potentiel créatif de grands acteurs du divertissement et de plus petites structures au service d'un talent, d'une œuvre, ou d'une marque. Cette diversité dans les contenus, dans les métiers, dans les talents est le socle commun du groupe. Elle fait partie de l'ADN de Vivendi et lui permet de se distinguer sur un marché de plus en plus globalisé des contenus face aux GAFAM et aux BAT asiatiques (Baidu, Alibaba, Tencent).

En soutenant la création sur tous les territoires, Vivendi s'engage également vis-à-vis de ses parties prenantes en faveur du pluralisme culturel, de l'accès au divertissement, de l'accompagnement de la jeunesse dans les usages numériques… En 2018, 2,7 milliards d'euros ont été investis dans la production de contenus.

Vivendi et ses métiers, à travers la diversité et la richesse de ses contenus, s'inscrivent dans une même démarche responsable. Cet engagement s'exprime bien au-delà des contenus culturels produits par le groupe : les initiatives menées profitent à la société et font de Vivendi un acteur du changement à travers son programme de solidarité « Create Joy » destiné à aider les adolescents en difficulté ; « Femmes Forward », une initiative visant à promouvoir les femmes au sein de l'entreprise ; « Solidarité Climat », ayant pour but de financer des projets solidaires en faveur du climat ; ou encore Paddington qui est le défenseur des droits des enfants auprès de l'Unicef.

Ces engagements seront créateurs de valeur et permettront à Vivendi de lancer de nouveaux projets, d'attirer et de développer des talents, de poursuivre sa croissance.

2.2. Modèle d'affaires



Chiffres donnés en millions d'euros.

Vivendi compte parmi les leaders mondiaux des médias, des contenus et de la communication. En 2018, son chiffre d'affaires s'est élevé à 13 932 millions d'euros, en hausse de 11,3 % et de 4,9 % à taux de change et périmètre constants, et son EBITA à 1 288 millions d'euros, en progression de 33 % et de 24,7 % à taux de change et périmètre constants.

Présent dans 78 pays, le groupe compte 44 142 salariés (y compris Editis). Environ 54,5 % de son chiffre d'affaires 2018 est enregistré en Europe, 31,5 % en Amériques, 10 % en Asie-Océanie et 4 % en Afrique.

Être un leader mondial des médias, des contenus et de la communication implique de se développer dans de nombreux secteurs. Vivendi est présent dans la musique (Universal Music Group) ; la télévision et le cinéma (Groupe Canal+) ; la communication (Havas) ; les jeux vidéo (Gameloft) ; la vidéo numérique (Dailymotion) ; et le spectacle vivant et la billetterie (Vivendi Village).

La musique, la télévision, le cinéma et la communication représentent près de 97 % du chiffre d'affaires du groupe en 2018 (les modèles économiques de ces seules activités sont détaillés ci-dessous). Le partage de la valeur créée se fait principalement entre les salariés et les fournisseurs, l'État et les actionnaires bénéficiant également d'allocations. Les flux de trésorerie alimentent ensuite les investissements dans les contenus, les Capex et les investissements financiers (cf. schéma ci-contre).

La situation bilantielle de Vivendi est saine. Au 31 décembre 2018, le groupe comptait une trésorerie nette de 0,2 milliard d'euros et 3,7 milliards d'euros de lignes bancaires disponibles au 11 février 2019.

UMG (43,2 % du chiffre d'affaires 2018 de Vivendi) a réalisé, en 2018, un chiffre d'affaires de 6 023 millions d'euros et un EBITA de 902 millions d'euros, pour un effectif de 8 319 collaborateurs. UMG est présent dans plus de 60 pays.

Fort de plus de 50 labels (Capitol Records, Republic Records, Interscope Geffen A&M Records, Island Records, Decca Records, Deutsche Grammophon, Blue Note Records, Verve Records…) couvrant tous les styles de musique, UMG accompagne les plus grands artistes locaux et internationaux comme les Rolling Stones, U2, Taylor Swift, Lady Gaga, Drake, Post Malone, Helene Fischer, Florent Pagny, Eddy de Pretto…

UMG a trois activités principales : la musique enregistrée, l'édition musicale et le merchandising. L'activité de la musique enregistrée, qui représente plus de 80 % du chiffre d'affaires d'UMG, consiste à découvrir et accompagner des artistes, ainsi qu'à commercialiser, promouvoir et distribuer leur musique. Cette activité s'étend également au *live*, au sponsoring ou encore à la production de films et d'émissions de télévision.

La distribution de la musique enregistrée a considérablement évolué. De la vente physique de disques vinyles, de cassettes (1963) et de CD (1983), l'industrie est passée aux téléchargements numériques (1999) puis aux plateformes de musique de streaming (2007), gratuites ou payantes (via un abonnement) pour le consommateur. Le secteur, après une décennie et demie de baisse liée à la transition numérique, s'est donc repris en 2015 grâce au succès des plateformes de streaming (Spotify, Deezer, Apple Music, Amazon Music, YouTube Musique, Qobuz, Tidal…). Ces dernières existent dans le monde entier mais les pays se situent à différentes étapes de la transition numérique. Alors qu'aux États-Unis, premier marché de la musique, le streaming représente 66 % de l'activité (rapport de mi-année 2018 de Nielsen), les CD et le vinyle totalisent toujours environ 70 % des ventes au Japon, le deuxième marché mondial (selon les données de RIAJ – Recording Industry Association of Japan – de septembre 2018). Le potentiel de développement du marché reste donc important.

UMG a signé des accords de licence avec plus de 400 plateformes dans le monde. En 2018, son chiffre d'affaires généré par les abonnements et le streaming a représenté 54 % de son activité totale dans la musique enregistrée.

Les plateformes de streaming sous licence génèrent des revenus récurrents, fondés sur la consommation lors de la diffusion d'une chanson. Elles fournissent également des données statistiques contrairement au modèle basé sur le point de vente qui ne génère ni revenus ni données après la vente initiale. Le modèle du streaming a accru l'importance de posséder un catalogue. C'est un atout pour UMG qui détient le plus important catalogue de musique enregistrée au monde (plus de 3 millions de titres).

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

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

Groupe Canal+ (37,1 % du chiffre d'affaires de Vivendi) a réalisé, en 2018, un chiffre d'affaires de 5 166 millions d'euros et un EBITA de 400 millions d'euros, pour un effectif de 7 739 collaborateurs. Groupe Canal+ est présent dans une trentaine de pays.

Groupe Canal+ compte trois activités principales : la télévision payante, la télévision gratuite et le cinéma. La télévision payante en France représente la majeure partie de l'activité du groupe. Il compte 16,2 millions d'abonnés individuels et collectifs en France et à l'étranger.

Au cours des dernières années, le marché de la télévision payante a énormément évolué dans l'Hexagone en raison de l'arrivée de nouveaux opérateurs français et étrangers, et des nouvelles façons de regarder la télévision (montée en puissance de la consommation en mobilité ainsi que de la télévision de rattrapage et à la demande). Face à cette évolution, Canal+ a revu la structure de ses offres, les rendant plus modulaires (deux modules de base et deux modules complémentaires sports ou séries-films) et plus flexibles (sans abonnement ou avec abonnement de 12 ou 24 mois). Canal+ a également noué des partenariats avec des fournisseurs d'accès Internet (Free, Orange, Bouygues), qui ont inclus dans leurs abonnements certaines chaînes proposées par Canal+. Le groupe a également développé myCanal, une application permettant de voir, en *live* ou en *replay*, les programmes de toutes les chaînes diffusées en France. myCanal est la première plateforme en ligne média/télévision/vidéo du marché français avec 1,6 million de visiteurs uniques par jour et plus de 50 millions d'heures de vidéo consommées par mois.

Par ailleurs, Groupe Canal+ s'est fortement développé à l'international. Il est présent en Pologne, en Asie (Vietnam et Myanmar) et dans plus de 25 pays en Afrique. Il compte aujourd'hui 7,8 millions d'abonnés individuels à l'étranger.

En France, Canal+ édite une chaîne généraliste (Canal+), diffusant du cinéma, du sport, de la fiction, des documentaires et des émissions de divertissement, et cinq chaînes spécialisées (Cinéma, Sport, Family, Décalé et Séries). La chaîne Canal+ est disponible dans les offres Canal qui intègrent l'ensemble des chaînes thématiques propriétaires du groupe (environ 20 chaînes) et 130 chaînes françaises et internationales éditées par des tiers. Canal+ diffuse notamment des séries sous le label Créations Originales. Dès 2007, sous ce label, il s'est lancé dans la production de séries et fictions comme *Engrenages*, *Le Bureau des Légendes*, *Hippocrate*

ou *Versailles*. Saluées par la critique et réalisant d'importantes audiences en France, elles connaissent également le succès à l'étranger : *Le Bureau des Légendes*, par exemple, a été vendu dans plus de 90 territoires.

Canal+ tire la majeure partie de son chiffre d'affaires d'abonnements mensuels. Signe du succès de son offre, plus de 95 % des abonnés s'engagent sur 24 mois et le taux de désabonnement a baissé à 13,6 % à fin 2018, en baisse de 2,2 points par rapport à fin 2017. Les abonnements sont commercialisés directement sur l'ensemble des réseaux de distribution (Internet, satellite, TNT). Groupe Canal+ a également noué des partenariats avec les opérateurs télécoms qui proposent certaines chaînes du groupe à leurs clients (3,1 millions de clients fin 2018).

Groupe Canal+ est présent sur le marché de la télévision gratuite, via ses trois chaînes nationales (C8, CNews et CStar). Sa régie publicitaire commercialise la publicité de ses chaînes ainsi que celle d'une quinzaine de chaînes thématiques.

Groupe Canal+ est aussi producteur et distributeur de films et de séries TV, via sa filiale Studiocanal. En 2018, son plus grand succès, *Le Grand Bain*, a enregistré plus de 4,3 millions d'entrées en France. Studiocanal exploite également l'un des plus importants catalogues audiovisuels au monde, comprenant 5 500 titres originaires de plus de 60 pays.

Havas (16,6 % du chiffre d'affaires de Vivendi) a réalisé, en 2018, un chiffre d'affaires de 2 319 millions d'euros et un EBITA de 215 millions d'euros, pour un effectif de 19 622 collaborateurs.

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

Pour mieux répondre aux besoins de ses clients, Havas a mis en place une stratégie « Together » centrée sur le client et structurée par région. Parallèlement, il a rassemblé toutes les expertises de communication sous un même toit, le Havas Village. Le groupe dispose de 58 villages dans le monde. En juin 2018, Havas a amorcé la phase 2 de sa stratégie « Together » en développant ses activités dans des domaines pointus comme le marketing à la performance, les relations publiques, la *blockchain* ou encore la communication sur les réseaux sociaux.

La division création publicitaire et conseils (Havas Creative) et la division conseils en communication santé et bien-être (Havas Health & You) représentent à elles deux environ 63 % du revenu net de Havas. Les deux entités emploient près de 11 400 experts dans 75 pays. Cette division noue des contrats avec des groupes, des administrations, des associations… Les contrats courent généralement sur un, deux ou trois ans. En cas de mission ponctuelle, les contrats peuvent ne durer que quelques mois.

La division expertise média et achats d'espaces publicitaires (Havas Media) représente 37 % du revenu net de Havas. La publicité se développe de plus en plus sur le net. Au-delà d'une profonde expérience en stratégie média et achat d'espace, Havas Media a développé des expertises pointues en programmatique, communication sur les réseaux sociaux, mobile et géolocalisée, ainsi qu'en performance web et analyse des données. La rémunération de Havas Media se fait au pourcentage de l'achat d'espaces.

2.3. La création de valeur

En 2018, Vivendi a maintenu son objectif de définir un modèle de création de valeur lié à ses activités sur le moyen et long terme et de le traduire par des indicateurs clés attestant d'une performance globale financière et extra-financière.

Cette démarche s'appuie en premier lieu sur l'analyse faite au sein des filiales avec ceux qui interviennent dans toute la chaîne de valeur : du soutien à la création en passant par la découverte des talents, l'édition et la distribution de contenus. Elle tient compte en second lieu de l'éclairage de parties prenantes externes.

Elle s'articule avec les éléments de stratégie (section 2.1), le modèle d'affaires (section 2.2) et les engagements en matière de responsabilité sociétale (section 4.4) qui donnent chacun des clés de lecture complémentaires pour mieux appréhender la création et le partage de la valeur au niveau du groupe.

En privilégiant cette démarche, Vivendi choisit d'expliquer la cohérence et la complémentarité de chacun des modèles de valeur des filiales avec celui porté par le groupe mais aussi la cohérence entre la création de valeur économique et l'apport sociétal. Vivendi s'inscrit ainsi en phase avec les réflexions en cours (projet de loi PACTE) visant à redéfinir la contribution de l'entreprise à la société.

2.3.1. LA DÉMARCHE DE CRÉATION DE VALEUR

Portée par un comité de pilotage et coordonnée par la Direction de la Responsabilité Sociétale (RSE) et Compliance, la démarche de création de valeur se déploie de manière progressive. Elle implique à ce stade trois filiales du groupe, Universal Music Group (UMG), Groupe Canal+ et Gameloft. Courant 2019, Havas, Editis et les activités du « *live* » au sein de Vivendi Village intégreront cette démarche.

Afin d'appréhender au cœur du business les éléments de création de valeur, une analyse approfondie de la valeur et de la performance économique des activités a été menée sur la base d'entretiens avec des représentants de chaque filiale. Les principaux leviers de création de valeur économique et les principales orientations stratégiques au niveau du business ont ainsi été identifiés. La contribution sociétale de chaque filiale a également été analysée sous l'angle de la valeur créée.

Une analyse externe, fondée sur des éléments de veille sectorielle et sur la vision des parties prenantes du groupe, est venue enrichir l'analyse interne. L'intégration des enjeux business et des enjeux sociétaux propres à chaque filiale dans une matrice de matérialité a par ailleurs permis de faire ressortir les niveaux de convergence entre l'impact business et l'impact sociétal et de prioriser des enjeux à privilégier.

Une représentation sous forme d'infographie réunit les ressorts de la création de valeur dans chaque filiale : les composantes de chaque activité, les expertises associées, les bénéficiaires du partage de la valeur et les contributions sociétales.

L'analyse des indicateurs financiers et extra-financiers a permis d'identifier des indicateurs de référence pour chacune des filiales. Une mise en perspective de ces travaux avec les engagements RSE a été réalisée afin d'optimiser la manière d'illustrer les indicateurs retenus.

En 2019, la volonté de poursuivre cette démarche dans un reporting financier et extra-financier plus intégré orientera les travaux des équipes de la Direction RSE et de la Direction financière. Une réflexion sera également engagée sur la traduction d'objectifs de développement en lien avec les axes de création de valeur identifiés. À l'issue des travaux, un rapport stratégique synthétisera l'ensemble des informations relatives à la création de valeur pour le groupe Vivendi.

2.3.2. LES AXES DE CRÉATION DE VALEUR DU GROUPE VIVENDI

L'identification des axes de création de valeur s'appuie sur les modèles de valeur économique et les modèles de contributions sociétales des filiales parties prenantes de la démarche en 2018. Les modèles de valeur économique illustrent la présence de Vivendi sur toute la chaîne de valeur. La complémentarité des activités de musique enregistrée et d'édition musicale chez UMG, les activités de production alliées à celle de la distribution de contenus audiovisuels au sein de Groupe Canal+ ainsi que la conception et le développement internalisés des jeux vidéo chez Gameloft illustrent ce positionnement. Les modèles de contributions sociétales reflètent la proximité avec les activités et les engagements responsables de Vivendi.

La détection des talents

Être en mesure de repérer les talents qui contribueront à l'originalité et à la qualité des contenus et services proposés par le groupe et correspondront aux sensibilités culturelles des clients est un élément de valeur déterminant pour Vivendi. Cette mission relève d'équipes dont l'expertise est reconnue dans leur secteur d'activité respectif. Ces équipes dédiées ont la capacité d'identifier des personnalités créatives et originales que ce soit dans le domaine musical, audiovisuel, cinématographique ou des jeux vidéo.

Leur capacité d'analyse des tendances artistiques et technologiques ainsi que la réalisation de partenariats avec des acteurs innovants pour anticiper des projets créatifs sont également essentielles pour détecter les futurs talents. À cela s'ajoute la possibilité de concevoir de nouveaux formats ou de réfléchir à des modèles d'affaires créateurs de valeur qui participeront concrètement aux moyens mis en œuvre pour attirer les talents. Enfin, les moyens dont le groupe dispose pour proposer des opportunités de valorisation et de développement diversifiées renforcent cet attrait.

La valorisation des talents au niveau mondial

Les artistes confirmés comme les jeunes talents bénéficient non seulement de l'expertise des équipes sur l'accompagnement artistique et média mais également de l'accès aux infrastructures du groupe pour concrétiser leurs projets. Les studios d'enregistrement, les scènes « *live* » et les capacités de promotion et de diffusion à l'échelle internationale permettent une exposition auprès d'un plus large public.

La collaboration entre les talents du groupe et des « marques clients » constitue également l'une des approches qui contribue à cette mise en valeur (collaboration entre un artiste musical et un annonceur ou un jeu vidéo).

La présence au sein de Vivendi de structures qui apportent leur expertise sur l'évolution des attentes des consommateurs et les tendances sur les segments de marché participe de la même manière à la stratégie de valorisation des talents artistiques.

La valorisation des catalogues et des IP

Maintenir la richesse, la qualité et la diversité des catalogues musicaux, cinématographiques et de jeux vidéo est indispensable pour répondre aux attentes des utilisateurs pour des contenus locaux proches de leurs sensibilités. Les larges capacités de diffusion, qui s'appuient sur les réseaux de distribution et les partenariats avec des acteurs du numérique, participent au rayonnement mondial des catalogues multigenres.

Afin d'exploiter les contenus au plus près des attentes des utilisateurs, des investissements sont réalisés dans des programmes innovants de recommandations, pour orienter la demande des utilisateurs au sein du catalogue de films ou de séries ou la faire correspondre avec un style musical précis.

L'exploitation des catalogues et la numérisation des titres plus anciens (les rendant accessibles aux nouvelles générations) permettent de disposer d'une ressource qui accompagne le développement d'artistes confirmés, d'asseoir la prise de risques pour ceux récemment révélés et d'élargir l'accès à des répertoires à audience plus limitée.

La valorisation des IP (œuvres dont le groupe détient les droits de propriété intellectuelle) au sein du groupe s'appuie sur la volonté de développer les marques qui présentent une attractivité certaine et ainsi construire un véritable portefeuille de marques. À cet effet, Vivendi a instauré un Comité IP qui réunit régulièrement des représentants de la Direction générale et des filiales pour réfléchir sur la mise en valeur de certaines marques dont le groupe détient la propriété en s'appuyant sur des opportunités de déclinaisons (ex. : Paddington, L'Olympia, les festivals, etc.). Ils étudient également l'acquisition de marques fortes en résonance avec les activités du groupe. Les filiales participent à cette valorisation au sein même de leur secteur d'activité (ex. : une série qui devient un film) ou en collaborant sur un projet avec une autre filiale (ex. : un film qui inspire un jeu vidéo). La conception d'événements culturels créateurs de valeur et déclinables au plan international, tel le festival franco-britannique Le Crxssing, est également un axe de réflexion pour 2019. En outre, l'arrivée d'Editis au sein du groupe ouvre de nouvelles perspectives quant à la valorisation d'IP issus des œuvres littéraires.

Une ligne éditoriale attractive

La ligne éditoriale est portée par la production de contenus ambitieux d'une grande diversité qui contribuent à l'originalité des catalogues ainsi que par la proposition de nouvelles formes de divertissement. Cette caractéristique éditoriale permet de mettre en valeur une offre variée, de qualité et différenciante sur le marché.

2.3.2.1. La création de valeur pour UMG

La capacité de découvrir et d'accompagner les futurs talents musicaux est l'une des caractéristiques majeures du modèle de création de valeur d'UMG. Les labels et leurs cellules artistiques sont des atouts indispensables pour repérer les personnalités qui se distingueront parmi tous les genres musicaux et qui correspondent à une tendance musicale plébiscitée par les fans. Leur expertise va ainsi permettre l'aboutissement de projets musicaux qui viendront enrichir le catalogue. Leur présence à l'échelle internationale contribue au repérage d'artistes locaux qui correspondent aux sensibilités d'un public multiculturel. Ainsi, en 2018, deux nouvelles structures ont été créées en Afrique pour accompagner les projets au sein de la jeune scène musicale africaine.

Savoir s'adapter à la démarche artistique des talents pour les attirer et les retenir se traduit par une approche flexible en matière d'accompagnement. Les artistes peuvent ainsi signer avec un label pour un accompagnement global ou pour un simple contrat de services (marketing digital, distribution, etc.) ou s'autoproduire en faisant appel à la plateforme de distribution digitale Spinnup. Les équipes d'UMG sont également très attentives aux talents qui peuvent accompagner les évolutions technologiques afin de rester à la pointe de l'innovation et proposer des expériences d'écoute innovantes aux fans. À cet effet, une collaboration étroite s'est instaurée avec des start-up liées à la music *tech* grâce à des programmes d'incubation (*Abbey Road Red*, *Accelerator Engagement Network*, voir section 4.4.1.4) et spécialisées dans les technologies d'accès à la réalité virtuelle et augmentée.

La multiplicité des expertises au sein du groupe permet de proposer aux artistes une gestion artistique et médiatique allant de la sortie des albums aux événements *live*, en passant par les produits dérivés, l'édition musicale, la gestion des droits audiovisuels et cinématographiques et les partenariats avec des marques. Cette gestion diversifiée et globale constitue la spécificité de l'offre d'accompagnement proposée par UMG et positionne les labels du groupe parmi les plus dynamiques et les plus innovants à l'échelle internationale.

Les communautés de fans sont des parties prenantes indispensables dans la chaîne de création de valeur. Leur dynamisme est un élément essentiel de la valorisation des artistes et des contenus musicaux. UMG s'attache tout particulièrement à développer les interactions entre les fans et les artistes et multiplie les expériences innovantes permettant de renforcer ce lien. Grâce à la création de produits innovants adaptés à chaque artiste et à leur marque, l'activité merchandising répond également à cette volonté de créer du lien entre les artistes et les fans.

L'analyse des données est un atout clé pour UMG. *« Artists insight, consumers insight, brands insight »* participe à une meilleure connaissance des artistes, à une meilleure réponse aux attentes des publics et à une meilleure manière d'appréhender les collaborations possibles entre un artiste et une marque dans une optique de valorisation.

La mise en valeur des artistes passe par une diffusion de leur création auprès du plus grand nombre et UMG s'est engagé dans des partenariats stratégiques avec les acteurs majeurs du numérique qui disposent de plateformes de streaming (Apple, Spotify, Amazon, Pandora, Google) ou au travers d'accord de licence de vidéos musicales avec les plateformes des réseaux sociaux.

Le vaste catalogue d'UMG offre une diversité de répertoires résultant notamment des investissements que le groupe réalise dans les artistes locaux. Le développement des multiples possibilités d'accès aux répertoires est un levier important pour optimiser ce patrimoine musical.

Afin de valoriser au mieux son catalogue, UMG a investi dans un programme d'analyse de données fondé sur la description musicale. Ce système en permettant une recherche plus fluide en fonction de critères comme le genre musical, l'émotion, le tempo ou l'instrumentation, vise à faciliter l'expérience de découverte musicale pour l'utilisateur sur des supports tels que les services de streaming ou les appareils à commande vocale (voir section 4.4.1.3).

Conscient de la valeur de ce catalogue, UMG met en œuvre des actions de conservation et de numérisation des bandes analogiques provenant de ses archives, produit des documentaires relatant les parcours et les créations d'artistes emblématiques (Pavarotti, The Beatles) et développe des partenariats avec des musées autour d'expositions à caractère musical.

La stratégie de valorisation du catalogue intègre également la protection des droits qui y sont rattachés à l'égard des atteintes qui en dégradent la valeur. Pour limiter l'accès aux contenus musicaux sans licence et les pratiques de copie des contenus diffusés en streaming, UMG se concerte régulièrement avec les acteurs de l'industrie musicale et du numérique.

Les droits de propriété intellectuelle associés aux œuvres originales et aux arrangements contribuent de manière significative à la valeur économique. Ces droits sont notamment optimisés dans le cadre de l'utilisation des morceaux musicaux dans les films, lors de campagnes publicitaires, à la télévision et dans les nouveaux médias.

La ligne éditoriale d'UMG : accès à des univers musicaux d'une grande diversité, partage d'émotions et découverte d'expériences musicales inédites pour les publics. En cela, elle contribue fortement à mettre en valeur la richesse des créations et des artistes.

Indicateurs de performance

Le soutien aux talents se traduit par des investissements significatifs et en progression constante. Dans les cinq principaux marchés du groupe (États-Unis, Royaume-Uni, France, Allemagne et Japon), **34,9 %** des investissements marketing et recording sont consacrés aux artistes signant un premier album.

Ce catalogue est le reflet d'une grande diversité musicale et culturelle qui rencontre les attentes du public sachant que **près de 60 %** des ventes d'UMG proviennent des répertoires locaux, ce qui contribue au chiffre d'affaires qui s'élève à **6 023 millions** d'euros en 2018. La branche édition d'UMG recense plus de **184 000 nouveaux** contrats avec des auteurs-compositeurs, qui participent à la richesse du catalogue.

Pour accompagner et valoriser ses artistes, UMG active plusieurs leviers qu'il s'agisse des **3,4 milliards** d'euros investissements dédiés à l'artistique, des **192** contrats signés pour des prestations de merchandising ou des campagnes internationales qui permettent aux artistes de nouer des partenariats avec des marques dans **plus de 70 pays**. L'adaptation d'UMG aux nouveaux usages d'écoute de la musique et la volonté d'amplifier la diffusion de ses contenus musicaux se traduisent par la signature de **plus de 400** partenariats avec des plateformes numériques et s'illustrent par **63,7 %** du digital dans les ventes de musique enregistrées.

La numérisation de **85 000** masters audio à partir de bandes analogiques issues des archives d'UMG auxquels se rajoutent les vidéos musicales contribuent au patrimoine d'UMG.

UMG : la musique avec et pour tout le monde

La culture unique des labels aide à développer et consolider la carrière d'un artiste

LES ARTISTES

Investir en amont
Investir dans les jeunes talents au début de leur carrière, en les accompagnant dans la production, le développement artistique et l'organisation de leurs tournées

Création de contenus
Combiner la force des labels et l'activité d'édition pour associer des artistes, des compositeurs et des producteurs musicaux afin de collaborer autour de la création musicale

Marketing et promotion
Utiliser l'expertise des labels pour aider les artistes à se démarquer parmi toutes les plateformes numériques et à rester connectés avec leurs fans autour du monde

Développement de carrières sur le long terme
Développer et accompagner les artistes tout au long de leur carrière au sein des différents labels

Protection des droits artistiques
Protéger les IP, faire entendre la voix des artistes, défendre une rémunération équitable, combattre le piratage, soutenir les organisations du commerce

Aider les artistes locaux à accéder à une audience mondiale
Être présent dans plus de 60 pays grâce à plus de 400 partenaires de distribution dans le monde

Accompagner toutes les étapes de la carrière d'un artiste
Mettre à disposition des artistes des ressources au niveau mondial, en complément de la musique enregistrée et de l'édition musicale (merchandising, licence, audiovisuel, management des artistes, tournées et représentations, management de marque, évènements et parrainages…)

L'excellence technologique
Fournir un plus grand accès aux données du secteur via une équipe dédiée à leur analyse, afin de proposer une approche unique et globale pour guider les décisions commerciales et artistiques, permettant la formation de partenariats entre les artistes, les médias et les marques

CRÉATION DE VALEUR

LES FANS ET LES PUBLICS

Correspondre à la diversité des attentes musicales des consommateurs et des publics
Offrir la musique au travers de la radio numérique, des abonnements et du streaming, des téléchargements, et des CD et vinyles, afin de mettre à disposition des fans la musique qu'ils aiment quelle que soit leur manière de la consommer

Promouvoir tous les genres musicaux
Donner au public tous les types et les genres musicaux, promouvoir les langues et les valeurs, l'expression personnelle, les émotions et les idées, et rassembler les personnes autour de la musique

Protéger un héritage inestimable
Préserver l'héritage culturel et l'expression artistique des dernières années pour les générations à venir, et promouvoir les richesses culturelles de demain

Connecter les artistes et les fans
UMG rapproche les fans de leurs artistes, y compris à travers les réseaux sociaux, les évènements « meet-and-greet », les boutiques éphémères et la promotion de partenariats de marque

Préserver la culture
La musique est une part importante des cultures locales, et UMG investit dans des contenus locaux partout dans le monde

Accompagner les initiatives de solidarité
La musique a le pouvoir d'inspirer et de rassembler les personnes. Le groupe et ses artistes œuvrent ensemble pour parvenir à cet objectif

Un process de création de valeur global et intégré

LES PARTENAIRES COMMERCIAUX

Accéder à une variété de distributeurs
Plus de 400 partenaires digitaux dans le monde, dont Apple, Spotify, Amazon, Youtube, Facebook et des partenaires locaux tels que Tencent et Anghami ; des distributeurs physiques des grandes chaînes de distribution aux plus petites (distributeurs indépendants)

Partenariats avec des labels indépendants
Les partenariats avec des labels indépendants permettent aux artistes d'accéder à davantage de visibilité, au travers de la distribution et d'autres partenariats plus globaux

Anticiper et soutenir les transitions technologiques
En travaillant avec une variété de partenaires technologiques, UMG anticipe et aide autant que possible à concevoir les nouveaux usages musicaux du futur

Partenariats
Aider au développement et faire croître les nouveaux business autour de la production musicale

Autoriser l'utilisation de la musique sous d'autres formes
Partenariats qui s'étendent au-delà de l'industrie musicale, dont l'industrie du film et de la télévision, des jeux vidéo et du sport

Marchés émergents
Collaborer avec des partenaires sur les marchés émergents afin d'établir des modèles économiques permettant la vente de musique là où le piratage était présent

2.3.2.2. La création de valeur pour Groupe Canal+

Au sein de Groupe Canal+, la découverte et l'accompagnement des talents par les cellules de repérage se doublent d'un décryptage des tendances en matière de divertissement. Ces expertises sont déterminantes pour porter à l'antenne des animateurs, des chroniqueurs, des humoristes qui contribuent à la singularité des contenus présentés sur les chaînes. Ainsi, le Bureau des auteurs, l'unité Courts et créations, le pôle Création Digitale et le label Création Décalée participent activement à une création audiovisuelle originale et innovante.

La contribution du groupe à l'égard des jeunes talents cinématographiques est un autre aspect du modèle de valeur. Les investissements réalisés dans les premiers et seconds films par la chaîne Canal+ et Studiocanal soutiennent notamment la diversité et la nouveauté au sein des catalogues. La mise en place de partenariats financiers adaptés (prise en charge des frais de structure ou prises de participations minoritaires en échange de droits de premier regard sur les projets), le soutien à des programmes incubateurs de talents ou encore le développement de formations visant à révéler le potentiel de jeunes scénaristes et auteurs participent à l'attractivité du groupe vis-à-vis de futurs talents.

Cette démarche se décline également à l'international où les auteurs de fiction ainsi que les réalisateurs de séries, de documentaires et de films bénéficient de toute l'attention des équipes de Canal+ International qui privilégient les talents locaux dans les pays où les activités sont implantées (Afrique, Vietnam, Pologne et Myanmar) et valorisent les créations locales en cohérence avec une ligne éditoriale qui prend en compte les attentes des clients sensibles à la proximité culturelle des contenus (voir section 4.4.1.2).

La valorisation des talents récemment révélés ou déjà confirmés s'appuie sur un accompagnement de leur parcours artistique et sur une multiplication de leurs opportunités de développement. Ces dernières se créent en instaurant des collaborations avec des professionnels de Groupe Canal+ et en mettant à disposition des structures évènementielles (théâtres, salles de spectacles, etc.) mais également en leur donnant la possibilité de se développer sur les différentes plateformes du groupe (émissions de flux, cinéma, séries…). Ces actions leur permettent ainsi de faire connaître leurs réalisations et de fidéliser leurs publics.

Les passerelles offertes aux talents créatifs pour profiter d'une exposition plus large s'illustrent de différentes manières. Les partenariats avec de nouveaux artistes portant sur l'acquisition de droits de diffusion de leurs spectacles, la participation à la production d'un spectacle ou le financement d'un projet de long-métrage d'un talent révélé à l'écran sont autant de leviers pour valoriser les créateurs.

Groupe Canal+ via Studiocanal est détenteur d'un catalogue composé de plus de 5 500 titres auquel s'ajoute la gestion de droits locaux de plusieurs milliers de films notamment en France, en Allemagne et au Royaume-Uni. La logique d'investissement de Canal+ International dans les contenus locaux a également permis la constitution d'un catalogue de créations représentant les sensibilités culturelles de ses abonnés.

La valorisation des catalogues s'appuie sur la performance des moyens de diffusion qui permettent de proposer une expérience utilisateur innovante, capable de surprendre et séduire des publics dont les usages de consultation des contenus sont variés. myCanal et Canalplay prennent en compte ces attentes au travers de leurs offres de service numérique.

À l'international, la diffusion du catalogue de programmes africains tient compte des nouveaux usages et s'appuie sur la plateforme myCanal ainsi que sur un service de vidéo à la demande disponible uniquement sur mobile issu du partenariat avec Iroko, acteur majeur du divertissement africain. Le programme de déploiement d'un réseau de fibres optiques dans les pays africains où le groupe est présent proposera des capacités de diffusion à très haut débit et contribuera ainsi à faciliter l'accès aux contenus de Canal+ International. En outre, le renforcement au capital de Thema, société de distribution de chaînes généralistes, thématiques et ethniques auprès des opérateurs câble, satellite et IPTV en France et à l'international s'inscrit dans cette volonté de mettre en valeur les nombreux programmes proposés par Groupe Canal+.

Faire rayonner les contenus produits sous sa propre marque ou optimiser le potentiel de franchises qui ont fait l'objet d'acquisition fait partie de la stratégie de valorisation dans laquelle Groupe Canal+ est engagé. Ainsi, la franchise Paddington s'est déclinée en bande originale de film, en jeu vidéo, sous forme d'attraction dans un parc à thème ou encore en série télévisée. Ceci illustre les multiples possibilités de valorisation économique ou de positionnement de l'IP auprès d'un large public.

Cette stratégie s'accompagne par ailleurs de la mise en place de mesures visant à protéger les contenus audiovisuels et cinématographiques contre les pratiques de piratage particulièrement destructrices de valeur. À une réponse technique fondée sur le marquage numérique, le groupe privilégie désormais une réponse commerciale en proposant notamment de nouvelles offres tarifaires à destination des jeunes publics, en menant des actions de sensibilisation sur les conséquences du piratage ou encore en instaurant des mesures de limitation du financement par la publicité des sites illégaux.

La ligne éditoriale de Groupe Canal+ : attractivité des contenus proposés en positionnant des créations audiovisuelles et cinématographiques originales et de qualité, en correspondant à la diversité culturelle des publics, en répondant à leurs attentes avec des contenus divertissants ou porteurs de sens et en s'adaptant à leurs usages.

Indicateurs de performance

L'émergence de nouveaux talents cinématographiques et audiovisuels est l'un des éléments de la démarche de création de valeur de Groupe Canal+. Cela s'est traduit en 2018 dans sa politique de préachats par le soutien à **15** premiers et **25** deuxièmes films de jeunes réalisateurs. Au côté de **près de 600** œuvres originales cofinancées ou préachetées, ces films viennent compléter un large éventail de contenus proposés aux abonnés. Cette politique d'investissement dans des contenus fondés sur l'originalité et la diversité est soutenue par un financement des programmes à hauteur de **3 milliards** d'euros dont **plus de 50 %** dans des programmes produits localement.

La valorisation des contenus et du catalogue de films s'appuie sur l'innovation numérique et l'adaptation aux nouveaux usages télévisuels. Avec sa plateforme myCanal, Groupe Canal+ se situe parmi les pionniers du numérique en Europe.

La politique d'innovation et la diversité des contenus fidélisent un parc de **16,2 millions** d'abonnés dont **près de 50 %** à l'international. Ce ratio reflète le développement hors de l'hexagone des activités du groupe qui génèrent des revenus dans **70 %** des pays du globe. Cette expansion à l'international s'appuie sur un effectif de **45** nationalités. Une attention est également portée aux professionnels qui participent à la création des contenus locaux à l'international. Ils ont ainsi bénéficié de plus de **1 500** heures de formation pour renforcer leur expertise sur les métiers de l'audiovisuel.

Groupe Canal+ poursuit par ailleurs une politique de préservation et de valorisation du patrimoine cinématographique au travers de la restauration et la numérisation d'œuvres de son catalogue **162** films ont ainsi bénéficié de ces opérations en 2018.

Groupe Canal+ : un savoir-faire original par-delà les frontières

NOS MÉTIERS

Métiers de la création, de la négociation et de la curation
Attractivité, engagement, passion, capacité à articuler et mettre en narration la fiction, les documentaires et le sport ; acheter et proposer les bons contenus pour les bons territoires

Exploitation dans la durée
Exploration, innovation, catalogue, format et IP, valorisation du patrimoine audiovisuel

Métiers de la distribution
Compétences, marketing analytique, maîtrise du réseau de distribution

Technologie et data
Satellite, TNT, multi-plateforme, agrégation, valorisation, protection, recommandations client, services à la maison/en mobilité, OTT, performance des signaux, offre technologique diversifiée, apporter la fibre en Afrique

Partenariats et développement IT
Déploiement en propre vs appui de FAI

LES PUBLICS ET LES ABONNÉS

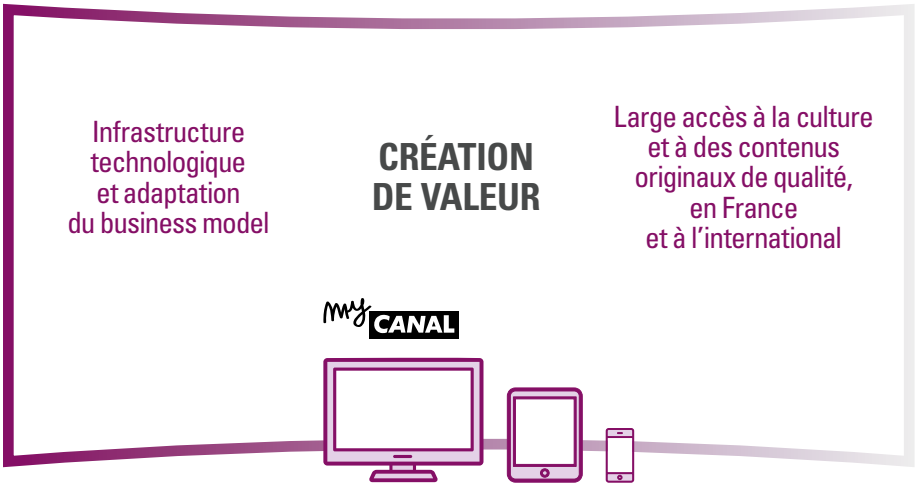
Une attente de divertissement
Forte consommation de temps TV, divertissement, cinéma, séries, sport, culture, jeu et musique

Usages : individuellement ou collectivement
PayTV/FreeTV, VOD, replay, « à la demande », multisupport

Pour tous : du contenu dans le vent, même un peu en avant
Famille, jeunesse, contenu indépendant, confiance, contenu approprié, techonologie protectrice

Valorisation des cultures, imaginaires collectifs
Pertinence culturelle, histoire et patrimoine, sensibilité

Adaptation de l'approche commerciale
Premium ou non, prépayé ou non, offre intégrée (TV + Internet) adaptée à la demande locale, ticket d'entrée adapté au pouvoir d'achat local



NOS TALENTS

Acteurs, chanteurs, humoristes, sportifs, auteurs, journalistes, animateurs, développeurs et producteurs
Détection, éclosion, financement

Un savoir-faire en contenus originaux
Concepts éditoriaux, marque de fabrique forte dans la production de films, de documentaires et dans le traitement de l'info

La talent factory Canal
Accompagnement, exposition du petit au grand écran, valorisation tout au long de la vie de l'œuvre

NOS CONTRIBUTIONS

Développement des territoires
Pénétration des nouvelles technologies, développement des infrastructures, engagement local des populations, détection des talents locaux

Soutien au cinéma et à l'audiovisuel
Contribution économique à l'audiovisuel, formation des talents, CNC France, filière audiovisuelle en France et à l'international

Diffusion du sport
Permettre l'accès aux meilleurs championnats internationaux partout dans le monde, diffusion de sports plus confidentiels

Lutter contre le piratage
Cellule de veille interne, démantèlement des réseaux, sensibilisation des équipes, soutien aux initiatives publiques, *fingerprinting*

2.3.2.3. La création de valeur pour Gameloft

La détection et la formation des talents sont des enjeux majeurs pour disposer des expertises indispensables à la spécificité de la création dans l'univers des jeux vidéo. Alors que les modèles de valeur des autres métiers du groupe reposent en grande partie sur une association avec des talents externes, celui de Gameloft s'appuie essentiellement sur des talents internes. L'accent est porté sur le repérage de profils artistiques et de profils « tech » qui seront en mesure de proposer une expérience de jeu qualitative et innovante. Ces profils se répartissent dans les 19 studios de création présents en Amérique, en Europe et en Asie. L'internationalisation des équipes est indispensable pour pouvoir produire des jeux qui s'inspirent de représentations en adéquation avec les cultures des joueurs.

Le repérage des talents s'appuie notamment sur des collaborations avec des écoles et universités qui proposent des formations en jeux vidéo ou en adéquation avec les profils nécessaires au développement et à la création des jeux et également sur les rencontres organisées lors de forums étudiants ou de challenges avec les écoles. À l'international, cette démarche bénéficie des opportunités liées à l'écosystème local. Au Brésil, Gameloft a ainsi ouvert un studio de jeux vidéo en s'appuyant sur une association de jeunes « tech ». Au Vietnam, Gameloft s'est rapproché d'une association de jeux vidéo qui a permis au studio de création de bénéficier d'un partage d'expérience.

L'accompagnement des talents internes pour permettre aux expertises de se maintenir à un niveau artistique et technique élevé est un réel enjeu dans la mesure où la jeunesse des collaborateurs et la concurrence entre les éditeurs facilitent la mobilité. L'adaptation des compétences fait notamment l'objet d'une attention spécifique dans le cadre des partenariats avec les grands acteurs du numérique pour permettre aux équipes de Gameloft de maîtriser les nouveaux environnements dans lesquels les jeux seront présentés.

Le savoir-faire des équipes s'inscrit au-delà du simple développement des jeux. La transformation du modèle économique a conduit à la création d'une offre d'espaces publicitaires dans les applications mobiles allant des formats les plus traditionnels comme les bannières aux plus innovants comme des mini-jeux ou des vidéos interactives. Gameloft a également engagé une réflexion sur le développement d'une offre d'e-sport sur mobile avec pour objectif d'attirer un plus grand public vers ce type de divertissement. Cette offre contribue à valoriser les compétences des talents internes qui doivent répondre aux qualités spécifiques de « jouabilité » que requiert ce type de jeu présent plutôt sur PC.

La reconnaissance apportée par Apple qui utilise le jeu *Asphalt 9 : legends* pour présenter le dernier produit de la marque ou par Google qui sélectionne le jeu *Modern Combat Versus* dans sa liste de recommandations dans son App store illustre la qualité des expertises au sein de Gameloft.

Au sein des studios, les collaborateurs sont également force de proposition en matière d'innovation. Les concepts de jeux les plus créatifs qui sont sélectionnés pourront ensuite entrer en phase de développement et enrichir l'offre proposée au catalogue.

Gameloft dispose d'un large catalogue de jeux sur mobile développés par les équipes en interne ou via des accords avec des partenaires détenteurs de franchises internationales. Il répond ainsi à une grande diversité de genres susceptibles de répondre aux attentes et aux sensibilités d'un large public. La création d'une identité Gameloft au sein des studios qui permet d'identifier les jeux renforce le positionnement du catalogue comme une référence de contenus innovants et de qualité au sein de l'industrie des jeux et parmi les acteurs du numérique et du divertissement.

L'exploitation du *back* catalogue associée à une évolution des jeux à succès qui le constituent participe à sa valorisation sur le long terme. De la même manière, l'approche multicanaux (boutiques numériques et opérateurs télécoms) retenue pour distribuer les jeux contribue de manière significative à sa rentabilité en multipliant les possibilités d'accès aux jeux.

Le programme de recherche et développement en données est essentiel pour analyser le comportement des utilisateurs et définir les recommandations sur la rétention des joueurs et sur la valorisation des données recueillies notamment pour améliorer l'expérience de jeu. Elles contribueront par ailleurs à orienter la diffusion des publicités afin d'en améliorer la performance.

Soucieux de protéger la valeur de son catalogue, Gameloft a également mis en place des mesures lui permettant d'être réactif pour retirer les copies de ses jeux sur des sites en ligne illégaux. En parallèle, un système de veille analyse les comportements frauduleux de certains joueurs afin de les neutraliser.

Les franchises de jeux conçues et développées en interne constituent des IP attractifs qui sont valorisés au travers de partenariats permettant de déployer la marque et de contribuer à sa notoriété. Les collaborations prennent diverses formes. Pour les jeux dont les scénarios intègrent les courses de voitures, des constructeurs automobiles peuvent être associés pour promouvoir leurs marques et attirer ainsi des joueurs sur leurs modèles iconiques. Il peut également s'agir de collaborations entre éditeurs avec l'intégration de personnages dans la franchise (ex. : personnages de *The King of Fighters* produit par SNK introduits dans *Dungeon Hunter Champions* produit par Gameloft).

Les opportunités cross-sectorielles à l'intérieur du groupe Vivendi sont également privilégiées pour valoriser les IP. Ainsi, l'acquisition de la franchise Paddington qui s'est traduite par un film produit par Studiocanal a bénéficié d'une exploitation sous la forme du jeu vidéo *Paddington Run*. L'un des talents signé par UMG a contribué à l'environnement musical de la dernière version d'*Asphalt 8* et a donné aux joueurs l'occasion de vivre une expérience de divertissement unique.

La ligne éditoriale de Gameloft : un catalogue de jeux multigenres accessible à tous qui permet aux joueurs de vivre des expériences de jeu immersives et originales. L'accessibilité est au cœur de la ligne éditoriale et le catalogue est ainsi composé de titres adaptés aux différents appareils du marché mobile selon les pays, dans de multiples genres différents et offrant des univers originaux ou issus de partenaires prestigieux, avec un soin tout particulier apporté à la qualité de l'expérience proposée.

Indicateurs de performance

Gameloft dispose d'un large catalogue de jeux qui couvre des genres variés. Les jeux sous IP propre représentent **63 %** du catalogue constitué par ailleurs de jeux associés aux marques des plus grands studios de création. Les investissements soutiennent le développement du portefeuille et de la qualité des jeux. Ainsi la part des dépenses de production s'élève à **63 %** dans les coûts totaux. La présence de jeux à succès est un atout du catalogue, avec **15** jeux qui comptent plus de **200 000** joueurs actifs quotidiens.

Le rayonnement des jeux de Gameloft à l'international s'appuie sur des talents internes capables d'adapter le contenu des jeux aux attentes locales des joueurs. La présence de **67** nationalités et le fait que **95 %** de collaborateurs aient une nationalité autre que française permettent aux jeux d'être plus pertinents au regard des sensibilités culturelles des joueurs. Avec **plus de 40 %** de nouveaux collaborateurs ayant moins de 26 ans recrutés en 2018, Gameloft dispose d'expertises capables de comprendre tous les profils des joueurs et d'adapter les jeux en conséquence.

Les revenus publicitaires représentent **10 %** du chiffre d'affaires qui s'élève à **293 millions** d'euros. Le modèle de distribution structure le chiffre d'affaires qui provient à **72 %** des distributeurs OTT (boutiques numériques) et à hauteur de **19 %** des opérateurs télécoms.

Gameloft : le gaming pour tous

LE MÉTIER

Réservoir de talents créatifs
Détection des talents, éclosion, formation, diversité culturelle dans les studios

Diversité des sources d'inspiration : Gameloft au cœur de la tendance
Processus d'innovation, écoute des tendances, catalogue, IP/jeux sous licence

Territoires et écosystèmes
Attractivité du gaming, dynamisation des territoires, engagement local

Expertise technique et technologique
Formation, développement de l'expertise, programmation, marketing analytique, qualité des développeurs

Technologie et data
Collecte et valorisation de la donnée, protection des utilisateurs, optimisation des jeux vidéos

Partenariats de distribution
App stores, opérateurs, constructeurs, jeux intégrés

Contenu original, culturellement adapté

CRÉATION DE VALEUR

Excellence technologique et business model innovant

LES JOUEURS ET LES PUBLICS

Valorisation des cultures, imaginaire collectif
Contexte et pertinence culturelle, histoire et patrimoine, sensibilité, licences

Proposition de contenu adapté pour tous
Famille, jeunesse, sociabilité, valeurs véhiculées, contenu approprié, technologie protectrice

Forte attente de divertissement
Temps libre, place du jeu vidéo, de la musique et de l'audiovisuel, société de loisirs, e-sport, jeux vidéo accessibles sur tous supports

Multiplicité des usages
Numérique, interactivité, jeux en réseau, mobilité des jeux et des supports

Infrastructures et supports
Collecte et valorisation de la donnée, protection des utilisateurs, optimisation des jeux vidéos

Offre commerciale freemium
App stores, opérateurs, constructeurs, jeux intégrés

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

1. Imany
2. Dadju
3. Louane

3.1. Métiers

3.1.1. MUSIQUE

La musique, avec Universal Music Group (UMG) est une activité centrale pour Vivendi. UMG est l'un des moteurs de l'industrie musicale internationale qui enregistre en 2018, pour la quatrième année consécutive, une forte progression de sa croissance. UMG est une entreprise dynamique dont l'essor sur le marché favorise la découverte de talents et l'accompagnement de nouveaux usages de consommation musicale.

UMG rassemble les plus grands artistes locaux et internationaux dont The Beatles, The Rolling Stones, U2, Andrea Bocelli, Lady Gaga ou Helene Fischer. Le groupe compte parmi ses talents les plus grands artistes de l'année dans le monde : Drake, Post Malone, Kendrick Lamar, Imagine Dragons et Ariana Grande.

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

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

L'activité d'édition musicale vise à découvrir et développer les productions d'auteurs-compositeurs. Elle détient et gère les droits d'auteur d'œuvres musicales pour leur utilisation dans des enregistrements, des représentations publiques et des usages associés, comme les films et les publicités.

Enfin, l'activité de merchandising conçoit et vend des produits dérivés pour des artistes et des marques. Ces produits sont vendus à travers de nombreux canaux de distribution et *concept stores,* pendant les tournées et sur Internet. UMG étend également ses activités à d'autres domaines comme la gestion des droits des marques.

3.1.1.1. Musique enregistrée

Recherche et développement des talents
La priorité de l'activité de musique enregistrée d'UMG est donnée à la découverte des artistes et au développement de leur carrière. Elle regroupe également les activités de marketing, de distribution, de vente ou encore de concession de contenus audiovisuels. Fort de la diversité de ses labels et de sa présence dans plus de 60 pays, UMG est aujourd'hui le numéro un de la musique enregistrée dans le monde, avec des positions majeures sur de nombreux grands marchés dont les États-Unis, le Royaume-Uni, la France et l'Allemagne.

UMG s'est associé à des plateformes de streaming locales et mondiales afin d'instaurer un marché légal de la musique dans des pays où la vente de musique enregistrée a toujours été traditionnellement faible, à l'instar des BRIC (Brésil, Russie, Inde, Chine), de l'Amérique latine, de l'Afrique, du Moyen-Orient et de l'Europe de l'Est. Grâce à ces partenaires, UMG a investi davantage dans le développement des talents locaux et a facilité l'accès à la musique au plus grand nombre.

Le groupe détient de grands labels, y compris d'enregistrement, dont Capitol Music Group, Interscope Geffen A&M, Republic Records, Island Records, Def Jam Recordings, Universal Music Group Nashville, Universal Music Latin Entertainment et Polydor, de même que des labels dédiés à la musique classique et au jazz (comme Blue Note Records, Decca, Deutsche Grammophon et Verve). La diversité de ses labels permet à UMG de toujours suivre l'évolution des tendances de consommation.

En 2018, les meilleures ventes d'UMG ont été réalisées par de grands artistes internationaux tels que Drake, Post Malone et The Beatles ; des artistes locaux à succès comme Dadju, Kendji Girac et Damso en France ; Helene Fischer, Herbert Grönemeyer et Bonez MC en Allemagne ; King & Prince au Japon ; et Luis Fonsi et J Balvin en Amérique latine. Les bandes originales ont également contribué à la bonne performance d'UMG en 2018, notamment celles de *Black Panther, A Star is Born* et *Bohemian Rhapsody.*

En 2018, UMG a été présent dans tous les classements internationaux :

- Sur Apple Music, les cinq premières places – et pas moins de 14 des 20 premières places – du classement annuel Top 100 Global Songs sont occupées par des titres d'UMG. Drake s'est placé en tête de ce classement et du Top 100 Global Albums.
- Sur Spotify, UMG occupe chacune des places du Top 5 des titres, du Top 4 des artistes et du Top 3 des albums à l'échelle mondiale. Drake a été l'artiste le plus streamé de l'année grâce à son titre *God's Plan* et à son album *Scorpion.* Quant aux places de l'artiste féminine et de l'artiste d'Amérique latine les plus écoutés en streaming, elles reviennent à Ariana Grande et J Balvin.
- Selon Nielsen, aux États-Unis, le titre *God's Plan* de Drake et l'album *Reputation* de Taylor Swift arrivent à la première place du classement annuel de Billboard pour les titres et les albums. UMG occupe également toutes les marches du podium des albums ainsi que six places au Top 10 des titres et au Top 10 des albums.
- D'après GfK Entertainment, en Allemagne, UMG s'adjuge les trois premières places des ventes d'albums de l'année, l'album éponyme d'Helene Fischer, sorti initialement en 2017, se plaçant en première position pour la deuxième année consécutive, tandis que Bonez MC & RAF Camora se hissent à la deuxième place et Gzuz à la troisième.
- Universal Music France a produit l'artiste, Damso, et le titre, *Désaccordé* de Vald, les plus streamés de l'année sur Spotify France, ainsi que le meilleur album de l'année, *Gentleman 2.0* de Dadju, sur Deezer France et Apple Music France.
- Au Royaume-Uni, d'après l'Official Charts Company, UMG place quatre artistes parmi les cinq les plus écoutés – Drake, Eminem, Post Malone et Ariana Grande, ainsi que six albums dans le Top 10.

Chaque année, les ventes de titres précédemment sortis renforcent le chiffre d'affaires de l'activité de musique enregistrée d'UMG et le groupe dispose ainsi du plus grand catalogue de musique enregistrée au monde. Il comprend une large palette d'artistes intemporels dont ABBA, Louis Armstrong, Charles Aznavour, Daniel Balavoine, The Beatles, The Beach Boys, les Bee Gees, Andrea Bocelli, Neil Diamond, Guns N'Roses, Elton John, Bob Marley, Nirvana, Queen, The Rolling Stones, André Rieu, Frank Sinatra et Amy Winehouse.

La musique par abonnement

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

En 2018, la forte hausse des abonnements en streaming et des offres gratuites financées par la publicité expliquent la bonne santé du marché de la musique. UMG joue un rôle majeur dans le redressement de l'industrie et soutient le développement continu de nouveaux services numériques et d'offres pour les consommateurs. UMG concède sous licence les droits associés à plus de 400 services numériques à l'échelle mondiale. L'émergence des services de streaming a créé une offre légale de musique sur des segments de marché précédemment dominés par la piraterie.

En 2018, UMG a significativement développé ses activités en Afrique avec le lancement de deux nouvelles divisions stratégiques en Côte d'Ivoire et au Nigeria. Le streaming a également donné une portée mondiale au répertoire local. De ce fait, UMG investit toujours davantage dans le contenu partout dans le monde. En 2018, par exemple, UMG a signé un contrat d'enregistrement international exclusif (sauf pour le Japon et la Corée) avec Kris Wu, l'un des artistes les plus populaires d'Asie, à la fois musicien et acteur au cinéma et à la télévision. UMG a également signé un contrat (sauf pour l'Asie) avec le quatuor sud-coréen Blackpink, groupe de K-pop féminin qui affiche, fin 2018, le meilleur classement dans l'histoire du Billboard Hot 100.

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

1. Lady Gaga, *A Star Is Born*
2. Ariana Grande

Universal Music Group & Brands (UMGB) continue de développer des projets avec des partenaires présents dans plus de 70 pays et dans de multiples secteurs d'activité (transport aérien, constructeurs automobiles, banques, hôtellerie, biens de consommation, luxe, télécommunications, etc.). UMGB est un conseiller éclairé et un spécialiste des partenariats stratégiques, du contenu de marque, de l'événementiel et des expériences, des réseaux sociaux et des supports média. Il propose un point d'accès unique à l'univers complexe du divertissement. L'agence accompagne ses clients dans la définition de stratégies qui leur permettent de mieux faire entendre leur voix dans le domaine de la musique et de la culture, d'accroître leur audience, de construire leur notoriété et la différenciation de leur marque et de développer des relations pérennes avec leurs clients et leurs fans.

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

3.1.1.2. Édition musicale

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

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

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

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

Les catalogues mondiaux d'UMPG comptent plus de trois millions de titres, en propriété et en gestion, dont certaines chansons les plus populaires du monde. Parmi les auteurs-compositeurs les plus célèbres figurent notamment Adele, André Rieu, Ariana Grande, The Beach Boys, les Bee Gees, Billie Eilish, Billy Joel, Britney Spears, Bruce Springsteen, Carly Simon, Charles Aznavour, Coldplay, Demi Lovato, Diane Warren, Dua Lipa, Elton John, Eminem, Florence and the Machine, Halsey, Harry Styles, H.E.R., Imagine Dragons, Irving Berlin, Jack White, Jacques Brel, J. Balvin, Justin Bieber, Justin Timberlake, Kane Brown, Keith Urban, Mumford & Sons, Mariah Carey, Maroon 5, Metro Boomin, Nick Jonas, Nicki Minaj, Paul Simon, Pearl Jam, Post Malone, Prince, Quavo, Red Hot Chili Peppers, R.E.M., Romeo Santos, Sam Hunt, Selena Gomez, Shawn Mendes, SZA, U2 et Zedd.

L'année 2018 a été marquée par la signature de nouveaux contrats et le renforcement de partenariats entre UMPG et de nombreux talents, des légendaires Elton John, Paul Simon et Billy Joel, aux artistes internationaux d'aujourd'hui comme Post Malone et Halsey, ou aux prometteuses Billie Eilish et Tierra Whack. UMG a également consolidé sa place d'éditeur de référence pour les studios de cinéma et de télévision. En 2018, UMPG a conclu des accords historiques avec Lionsgate, Paramount Pictures, Disney Europe et Legendary Pictures. Ces réussites reposent sur les relations déjà existantes avec d'autres studios, notamment Warner Bros., Entertainment Studios, Universal Pictures, HBO, DreamWorks Animation, NBC Universal TV, Amazon et Sesame Workshop.

3.1.1.3. Merchandising

Société de merchandising et de gestion de marque détenue à 100 % par UMG, Bravado propose des services complets au niveau mondial. Bravado travaille en étroite collaboration avec des artistes débutants ou reconnus et des clients de l'industrie du divertissement à la création de campagnes complètes intégrant des produits innovants, des partenariats et de la promotion. Le merchandising est vendu à l'échelle internationale par l'intermédiaire de distributeurs en magasin et en ligne, de magasins spécialisés, pendant les tournées ainsi qu'au cours d'expériences de vente en édition limitée.

Bravado concède aussi des licences à un vaste réseau de distributeurs tiers dans le monde. Avec des bureaux dans plus de 40 villes, Bravado peut s'appuyer sur le réseau international d'UMG pour proposer ses services

(ventes de produits, licences, branding, marketing, e-commerce et ressources créatives) et des expériences culturelles novatrices aux fans du monde entier. Son portefeuille de clients regroupe des artistes comme Ariana Grande, Bob Marley, Elton John, Justin Bieber, Kanye West, Lady Gaga, Prince, Queen, Selena Gomez, The Sex Pistols, The Beatles, The Rolling Stones, The Weeknd, The Who et Travis Scott.

3.1.1.4. Environnement réglementaire

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

En 2018, les États-Unis ont adopté le Music Modernisation Act (MMA) – la plus importante mise à jour législative régissant le marché des droits d'auteur pour la musique depuis près de 25 ans. Cette loi permet notamment :

- d'actualiser la méthode de calcul utilisée pour définir certains taux de royalties pour les auteurs et les interprètes ;
- d'accorder aux artistes, dont les œuvres ont été enregistrées avant 1972, une protection en vertu de la loi fédérale et le paiement de royalties pour toute radiodiffusion en ligne ;
- aux auteurs-compositeurs – pour la première fois – de prendre part à l'octroi des droits de reproduction mécanique sur les plateformes de musique en ligne ;
- de créer un système plus moderne et plus efficace de collecte des droits et de paiement des royalties afférentes aux droits mécaniques pour les auteurs-compositeurs ; et
- de définir un mécanisme garantissant aux producteurs et aux ingénieurs du son de percevoir une partie des royalties sur la radiodiffusion en ligne des enregistrements sonores auxquels ils ont contribué.

Le MMA perpétue également l'accord privé conclu entre labels et interprètes afin de garantir que le partage des royalties sur la radiodiffusion en ligne reste équitable même si l'accord a fait l'objet d'une négociation privée. Il comporte également certaines dispositions prévoyant un partage équitable par les auteurs-compositeurs des droits mécaniques générés par d'éventuelles œuvres « non identifiées » avec leurs éditeurs partenaires.

Dans l'Union européenne, après plusieurs années de délibérations, la Commission, le Conseil et le Parlement ont chacun approuvé des versions différentes du projet de directive relative au droit d'auteur, ce qui les a amenés à engager un « trilogue », afin de parvenir à un compromis. Les trois versions permettaient de pallier le *value gap* induit par le *Safe Harbor* sur le droit d'auteur. Ce *value gap* correspond à l'écart croissant entre la consommation et la rémunération des œuvres sur les sites de téléchargement. Cependant, il existe des différences essentielles entre les versions. Le « trilogue » se poursuit au début de 2019 et, si un accord provisoire est conclu, il devra être approuvé par le Conseil européen et par le Parlement européen.

3.1.1.5. Piraterie

La piraterie nuit à l'industrie musicale et freine le développement des nouveaux modèles économiques. D'après les résultats du rapport *Music Consumer Insight Report* 2018 de l'IFPI, l'atteinte au droit d'auteur reste un problème important : 38 % des internautes accèdent à de la musique par des moyens illicites. La forme la plus répandue d'atteinte au droit d'auteur est le *stream-ripping* (pratiqué par 32 % des internautes), suivie par les téléchargements via les sites d'hébergement de fichiers ou les services *peer-to-peer* (23 %) et via les moteurs de recherche (17 %). Travaillant en concertation avec le reste de l'industrie musicale et les autres secteurs du divertissement (dont le cinéma et les jeux vidéo), UMG suit une approche plurielle pour lutter contre la piraterie :

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

3.1.1.6. Concurrence

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

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

3.1.1.7. Recherche et développement

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

de ses artistes contre toute distribution numérique ou physique non autorisée. Parallèlement, il continue d'étudier de nouveaux moyens de tirer profit de la transformation numérique du secteur, en utilisant notamment les données qui n'étaient pas disponibles auparavant pour l'activité physique. C'est ainsi qu'UMG investit dans des technologies qui permettent une analyse approfondie en temps réel des ventes d'un artiste, de l'activité de streaming ainsi que de l'effet d'entraînement des médias sociaux et du passage en concert ou sur les antennes radio et à la télévision.

3.1.2. TÉLÉVISION ET CINÉMA

Groupe Canal+ est un acteur majeur de la télévision et du cinéma en France et à l'international. Il est leader dans l'édition, l'agrégation et la distribution de chaînes de première exclusivité et thématiques en France, en Afrique, en Pologne, au Vietnam, et au Myanmar depuis février 2018. Via sa filiale Studiocanal, Groupe Canal+ est également un acteur de référence dans la production et la distribution de films et de séries TV.

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

Groupe Canal+ compte dans le monde 16,2 millions d'abonnés individuels et collectifs, dont 3,1 millions de clients issus des partenariats conclus avec les opérateurs télécoms en France.

3.1.2.1. Télévision payante en France

3.1.2.1.1. Activités d'édition

Les chaînes Canal+

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

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

En 2018, Groupe Canal+ a renforcé ses principaux piliers éditoriaux : les séries, le sport et le cinéma.

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

En 2018, les Créations Originales ont confirmé leur succès et sont restées au cœur de l'offre éditoriale de Canal+. Pour sa saison 2, la série *Baron Noir,* centrée sur la scène politique française, a réussi le pari de s'immerger une nouvelle fois dans les arcanes du pouvoir et de son jeu complexe. Après trois saisons plébiscitées par les abonnés et la reconnaissance internationale, la série d'espionnage *Le Bureau des Légendes* d'Éric Rochant a délivré une saison 4 dont les thèmes correspondaient particulièrement à l'actualité. Par son immersion inédite dans le genre médical, *Hippocrate,* la série de Thomas Lilti, a constitué une nouvelle proposition, dotée d'un point de vue original et unique sur la médecine en France. Le thriller a également été au rendez-vous avec *Nox,* une minisérie captivante renouant avec le genre policier.

En 2018, Groupe Canal+ a conclu un partenariat avec Twentieth Century Fox Television Distribution pour l'acquisition en exclusivité d'un portefeuille inédit de séries de FX (Fox Extended Network). Cet accord a permis de proposer aux abonnés les très attendues *Trust,* véritable plongée dans les secrets de la famille Getty ; *Better Things,* « dramédie » drôle et incisive portée par Pamela Adlon, actrice et auteure de la série ; ou encore *The Assassination of Gianni Versace,* le deuxième opus de la collection culte *American Crime Story.*

L'Amie prodigieuse, une adaptation ambitieuse du best-seller d'Elena Ferrante, et *Killing Eve,* une comédie signée par l'étoile montante britannique Phoebe Waller-Bridge qui a fait sensation lors du festival Canneseries 2018, furent également des rendez-vous marquants de l'année écoulée.

Groupe Canal+ dispose aussi d'un accord exclusif de licence et de marque avec Showtime® pour la France. Ce partenariat recouvre au moins dix séries actuelles ou futures. Groupe Canal+ détient, en outre, les droits exclusifs de centaines d'heures de séries plusieurs fois récompensées comme *Dexter, Nurse Jackie, Ray Donovan, The Affair* ou *Californication.*

Reconnu pour sa couverture des plus grands événements sportifs, Canal+ se distingue avec des programmes exclusifs, des commentaires précis, des décryptages d'experts et un savoir-faire technique innovant.

L'année 2018 fut une nouvelle fois l'occasion pour les chaînes du groupe de couvrir de nombreuses compétitions sportives françaises et internationales.

Le football a occupé le devant de la scène avec notamment les trois meilleurs matches de la Ligue 1 à chaque journée, la grande affiche de Ligue 2 du lundi soir, l'intégralité de la coupe de la Ligue ainsi qu'une toute nouvelle acquisition : la D1 féminine diffusée en intégralité et en exclusivité.

Canal+ fut aussi une nouvelle fois la référence pour les passionnés de rugby avec l'intégralité et l'exclusivité du Top 14, le meilleur match de Pro D2 chaque jeudi, l'ensemble du rugby de l'hémisphère Sud (Rugby Championship, Super Rugby), la tournée estivale du XV de France et aussi les circuits mondiaux masculins et féminins de rugby à 7. De même, l'intégralité des compétitions de sports mécaniques a été diffusée : Grand Prix de Formule 1, les championnats de Formule 2 et de Formule 3, l'Indy Car et le championnat de France des rallyes.

Côté basket, les abonnés ont pu voir les compétitions internationales de la FIBA et la Basketball Champions League. Sans oublier le golf avec les quatre tournois majeurs, les circuits américain (PGA Tour) et européen

1. Le Stade Français – Montpellier

2. 21 cm, émission animée par Augustin Trapenard

(European Tour), la Ryder Cup, pour la première fois disputée en France, et l'Evian Championship, le tournoi majeur du circuit féminin.

Des millions de téléspectateurs ont également suivi les magazines sportifs hebdomadaires : le *Canal Football Club,* l'émission de référence de la Ligue 1, qui a fêté ses 10 ans en 2018, le *Canal Rugby Club* et le tout dernier né, le *Canal Sports Club,* qui traite de toute l'actualité sportive. D'autres émissions emblématiques ont aussi été plébiscitées par les abonnés : *Jour de Foot, Jour de Rugby,* qui a fêté ses 20 ans, *J+1,* le *Late Football Club* et le *Late Rugby Club.* Sans oublier les grands reportages et documentaires : *Intérieur Sport, Sport Reporter, Invisible* ou encore *Ma part d'ombre,* d'Olivier Dacourt.

En 2019, le football sera toujours à l'honneur avec le retour de la Premier League sur les antennes du groupe ou encore l'intégralité de la Coupe du monde féminine. Côté sports mécaniques, l'offre s'enrichira avec l'arrivée du Championnat du monde MotoGP™ et le championnat du monde des Rallyes WRC.

Parallèlement au sport, le cinéma a conservé la part belle sur les chaînes Canal+. En 2018, 393 films ont été retransmis sur Canal+ et 588 sur ses déclinaisons. *Alibi.com, Wonder Woman, Au revoir là-haut, Les gardiens de la Galaxie Vol.2, Le brio, Pirates des Caraïbes, Jour J* et *Papa ou Maman 2* ont fait partie des meilleures audiences.

À la faveur de la renégociation de ses accords avec les professionnels du cinéma et de la modernisation de la chronologie des médias, Groupe Canal+ peut désormais diffuser les films dès six mois après leur sortie salle au lieu de dix mois précédemment. Les accords avec plusieurs studios américains dont Disney, Warner, Fox et Paramount ont également été renouvelés ou se poursuivent.

Les chaînes thématiques

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

En 2017, Groupe Canal+ avait lancé Polar+, une chaîne de fiction policière proposant les meilleures sélections de films et de séries d'anthologie ou inédits, venus du monde entier. En 2018, en coopération avec Universal Music Group, il a créé Deutsche Grammophon+, une chaîne fondée sur le prestigieux catalogue du label de musique classique, avec des enregistrements audio en haute résolution et, pour la première fois, en Dolby Atmos. Le groupe a également lancé CliqueTV, une chaîne généraliste de la nouvelle génération offrant de la musique, des prises de parole, des reportages, des jeux vidéo et des émissions d'humour.

3.1.2.1.2. Activités de distribution

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

Les offres du groupe sont commercialisées en France sous la marque Canal intégrant les chaînes Canal+ et l'ensemble des chaînes thématiques de l'ex-Canalsat (qui n'est plus commercialisé), avec ou sans engagement. Les abonnés construisent leurs offres autour de Canal+, devenu le point d'entrée de la gamme Canal. En fonction de leurs affinités, ils ont la possibilité d'ajouter à Canal+ les packs thématiques, chaînes cinéma/séries et/ou chaînes sport.

En 2018, Canal+ a lancé une offre innovante destinée aux moins de 26 ans, à moins de 10 euros par mois. L'offre exclusivement digitale via l'app myCanal donne accès sur mobile, PC et tablette à tous les programmes de Canal+, en direct et à la demande. Elle complète la nouvelle gamme Canal en s'adressant directement aux six millions de 18-25 ans et en leur offrant des services répondant à leurs attentes.

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

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

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

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

Début 2018, Canal+ a lancé un nouveau décodeur satellite/Internet à huit tuners offrant une navigation ultrarapide et une qualité de spectacle inégalée avec la 4K-Ultra HD et le son Dolby Atmos. Bénéficiant d'une nouvelle interface fluide et intuitive, ce décodeur permet de recevoir l'offre Canal

1. *Mia et le lion blanc*
2. *Invisibles*

dans toute la maison grâce à un minidécodeur qui se connecte automatiquement grâce au Wi-Fi. Le nouveau décodeur propose une nouvelle expérience utilisateur sur le modèle de myCanal, première App média en audience quotidienne, dont l'interface équipe désormais l'ensemble des écrans Canal. myCanal est également le point d'accès unique pour l'ensemble des services en ligne du groupe (à la demande, VoD et SVoD).

Avec 7,8 millions d'abonnés individuels en France métropolitaine au 31 décembre 2018, Groupe Canal+ détient le plus grand parc de clients à une offre de télévision payante. Ce chiffre comprend les 3,1 millions de clients issus des partenariats avec les opérateurs télécoms. Au total, les offres Canal comptent plus de 8,3 millions de clients individuels et collectifs en France métropolitaine.

3.1.2.1.3. Services numériques

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

myCanal
Point d'entrée unique, myCanal permet de retrouver les contenus de toutes les offres Canal, en direct ou en replay, et tous les services associés. Il est un portail d'accès à la télévision en direct, aux six chaînes Canal+ en HD et aux 150 chaînes thématiques. À la demande, il offre la possibilité de visionner des milliers de programmes à tout moment en VF et en VOST. myCanal est accessible sur PC, Mac, l'ensemble des smartphones et des tablettes (iOS, Android, Windows) ainsi que sur Apple TV et Android TV. Il permet de profiter simultanément d'un seul abonnement sur plusieurs écrans au sein d'un même foyer.

L'innovation est au cœur de ce service Over-the-Top (OTT), qui concentre ses innovations dans les fonctionnalités ainsi que dans la qualité de l'image et du son. L'expérience de consommation de programmes est facilitée grâce à de nombreuses fonctionnalités comme le « Start Over » permettant de revenir jusqu'à huit heures avant le direct et le « Multi-Live » offrant la possibilité de suivre jusqu'à quatre contenus en simultané sur un seul écran. « Airplay » et « Chromecast » rendent possible une diffusion sur un écran TV alors que « Téléchargement » permet de regarder un programme hors connexion. L'interface d'usage est désormais personnalisée avec la « Playlist », les « Recommandations » qui correspondent aux appétences de l'abonné, ou encore myCanal Kids dédié aux plus jeunes. L'Ultra-HD est disponible sur la plateforme et le Dolby 5.1 sur une partie croissante du catalogue.

myCanal est aujourd'hui la première plateforme média TV/vidéo en ligne du marché français avec en moyenne 1,6 million de visiteurs uniques par jour et plus de 50 millions d'heures de vidéo consommées par mois. C'est également l'application TV la mieux notée du marché sur les stores iOS et Android (note moyenne de 4,4 sur 5).

Outre des abonnements existants tous accessibles via myCanal sans engagement, Groupe Canal+ va lancer en 2019 une nouvelle offre très abordable centrée sur les séries qui sera proposée, en souscription et à l'usage, via myCanal.

3.1.2.2. Télévision gratuite en France

3.1.2.2.1. Pôle de chaînes gratuites

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

Leader de la TNT pour la cinquième année consécutive avec 3,6 % de part d'audience sur les 25-49 ans, C8 est une chaîne généraliste. C'est la grande chaîne qui rassemble toutes les générations et tous les publics.

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

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

Ces trois chaînes, diffusées via la TNT, sont disponibles sur tout le territoire et touchent la totalité de la population française. Elles sont également présentes dans les bouquets TV des opérateurs satellite, ADSL, câble, etc. L'intégralité de leurs revenus provient de la publicité.

3.1.2.2.2. La régie publicitaire

Canal+ Régie est la régie publicitaire exclusive de Groupe Canal+ dont elle est filiale à 100 %. Elle vend la publicité des chaînes Canal+, C8, CNews, CStar et de 16 chaînes thématiques. Elle assure également la commercialisation de leurs sites, de leurs applications sur mobiles et tablettes (principalement myCanal), de leurs déclinaisons sur Dailymotion et YouTube, ainsi que de leur télévision de rattrapage sur téléviseur. Elle est aussi la régie publicitaire exclusive des salles de cinéma UGC.

En 2018, la régie a décidé d'une nouvelle stratégie autour de trois piliers :

- une offre plus riche de contenus, en TV et en digital ;
- un savoir-faire créatif autour de la Canal Brand Factory, entité dédiée à la création de contenus pour les marques, qui a remporté 9 prix et produit plus de 300 films depuis son lancement en 2017 ;
- l'activation du potentiel *data* de Groupe Canal+ pour proposer aux marques de nouvelles solutions de ciblage.

3.1.2.3. Télévision payante à l'international

Groupe Canal+ a développé des activités de télévision payante à l'international via sa filiale Canal+ International. Il compte 7,8 millions d'abonnés en Afrique, en Pologne, en Asie, et dans les Caraïbes, l'Océan Indien et le Pacifique Sud.

Afrique

Groupe Canal+ est présent sur le continent africain depuis plus de 25 ans. Il est diffusé dans plus de 25 pays, à travers 13 filiales et plus de 30 partenaires et distributeurs. Avec son offre « les bouquets Canal+ » (plus de 200 chaînes, radios et services), il est le premier opérateur de télévision payante par satellite en Afrique francophone et compte plus de 4 millions d'abonnés à fin décembre 2018.

Canal+ édite 17 chaînes premium en Afrique (les chaînes Canal+ de divertissement déclinées par région ainsi que les chaînes cinéma, sport, séries et famille) et finance des programmes dédiés au continent (première série originale *Invisibles* lancée en 2018 ou des émissions comme *Le Parlement du Rire, Réussite, Talents d'Afrique*…). Il produit également des chaînes dédiées à l'Afrique comme A+, la chaîne des séries africaines, ou Nollywood TV.

En outre, Groupe Canal+ déploie une offre TNT sous la marque Easy TV dans plusieurs pays d'Afrique et a développé avec iRoko, IRoko+, une application de SvoD sur mobile. Ce service propose des contenus de Nollywood, des telenovelas et des programmes d'A+.

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

Pologne

La Pologne est le troisième marché le plus important pour Groupe Canal+. Via nc+, il comptait dans le pays 2,2 millions d'abonnés au 31 décembre 2018.

nc+ édite dix chaînes premium de la famille Canal+ et sept chaînes thématiques, proposant l'offre de télévision premium la plus riche de Pologne.

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

Le cinéma est aussi au cœur de l'offre avec plus de 300 films en première exclusivité sur Canal+ et ses multiplexes, dont les productions des grands studios Fox et Universal en exclusivité. Canal+ s'engage aussi dans les productions locales, avec des créations originales à gros succès comme *Belfer, The Raven* ou *Illegals.*

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

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

Outre-mer

Premier groupe de télévision payante en Outre-mer, Canal+ International opère depuis ses filiales aux Caraïbes (Antilles, Guyane française et Haïti), dans l'océan Indien (Réunion, Mayotte et Maurice) et dans le Pacifique (Nouvelle-Calédonie, Polynésie française et Australie). Les offres Canal+ proposent les chaînes Canal+ et plus de 200 chaînes thématiques, radios et services. À travers sa filiale Canal+ Telecom, Canal+ International commercialise également une offre couplée Internet et téléphone baptisée Canalbox.

Asie

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

Le bouquet K+ comprend notamment quatre chaînes premium K+ (K+1, K+NS, K+PM, K+PC) éditées par le groupe. Il est disponible via une application (OTT) offerte aux abonnés DTH (myK+) et vendue aux prospects (myK+NOW).

Les offres K+ bénéficient d'un réseau de distribution important de plus de 2 300 points de vente et 45 boutiques en propre (K+ Store). Au 31 décembre 2018, K+ comptait 884 000 abonnés.

En 2018, Groupe Canal+ s'est implanté au Myanmar (Birmanie), en partenariat avec Forever, un acteur majeur de la télévision dans le pays. Canal+ Myanmar propose près de 80 chaînes couvrant toutes les thématiques, dont huit chaînes Canal+ développées en langue birmane et mettant en valeur des contenus locaux. Il a ouvert ses propres Canal+ Stores et s'appuie sur

1. *Cro Man*
2. *Le Grand Bain*

un large réseau de distributeurs locaux. Des solutions de paiement mobiles spécifiques ont été développées pour faciliter l'abonnement en s'adaptant aux usages du pays.

L'arrivée de Groupe Canal+ au Myanmar s'inscrit dans sa stratégie de développement dans des territoires à fort potentiel de croissance.

3.1.2.4. Cinéma

Filiale de Groupe Canal+, Studiocanal est le studio leader en Europe dans la production, la distribution et les ventes internationales de films et séries TV. Il opère en direct (distribution en salles, vidéo, digitale et TV) dans les trois principaux territoires européens (France, Royaume-Uni et Allemagne) ainsi qu'en Australie et en Nouvelle-Zélande. Avec 5 500 titres originaires de plus de 60 pays, Studiocanal exploite l'un des plus importants catalogues au monde, comptant certains des plus grands classiques du cinéma international et local.

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

En 2018, Studiocanal s'est classé, en France, deuxième distributeur indépendant (hors majors américaines), réalisant pour la deuxième année consécutive plus de 10 millions d'entrées en salles, une première depuis 2008-2009. Le studio est également deuxième distributeur indépendant au Royaume-Uni et premier distributeur indépendant en Allemagne.

En France, *Le Grand Bain,* comédie de Gilles Lellouche au casting prestigieux, a attiré 4,3 millions de spectateurs, permettant à Studiocanal de battre son précédent record au box-office détenu par *Prête-moi ta main. Le Grand Bain* a terminé cinquième du box-office français de l'année et troisième des films français. Il a intégré le top 200 des films français ayant réalisé le plus grand nombre d'entrées en salle en France dans l'histoire du cinéma. Après avoir reçu un accueil triomphal au Festival de Cannes, il a séduit un grand nombre de distributeurs internationaux dans plus d'une soixantaine de territoires.

En 2018, sept films Studiocanal ont réalisé plus de 500 000 entrées : *Brillantissime, The Passenger, Cro Man* (7e meilleur résultat pour un film d'animation), *Le retour du héros, Le Grand Bain, Pupille* et enfin *Mia et le lion.* Sorti en toute fin d'année, ce film avait dépassé 1,4 million d'entrées à la mi-février 2019.

L'année 2019 reflétera la ligne éditoriale éclectique de Studiocanal, alliant divertissement familial, films d'action, cinéma de prestige centré sur les talents et films-événements. Parmi les sorties à venir, figurent le nouveau long-métrage en *stop-motion* des Studios Aardman, *Shaun le Mouton 2 ;* le thriller *Sang Froid* avec Liam Neeson ; la comédie de James Marsh, *Gentlemen Cambrioleurs ; Radioactive,* le film de Marjane Satrapi sur Marie Curie avec Rosamund Pike ; ou encore *The Secret Garden* produit par David Heyman avec Colin Firth.

En France, on retrouvera notamment *Deux moi,* le nouveau film de Cédric Klapisch ; *Mon chien stupide,* réunissant à nouveau Yvan Attal et Charlotte Gainsbourg ; *Venise n'est pas en Italie,* une comédie d'Ivan Calbérac avec Benoît Poolvoorde ; *Chanson douce,* l'adaptation du Prix Goncourt de Leïla Slimani avec Karin Viard et Leïla Bekhti ; ou *Petit Vampire,* un long-métrage d'animation de Joann Sfar.

Catalogue

En 2018, Studiocanal a acquis les 12 films du catalogue de Quad, dont les grands succès populaires *Intouchables, Samba, Nos Jours Heureux* ou encore *Eyjafjallajökull. Intouchables* détient le record d'entrées à l'international pour un film en langue française. Avec cette acquisition, Studiocanal consolide son activité internationale de distribution de films et renforce son catalogue, l'un des plus importants au monde avec 5 500 titres retraçant 100 ans d'histoire du cinéma. Les films Quad ont rejoint une collection unique de chefs-d'œuvre du septième art dont les incontournables *Terminator 2, Rambo, Total Recall, Voyage au bout de l'enfer,* les prestigieux *Mulholland Drive, The Pianist, À bout de souffle* ou les plus grandes comédies françaises telles que *Les bronzés, Le corniaud* ou *La grande vadrouille.*

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

Parmi les chefs-d'œuvre à l'honneur en 2019 ayant fait l'objet de restaurations en 4K, on notera *Basic Instinct, Apocalypse Now* (pour le 40e anniversaire du chef-d'œuvre de Francis Ford Coppola), *Camille Claudel, Le sang d'un poète* et *Le testament d'Orphée* (à l'occasion du 130e anniversaire de la naissance de Jean Cocteau), ou encore *Don't Look Now* (en hommage au réalisateur britannique Nicolas Roeg disparu en 2018).

Production TV

Studiocanal est aussi un producteur et distributeur de séries télévisées. Il fédère huit labels de production en Europe et est l'actionnaire majoritaire des sociétés Tandem Productions (Allemagne), leader européen dans la production et la vente de séries TV internationales, et Red Production Company (Royaume-Uni), spécialiste des séries TV de qualité en langue anglaise.

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

En 2018, Studiocanal a lancé une activité de production TV en France. Cette nouvelle entité bénéficiera de synergies avec la Création Originale de Canal+ au savoir-faire mondialement reconnu. Elle viendra compléter et renforcer le réseau de production déjà existant en Grande-Bretagne, en Allemagne, en Espagne et au Danemark. Studiocanal soutient le développement mondial de ces sociétés, en leur apportant le savoir-faire d'un studio de premier plan en matière de coproduction, de puissance financière et d'expertise commerciale.

3.1.2.5. Environnement réglementaire

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

Groupe Canal+, filiale à 100 % de Vivendi, qui détient lui-même 100 % de la Société d'Édition de Canal Plus (SECP), est autorisé à émettre la chaîne Canal+. Le capital de la société titulaire de cette autorisation d'émettre ne peut être détenu directement ou indirectement à plus de 20 % par un actionnaire étranger extracommunautaire ou par plusieurs actionnaires étrangers extracommunautaires agrégeant leurs intérêts.

En conséquence, si des étrangers extracommunautaires, en agrégeant leurs intérêts, venaient à dépasser 20 % du capital social ou des droits de vote de Vivendi qui détient indirectement cette autorisation d'émettre, cette situation pourrait caractériser une violation de l'article 40 précité.

Pour un service national de télévision diffusée par voie hertzienne terrestre numérique, une société peut être titulaire de sept autorisations, directement ou indirectement. Groupe Canal+ en détient quatre pour des chaînes payantes (Canal+ HD, Canal+ Cinéma, Canal+ Sport et Planète+) et trois pour des chaînes gratuites (iTélé, D8 et D17) devenues respectivement CNews, C8 et CStar.

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

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

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

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

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

Canalplay (service de vidéo à la demande à l'acte et service de vidéo à la demande par abonnement) est, pour sa part, soumis à la réglementation relative aux services de médias audiovisuels à la demande. Il s'agit, d'une part, d'un décret de novembre 2010 relatif aux obligations d'investissements dans la production d'œuvres audiovisuelles et cinématographiques, et à leur diffusion ; aux règles de publicité et, d'autre part, d'une délibération du CSA de décembre 2011 sur la protection du jeune public, la déontologie et l'accessibilité des programmes.

En application de la loi de juin 2009, la chronologie des médias, qui impose un délai de diffusion des films après leur sortie en salle, a été réaménagée. Groupe Canal+ applique l'accord signé le 6 juillet 2009 et étendu par arrêté du 9 juillet 2009, qui prévoit notamment les délais d'exploitation suivants :

- pour les films disponibles en vidéo à la demande payant à l'acte (Canalplay vidéo à la demande notamment) et en DVD : quatre mois au minimum après leur sortie en salle et trois mois pour les films ayant réalisé moins de 200 entrées au cours de leur quatrième semaine d'exploitation en salle ;
- pour les chaînes de cinéma : première fenêtre payante : dix mois pour un service de première diffusion et, si accord avec les organisations du cinéma, douze mois sinon, seconde fenêtre payante : vingt-deux mois si accord avec les organisations du cinéma, vingt-quatre mois sinon ;
- sur des chaînes de télévision en clair et sur des chaînes de télévision payante autres : vingt-deux mois si la chaîne contribue au moins à hauteur de 3,2 % de son chiffre d'affaires dans la production cinématographique, trente mois dans les autres cas ;
- pour les films en vidéo à la demande par abonnement (Canalplay) : trente-six mois.

1. *Réussite,* émission animée par Robert Brazza
2. *Les Terriens du samedi,* émission animée par Thierry Ardisson

Fin 2018, Groupe Canal+ a annoncé le renouvellement jusqu'au 31 décembre 2022 de son accord avec le cinéma français. Cet accord constituait un préalable à la signature par Canal+ de la nouvelle chronologie des médias, dont l'entrée en vigueur début 2019 permet au groupe de proposer pour la première fois à ses abonnés des films dès 6 mois après leur sortie en salles.

3.1.2.6. Piraterie

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

3.1.2.7. Concurrence

Rapprochement Canalsatellite

Le 23 juillet 2012, l'Autorité de la concurrence a rendu une décision par laquelle elle a autorisé de nouveau l'opération de rapprochement entre Canalsatellite et TPS (après avoir retiré cette autorisation par une décision du 20 septembre 2011) sous réserve du respect de 33 injonctions. Ces injonctions étaient applicables cinq ans renouvelable une fois.

À l'issue du réexamen par l'Autorité des injonctions, cette dernière a, par une décision en date du 22 juin 2017, décidé de reconduire ou de lever certaines injonctions, ou encore d'en aménager d'autres.

Ces injonctions, qui sont mises en œuvre par Groupe Canal+ depuis le 22 juin 2017, visent principalement :

Le marché de l'acquisition des droits cinématographiques :

- par l'interdiction de signer des contrats-cadres pour les films français sauf dans le cas où un éditeur de télévision payante conclurait un contrat-cadre avec l'un des cinq principaux producteurs/coproducteurs français ;
- par la cession par Groupe Canal+ de sa participation dans Orange Cinéma Séries – OCS SNC ou, à défaut, la « neutralisation » de l'influence de Groupe Canal+ au sein d'Orange Cinéma Séries – OCS SNC.

Le marché de la distribution des chaînes thématiques :

- par la reprise d'une proportion minimale de chaînes indépendantes, la reprise de toute chaîne détenant des droits premium, éventuellement en exclusivité, et l'élaboration d'une offre de référence relative à la reprise des chaînes indépendantes dans l'offre Canalsat contenant notamment le principe et les modalités de calcul d'une rémunération minimale de ces chaînes indépendantes.

La vidéo à la demande (VoD) et vidéo à la demande par abonnement (SVoD) :

- par l'interdiction d'acquérir des droits de diffusion exclusifs de films d'expression originale française (EOF) détenus par des détenteurs de droits français pour la VoD et SVoD et de coupler ces droits avec les achats de droits pour une diffusion linéaire en télévision payante ;
- par la limitation de la cession des droits VoD et SVoD en exclusivité de films français de catalogue issus du catalogue de Studiocanal à Groupe Canal+ ;
- par l'interdiction d'exclusivité de distribution au profit de l'offre VoD ou SVoD de Groupe Canal+ sur les plateformes des fournisseurs d'accès à Internet (FAI).

Ces injonctions sont imposées jusqu'au 31 décembre 2019. En cas d'évolution significative des conditions de marché, Groupe Canal+ dispose de la possibilité de demander une levée ou une adaptation partielle ou totale desdites injonctions. Un mandataire indépendant a été proposé par Groupe Canal+ et agréé par l'Autorité ; il est en charge de surveiller l'exécution des injonctions.

Acquisition des chaînes Direct 8 et Direct Star

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

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

Ces derniers visent la limitation des acquisitions de droits de films américains et de séries américaines auprès de certains studios américains (Groupe Canal+ peut dorénavant conclure des contrats-cadres couplant des droits gratuits et payants auprès de deux studios américains) et des films français (interdiction d'acquérir conjointement des droits gratuits et payants pour plus de 20 films d'expression originale française par an), la négociation séparée des droits payants et gratuits de certains films et séries récents, la limitation des acquisitions par C8 et CStar de films français de catalogue auprès de Studiocanal (limitation à 50 % du nombre total et de la valeur totale de films français de catalogue acquis annuellement par ces chaînes).

Ces engagements sont pris jusqu'au 31 décembre 2019. En cas d'évolution significative des conditions de marché, Groupe Canal+ dispose de la possibilité de demander une levée ou une adaptation partielle ou totale desdits engagements. Un mandataire indépendant a été proposé par Groupe Canal+ et agréé par l'Autorité ; il est en charge de surveiller l'exécution des engagements.

Contexte concurrentiel en France

Le marché français de la télévision payante connaît de profondes mutations liées :

- aux nouveaux acteurs qui sont entrés sur le marché et proposent des contenus premium. C'est le cas d'Orange, qui s'est positionné en amont de l'acquisition de droits audiovisuels ainsi que sur le secteur intermédiaire de l'édition et de la distribution de chaînes de cinéma et de séries (chaînes OCS). C'est aussi le cas d'Al Jazeera. Doté de capacités financières très importantes, ce dernier a lancé les chaînes beIN Sports et propose de nombreux contenus sportifs premium (Ligue 1 Conforama, Liga, Bundesliga, etc.). C'est enfin le cas du groupe Altice avec ses chaînes SFR Sport (qui diffusent notamment la Premier League anglaise jusqu'à l'été 2019, l'UEFA Champions League, l'athlétisme français ainsi qu'une partie des matchs de l'équipe d'Angleterre de rugby) ou sa chaîne de cinéma Altice Studio. Un nouvel acteur, Mediapro, devrait également faire prochainement son entrée sur le marché français après son acquisition d'une grande partie des droits de la Ligue 1 de football pour les saisons 2020-2024 ;
- à la multiplication des plateformes et des technologies de distribution comme les télévisions connectées ;
- au développement et à l'enrichissement des offres proposées par les fournisseurs d'accès Internet, devenues de véritables produits d'appel différenciants ;
- à la croissance très forte des contenus délinéarisés. L'arrivée d'acteurs mondiaux issus du secteur du numérique, tels que Netflix, Amazon, Google, Facebook ou Apple sur les marchés de l'audiovisuel a complètement bouleversé le jeu de la concurrence avec, entre autres, le développement de supports et de modes de diffusion innovants, tels que la diffusion OTT. Bénéficiant de bases d'abonnés mondiales, ces acteurs peuvent en retour investir massivement dans des contenus exclusifs qui différencient d'autant leurs offres respectives ;
- à la profonde modification du comportement des consommateurs de contenus audiovisuels qui privilégient l'immédiateté d'offres délinéarisées. Face à cette évolution des usages de visionnage, de grands groupes de contenus comme celui issu du rapprochement Fox/Disney envisagent de lancer des services de streaming sur une base mondiale. Par ailleurs, la consommation illégale de contenus continue à générer un manque à gagner majeur pour l'ensemble du secteur ;
- à la pression concurrentielle qu'exerce le nouvel ensemble issu du rapprochement de SFR et du câblo-opérateur Numericable. Il bénéficie d'une double expertise dans le développement des réseaux en fibre optique et dans le domaine de la télévision payante et a lancé une stratégie d'acquisition et de distribution de contenus exclusifs notamment marquée par la conclusion à la fin de l'année 2016 d'accords avec Discovery et NBCUniversal ;
- au succès indiscutable de la TNT en France. Avec le lancement en décembre 2012 de six nouvelles chaînes gratuites sur la TNT et l'arrivée sur la TNT gratuite de LCI en avril 2016 et de la chaîne Franceinfo le 1er septembre 2016, les téléspectateurs disposent aujourd'hui de 27 chaînes gratuites, qui proposent les mêmes technologies et services associés que les chaînes payantes (HD, replay, etc.).

3.1.2.8. Recherche et développement

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

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

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

3.1.3. COMMUNICATION ET PUBLICITÉ

Havas compte parmi les plus grands groupes de communication au monde. Fondé à Paris en 1835 par Charles Louis Havas, il emploie aujourd'hui près de 20 000 collaborateurs dans plus de 100 pays. Havas est un spécialiste de la mise en relation des marques et des consommateurs via la créativité, l'expertise média et l'innovation.

Considéré comme le groupe le plus intégré de son secteur, Havas s'appuie sur une structure régionale qui place le client au centre de son organisation. En mettant au service de ses clients cette organisation *client centric,* il peut mieux satisfaire leurs besoins d'aujourd'hui et anticiper ceux de demain.

L'objectif du groupe vise à mieux répondre aux nouvelles exigences de ses clients, tout en gagnant en efficacité grâce à un service agile, fluide et totalement intégré. Dans ce but, Havas a rassemblé toutes les expertises de la communication : création, média, digital, événementiel, relations publiques, data, etc. dans un même lieu, les Havas Villages, où les équipes travaillent ensemble en mode projet et les collaborations entre tous les métiers sont fluides.

Le groupe dispose de 55 villages dans le monde. Chaque Havas Village est unique, mais il partage avec les autres entités une même philosophie et une même énergie créative favorisées par la collaboration.

3.1.3.1. Unités opérationnelles

Le Groupe Havas est organisé en trois unités opérationnelles qui couvrent l'ensemble des métiers de la communication.

Havas Creative est l'unité dédiée à la création. Elle rassemble toutes les expertises de communication pour proposer aux marques des solutions parfaitement intégrées. Elle comprend le réseau global Havas, le microréseau international Arnold Worldwide, et certaines des agences les plus créatives de l'industrie telles que BETC, Rosapark ou encore Host.

Havas Media est l'unité centrée sur le média et l'achat d'espace média publicitaire. Elle comprend deux marques phares : Havas Media et Arena Media. Ces réseaux s'appuient sur l'expertise d'agences *pure players*.

Havas Health & You regroupe toutes les agences spécialisées dans la communication pour les secteurs de la santé, des médicaments sans ordonnance et du bien-être. Il est implanté partout dans le monde à travers quatre marques : Havas Life, Health4Brands (H4B), Havas Lynx et Havas Life PR.

3.1.3.2. Nouveaux développements

En 2018, Havas a poursuivi son développement mondial, en gagnant de nombreux nouveaux clients tant à l'échelle locale que globale.

En création, il a remporté les contrats locaux d'ADP, Barnes & Noble et Carl's Junior aux États-Unis, de Citroën en Italie et en Australie, de Kraft-Heinz et Starbucks au Royaume-Uni, d'AccorHotels au Brésil, de Société Générale en France ou encore de Lidl et BMW en Allemagne.

En média, il a gagné les contrats globaux de Puma, Bristol-Myers Squibb, Blizzard Entertainment et De Beers, et les contrats multimarchés de Gulf International Bank au Moyen-Orient, de Moda Operandi pour les régions Asie-Pacifique, Moyen-Orient et Europe, et de Carrefour pour six marchés européens. À l'échelle locale, il a remporté Cherry Jaguar Land Rover, China Telecom et JDE en Chine, Tinder, Enedis et Avril en France, Health Promotion Board à Singapour, BKT en Italie, Danone en Afrique du Sud, Emirates au Chili ou encore Pernod Ricard au Mexique.

En communication santé, plusieurs grands contrats globaux ou locaux ont été signés : Novartis (Global), Merck (Global), Intercept (Global), Roche Genentech (Global), Transmedics (Global), Sanofi (Chine et Canada), AstraZeneca (USA), Gilead (Local), Pfizer (Local).

Acquisitions

En 2018, Havas a poursuivi sa politique d'acquisitions ciblées et a réalisé plusieurs acquisitions :

- Catchi, acteur spécialisé dans l'optimisation des taux de conversion sur Internet et les applications mobiles (CRO/conversion rate optimisation) en Australie et en Nouvelle-Zélande ;
- Deekeling Arndt Advisors (DAA), agence de conseil en communication leader en Allemagne dans l'accompagnement des opérations sur les marchés boursiers, la gestion de la réputation ou encore la communication de crise ;
- Étoile Rouge, agence de communication dédiée aux acteurs du luxe et du *lifestyle* en France ;
- M&C Consultancy, agence basée au Royaume-Uni et spécialisée dans l'accès au marché de la santé ;
- Republica, agence indépendante de marketing multiculturel numéro un aux États-Unis et basée à Miami en Floride.

En outre, le 14 décembre 2018, Havas a signé un accord lui permettant d'acquérir une participation de 51 % dans le plus grand groupe de communication des pays baltes, formé par le rapprochement d'Idea en Estonie et de Publicum en Lituanie. Le nouveau groupe issu de la fusion portera le nom de Havas Baltics et représentera le Groupe Havas en Estonie, Lituanie et Lettonie.

Nouvelles entités

Le groupe a profité de l'année 2018 pour déployer de nouvelles offres et consolider celles existantes afin de toujours mieux accompagner ses clients dans leurs besoins présents et futurs.

Plead

Cette agence parisienne est entièrement consacrée au conseil en communication stratégique et sensible pour les dirigeants.

China Desk

Cette structure accompagne à la fois les clients souhaitant renforcer leur présence en Chine et les marques chinoises désireuses de se développer à l'international.

Havas Blockchain

C'est la première offre de communication 100 % intégrée dédiée à l'accompagnement des entreprises et des entrepreneurs des technologies *blockchain*. Cette offre, qui a été lancée en partenariat avec Blockchain Partner, le leader français de l'accompagnement sur les technologies *blockchain*, s'appuie sur AMO, le leader mondial de la communication corporate et financière appartenant à Havas.

Havas Health Plus (HH+)

Filiale de Havas Health & You, cette entité exploite les connaissances fournies par la technologie émotionnelle afin d'améliorer la communication santé.

AMO

Havas a annoncé un plan d'investissement ambitieux de 100 millions d'euros sur cinq ans, pour conforter la position de leader d'AMO, réseau international d'agences en conseil stratégique, communication financière et corporate.

Havas Edge

Le groupe a développé un réseau mondial dédié au marketing à la performance, Havas Edge Performance Network. Ce nouveau réseau accompagne à l'échelle internationale les groupes en quête d'une approche intégrée de marketing à la performance. Sous l'impulsion des agences Edge, All

1. Havas Londres

2. *Dissolving Posters,* campagne Associacao Internacional Habitat Para a Humanidade

Response Media et Revenue Frontier, il se développe en Amérique du Nord et en Europe avec huit nouveaux bureaux à Los Angeles, New York, San Diego, Boston, Londres, Leeds, Amsterdam et Paris.

Havas Events

Havas Events est un réseau international d'agences événementielles rassemblant des unités à Paris, Milan, Shanghai et New York. Ces *pure-players,* déjà fortement identifiés sur leurs marchés respectifs, imaginent et produisent des événements pour des clients prestigieux à l'échelle mondiale.

Havas Helia

Réseau international dédié au CRM, Havas Helia propose des stratégies et des implémentations CRM ainsi que des programmes de fidélisation et des conseils en technologies marketing. Helia dispose de bureaux à Baltimore, Chicago, Londres, New York, Richmond, et à Paris depuis début juin.

The Annex

Le groupe a poursuivi l'expansion de The Annex avec l'ouverture d'un bureau à Atlanta, ville de son client Coca-Cola. The Annex est un réseau dédié à la culture et au divertissement qui se concentre sur les millennials et les centennials (13-21 ans).

Topics

Havas est devenu actionnaire à 25 % du cabinet de conseil en stratégie de transformation interne, Topics. Les autres actionnaires sont Siaci Saint-Honoré et Bruno Mettling (ancien haut dirigeant et auteur d'un rapport pour le ministre du Travail intitulé « Transformation numérique et vie au travail »). L'ambition de Topics vise à accompagner des entreprises porteuses d'une conviction forte : il n'existe pas de performance économique durable sans performance sociale et, réciproquement, pas de performance sociale durable sans performance économique.

Rapprochement Havas Paris/HumanSeven

Le groupe a rapproché les agences Havas Paris et HumanSeven, sous la bannière Havas Paris. Grâce à ce mouvement, HumanSeven peut accéder à toutes les ressources et expertises de Havas Paris. De son côté, Havas Paris démultiplie sa force de frappe publicitaire, digitale et créative, désormais portée par la marque Havas Paris Seven.

Havas Blockchain/ekino

Havas Blockchain a lancé avec ekino une nouvelle offre d'accompagnement stratégique et technologique pour satisfaire en particulier la demande croissante du marché à l'international (France, Grande-Bretagne, États-Unis, Vietnam, Inde et Singapour). Depuis son lancement en mars 2018, Havas Blockchain propose aux entreprises de l'écosystème blockchain ou réalisant des *Initial Coin Offering* un accompagnement en communication global et international.

Havas Blockchain a remporté le « Blockchain Innovation Marketing Award 2018 » en novembre pour ses premières campagnes de communication et marketing, notamment pour Talao et Chain Accelerator.

Nouveaux Villages

En 2018, le groupe Havas a poursuivi la mise en œuvre de sa stratégie « Together » en ouvrant huit nouveaux Villages dans le monde, afin de toujours mieux servir ses clients à l'échelle locale et consolider sa force de frappe globale.

3.1.3.3. Récompenses et distinctions

En 2018, les agences du groupe se sont vu décerner un grand nombre de récompenses dans différents festivals et cérémonies dans le monde, et notamment aux Cannes Lions où elles ont connu une année record, remportant 47 prix !

Rosapark a été élue International Agency of the Year par le magazine AdWeek.

Havas Media North America a été nommée Agence de l'Année par Mediapost.

Host/Havas Australia a été classée deuxième de la Campaign Brief Hot List 2018 et a reçu le titre d'Agence de l'Année aux AWARD Awards (en totalisant plus de 20 prix, dont huit Gold).

BETC a été classée parmi les meilleures agences au monde par le Gunn Report.

Havas Lynx a été désignée Agence Santé de l'Année aux Cannes Lions, tout en remportant trois Lions. Havas Health & You a été classée deuxième de la catégorie « Réseau Santé de l'Année ».

1. *Asphalt 8: Airborne*
2. *Dragon Mania Legends*

Au Royaume-Uni, Havas Media Group a obtenu la certification « brand safety et lutte contre la fraude » décernée par JICWEBS (Joint Industry Committee for Web Standards), un organisme indépendant établissant des normes et des bonnes pratiques en matière de publicité en ligne et de trading.

Parmi les campagnes les plus primées en 2018, on peut citer :

La campagne *Palau Pledge* de l'agence australienne Host/Havas pour la fondation Palau Legacy Project qui a remporté neuf Lions, dont trois Grand Prix, aux Cannes Lions (la seule agence cette année-là) ainsi qu'un des deux seuls Black Pencil (Grand Prix) et sept récompenses aux D&AD Awards.

BETC Paris a été l'agence française la plus primée aux Cannes Lions, remportant 15 lions pour ses différentes campagnes, dont notamment *Timeless* et *Save Our Species* pour Lacoste. Plus tôt dans l'année, les campagnes *Timeless* et *Like My Addiction* avaient chacune remporté un Grand prix aux Mobius Awards.

Aux Epica Awards, plusieurs agences du groupe ont été récompensées, obtenant 23 prix au total : six Gold, huit Silver et neuf Bronze.

3.1.3.4. Environnement réglementaire

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

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

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

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

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

Dans ce cadre, Havas met en œuvre les mesures techniques et organisationnelles appropriées de manière à ce que le traitement des données personnelles réponde aux exigences du Règlement général sur la protection des données.

3.1.3.5. Piraterie

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

3.1.3.6. Concurrence

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

Une concurrence nouvelle émane également d'opérateurs tels que :

- les sociétés dites « technologiques » : les intégrateurs de systèmes, les sociétés commercialisant des bases de données, les « modeling companies », et les sociétés de télémarketing qui offrent des réponses technologiques aux besoins en marketing et en communication des clients ;
- les « Gafa » (Google, Apple, Facebook, Amazon) : ces acteurs sont d'abord des fournisseurs du groupe mais ils peuvent devenir des concurrents dans la mesure où ils ont la capacité de s'adresser directement aux clients pour leur vendre notamment de l'espace média ;
- les sociétés de consulting : elles concurrencent Havas uniquement sur le métier de la stratégie de communication et média.

3.1.3.7. Recherche et développement

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

3.1.4. JEUX VIDÉO MOBILES

Fleuron français des jeux vidéo sur mobile, Gameloft jouit d'une expertise mondialement reconnue via ses 189 jeux vidéo sur smartphones développés dans ses 19 studios de création et sa moyenne de 98 millions de joueurs mensuels sur l'année 2018.

En 2018, deux de ses blockbusters, *Minion Rush* et *Asphalt 8: Airborne,* figurent dans le Top 10 des jeux les plus téléchargés dans le monde sur l'App Store, selon l'outil App Annie.

3.1.4.1. Création et production de jeux mobiles

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

Fin 2018, plus de 2 500 employés Gameloft travaillaient à l'édition de jeux téléchargeables. Cette force de création unique dans l'industrie du jeu a permis à la société de développer un catalogue très large qui couvre tous les genres : jeux grand public, jeux d'action, jeux de sport, jeux de réflexion, jeux d'aventure, etc. Cette activité de développement inclut la création de nouveaux jeux, la mise à jour régulière du catalogue – afin d'en allonger la durée de vie – et le déploiement qui consiste à adapter chaque nouveau jeu à toutes les plateformes existantes et à tous les modèles de téléphones. Gameloft accorde une priorité absolue à la qualité de ses productions, qu'il maîtrise tout au long du processus créatif. Les 19 studios de création internes répartis en Amérique, en Europe et en Asie lui permettent de consolider son leadership en adaptant ses jeux aux spécificités de chaque marché, conjuguant ainsi vision globale et approche locale.

Gameloft dispose d'un large portefeuille de marques en propre avec des franchises telles qu'*Asphalt* (jeu de course), *Dungeon Hunter* (jeu d'aventure), *Dragon Mania Legends* (jeu de simulation), *Modern Combat, Order & Chaos, Gangstar* et *World at Arms* (jeux d'action). Ces franchises couvrent tous les genres de jeux et s'adressent à un large public.

En parallèle, Gameloft développe de nombreux jeux via des accords de partenariat noués avec de grands détenteurs de droits. Gameloft travaille notamment avec DisneyPixar, Mattel®, Hasbro®, Fox®, Universal, Lego® et Sega, lui permettant d'associer certains de ses jeux aux plus grandes marques internationales : *Disney Magic Kingdoms, Minion Rush, My Little Pony, Cars, L'Âge de glace…*

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

En 2018, plus de 1,8 million de jeux Gameloft ont été téléchargés chaque jour dans le monde.

3.1.4.2. Commercialisation des jeux mobiles

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

Gameloft a mis en place une structure interne de régie publicitaire digitale, Gameloft Advertising Solutions, qui commercialise des espaces publicitaires dans ses applications mobiles. Les revenus publicitaires générés par Gameloft Advertising Solutions représentent 9 % du chiffre d'affaires de la société en 2018. Ils viennent compléter les revenus issus de la vente de biens virtuels dans les jeux gratuits. Le montant des investissements publicitaires sur mobiles a atteint 114 milliards de dollars en 2018, contre 50 milliards de dollars en 2015. En 2018, Gameloft dispose d'une audience quotidienne moyenne de 11 millions de joueurs.

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

3.1.4.3. Distribution des jeux sur mobile

Gameloft dispose de nombreux canaux de distribution pour ses jeux. Tout d'abord, les boutiques numériques pour smartphones et tablettes tactiles, accessibles depuis les mobiles, tablettes et PC, représentent une part croissante des ventes d'applications mobiles dans le monde. Gameloft distribue ainsi ses jeux smartphones et tablettes via les portails d'Apple (App Store), de Google (Google Play), de Microsoft (Windows Store) et d'Amazon (Amazon Appstore). Gameloft distribue aussi depuis 2012 ses jeux via plusieurs plateformes Android présentes en Chine. Toutes ces boutiques numériques agissent en tant que distributeurs OTT des jeux Gameloft et les revenus générés sont partagés entre la boutique et Gameloft. Les services OTT représentent 72 % du chiffre d'affaires de la société en 2018.

Ensuite, les jeux Gameloft sont distribués par plus de 175 opérateurs télécoms dans 122 pays à travers le monde. Aucun de ses concurrents ne possède un réseau de distribution équivalent. Les abonnés de ces opérateurs peuvent acheter et télécharger les jeux Gameloft directement sur l'écran d'accueil de leur téléphone lorsque ceux-ci ont été préembarqués par le fabricant du téléphone (Gameloft collabore avec Nokia, Samsung, LG, ZTE, Motorola, RIM, Huawei, etc.) ou via la boutique numérique de l'opérateur. La facturation est le plus souvent gérée par l'opérateur : le coût du jeu est intégré dans la facture téléphonique du consommateur ou facturé via SMS. Les opérateurs agissent ici en tant que distributeurs des jeux Gameloft et les revenus générés sont partagés entre l'opérateur et la société. Ces accords avec les opérateurs et fabricants de téléphones représentent 19 % du chiffre d'affaires de la société en 2018.

3.1.4.4. Environnement réglementaire

Comme tout éditeur de jeux vidéo, Gameloft doit se conformer à de nombreuses réglementations nationales, que ce soit au regard du contenu de ses jeux, de la protection des consommateurs et plus particulièrement du public mineur, ou du respect et de la protection des données à caractère personnel.

La société a mis en place des procédures adaptées afin de respecter les lois et réglementations locales relatives à la protection des droits des consommateurs, incluant notamment l'information du consommateur sur les règles d'utilisation et le contenu des jeux, d'une part, en se référant aux classifications d'âges, dites *« age rating »*, des applications et des jeux distribués sur les plateformes mobiles (Apple Store, Google Play) permettant de comprendre à quelle tranche d'âges une application est adaptée (les classifications peuvent varier d'une région à l'autre), et d'autre part à travers une notification, au moment du lancement des jeux, avertissant les utilisateurs qu'ils peuvent contenir des achats intégrés payants.

Gameloft accorde également une importance particulière à la protection des données à caractère personnel et au respect du droit applicable dans ce domaine. Ainsi, Gameloft se conforme aux exigences du droit applicable à la protection des données et notamment au règlement (UE) 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel (le règlement général sur la protection des données ou « RGPD » entré en vigueur le 25 mai 2018). D'autre part, dans le cadre de la protection des données à caractère personnel, une attention particulière est apportée à la protection des mineurs. Dans ce cadre, la société a intégré dans les jeux à destination des enfants les règles du *Children's Online Privacy Protection Act* (« COPPA ») ayant pour objet de protéger la collecte et l'exploitation des données personnelles des mineurs de moins de 13 ans résidant aux États-Unis, les mesures préconisées par l'OFT (Office of Fair Trading) au Royaume-Uni, et de manière plus générale en Europe les recommandations découlant des travaux menés par la Commission européenne.

3.1.4.5. Piraterie

La piraterie reste une pratique très nuisible pour l'industrie du jeu vidéo sur mobiles. L'impact sur les ventes de jeux vidéo peut s'avérer considérable car le jeu vidéo est traditionnellement une des rubriques rapportant le plus d'argent sur les boutiques applicatives d'Apple, de Google et de Microsoft. Le modèle économique *freemium* reste la parade la plus utilisée contre le piratage. Afin de lutter contre la piraterie, la société a mis en place un système de veille permanent lui permettant d'agir rapidement dès la mise en ligne de copies illégales.

3.1.4.6. Concurrence

Le marché du jeu vidéo sur smartphones et tablettes tactiles a connu un essor sans précédent depuis dix ans, largement porté par les pays asiatiques : en janvier 2018, sept des dix premières sociétés du marché en termes de revenus sur les stores Apple et Google sont des sociétés asiatiques (source App Annie – janvier 2018). Le niveau de concurrence dans l'industrie du jeu mobile s'est fortement accentué ces dernières années parallèlement aux nombreuses levées de fonds, introductions en Bourse et fusions-acquisitions qui ont eu lieu sur ce segment d'activité. Ce sont plusieurs centaines de nouveaux jeux qui sont ainsi soumis à Apple et mis en ligne sur l'App Store chaque jour.

Le jeu sur mobile représentera 60 % de part de marché des jeux vidéo en 2019, porté par les jeux hardcores et hyper-casuals (selon App Annie).

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

1. *Le Tour de l'espoir*
2. CanalOlympia

3.1.4.7. Recherche et développement

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

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

Cette extrême fragmentation et la nature globale des informations reçues des opérateurs au sujet des ventes ne permettent pas à Gameloft d'appréhender de façon précise les frais de développement des jeux sur téléphones mobiles et les avantages économiques futurs de chacune de ces versions, tant d'un point de vue technique que du point de vue commercial. Sur cette base, le groupe ne remplissant pas tous les critères d'activation définis par la norme IAS 38, les dépenses sont comptabilisées en charges.

3.1.5. ACTIVITÉS DE PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE, *LIVE* ET BILLETTERIE

Dans le spectacle vivant, la valorisation de franchises et la billetterie, le groupe explore de nouvelles formes de business. Fédérées sous Vivendi Village, ces activités sont la tête chercheuse du groupe. À la croisée des métiers de Vivendi, les différentes structures travaillent ensemble à la réalisation de projets originaux.

3.1.5.1. Propriété intellectuelle et *live*

Acquisition et valorisation de franchises

Vivendi souhaite de plus en plus produire des contenus en s'appuyant sur ses artistes et sur ses marques. À l'instar de Paddington, le groupe a pour projet de développer d'autres franchises et de les faire rayonner dans le monde à travers ses différents métiers.

En 2016, Vivendi est devenu propriétaire de la marque Paddington. Il détient l'ensemble des droits d'exploitation hors édition classique. Paddington est au cœur d'une stratégie transversale s'appuyant sur la chaine de valeur du groupe.

2017 a vu la marque s'élever progressivement au rang de franchise mondiale grâce à la sortie du film *Paddington 2* (le plus grand succès de Studiocanal à ce jour, avec un box-office mondial des deux films combinés de plus de 500 millions de dollars). D'autres initiatives ont été lancées telles que le jeu mobile *Paddington Run* produit par Gameloft, et plusieurs partenariats comme celui avec Marks & Spencer qui a remporté le prix Best Licensed Retail Execution aux Licensing Awards.

L'année 2018 a marqué le 60e anniversaire de Paddington. À cette occasion, au Royaume-Uni, un partenariat a été noué avec Royal Mint, représentant Paddington sur des pièces de 50 pence. Dans le secteur du *live,* sa présence s'est affirmée avec le lancement de «Paddington in concert », le ciné concert de *Paddington 1,* par Studiocanal. The Copyrights Group a créé une chasse au trésor numérique, ludique et interactive, appuyée par d'autres entités de Vivendi (Havas Digital Factory, Gameloft, Studiocanal et Dailymotion) et les partenaires de Paddington, touchant plus de 700 000 personnes.

Enfin, cette année encore, Paddington a été l'ambassadeur des droits des enfants auprès de l'Unicef. Il s'est associé à deux initiatives générant plus de 120 000 livres sterling au profit de l'organisation : une course connectée sponsorisée par Vivendi a réuni plus de 10 000 participants en France et au Royaume-Uni, et une campagne de donation virtuelle en ligne, au Royaume-Uni, a permis aux familles d'envoyer des colis à des enfants dans le besoin. L'ourson a également participé à la campagne mondiale de l'Unicef #GoBlue à l'occasion de la journée internationale des droits de l'enfant le 20 novembre.

Organisation d'événements sportifs

Vivendi Sports a pour objectif de concevoir et d'organiser des événements sportifs en s'appuyant sur l'expertise du groupe dans le domaine du sport.

Depuis sa création en 2017, Vivendi Sports a concentré son activité sur le continent africain où le groupe est une référence dans le sport, notamment grâce à Canal+. De nombreuses synergies y sont possibles entre les différents métiers du groupe. Les compétitions s'appuient sur le réseau CanalOlympia où se tiennent des concerts et sur les chaînes Canal+ qui diffusent les rencontres en Afrique et en France.

Les compétitions organisées par Vivendi Sports s'inscrivent pour la grande majorité dans le calendrier des rencontres des fédérations internationales et leurs résultats sont homologués.

En 2018, Vivendi Sports a organisé sa première course cycliste : le Tour de l'Espoir. Placée sous l'égide de l'Union Cycliste Internationale (UCI) et de la Fédération Camerounaise de Cyclisme, la compétition a réuni 15 équipes au Cameroun. Les grandes étapes ont été célébrées dans les salles de CanalOlympia de Douala et de Yaoundé. La deuxième édition, qui s'est tenue du 4 au 9 février 2019, a réuni autour des équipes africaines des équipes du monde entier (Japon, Argentine, Portugal, Équateur…).

Un autre sport a été mis à l'honneur en Afrique par Vivendi Sports : la boxe avec l'organisation de *Jab & Vibes*, le championnat du monde IBO des poids super-légers. Cet événement exceptionnel, qui s'est tenu à Dakar au Sénégal le 20 octobre 2018, a marqué le véritable retour de la boxe internationale en Afrique de l'Ouest.

3.1.5.2. *Live*

Olympia Production

Acteur culturel, Olympia Production accompagne dans leur carrière une trentaine d'artistes, jeunes talents ou talents confirmés, dans les domaines de la musique et de l'humour. Cela représente trois fois plus d'artistes en portefeuille depuis sa création en 2016. Olympia Production a produit ou coproduit plus de 1 100 spectacles en 2018, une progression de 50 % en un an.

En 2018, quatre tournées d'artistes Olympia Production se sont particulièrement distinguées : Dadju (artiste-phare de la nouvelle génération urbaine), Arcadian (révélation de l'émission *The Voice* en 2016), Eddy de Pretto et Niska (artistes Universal Musique France). Dans l'humour, Roman Freyssinet a fait salle comble, début 2019, au Théâtre de l'Œuvre tandis que Marina Rollman et Guillermo Guiz poursuivent une très belle carrière.

Olympia Production contribue également à l'existence d'une offre diversifiée de festivals en France, leur permettant de poursuivre leur développement tout en respectant leur identité propre et leur ancrage régional.

Il détient aujourd'hui Garorock, l'un des plus grands festivals de France, Les Déferlantes, Live au Campo ainsi que Brive Festival (au travers de Festival Production, société commune entre Vivendi et le groupe Centre France). Avec l'expertise d'Olympia Production, ces trois derniers festivals ont enregistré en été 2018 une fréquentation en hausse respectivement de 17 %, 15 % et 30 % par rapport à 2017.

Olympia Production assure en outre depuis 2018 la programmation du festival marocain Mawazine, l'un des plus grands festivals de musique au monde, attirant quelque 2,5 millions de spectateurs.

CanalOlympia

CanalOlympia est le premier réseau de salles de cinéma et de spectacles en Afrique. À la fois salles de cinéma, de concert et de spectacles, ces espaces polyvalents ont vocation à s'adresser à une population toujours plus en demande de contenus et de divertissement.

En deux ans, onze salles CanalOlympia ont été ouvertes au Cameroun, en Guinée, au Niger, au Burkina Faso, au Sénégal, au Togo, au Bénin et au Gabon. Quatre nouvelles salles sont d'ores et déjà en construction et plusieurs terrains sont en cours de négociation. Le réseau sera constitué d'une vingtaine de salles d'ici à fin 2019.

Les salles CanalOlympia proposent 19 séances de cinéma hebdomadaires, 6 jours sur 7, avec des films à l'affiche sortant le plus souvent en même temps que dans le reste du monde. Quatre séances sont réservées chaque semaine à des films destinés aux plus jeunes.

Plusieurs sociétés du groupe Vivendi se sont mobilisées autour de CanalOlympia : Groupe Canal+, particulièrement bien implanté en Afrique, et Studiocanal, leader en Europe dans la production et la distribution de films et séries, contribuent à la programmation des salles.

En 2018, un partenariat majeur a été conclu avec Orange autour de l'équipement des salles en très haut débit permettant l'envoi numérique sécurisé des films, mais également le déploiement de l'offre CinéDay (une place achetée = 1 place offerte les mardis et mercredis pour les clients de l'opérateur) et la mise en place progressive d'Orange Money comme moyen de paiement.

CanalOlympia se positionne également comme un catalyseur du développement des talents en Afrique. Les salles offrent une scène à de nombreux artistes locaux et internationaux qui pourront s'appuyer sur un réseau d'envergure pour organiser des tournées sur tout le continent. Elles permettront de détecter, d'encadrer et d'assurer le rayonnement des talents, qu'il s'agisse de musiciens, de chanteurs ou de comédiens.

En 2018, plus d'un demi-million de tickets a été vendu. Les salles du réseau ont accueilli plus de 260 événements : des concerts d'artistes majeurs comme Dadju ou Damso, des stand-up, des conférences de presse, mais aussi les compétitions internationales organisées par Vivendi Sports : la course cycliste des moins de 23 ans, le Tour de l'Espoir, organisée au Cameroun ou encore le gala de boxe *Jab & Vibes* au Sénégal.

L'Olympia

Salle emblématique de Paris, l'Olympia est une des scènes préférées des artistes français et internationaux de passage dans la capitale. Elle a accueilli plus de 280 événements publics ou privés en 2018.

L'Olympia poursuit sa politique d'ouverture à tous les publics tout en respectant l'ADN de la salle. Il accueille de nombreux artistes de la scène urbaine attirant un public jeune à l'instar des rappeurs français Lomepal et Eddy de Pretto, de grands noms comme Joan Baez, Ringo Starr… La Fête de la Musique France Inter s'est tenue à l'Olympia tout comme la quatrième édition de La Nuit du Rugby. Canal+ y a également organisé le troisième Canal Tour pour ses abonnés et l'association Sport dans La Ville y a fêté ses 20 ans.

Le Théâtre de l'Œuvre

Petit bijou niché à quelques pas de la place de Clichy à Paris, le Théâtre de l'Œuvre dispose de 336 places, fort appréciée des artistes et acteurs pour sa grande proximité avec le public et son caractère intimiste.

En 2018, le Théâtre de l'Œuvre a vu sa programmation récompensée par le Molière « Seul en scène » pour la pièce *Vous n'aurez pas ma haine* interprétée par Raphaël Personnaz. Il a également été choisi par Jean-Louis Aubert (Téléphone, Les Insus) et Louis CK pour plusieurs soirées exceptionnelles pour lesquelles les places se sont vendues en un temps record.

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

Abbey Road

Les studios les plus emblématiques de Londres, rendus célèbres par les Beatles, appartiennent à UMG depuis 2011. Ce haut lieu de la musique demeure le studio d'enregistrement privilégié pour les artistes du monde entier. Les Studios Abbey Road peuvent également se transformer pour accueillir des spectacles.

3.1.5.3. Billetterie

Grâce à l'acquisition de la société néerlandaise Paylogic en avril 2018, Vivendi Village dispose d'un réseau de billetterie solidement implanté dans six pays en Europe continentale ainsi qu'au Royaume-Uni et aux États-Unis. Fédérées autour d'une même marque See, ces activités sont commercialisées à travers See Tickets, Digitick et Paylogic. Au total, plus de 20 millions de billets ont été vendus sur l'ensemble de l'année 2018 par ce réseau.

See Tickets compte plusieurs milliers de clients très diversifiés : des lieux prestigieux comme le Château de Versailles, le Grand Palais ou l'Olympia à Paris, le House of Parliament à Londres ; des festivals de premier plan comme

Glastonbury (135 000 billets vendus en un temps record de 36 minutes), Tomorrowland, et Garorock ; des clubs sportifs comme L'Olympique Lyonnais ; des événements emblématiques comme le célèbre Chelsea Flower Show de la Royal Horticultural Society, ou encore les billets pour embarquer sur le *Queen Mary,* dont le port d'attache est à Los Angeles.

En plus de cette activité de distribution de billets en ligne, See Tickets, qui a développé des plateformes technologiques dédiées de pointe, propose un ensemble de solutions techniques et de services pour la gestion par des tiers de leur propre billetterie.

See Tickets est également activement engagé dans la revente légale de billets entre particuliers, avec zePass, le pionnier dans ce domaine en France, et la place de marché Fan-to-Fan au Royaume-Uni. En France, le groupe gère par ailleurs Infoconcert.com, référence en matière d'agenda et d'informations détaillées de l'ensemble des concerts et des manifestations culturelles de l'Hexagone.

3.1.6. CONTENUS VIDÉO

3.1.6.1. Agrégateur de contenus

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

En 2017, Dailymotion s'est réinventé en lançant une nouvelle plateforme vidéo proposant à ses utilisateurs des contenus de qualité. Se distinguant des autres plateformes d'agrégation vidéo, il a modifié son positionnement éditorial pour se concentrer sur :

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

Cette nouvelle stratégie s'est traduite par une augmentation de la consommation des contenus de qualité qui représentent désormais près de 50 % de l'audience globale (contre environ 35 % l'année précédente). Elle s'élève aujourd'hui à environ 2,2 milliards de vues par mois.

Cette croissance est portée par la signature de nombreux partenariats avec des éditeurs mondiaux de contenus de premier plan (plus de 300 en 2018 dont 100 aux États-Unis et des noms comme le *Financial Times,* A+E Networks, Axel Springer, TF1, la NBA G League ou encore l'AC Milan), y compris dans des territoires nouveaux (Corée, Vietnam, Inde) où Dailymotion connaît une très forte croissance d'audience.

La croissance de l'audience est portée également par des améliorations constantes apportées à l'expérience utilisateur. Fin 2018, Dailymotion a proposé une nouvelle version de son app, incluant notamment une nouvelle page d'accueil avec un flux de « vidéos du moment » en lancement automatique.

Enfin, Dailymotion a pour la première fois lancé une solution de monétisation qui lui permet d'être désormais présent sur toute la chaîne de valeur (hébergement, distribution, monétisation) de la vidéo en ligne.

Dailymotion bénéficie du statut d'hébergeur défini par la directive 2000/31/CE du Parlement européen et du Conseil du 8 juin 2000 relative à certains aspects juridiques des services de la société de l'information, et notamment du commerce électronique, dans le marché intérieur (Directive sur le commerce électronique), tel que confirmé par la Cour de cassation (Arrêt de la première chambre civile du 17 février 2011).

La protection du contenu des ayants droit est une priorité absolue pour Dailymotion. En 2017, Dailymotion a entrepris de nettoyer la plateforme des contenus pirates ou explicites. Au-delà d'un prompt retrait par des équipes disponibles 24 heures sur 24 après notification d'un contenu supposé illicite, et allant au-delà de toute obligation légale en tant qu'hébergeur, Dailymotion a en effet mis en place, depuis 2017 plusieurs solutions de *« fingerprinting »* reposant sur les empreintes numériques du contenu afin de protéger au mieux les ayants droit. Dailymotion lutte également sans cesse contre le trafic non-humain par l'amélioration continuelle de ses outils.

3.2. Participations

3.2.1. TELECOM ITALIA

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

Au 31 décembre 2018, Vivendi détient 23,94 % de Telecom Italia sur la base du nombre total d'actions ordinaires avec droit de vote représentant 17,15 % du capital de Telecom Italia.

3.2.2. MEDIASET

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

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

Au 31 décembre 2018, Vivendi détient 28,80 % du capital de Mediaset et 9,99 % des droits de vote.

3.2.3. BANIJAY GROUP HOLDING

Au 31 décembre 2018, Vivendi détient 31,4 % du capital de Banijay Group Holding.

3.2.4. EDITIS

Le 30 juillet 2018, Vivendi annonce l'acquisition de la société Editis, deuxième groupe d'édition francophone.

L'acquisition de 100 % du capital d'Editis a été finalisée le 31 janvier 2019.

3.2.5. PAYLOGIC

En avril 2018, See Tickets acquiert Paylogic, un acteur de la billetterie néerlandaise.

Au 31 décembre 2018, Vivendi détient 100 % de Paylogic.

(1) Se reporter à la note 23 « Litiges » de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018 du chapitre 4.

3.3. Participations et activités cédées

3.3.1. UBISOFT

Le 20 mars 2018, Vivendi annonce la conclusion d'accords en vue de la cession de sa participation dans Ubisoft, représentant 30 489 milliers d'actions, soit 27,27 % du capital. Le solde de sa participation dans Ubisoft (5,87 % du capital) a été cédé le 5 mars 2019.

Au total, la cession de la participation de Vivendi dans Ubisoft a représenté un montant de 2 milliards d'euros, soit une plus-value de 1,2 milliard d'euros.

3.3.2. FNAC DARTY

Le 10 juillet 2018, Vivendi a dénoué par livraison d'actions l'opération de couverture conclue en janvier 2018 et portant sur sa participation de 11 % du capital de Fnac Darty contre le règlement de 267 millions d'euros correspondant au cours de couverture de 90,61 euros par action, pour un investissement initial, en mai 2016, de 159 millions d'euros, soit 54 euros par action.

3.3.3. TELEFÓNICA

Fin décembre 2018, Vivendi a cédé sa participation de 0,95 % du capital de Telefónica pour un montant global de 373 millions d'euros.

3.3.4. MYBESTPRO

Le 21 décembre 2018, Vivendi a cédé MyBestPro à ses dirigeants.

Pour une information détaillée, se reporter aux notes 2, 11 et 12 de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018 du chapitre 4.

3.4. Communication financière, politique fiscale et cadre réglementaire

3.4.1. COMMUNICATION FINANCIÈRE

3.4.1.1. Politique d'investissement

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

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

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

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

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

3.4.2. POLITIQUE DE COMMUNICATION FINANCIÈRE

3.4.2.1. Les objectifs de la communication financière de Vivendi

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

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

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

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

Au total, en 2018, ce sont 404 « événements » (*roadshows,* conférences investisseurs, rendez-vous au siège de Vivendi ou dans ses filiales, contacts analystes et investisseurs…) qui ont été organisés en Europe, et aux États-Unis. Ils ont permis aux équipes dirigeantes de Vivendi ou de ses filiales de rencontrer les représentants de 299 institutions financières et actionnaires pour leur présenter l'activité, les résultats et les perspectives du groupe.

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

3.4.2.2. La communication pour les actionnaires individuels

Vivendi dispose d'un service dédié à la communication pour les actionnaires individuels. Il gère le numéro de téléphone qui leur est destiné, le Club des actionnaires, le Comité des actionnaires, les pages actionnaires du site Internet du groupe et le compte Twitter.

Les 220 000 actionnaires individuels de Vivendi peuvent appeler le 0805 050 050 et poser leurs questions ou faire part de leurs suggestions au service. Ce dernier est joignable du lundi au vendredi aux heures de bureau. Les actionnaires peuvent également le joindre par e-mail (actionnaires@vivendi.com) et par courrier (Vivendi – Service informations actionnaires individuels – 42, avenue de Friedland – 75380 Paris Cedex 08).

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

En 2018, le Club a organisé 11 réunions thématiques (réunions thématiques « Jeudi, c'est Vivendi », « Mardi de la musique », e-réunions avec l'École de la Bourse, et réunions financières) et plus de 30 spectacles (avant-premières de films produits ou distribués par Studiocanal, retransmissions d'opéras, de spectacles d'associations partenaires de Create Joy (programme de solidarité du groupe) et spectacles d'artistes signés par Olympia Production) ou visites de site et d'exposition (Olympia, Studios Canal Factory, Opéras Garnier et Bastille, Philharmonie, exposition « Chris Marker » et exposition « Sergio Leone » à la Cinémathèque).

Le Club des actionnaires de Vivendi s'attache à proposer à tous ses actionnaires, quel que soit leur lieu de résidence, des réunions et des spectacles. En 2018, les actionnaires d'Avignon, Colmar, Bordeaux, Cannes, Dijon, Lille, Marseille, Montpellier, Toulouse, ou encore Tours ont ainsi pu assister à des événements. Deux fois par an, une réunion numérique, retransmise via le site Internet de Vivendi et donc accessible à tous les actionnaires quel que soit leur lieu de résidence, est aussi organisée.

Dès 2009, le groupe a créé un Comité des actionnaires composé de 10 membres. Ce Comité, qui se réunit trois fois par an et lors de l'Assemblée générale, constitue une passerelle entre les actionnaires individuels de Vivendi et la Direction. Il travaille plus particulièrement sur la communication destinée aux actionnaires.

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

3.5. Politique fiscale

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3.6. Assurances

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

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

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

3.6.1. DOMMAGES ET PERTES D'EXPLOITATION

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

3.6.2. RESPONSABILITÉ CIVILE

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

3.6.3. ACCIDENTS DU TRAVAIL

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

3.7. Investissements/Désinvestissements

Les principaux investissements ou désinvestissements réalisés par Vivendi comprennent :

- les investissements de contenus, présentés dans la note 10 de l'annexe aux états financiers consolidés du chapitre 4 ; leur incidence sur la situation financière de Vivendi est décrite dans la section 2.2 du rapport financier du chapitre 4 ;
- les investissements ou désinvestissements financiers, décrits dans la note 2 de l'annexe aux états financiers consolidés du chapitre 4 ; leur incidence sur la situation financière de Vivendi est décrite dans la section 2.3 du rapport financier du chapitre 4 ;
- les investissements industriels, présentés par métier dans la note 3 de l'annexe aux états financiers consolidés du chapitre 4 ; leur incidence sur la situation financière de Vivendi est décrite dans la section 2.2 du rapport financier du chapitre 4.

En outre, les engagements contractuels pris par Vivendi, au titre des investissements financiers et des investissements industriels, sont décrits dans la note 22 de l'annexe aux états financiers consolidés du chapitre 4.

3.8. Variations saisonnières

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

Du côté de la télévision payante, les revenus de Groupe Canal+ sont plus réguliers puisqu'ils dépendent des contrats d'abonnement. Les recrutements sont toutefois plus importants à la rentrée de septembre et lors des fêtes de fin d'année.

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

3.9. Matières premières

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

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

Le papier et le polycarbonate ne connaissent pas de variation de prix pouvant avoir un impact significatif sur les activités de Groupe Canal+. De son côté, UMG a conclu différents contrats avec ses fournisseurs, le protégeant des fluctuations des prix de ces matières premières.

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

SECTION 4. PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

4.1. L'ambition sociétale de Vivendi

Le projet industriel de Vivendi, engagé dans la transformation d'un groupe paneuropéen d'origine française en un acteur mondial du divertissement, des contenus et des médias, ne peut se réaliser sans une vision claire des contributions que ses activités apportent à la société.

Véhicules d'idées et d'imaginaires qui s'invitent au regard des publics dès leur plus jeune âge, les propositions du groupe en matière de contenus et de divertissement dépassent le simple acte de consommation et constituent de réelles contributions sociétales.

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

Pour y parvenir, le groupe doit maintenir sa capacité à être au cœur de toutes les cultures et à soutenir les talents créatifs partout où ils se trouvent et quels qu'ils soient, pour leur permettre de s'épanouir et de rayonner auprès d'un large public. Par les histoires qu'il raconte et les messages qu'il véhicule, Vivendi doit aussi être un témoin attentif de son époque en proposant des contenus exigeants et ambitieux capables d'interpeller les publics.

2018 a été pour Vivendi une année de recentrage de sa feuille de route sociétale sur des priorités qui traduisent ses réflexions sur le rôle de l'entreprise dans la société. Entamée à l'occasion des travaux sur la déclaration de performance extra-financière (voir section 4.3 du présent chapitre) et menée en cohérence avec la démarche de création de valeur (voir section 2.3 du présent chapitre), cette réflexion sera poursuivie en 2019.

La feuille de route se décline désormais autour de six engagements, dont les trois premiers relèvent plus directement des activités du groupe :

- soutenir la création et révéler les cultures ;
- promouvoir la diversité et l'inclusion dans nos métiers ;
- proposer des contenus ambitieux et créateurs de sens ;
- faire des femmes et des hommes la première force de l'entreprise ;
- agir pour l'environnement ;
- participer au développement local.

Ces six engagements, détaillés dans la section 4.4 du présent chapitre, constituent le cadre de la performance extra-financière de Vivendi.

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

4.2.1. UNE MOBILISATION TRANSVERSE

« La nouvelle déclaration de performance extra-financière invite les entreprises à rendre compte de leur capacité à anticiper et gérer leurs risques et également à illustrer les opportunités créatrices de valeur dans la durée. Cette démarche est suivie avec attention par le Comité d'audit et permet de traduire une vision plus complète de la performance du groupe. »

Cathia Lawson-Hall,
Présidente du Comité d'audit

« Le Comité RSE s'est donné pour mission d'établir un dialogue régulier avec les représentants du personnel et de sensibiliser les collaborateurs du groupe aux sujets qui touchent à l'intérêt social de l'entreprise. Autant de thèmes qui nous tiennent particulièrement à cœur puisque le comité est composé à 60 % de collaborateurs de Vivendi. »

Paulo Cardoso,
Président du Comité RSE

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

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

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

Créé en 2017, le Comité RSE a pour mission de préparer les décisions du Conseil, de lui faire des recommandations ou d'émettre des avis sur les enjeux sociaux et environnementaux du groupe, le dialogue social, l'engagement des collaborateurs et les projets sociétaux. Il propose des axes d'amélioration pour le groupe sur les thématiques de responsabilité sociétale ; en 2018, ses travaux ont porté sur la diversité et l'égalité des chances.

Le Comité d'audit examine la politique de responsabilité sociétale du groupe et le programme de conformité deux fois par an. En 2018, ses travaux ont porté sur l'avancée du déploiement du dispositif de lutte contre la corruption ainsi que sur le bilan du reporting extra-financier et des travaux de vérification par l'organisme tiers indépendant.

Dès 2010, le Conseil de surveillance a inclus, dans la rémunération variable des dirigeants, des critères RSE liés aux trois engagements stratégiques communs à toutes les filiales et en rapport avec leur activité : promotion de la diversité culturelle ; protection et accompagnement de la jeunesse ; partage des connaissances. À ces trois engagements historiques a été ajouté, en 2015, celui traitant de la conciliation de la valorisation et de la protection des données personnelles. Le Conseil a demandé que les critères établis pour chaque métier relèvent de leur savoir-faire et de leur positionnement.

Le Comité de gouvernance, nomination et rémunération, au sein du Conseil de surveillance, évalue les critères de responsabilité sociétale et détermine les éléments de la part variable des rémunérations correspondantes. Pour 2019, les critères reposent sur le développement des actions intégrant les enjeux sociétaux du groupe.

4.2.2. LE REPORTING EXTRA-FINANCIER, OUTIL DE PILOTAGE

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

Pour répondre aux exigences de la directive européenne sur la publication d'informations extra-financières, Vivendi a effectué, en 2018, une mise à jour de son protocole de reporting des données environnementales, sociales et sociétales pour encore mieux adresser la pertinence de ses enjeux de responsabilité et affiner la mesure des actions menées. Par ailleurs, le groupe a finalisé en 2018 l'intégration des entités de Havas dans le périmètre du reporting extra-financier, en prenant en compte des indicateurs spécifiques au secteur de la communication et de la publicité dans le protocole de reporting.

La mise à jour du protocole donne lieu à un échange avec les filiales pour assurer une meilleure compréhension des indicateurs par les contributeurs et également pour s'adapter aux évolutions des activités du groupe. La Direction RSE et Compliance s'appuie sur un réseau de correspondants désignés pour relayer les bonnes pratiques et coordonner la remontée des informations extra-financières dans chacune des filiales. Les données sont collectées à l'aide d'un dispositif de reporting déployé à l'échelle du groupe et alimenté par environ 350 contributeurs.

4.2.3. LE DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES

« Selon une enquête menée par Havas Paris et l'Institut CSA dans le cadre de l'Observatoire des marques dans la Cité, 80 % des Français jugent que "ce sont les entreprises qui se comportent de manière éthique et responsable qui réussiront le mieux économiquement demain". Ces conclusions nous confortent dans la conviction que le rapport des consommateurs aux marques évolue profondément et que les entreprises d'avenir seront celles qui porteront un vrai projet de société ».

Julien Carette,
Président-Directeur général de Havas Paris

Dans une dynamique de progrès permanent, Vivendi s'attache à prendre en compte les attentes de ses parties prenantes dans sa stratégie. Le groupe entretient un dialogue avec les milieux académiques et associatifs ; il échange avec les communautés financière et extra-financière ainsi qu'avec les actionnaires individuels. Les partenaires sociaux sont sensibilisés à la politique de responsabilité sociétale dans le cadre de leur cycle annuel de formation (les démarches de dialogue avec les collaborateurs ou représentants du personnel sont décrites dans la section 4.4.4.6 du présent chapitre).

Les collaborateurs sont des acteurs clés de l'engagement de l'entreprise. En 2018, la Direction RSE et Compliance a organisé un séminaire international sous le signe de la « RSE augmentée », incluse dans la stratégie business. Le séminaire a réuni la communauté RSE élargie, composée des responsables RSE des filiales, des représentants des directions du siège (audit et risques, RH, communication, juridique, business développement) ainsi que des représentants des fonctions opérationnelles des filiales qui portent ou sont concernées par la démarche de responsabilité du groupe. Consacré à la question « Lier business et intérêt social, un avantage concurrentiel pour Vivendi ? », le séminaire visait à encourager la réflexion autour des engagements du groupe pour faire émerger les piliers de l'ambition sociétale de Vivendi et adapter en conséquence la feuille de route RSE. Inauguré par une journée de réflexion sur le thème de l'engagement dans l'univers de la création, organisée dans un musée, le séminaire a également été l'occasion d'entendre le point de vue d'experts qui ont partagé leurs analyses sur les nouvelles attentes d'engagement et de transparence exprimées par les consommateurs face aux entreprises.

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

Soucieux de progresser dans l'analyse de ses impacts sur la société, le groupe s'implique dans des initiatives multipartenaires. Il continue de contribuer à l'Alliance to Better Protect Minors Online, une initiative de la Commission européenne réunissant des entreprises du secteur des médias et des télécoms et des ONG en charge de la protection de l'enfance (voir section 4.4.3.2 du présent chapitre). Le groupe prend part aux travaux de l'AFEP sur le devoir de vigilance et est membre du Club Droits humains du Global Compact France, un lieu de réflexion permettant d'échanger et de partager les bonnes pratiques avec d'autres entreprises et acteurs associatifs.

La démarche de dialogue se matérialise également par la mise en place de partenariats qui permettent de tisser des liens avec des parties prenantes clés et de co-construire avec elles des solutions et des projets au service des engagements sociétaux du groupe. Parmi ces partenaires, figurent :

- **la plateforme d'innovation LINCC (Les Industries numériques culturelles et créatives),** pilotée par Paris&Co, l'agence d'innovation et développement économique de Paris. Véritable carrefour d'échanges avec l'écosystème de l'innovation des médias (start-up, organismes institutionnels et grandes entreprises du secteur), LINCC permet à Vivendi de partager ses engagements avec l'ensemble des parties prenantes impliquées et de soutenir de jeunes entreprises innovantes, en portant une attention particulière aux projets qui incarnent la diversité culturelle et qui promeuvent la place des femmes dans l'entrepreneuriat numérique ;
- **le réseau Les entreprises pour la Cité,** groupe d'entreprises investies dans l'innovation sociale, dont Vivendi soutient plus particulièrement le programme Innov'Avenir destiné à sensibiliser les jeunes aux métiers du numérique et à la démarche entrepreneuriale (voir section 4.4.2.3) ainsi que la Charte de la diversité lancée en 2004 et dont Vivendi est un des signataires historiques. En 2018, le groupe a renouvelé son adhésion à la charte, dans sa nouvelle formulation qui allie diversité et performance ;
- **Sciences Po et la fondation Dauphine,** partenaires privilégiés du milieu académique que Vivendi soutient dans le déploiement des programmes égalité des chances et accès à la culture (voir section 4.4.6.2 du présent chapitre). Vivendi accompagne par ailleurs l'École du management et de l'innovation de Sciences Po et tout particulièrement son master Industries créatives : ce partenariat a permis la création du Prix pour la créativité et la diversité décerné en 2018 aux étudiants extra-européens ayant proposé les réflexions les plus originales sur le thème : « quelle est votre définition de la créativité et comment la diversité contribue-t-elle à l'élan créatif ? » ;
- **l'association Européens sans frontières,** à laquelle Vivendi s'est associé pour soutenir une campagne vidéo destinée à encourager les jeunes citoyens à participer aux élections européennes de mai 2019 ;
- **LADAPT, l'association pour l'insertion sociale et professionnelle des personnes handicapées,** dans le cadre de l'organisation de la 22e Semaine européenne pour l'emploi des personnes handicapées du 19 au 25 novembre 2018.

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

Universal Music Group

UMG entretient un dialogue régulier avec diverses parties prenantes externes, parmi lesquelles : les autorités nationales et européennes, les artistes et leurs managers, les compositeurs, les distributeurs et les acteurs du numérique, les sociétés de gestion des droits d'auteur, les organismes professionnels, les organisations promouvant le respect de la propriété intellectuelle, ainsi que des groupes de travail multipartenaires à l'instar de la US Alliance for Music. Le dialogue se déroule souvent aux côtés ou au sein des associations professionnelles mondiales et nationales – telles que l'IFPI, la Fédération internationale de l'industrie phonographique, et les organismes nationaux qui y sont affiliés – dont UMG est un membre actif.

UMG mène un dialogue régulier avec les artistes et leurs managers. La filiale britannique d'UMG, par exemple, a convié en 2018 les managers de ses artistes à une série de rencontres, organisées sur cinq jours, pendant lesquelles les participants ont pu échanger au sujet de l'évolution du marché de la musique. Plus de 150 managers ont participé à au moins une des 11 rencontres organisées. Par ailleurs, un atelier rassemblant les managers et toutes les équipes A&R *(Artists & Repertoire)* d'UMG s'est déroulé aux studios Abbey Road, en partenariat avec le Music Managers Forum et l'association Music Support, pour échanger sur le thème de la santé et du bien-être des artistes.

Dans plusieurs pays, UMG dispose d'un portail web à destination des artistes et des auteurs : celui-ci leur permet d'évaluer leurs campagnes de promotion, en mettant à leur disposition les données financières et commerciales actualisées relatives à la vente de leurs œuvres.

Groupe Canal+

Les abonnés sont une partie prenante essentielle de Groupe Canal+ qui, en France, a organisé en 2018 une rencontre avec les associations de consommateurs, en présence du Directeur de la distribution, de la Direction technique et de l'informatique, du Directeur de la relation clients et du Responsable du dialogue clients. Le groupe a souhaité instaurer avec les associations de consommateurs un dialogue comprenant des contacts informels fréquents et des remontées terrain. Ces réunions ont été l'occasion de faire le point sur les typologies de dossiers transmis par les associations de consommateurs à Groupe Canal+. Par ailleurs, Groupe Canal+ s'appuie sur la Fevad (Fédération du e-commerce et de la vente à distance) dont il est membre depuis de nombreuses années et qui assure la fonction de médiation sectorielle.

Groupe Canal+ mène à intervalles réguliers des enquêtes de satisfaction clients, destinées à mesurer la réception de ses offres et contenus auprès de ses abonnés. Enfin, le groupe s'est doté d'un service innovant en faisant évoluer son centre de relations clients de Rennes en un laboratoire d'expérimentation en relations clients : Canal Le Lab permet entre autres de solliciter les avis et constituer des communautés de clients testeurs afin de recueillir des retours dès les toutes premières phases de conception des produits et des offres.

Le dialogue avec les parties prenantes des entités internationales de Groupe Canal+ s'est déroulé en grande partie, une fois encore en 2018, autour de la problématique du piratage (voir aussi section 2.3.2.2 du présent chapitre). Ce dialogue a notamment eu lieu dans le cadre d'associations, telles Convergence dans plusieurs pays d'Afrique, et Content Alliance au Vietnam, qui fédèrent tous les créateurs et acteurs de l'industrie culturelle. Au Vietnam, la filiale de Groupe Canal+ a également mené une enquête auprès de 400 étudiants, dans le cadre d'un événement sur la création et la protection des droits d'auteur, pour mieux comprendre les raisons de la consommation de contenus pirates et tester l'appétence des jeunes publics pour les usages audiovisuels délinéarisés.

Havas

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

Nombreuses sont les agences qui déploient des outils de consultation des consommateurs, sous forme d'études ou d'enquêtes, afin de sonder les mouvements d'opinion et d'apporter aux marques une compréhension à 360° des attentes de leurs clients. Citons, à titre d'exemples, l'étude *Communiteens* menée par le pôle Teens de BETC pour étudier les mécanismes de création des communautés chez les adolescents, ou encore l'étude *YouGov Galaxy Artificial Intelligence Study*, commandée par l'agence Red Agency pour mesurer les sentiments des Australiens vis-à-vis des technologies basées sur l'intelligence artificielle. Sur les enquêtes s'attachant à étudier les attentes sociétales vis-à-vis des marques, citons également l'Observatoire des marques dans la Cité lancé par Havas Paris en 2018 ou encore l'étude mondiale *Meaningful Brands* menée par Havas Media Group.

Certaines agences du groupe développent des méthodes de travail en amont de la conception des campagnes pour y associer davantage les parties prenantes de l'entreprise cliente, en particulier lorsque la thématique des campagnes porte sur des arguments liés au développement durable. Ainsi, en 2018, 46 campagnes ont été réalisées après l'organisation de consultations de parties prenantes de l'entreprise cliente (ONG notamment).

Gameloft

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

Le processus a, entre autres, abouti à une structuration plus efficace des relations avec les associations, avec par exemple l'adhésion en 2018 à Women in Games, association professionnelle œuvrant au niveau mondial pour la mixité dans l'industrie du jeu vidéo.

Dailymotion

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

Dailymotion s'engage à maîtriser l'exposition publicitaire de ses utilisateurs en accord avec la réglementation en vigueur sur la protection des données personnelles. Par ailleurs, Dailymotion met à la disposition des internautes, conformément à la réglementation, un dispositif facilement accessible et visible permettant de signaler tout contenu illicite (voir section 4.4.3.2 pour plus de détails).

Vivendi Village

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

4.3. Les principaux risques extra-financiers

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

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

Entre avril et août 2018, plusieurs entretiens ont été réalisés entre la Direction RSE et Compliance de Vivendi et des représentants de différentes directions (RSE, ressources humaines, juridique ou affaires publiques, audit, finance, opérations, marketing…) au sein des filiales du groupe, afin d'identifier les principaux risques extra-financiers – dans les domaines environnementaux, sociaux et droits humains – associés au modèle d'affaire de Vivendi.

25 contributeurs, représentant les différentes directions concernées de cinq filiales du groupe (UMG, Groupe Canal+, Havas, Gameloft et Dailymotion), ont analysé une liste de risques potentiellement matériels pour leurs activités. Cette liste a été construite en s'appuyant sur des référentiels et benchmarks sectoriels.

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

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

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

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

Risques extra-financiers	Plans d'actions
Risques liés à l'attraction et fidélisation des talents externes Pertes de revenus (clients, annonceurs) et d'audience en cas de départ de talents créatifs externes au groupe : artistes, auteurs, compositeurs, comédiens, animateurs, réalisateurs, producteurs qui participent à la création des contenus musicaux, cinématographiques, audiovisuels et des programmes de divertissement que Vivendi propose à ses clients.	Voir section 4.4.1.1 du présent chapitre « Repérer et accompagner les talents artistiques »
Risques liés à l'attraction et fidélisation des talents internes Pertes de revenus (clients, annonceurs) et d'audience en cas de départ de talents internes, collaborateurs du groupe (top management et compétences métier clé notamment).	Voir section 4.4.4 du présent chapitre « Faire des femmes et des hommes la première force de l'entreprise »
Risques liés au caractère responsable des contenus Pertes ou gains d'audience et de revenus (clients, annonceurs) en fonction du caractère responsable des contenus (protection des jeunes publics notamment) et de l'absence de controverses sur la déontologie et le contrôle des contenus dans un contexte de diffusion accélérée des informations. Surcoûts générés par des sanctions ou des litiges avec les organismes de contrôle ou plus généralement avec les États.	Voir section 4.4.3.2 du présent chapitre « Soutenir des dispositifs pour assurer des contenus responsables »
Risques liés au dialogue social Risques de surcoûts opérationnels en cas de perte d'engagement des collaborateurs, de grèves ou de litiges sociaux (gestion, indemnités) dans un contexte de consolidation et de transition technologique des secteurs des médias et du divertissement.	Voir section 4.4.4.6 du présent chapitre « Attention portée aux personnes »
Risques liés aux droits humains et libertés fondamentales dans les activités Risques de réputation ou de sanctions en cas d'atteinte directe aux droits humains et aux libertés fondamentales des collaborateurs du groupe ou en l'absence de mesures permettant de protéger ces droits humains dans les activités, notamment en cas de harcèlement (hors chaîne d'approvisionnement).	Voir section 4.4.4.6 du présent chapitre « Attention portée aux personnes »
Risques liés à l'intensité carbone des activités Risques de réputation liés à l'élargissement de la responsabilité des acteurs médiatiques notamment en matière de « Green IT » (stockage, communication des données) pour le fonctionnement des terminaux utilisateurs (utilisation des produits), des *data centers* et des réseaux Internet et mobile.	Voir section 4.4.5 du présent chapitre « Agir pour l'environnement »
Risques liés à la sécurité et à la protection des données Risques de pertes ou de surcoûts liés à des failles dans la sécurité des infrastructures, des systèmes d'information et des plateformes de services, à des litiges ou sanctions en cas de non-conformité aux réglementations en vigueur, à des contraintes d'accès aux données clients. Risques de réputation en cas de manquements au respect de la confidentialité et de la protection des données personnelles, ou d'exposition de personnalités connues, salariés ou annonceurs.	Voir chapitre 2 section 3 « Le programme de conformité »
Risques liés à la corruption Risques liés aux actes de corruption ou de trafic d'influence.	Voir chapitre 2 section 3 « Le programme de conformité »
Points de vigilance relatifs à la chaîne d'approvisionnement Points de vigilance liés aux activités des fournisseurs et sous-traitants avec lesquels le groupe a une relation commerciale établie.	Voir chapitre 2 section 3 « Le programme de conformité »

Un point d'attention spécifique, lors de l'exercice de cartographie des risques, a été porté sur l'enjeu du « partage équitable de la valeur » avec les parties prenantes du groupe. Pour une meilleure compréhension et une gouvernance plus globale de cet enjeu, Vivendi mettra en place une analyse plus approfondie dans le cadre de sa démarche de création de valeur. Cette approche permettra de mieux appréhender la valeur créée et partagée par Vivendi avec ses parties prenantes. Elle complétera l'analyse des mesures déjà prises en ce domaine au titre des engagements sociétaux du groupe et décrites dans ce chapitre (investissements dans les contenus, achats réalisés auprès de fournisseurs locaux, partage de compétences avec les filières créatives des pays d'implantation du groupe).

Par ailleurs, les politiques et actions menées par le groupe concernant la lutte contre l'évasion fiscale sont détaillées à la section 3.5 « Politique fiscale » du présent chapitre.

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

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

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

4.4. Nos engagements clés

4.4.1. SOUTENIR LA CRÉATION ET RÉVÉLER LES CULTURES

Avec ses différentes filiales et ses implantations dans le monde entier, Vivendi est littéralement au cœur de toutes les cultures et de toutes les créations. Repérer et accompagner les talents, les soutenir, leur permettre de s'épanouir et de se faire connaître dans leur pays et à l'international, relève à la fois de son cœur de métier et de sa participation active au développement de la société du 21e siècle.

Pour attirer et fidéliser les talents, le groupe s'appuie sur l'ensemble de ses filiales, formidable chaîne de valeur dédiée à l'industrie de la création. Localement, il s'engage à valoriser les patrimoines culturels à travers la promotion d'artistes et de créateurs. Il garantit ainsi une création diverse qui lui permet de promouvoir des styles nouveaux. Soutenir la créativité où qu'elle soit et s'attacher à la développer là où elle trouvera son public est l'une de ses missions.

Mais soutenir la création, c'est également permettre à de nouvelles expressions d'émerger. C'est pourquoi, en tant qu'acteur majeur dans l'industrie de la création, le groupe n'a de cesse d'innover, de produire et de diffuser des contenus originaux et de qualité. En 2018, il a ainsi investi plus de 2,7 milliards d'euros dans la création de contenus.

4.4.1.1. Repérer et accompagner les talents artistiques

Des contenus musicaux, audiovisuels, cinématographiques mais aussi de la production live, humoristique ou encore de la communication et des jeux vidéo : les talents sont au cœur du groupe. La croissance de Vivendi repose sur leur découverte, leur accompagnement et leur fidélisation (voir aussi la section 4.4.4 sur les leviers de fidélisation des talents créatifs internes au groupe).

Découvrir et investir dans de nouveaux talents est à la fois primordial pour le modèle économique du groupe, mais aussi essentiel au renouveau du paysage culturel des pays dans lesquels il est implanté. La fidélisation, quant à elle, passe, entre autres, par la capacité du groupe à savoir construire le parcours artistique d'un talent en lui ouvrant le champ des possibles sur toute sa chaîne de valeur : de la plateforme musicale à la signature d'un album, du télé-crochet à l'Olympia, des vidéos sur Internet au talk-show télévisuel, du court-métrage au long-métrage, du théâtre à la série.

Musique

UMG active des leviers à différents niveaux pour repérer et accompagner les talents, en s'appuyant localement sur ses équipes A&R qui sont proches des écosystèmes créatifs et des sensibilités culturelles locales et qui, via leur propre réseau, sont en lien direct avec les artistes, leurs managers, les auteurs et les producteurs. Le savoir-faire de ces équipes, capables de tisser des liens de confiance avec les artistes et les soutenir dans leur démarche créative, est un atout clé pour nourrir des collaborations dans la durée.

UMG attire les artistes avec le prestige et la richesse créative de ses labels et de son catalogue intemporel. Pour les talents, les points d'entrées dans le groupe sont multiples. À titre d'exemple, un artiste peut signer directement avec un label, s'adresser uniquement au label Caroline Records (caroline.com) pour un contrat de services, ou s'autoproduire et faire appel à la plateforme Spinnup, service de distribution digitale international pour les artistes émergents.

En parallèle, la branche Universal Music Group & Brands, leader dans la création de contenus *entertainment*, déploie des campagnes d'envergure internationale permettant aux artistes de nouer des partenariats créatifs avec les marques, afin d'élargir leur public. Universal Music Group & Brands développe des projets avec des partenaires présents dans plus de 70 pays, en impliquant chaque année plus de 800 artistes. Deux exemples, parmi tant d'autres : la campagne de communication de Vacheron Constantin incarnée par les artistes Benjamin Clementine et James Bay, ou encore le soutien des marques BeautyRest et Philips à la première production aux États-Unis de *Sleep*, œuvre de huit heures signée par le compositeur Max Richter.

UMG possède une expertise globale pour soutenir les talents dans leur parcours, dans des domaines aussi variés que le merchandising, le live, la production audiovisuelle et cinématographique, l'analyse de données ou l'innovation digitale pour ne citer que quelques exemples (voir section 2.3.2.1 du présent chapitre).

Cinéma, séries, talents de l'antenne

Pour accompagner les talents de l'antenne dans leur développement, qu'ils soient comédiens, humoristes, animateurs ou chroniqueurs, Groupe Canal+ dispose de deux comités transverses au sein du pôle Édition, l'un qui se réunit régulièrement et l'autre spécifiquement dédié à la grille de rentrée.

Par ailleurs, des contrats spécifiques permettent à Groupe Canal+ de garantir l'exclusivité des talents clés sur ses antennes ou de s'assurer un droit de premier regard sur leurs futurs projets. Enfin, le groupe s'est doté, fin 2018, d'une Direction des talents artistiques en charge de définir et déployer un dispositif transverse d'identification et de gestion des relations avec les talents en France.

Grâce à son statut de groupe audiovisuel leader en Afrique francophone et à son investissement croissant dans les contenus locaux, Canal+ International ouvre de nouvelles perspectives aux talents. Ils sont de plus en plus nombreux à souhaiter collaborer avec un groupe panafricain produisant des contenus de qualité et capable de leur assurer une visibilité et une notoriété sans équivalent sur le continent et au-delà. Le dynamisme du groupe dans le secteur audiovisuel (qui a par exemple lancé trois nouvelles chaînes en 2018 seulement) permet de proposer régulièrement de nouveaux projets aux talents ; ceux-ci sont également attirés par les synergies possibles avec d'autres structures de Groupe Canal+ qui permettent d'accroître la visibilité et la rentabilité des programmes. La qualité et la fidélité des animateurs présents à l'antenne de Canal+ en Afrique est l'une des preuves de cette forte capacité d'attraction du groupe vis-à-vis des talents du secteur audiovisuel. La Direction des programmes de Canal+ International est en charge d'assurer les échanges avec les acteurs du marché, le repérage et la relation avec les talents ainsi que le développement de leurs projets d'une manière cohérente avec la ligne éditoriale des chaînes.

Par ailleurs, Groupe Canal+ porte une attention particulière à la découverte et à l'accompagnement des talents du cinéma et des séries grâce à l'activité de Studiocanal.

Des groupes d'experts en production de films et séries analysent les propositions reçues par Studiocanal (plus de 400 scénarios de films et de séries par an) et les étudient sous des angles artistiques, financiers et marketing. En résulte une première sélection qui est ensuite présentée aux équipes de ventes opérationnelles. Enfin, une sélection restreinte est présentée à un comité d'investissement de Groupe Canal+.

La coordination des équipes, notamment par le biais de réunions artistiques régulières et de la mise en commun des listes de créateurs repérés par les différentes équipes de production, permet aux talents de se développer au cinéma comme à la télévision. En est un exemple Timothée Hochet qui, repéré sur YouTube, après avoir réalisé la Création Décalée *Calls* pour Canal+, réalisera l'adaptation américaine de ce format produite par Studiocanal et Apple.

Studiocanal développe une ligne éditoriale cohérente qui attire les talents avec une proposition de cinéma de qualité à ambition internationale et la force de l'un des catalogues les plus importants du monde. En plus des dispositifs préétablis, ce sont les relations de confiance et d'écoute entre les talents et les équipes de Studiocanal qui aboutissent à des collaborations.

Formats courts et web

Groupe Canal+ dispose de plusieurs structures de découvertes des talents notamment par le biais des formats courts. Le Bureau des auteurs est un pool de très jeunes auteurs, à qui on donne l'opportunité d'écrire des formats courts pour l'antenne. Canal+ a aussi créé un pôle Création Digitale qui offre aux talents l'opportunité de bénéficier d'un accompagnement dans la production de formats courts développés spécifiquement pour le web. Le label Création Décalée est, quant à lui, un tremplin pour les talents : il leur donne une vraie liberté de ton, de fond et de forme à la télévision. Tout au long de l'année, Groupe Canal+ expérimente et teste les talents dans de nouveaux rôles en répondant à des besoins ponctuels des programmes ou lors des soirées du Canaltour, l'événement itinérant dédié aux abonnés.

À l'occasion de ses 30 ans, en 2018, la chaîne Planète+ a mené une opération inédite en lançant un appel à projets pour repérer un nouveau web-reporter. Le nouvel explorateur de Planète+ aura à charge d'incarner les valeurs de la chaîne en offrant un regard original et éclairé à travers les reportages qu'il ou elle réalisera et partagera sur les réseaux sociaux de Planète+. Le lauréat verra son voyage documentaire financé à hauteur de 30 000 euros.

Dailymotion, pour sa part, renoue avec son ADN de découverte et de soutien à la création en encourageant de jeunes créateurs indépendants à proposer des contenus de qualité, couvrant un large panel de sujets, sur sa plateforme.

De la scène à la télévision

Entretenir des liens soutenus avec les spectacles vivants, notamment dans le domaine de l'humour qui fait partie de l'ADN de Canal+, permet de nouer des partenariats avec de nouveaux artistes via l'acquisition de droits de diffusion de one-man-shows. C'est le cas de François Xavier Demaison, Manu Payet, Ahmed Sylla et Roman Frayssinet en France, par exemple, ou de Valery Ndongo, créateur du Africa Stand Up Festival, en Afrique.

Olympia Production, l'entité de production de spectacles et de concerts au sein de Vivendi Village, s'inscrit dans la volonté de Vivendi d'accompagner sur scène des jeunes talents de la musique ou de l'humour, à l'image du comédien humoriste Roman Frayssinet : signé en 2018, il collabore avec Canal+ en tant que chroniqueur dans *Clique dimanche* de Mouloud Achour et se produit sur la scène du Théâtre de l'Œuvre.

Incubateurs, résidences d'écriture et *talent hunts*

Repérer un talent revient souvent à repérer un potentiel non encore pleinement exploité et à l'aider à se réaliser. C'est pourquoi, le groupe accompagne les jeunes réalisateurs mais également les scénaristes, auteurs, interprètes ou compositeurs qu'il soutient dans leur démarche créative à travers diverses résidences d'écriture et programmes incubateurs de talents.

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

Depuis 2014, le pôle Jeunesse de Groupe Canal+ est partenaire de « La Résidence jeune public » initiée par le producteur d'animation Folimage. Chaque année, ce dispositif encadre un réalisateur pour la réalisation d'un court-métrage d'animation, préacheté ensuite par Canal+ Family : en 2018, la résidence a accueilli le réalisateur mexicain Raùl « Robin » Morales Reyes et son court-métrage *Le Tigre sans rayures*.

Canal+ est également partenaire des résidences d'écriture SoFilm dédiées aux courts et aux longs-métrages sur le cinéma de genre (la comédie musicale, en 2018) qui ont pour but d'encourager des modes d'écriture innovants en associant les principaux acteurs de la fabrication des films. Par ailleurs, les équipes des acquisitions de cinéma de Canal+ sont présentes dans de nombreux jurys de concours et prix cinéma permettant de repérer de nouveaux talents, à l'instar du Prix Sopadin du scénario, dont le film lauréat de l'édition 2017, *Un Divan à Tunis*, a fait l'objet d'un préachat de Canal+ en 2018.

Canal+ Pologne, en partenariat avec l'école du réalisateur polonais Andrzej Wajda et l'Institut du film polonais, est un des principaux partenaires du programme Script Pro, concours pour les jeunes scénaristes débutants. Ce concours est une réelle opportunité pour ces scénaristes de voir le film basé sur leur scénario entrer en production. Les auteurs sélectionnés travaillent au développement de leurs scénarios au sein d'ateliers organisés par l'École Wajda, et Canal+ finance le Grand Prix récompensant le meilleur scénario. Également en collaboration avec l'École Wajda, Canal+ Pologne a poursuivi en 2018, pour la troisième année consécutive, le Canal+ Séries Lab, laboratoire de scénaristes, réalisateurs ou producteurs. Ce programme professionnel est destiné à développer des séries et fictions polonaises innovantes et à fort ancrage local sur plusieurs saisons. En 2018, quatre scénarios ont été travaillés et l'un d'entre eux est entré en phase de développement.

En Afrique, plusieurs ateliers d'écriture sont organisés dans le cadre des tournages des fictions locales ; Canal+ International est aussi partenaire de festivals et laboratoires de développement de jeunes talents du cinéma à l'instar du Ouaga Film Lab (Burkina Faso) et du festival Émergence (Togo) et finance des programmes de formation destinés aux journalistes reporters d'images (voir section 4.4.6.1). L'objectif de ces actions est non seulement de multiplier les regards pour diversifier les histoires racontées sur le petit écran, mais également de permettre la montée en compétence du secteur audiovisuel en Afrique sub-saharienne en favorisant l'émergence de futurs producteurs de contenus ayant les compétences techniques nécessaires et à même de travailler avec le groupe.

UMG accompagne aussi les talents émergents dans le domaine de la musique en soutenant des programmes de formation (voir section 4.4.2.3). De nouveaux artistes ont continué d'être révélés à travers Spinnup, le service de distribution digitale d'UMG dédié aux artistes émergents. La plateforme opère en étroite collaboration avec les directeurs artistiques des labels : ainsi, depuis son lancement en 2013, Spinnup a aidé plus de 40 artistes (Nelick, Maes, Vigiland, Hornet la Frappe…), dont huit rien qu'en 2018, à rejoindre un des labels d'UMG. Spinnup offre aussi régulièrement l'opportunité à certains de ses artistes de se produire sur scène, lors de rendez-vous musicaux majeurs comme le Printemps de Bourges en France ou le concours Raptags, organisé par le label de musiques urbaines Chapter One, en Allemagne. À ce jour, plus de 200 000 artistes ont créé un compte sur la plateforme.

UMG a poursuivi son partenariat avec la franchise TV *The Voice*, signant des talents locaux dans les différentes déclinaisons nationales de l'émission diffusées dans plus de 180 pays. UMG s'associe également à des marques pour certaines opérations, à l'instar de Project : Aloft Star, concours de découverte d'artistes musicaux développé en partenariat avec le groupe hôtelier Marriott aux États-Unis, en Europe, en Asie et au Moyen-Orient.

Communication et arts visuels

Pour valoriser l'émergence de photographes et d'illustrateurs, certaines agences de Havas à l'instar de BETC et Havas Amsterdam organisent des « portfolio meetings », des rencontres avec des artistes et leurs agents pour permettre de faire le lien entre les équipes créatives internes et ces profils variés. Chez UMG France, un partenariat a été noué avec l'École de l'image Gobelins pour de futurs projets associant musique et image.

Les agences de Havas font la part belle à la valorisation de la créativité sous différentes formes. En plus d'abriter le CNEAI (Centre national d'art contemporain), les Magasins généraux, le centre de création initié par BETC, accueillent de nombreuses expositions tout au long de l'année. Un exemple : *Artagon IV – Heading East*, promue par le dispositif Artagon visant à mettre en valeur la jeune création européenne, qui présentait les œuvres de 32 jeunes artistes sélectionnés dans les écoles d'art de Paris et Moscou. De la même manière, l'agence Arnold Worldwide met à disposition un espace dédié, la Good Gallery, pour valoriser la création locale et a accueilli, en 2018, des œuvres d'artistes plasticiennes interrogeant la place des femmes dans la société, dans le cadre de l'exposition *More Than a Riot*. Enfin, depuis 2014, la Havas Gallery, située au sein du Havas Village de Puteaux, est dédiée aux expositions d'images fixes ou animées, avec l'objectif de faire découvrir aux collaborateurs et à leurs visiteurs les nouveaux « faiseurs d'images ».

4.4.1.2. Promouvoir les artistes locaux

Révélateur de cultures, le groupe soutient les talents locaux partout où il est présent. UMG dispose d'un vaste catalogue offrant toute la variété des genres musicaux résultant des investissements que le groupe réalise en soutenant des artistes locaux. L'empreinte culturelle française et européenne est ancrée dans le développement des Créations Originales estampillées Canal+ et les films de Studiocanal, tandis que Canal+ International est un acteur engagé et un investisseur majeur du cinéma et des productions audiovisuelles locales, notamment en Afrique.

UMG : miser sur les talents locaux

Soutenir la culture dans toute sa diversité est au cœur de l'activité d'UMG qui dispose d'un vaste catalogue offrant toute la variété des genres musicaux. Sa politique de croissance repose sur le développement d'artistes internationaux, mais aussi sur le repérage et l'accompagnement de talents locaux, jeunes ou confirmés. UMG maintient sa position de leader sur ses différents marchés nationaux ; les albums enregistrés représentent 44 langues et sont disponibles dans 120 pays.

Grâce à son réseau marketing international, le groupe a la capacité de propulser des artistes locaux sur le devant de la scène mondiale. C'est ainsi par exemple que, pour la première fois, des labels UMG basés en Europe et en Afrique se sont associés pour signer et promouvoir des auteurs-compositeurs et interprètes africains. UMG Nigeria, la nouvelle division du groupe en Afrique de l'Ouest, a cosigné le Nigérian Tekno en collaboration avec Island Records (UK) et la Tanzanienne Vanessa Mdee en collaboration avec AfroForce1 Records, Universal Music Central Europe et Universal Music South Africa.

Canal+ et Studiocanal : l'empreinte culturelle européenne

Groupe Canal+ se positionne comme un acteur majeur des médias européen et français, revendiquant des créations à fort ancrage local qui ont une résonance mondiale.

109 films d'expression originale française financés par Canal+ en 2018

En 2018, Groupe Canal+ a renouvelé son accord avec la filière française du cinéma, prolongeant ainsi jusqu'en 2023 un partenariat de plus de trente ans. Cet accord, doublé de la nouvelle réglementation sur la chronologie des médias, renforce la position unique de Canal+ dans le financement et la diffusion du cinéma français, dont il reste le partenaire privilégié. En 2018, Canal+ a soutenu activement le septième art en investissant 101 millions d'euros en préachats de films d'expression originale française, ce qui représente un total de 109 films.

Les chaînes jeunesse de Groupe Canal+ sont également des acteurs majeurs de la production de séries d'animation en France. Elles ont soutenu 17 séries d'animation ou programmes d'initiative française pour plus de 7,7 millions d'euros, qu'elles ont diffusés en exclusivité en 2018. L'empreinte culturelle française et européenne est au cœur du développement des programmes et contenus des chaînes jeunesse. 2018 a été une année très riche avec le lancement de trois séries inédites adaptées de la littérature : *Ella Oscar & Hoo, Non-non* et *Arthur et les Enfants de la table ronde*, ainsi qu'avec l'arrivée de la seconde saison de *La Cabane à histoires*, une production originale de la chaîne Piwi+ dont la saison 1 a été primée aux Emmy Kids Awards 2018.

Studiocanal s'affirme, une fois encore en 2018, comme le leader en Europe en matière de production, d'acquisition et de distribution de films et de séries TV. La filiale cinéma de Groupe Canal+, qui rassemble l'entité française et les filiales britannique et allemande, est également implantée en Australie et en Nouvelle-Zélande. Au cours de l'année 2018, Studiocanal a exploité 43 nouveaux longs-métrages de sept nationalités différentes sur les cinq territoires où il opère. Parmi ces 43 longs-métrages, Studiocanal en a produit ou coproduit 21, collaborant ainsi avec 20 réalisateurs de quatre nationalités différentes.

Canal+ International : soutenir la création cinématographique et audiovisuelle locale

Principal contributeur au rayonnement des expressions cinématographiques en France (métropole et Outre-mer), Groupe Canal+ joue également un rôle significatif en Afrique, en Pologne et au Vietnam où les filiales de Canal+ International investissent dans les talents locaux et leur donnent une vitrine internationale.

C'est sous le label Canal+ Original, déclinaison de la Création Originale au cœur de l'ADN de Groupe Canal+, que sont désormais développés les fictions, séries et documentaires conçus par Canal+ International. Adaptés aux spécificités de chaque territoire et faisant appel à des talents locaux, des nouveaux programmes ont vu le jour en 2018. En Afrique, Canal+ a proposé sa première série originale, *Invisibles*, réalisée et créée par le réalisateur franco-ivoirien Alex Ogou. Canal+ a fortement soutenu la création de cette superproduction qui a nécessité près de deux ans de développement, un an de production et cinq mois de tournage en Côte d'Ivoire. *Invisibles* est devenue en septembre 2018 la première série africaine francophone à obtenir une récompense hors d'Afrique avec le prix de la Meilleure fiction francophone étrangère au Festival de La Rochelle. En Pologne, deux ans après le succès de *Belfer*, première fiction originale multiprimée de nc+, le groupe a lancé deux nouvelles séries 100 % polonaises, *Raven* et *Illegals*, cette dernière adaptée du roman d'espionnage éponyme de l'écrivain Vincent Severski.

Canal+ International a confirmé sa volonté de valoriser les talents africains en s'engageant, en 2018, dans un nombre croissant de contenus locaux via la production de fictions mais aussi de programmes de flux, à l'instar de l'émission humoristique *Le Parlement du rire* ou de *Rendez-vous*, magazine de découvertes des pays africains et de leurs patrimoines culturels, avec pour ambition de refléter le continent dans toute sa diversité. Canal+ International est aussi un acteur engagé auprès du cinéma africain : près de 70 films ont ainsi été coproduits ou préfinancés depuis 2005. Chaque mois, Canal+ programme au moins un film africain qui est également rendu disponible en délineaire. Ainsi, en 2018, des films récompensés comme *Félicité* (Sénégal), *Wallay* (Burkina Faso), *La Raison du plus fort* (Burkina Faso) ou encore *Makala* (République démocratique du Congo), ont bénéficié d'une forte exposition sur les antennes.

Par ailleurs, Canal+ International a poursuivi sa politique de soutien à des festivals panafricains majeurs destinés à promouvoir le cinéma local tels que le festival Clap Ivoire en Côte d'Ivoire, Émergence au Togo ou encore Écrans noirs et Yarha au Cameroun. Le groupe a également soutenu Série séries Ouagadougou, la première manifestation panafricaine entièrement consacrée aux séries et qui lançait en 2018 sa première édition.

En Outre-mer, Canal+ est à la fois un acteur majeur de la télévision et une entreprise jouant un rôle de proximité auprès de ses abonnés. C'est dans cette logique et avec la volonté de valoriser le patrimoine local que Canal+ Antilles-Guyane, Canal+ Réunion et Canal+ Calédonie soutiennent des festivals de cinéma et courts-métrages régionaux : Nouveaux regards en Guadeloupe, Prix de court en Martinique, ou encore Même pas peur à La Réunion.

Les Canal+ en Outre-mer ont un budget dédié à la production de films et documentaires faisant appel à des sociétés de productions locales. Les thématiques traitées sont également en relation avec les cultures ultramarines, à l'instar de *Jocelyn, Mi Tche Mwen*, documentaire de la réalisatrice martiniquaise Maharaki, primé au festival Nouveaux regards en 2018 ou de *Deye mas la*, documentaire qui raconte le carnaval de Guadeloupe sous tous ses aspects, historique, identitaire et social ou encore de *Métisse de Coeur*, coproduit par Canal+ Calédonie et qui met en lumière les couples mixtes de la Nouvelle-Calédonie. Le canal évènementiel Canal Outre-mer, avec une programmation thématique des productions locales des Antilles-Guyane, de La Réunion et de la Nouvelle-Calédonie, permet à ces productions de rayonner. Sur ce Canal Outre-mer sont également diffusées des chaînes évènementielles qui permettent de mettre en avant des évènements culturels et sportifs ultramarins, comme le Grand Raid et le festival Sakifo à La Réunion ou encore le festival Terre de blues en Guadeloupe ; ces chaînes permettent aux téléspectateurs des Outremers, voire de la métropole pour le Grand Raid, de vivre ces événements comme s'ils y étaient.

Une autre chaîne événementielle de proximité, Novegasy, a vu le jour en 2018 à Madagascar. Entièrement consacrée à la fiction locale (en malgache, une première pour Groupe Canal+), la chaîne a mobilisé des ressources exclusivement malgaches : de la réalisation des contenus diffusés (25 longs-métrages et six feuilletons) à l'habillage antenne en passant par les bandes-annonces. La chaîne sera de retour sur les écrans en 2019.

La filiale vietnamienne de Groupe Canal+ s'engage, elle aussi, dans les productions locales et a financé, en 2018, une quinzaine de films vietnamiens. L'objectif est d'enrichir la programmation cinéma de la chaîne et de créer un rendez-vous pour les passionnés du septième art avec un film à l'antenne, en première fenêtre de diffusion après la sortie en salles, le dernier vendredi de chaque mois. En Pologne, avec sa filiale nc+, le groupe continue aussi de proposer une programmation locale sur ses chaînes et de soutenir le cinéma local : le film *Cold War*, prix de la mise en scène au festival de Cannes 2018, a été coproduit par nc+ qui avait également soutenu le réalisateur Pawel Pawlikowski pour son film *Ida*. La chaîne Ale Kino+, consacrée aux films d'art et d'essai et aux séries, privilégie les contenus européens et polonais tout comme Canal+ Film, qui a une case dédiée au cinéma d'art et d'essai local.

4.4.1.3. Préserver et promouvoir les œuvres du patrimoine

Préserver et promouvoir le patrimoine musical et cinématographique international est au cœur de l'activité d'UMG et de Groupe Canal+, responsables de remarquables catalogues qui représentent à la fois une offre culturelle riche pour les publics et un levier de création de valeur pour le groupe.

Valoriser le patrimoine musical
Pour UMG, la valorisation du patrimoine musical est un engagement transverse et mondial dans lequel toutes les filiales s'investissent (voir section 2.3.2.1 du présent chapitre).

54 % du chiffre d'affaires numérique et 39 % du chiffre d'affaires physique d'UMG sont réalisés par le catalogue (œuvres commercialisées depuis plus de trois ans)

Deutsche Grammophon a lancé, en partenariat avec Google Arts and Culture, un ambitieux projet de restauration et numérisation d'enregistrements d'après des disques shellac (« gomme-laque » dans laquelle les 78 tours étaient gravés), véritables trésors cachés issus des archives du label dont la production s'est arrêtée vers 1948. Les sons portés à la surface et maintenant disponibles en ligne comprennent, entre autres, des enregistrements inédits de Piero Mascagni et Louis Armstrong ou encore des lectures de Léon Tolstoï.

2018 marquait le 120e anniversaire du label jaune, le plus ancien label de musique classique au monde, qu'il a célébré à l'occasion d'un grand concert devant la Cité interdite de Pékin. Long Yu, le premier chef d'orchestre chinois à jouer à la Cité interdite, et le pianiste russe Daniil Trifonov, représentant éminent de la jeune génération d'artistes Deutsche Grammophon, figuraient parmi les artistes internationaux de premier plan rassemblés pour ce concert, qui a pu être suivi en direct dans le monde entier grâce à un streaming en réalité virtuelle et en 360 degrés sur YouTube, ainsi qu'à une diffusion dans des formats classiques.

En parallèle des travaux pour numériser son catalogue musical, UMG a investi dans un programme de génération de métadonnées enrichies qui vise à faciliter l'expérience de découverte musicale pour l'utilisateur sur des services aussi divers que la commande vocale, les services de streaming, de playlist et de synchronisation. Au plan technique, UMG a amélioré un logiciel de *machine learning* développé par l'Institut de recherche et coordination acoustique/musique du Centre Pompidou (IRCAM) afin de produire plus de 200 caractéristiques pour tous les contenus audio numériques mis sur le marché. UMG a développé une plateforme, « Amplify », permettant aux ayants droit de qualifier leur contenu et de combiner des inputs humains avec des tags générés automatiquement. UMG travaille également avec ses principaux partenaires de la distribution digitale pour mieux utiliser ces données afin de renforcer leurs capacités de recherche. Grâce à cette démarche, UMG continue à faire progresser l'industrie musicale, à fournir une expérience plus riche pour les fans et à creuser un avantage concurrentiel pour ses contenus.

Enfin, au-delà de ses catalogues, UMG détient un patrimoine constitué de lieux iconiques pour l'histoire de la musique. En 2018, les studios Abbey Road, propriété d'UMG, ont été inclus dans la liste des dix principaux sites historiques pour la musique et la littérature en Grande-Bretagne, aux côtés de la maison de naissance de Shakespeare et de la demeure de Jane Austen. Mais 2018 est aussi l'année qui a vu les studios Abbey Road être nommés Studios de l'année par la britannique Music Producers Guild : un prix prestigieux qui récompense la capacité des studios à conjuguer une histoire de plus de 80 ans et les plus modernes avancées techniques, et à se doter de nouvelles structures, dont deux nouveaux studios d'enregistrement qui s'ajoutent aux trois mythiques Studio 1, Studio 2 et Studio 3 et destinés à être plus accessibles aux artistes émergents.

Valoriser le patrimoine cinématographique
En matière de valorisation et conservation du patrimoine cinématographique, Studiocanal continue de mener une politique ambitieuse. Avec 5 500 titres, le catalogue de la filiale cinéma est l'un des plus importants au monde. Pour donner accès à ces chefs-d'œuvre au plus grand nombre et pérenniser son catalogue, Studiocanal poursuit son travail de numérisation (voir section 2.3.2.2 du présent chapitre).

Ce patrimoine cinématographique fait partie intégrante du patrimoine culturel national et même mondial. C'est pourquoi Studiocanal s'investit régulièrement dans des opérations et des partenariats qui inscrivent les films dans un dialogue artistique et multiculturel.

Lors de la restauration et de la sortie en coffret des films de Jean Renoir, Studiocanal a ainsi apporté son soutien au Musée d'Orsay pour offrir au public une exposition extraordinaire où le travail pictural d'Auguste Renoir et l'œuvre cinématographique de son fils, Jean, se sont répondus dans un échange inédit. L'exposition « Renoir père et fils, peinture et cinéma », qui a duré du 6 novembre 2018 au 27 janvier 2019, fut pour Studiocanal l'occasion d'affirmer une nouvelle fois son engagement pour la culture en général et la diffusion du patrimoine cinématographique européen en particulier.

En 2018, Studiocanal a également restauré *L'Année dernière à Marienbad*, le chef-d'œuvre d'Alain Resnais, directement inspiré du roman *L'invention de Morel* d'Adolfo Bioy Casares et d'après un scénario d'Alain Robbe-Grillet. Lors de l'exposition *L'invention de Morel ou la machine à images* (16 mars 2018 au 21 juillet 2018), à la Maison de l'Amérique latine, Studiocanal a proposé des extraits, photogrammes et projections du film restauré. Dans la continuité de l'événement, et afin de célébrer l'esprit d'avant-garde qui caractérise le film d'Alain Resnais, Studiocanal a également présenté le film au public dans l'ensemble de ses territoires, à la fois dans les salles de cinéma et grâce à une édition vidéo collector.

4.4.1.4. Innover dans la création et les formes de divertissement

Soutenir la création, c'est également innover pour permettre à de nouvelles expressions d'émerger.

Havas travaille par exemple à tisser des liens avec des jeunes entreprises proposant des solutions innovantes qui permettent aux marques de toujours mieux interagir avec leurs clients. C'est ce sur quoi se concentre particulièrement le programme d'accélération du groupe, accueilli au sein du campus parisien Station F et dédié entièrement aux start-ups *adtech*.

Au Royaume-Uni, Havas Media a créé avec « Media Futures » une division consacrée à alimenter la réflexion sur comment les technologies émergentes peuvent répondre aux besoins des clients et des équipes de l'agence. Cherchant à repousser sans cesse les frontières pour croiser publicité, divertissement et médias autour de contenus et d'expériences inédits et engageants, le groupe et ses filiales multiplient les initiatives innovantes. En France, BETC propose un nouveau modèle de production avec BETC Pop : structure hybride à la fois agence de production de contenus et d'événements, média et label musical (en licence chez Polydor Universal), BETC Pop accompagne les clients qui souhaitent mettre la pop culture au cœur de leur stratégie de marque.

De l'autre côté de l'Atlantique, Havas a créé l'agence Annex Tower Creative avec Capitol Music Group, maison de disques d'UMG. Situé dans l'emblématique tour de Capitol Records à Hollywood, Annex Tower Creative constitue la première alliance entre une agence et une maison de disques américaine. Annex Tower Creative permettra une collaboration entre les marques et les artistes à travers les nombreux labels de Capitol Music Group ainsi que des partenariats uniques au sein de la musique, de l'*entertainment*, de l'art, de la mode et des marques qui créeront des contenus et des expériences à la pointe des tendances.

Capitol Music Group est à l'initiative d'un autre projet marquant de 2018 : le lancement du Capitol Innovation Center, une structure qui vise à rassembler, dans un même lieu, les experts, les influenceurs et les étudiants de l'écosystème musical et des industries technologiques, avec l'objectif d'encourager l'innovation, de combler le fossé entre les créateurs de contenu et la communauté *tech* et de favoriser l'émergence de la prochaine génération de leaders de l'industrie de la musique. Le Capitol Innovation Center accueille un espace collaboratif avec un studio d'écriture où étudiants, experts *tech* et créateurs de contenu peuvent travailler ensemble sous un même toit. Participent également aux travaux du centre, l'incubateur Abbey Road Red accueilli au sein des studios Abbey Road, et l'*UMG Accelerator Engagement Network*, un réseau mondial novateur qui a comme objectif de promouvoir le développement de start-ups orientées musique. En décembre 2018, un grand *hackathon* « Capitol Royale » a ainsi rassemblé plus de 500 invités, 100 hackers, 15 partenaires, près de 20 start-ups et plusieurs producteurs et compositeurs, en immersion complète pendant deux jours pour repenser ensemble le futur des pratiques d'écoute et des expériences de découverte musicale.

En 2018, UMG s'est impliqué dans dix *hackathons*, pendant lesquels ont été conçus plus de 100 prototypes de produits innovants. Le groupe a par ailleurs démontré son engagement à promouvoir le développement de start-ups innovantes dans le domaine de la musique en continuant d'étendre son *Accelerator Engagement Network*. À fin 2018, ce dernier avait établi des partenariats avec les huit programmes suivants : APX by Axel Springer & Porsche (Allemagne) ; Chinaccelerator (Chine) ; LeanSquare (Belgique) ; LINCC (France) ; NYC Media Lab (Etats-Unis) ; SparkLabs (Corée) ; The Music Den (Canada) ; Melbourne Accelerator Program (Australie).

UMG demeure le chef de file de l'industrie musicale dans la création et le soutien à l'émergence de nouveaux formats et produits musicaux. Après plusieurs années de recherche et développement, le groupe a lancé en 2018 une nouvelle catégorie de produit, les « pistes interactives » (*interactive tracks*). Contrairement aux fichiers stéréo classiques, ce format audio innovant permet aux fans de musique d'interagir avec les différents sous-éléments d'une chanson (voix, chœurs, guitare, basse, clavier et batterie), ouvrant des possibilités inédites en matière d'expérience musicale.

4.4.2. PROMOUVOIR LA DIVERSITÉ ET L'INCLUSION DANS NOS MÉTIERS

Promouvoir la diversité, soutenir l'égalité des chances et l'inclusion constituent un axe de développement fort pour Vivendi. Vivendi construit sa politique de diversité et d'égalité des chances selon trois piliers essentiels : ses contenus, ses talents externes et internes, ses projets sociétaux, pour une plus grande performance business et une meilleure inclusion.

4.4.2.1. Promouvoir la diversité dans les contenus

Vivendi et les sociétés du groupe ont une responsabilité particulière au titre des contenus produits et distribués à un large public. La représentation d'une société diverse et ouverte est une exigence forte des métiers du groupe. Cette diversité entraîne une plus grande créativité et sa prise en compte permet de proposer des produits à l'image des clients du groupe.

Mettre en place des instances garantes de la diversité

En tant que groupe de chaînes, en avance sur son temps, Groupe Canal+ a toujours fait de la prise en compte des diversités un élément différenciant de sa créativité et de son audace éditoriale. Les Directions des antennes et des programmes des chaînes du groupe sont depuis toujours convaincues de l'importance de permettre aux écrans de la télévision d'être le reflet de la société. C'est à la faveur de cet engagement chaque année renouvelé, notamment vis-à-vis du Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA), que Groupe Canal+ avait mis en place un Comité Diversité et une référente Diversité. En 2018, Groupe Canal+ a nommé une nouvelle référente Diversité, également en charge des questions liées à la diversité et à l'inclusion au sein du groupe Vivendi. L'organisation du Comité Diversité a également été revue afin de rendre son action plus efficiente. Ce Comité est composé de directeurs des chaînes et de directeurs des antennes concernées par les engagements pris auprès du CSA (à savoir C8, CStar, CNews et Canal+), mais aussi de la Directrice de la Création Originale et de la Directrice des documentaires du groupe, de la Directrice des affaires réglementaires et du Directeur du développement RH. Le Comité Diversité veille à une représentation équilibrée et non stéréotypée des diversités sur les antennes des chaînes, élabore les engagements annuels et les bilans remis au CSA, et étudie les projets de programmes axés sur les thématiques d'inclusion et d'égalité des chances. C'est également l'occasion d'échanger autour des bonnes pratiques au sein du groupe.

Améliorer la représentation des femmes à l'écran

À l'antenne, aux commandes d'une émission, au travers de reportages, de programmes thématiques, ou via des projets fédérateurs, les chaînes du groupe sont toutes investies pour une meilleure représentation des femmes.

La chaîne documentaire Planète+ met ainsi régulièrement les femmes à l'honneur, et notamment lors de la journée internationale des droits des femmes. Le 8 mars 2018, elle a proposé une programmation spéciale, *Planète Femmes*, avec 14 documentaires sur des femmes qui ont marqué leur époque, et la diffusion en *prime* du documentaire *Femmes du Rwanda*. Les collaborateurs du groupe et les téléspectateurs ont d'ailleurs vécu une journée « en miroir » puisque le film a été projeté le jour même en avant-première en présence de sa réalisatrice Sonia Rolland, dans un objectif de sensibilisation des équipes.

En mars, lors du « Mois de la femme », Canal+ International a également proposé une programmation mettant à l'honneur des femmes sur Canal+ en Afrique, avec des films comme *Félicité, Jackie, Miss Sloane, Ghost in the Shell*, et des documentaires comme *Mama Colonelle*. Par ailleurs, le groupe a renouvelé le programme de formation *L'Afrique au féminin* en sélectionnant sept réalisatrices et réalisateurs de sept pays différents qui ont bénéficié d'une formation d'aide au montage après avoir tourné, dans leur pays d'origine, un sujet autour du thème de « La femme dans la société africaine » (voir section 4.4.6.1).

La chaîne d'information continue CNews œuvre pour une meilleure représentation des femmes à plusieurs titres : en mettant à la tête d'émissions emblématiques des femmes journalistes et en encourageant les journalistes à inviter des femmes intervenantes et expertes. En 2018, le nombre de femmes intervenues à l'antenne a augmenté de 5 %, et celui d'expertes, de 15 %.

Plus de 60 sujets et reportages consacrés aux questions de la diversité, de l'inclusion et de l'égalité des chances sur CNews en 2018

À l'occasion de la journée internationale des droits des femmes, Havas et Universal Music & Brands ont réalisé un clip de « Les Passantes » de George Brassens dont la réalisation a été confiée à la jeune et talentueuse Charlotte Abramow. Imaginée comme un poème en images, avec une écriture moderne et efficace, cette vidéo est une véritable ode aux femmes, à leur liberté et à leur diversité.

Encourager les femmes à réussir

Les efforts constants déployés par Groupe Canal+ pour une meilleure représentation des femmes sur les antennes de ses chaînes participent indéniablement à encourager les femmes à réussir, à faire leurs choix notamment professionnels en toute liberté et sans autocensure. Ainsi, grâce à des premiers rôles positifs occupés par des femmes dans les Créations Originales telles que *Baron Noir 2* (une femme Présidente de la République) ou *Le Bureau des Légendes 4* (où le personnage de Marie-Jeanne est promu à la tête du service), la fiction, avec des rôles féminins loin des stéréotypes, peut permettre d'inspirer des femmes, ouvrir des voies et changer les mentalités.

C'est avec ce même état d'esprit que CNews s'est donné pour objectif d'augmenter le nombre de femmes « expertes » intervenant sur ses antennes.

Permettre aux femmes de réussir est également primordial dans les autres métiers du groupe, et notamment dans l'industrie de la musique. C'est pourquoi, l'une des priorités affichées en 2018 par UMG est l'amélioration des processus de sélection dans les métiers de la production et d'ingénierie du son afin que davantage de femmes occupent ces postes : elles représentent moins de 2 % des producteurs de l'industrie de la musique selon l'étude « Inclusion in the Recording Studio », réalisée par USC Annenberg dans le cadre de la *Annenberg Inclusion Initiative* dont UMG est partenaire. En incitant les femmes à envisager ce type de carrière, UMG vise aussi à élargir son vivier de talents.

C'est dans cette même optique qu'UMG a souhaité devenir l'une des instances cofondatrices de She Is The Music (SITM), une organisation à but non lucratif créée pour promouvoir l'égalité et l'inclusion des femmes dans des métiers de création. Première base de données mondiales recensant les femmes exerçant un métier de création dans la production musicale, She Is The Music proposera des résidences, des sessions d'écriture et de création, ou encore un programme de mentorat pour accompagner la nouvelle génération de professionnelles de la musique issues de milieux défavorisés. La Présidente-Directrice générale d'Universal Music Publishing Group est cofondatrice et siège au Conseil d'administration de SITM.

Enfin, dans le cadre du festival Sounds Like London, UMG UK s'est associé à la National Portrait Gallery pour *Women In Music*, un événement offrant un aperçu unique du monde de la musique, avec la présidente de Decca Records et Imelda May, compositrice-interprète du label et l'une des artistes féminines britanniques dont les disques ont été parmi les plus vendus de l'année. En cette année du centenaire du vote des femmes en Grande-Bretagne, Sounds Like London a souligné l'importante contribution des femmes à l'industrie de la musique.

Rendre visible les personnes handicapées

Sur les écrans des chaînes de Groupe Canal+, les personnes handicapées sont également de plus en plus représentées et visibles avec, par exemple, plus de 30 reportages autour du quotidien de personnes handicapées sur CNews.

Sur Canal+, l'émission *Canal Sport Club* accueille régulièrement, en tant que consultant, Michael Jérémiasz, champion olympique de tennis en fauteuil ; quant à Hab-Eddine Sebiane, ex-capitaine de l'équipe de France de football en fauteuil, il intervient pour le magazine *20 heures Foot* sur CNews.

Enfin, les émissions du vendredi à 19 heures sur C8 accueillent des invités et comptent parmi leurs chroniqueurs des personnes en situation de handicap. Ce fut le cas, en 2018, pour 24 émissions *Touche pas à mon poste* et *Ouvert à tous*, et sept *C'est que de la télé*.

Rendre les contenus accessibles

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

Parmi les entités de Vivendi Village, See Tickets dispose d'un numéro de téléphone spécifique qui permet aux spectateurs en situation de handicap de réserver une place adaptée en salle : siège accessible sans escalier, près de la scène ou permettant à un traducteur en langue des signes d'intervenir.

Depuis septembre 2018, Havas Paris, qui a automatisé le sous-titrage de ses propres publications et de ses productions audiovisuelles sur ses réseaux sociaux, recommande automatiquement à ses clients l'accessibilité de ses publicités TV.

Enfin, BETC propose le sous-titrage télétexte à tous ses annonceurs pour rendre la publicité accessible aux personnes sourdes ou malentendantes. L'agence a également initié l'audiodescription des publicités en France (en coordination avec Adstream, IMD et Medialab) qu'elle propose désormais à l'ensemble de ses annonceurs en sus du sous-titrage.

Porter des messages d'inclusion

En tant qu'entreprises de création – de contenus, de musiques, de divertissements, d'informations – les différentes sociétés du groupe souhaitent jouer un rôle essentiel pour la diversité et l'inclusion.

UMG a lancé un partenariat privilégié avec le HBCU (Historically Black Colleges & Universities) à Atlanta, notamment en vue d'organiser un sommet en 2019. UMG US a également collaboré avec des membres du corps professoral et de l'administration du Spelman College, du Morehouse College et de la Clark Atlanta University, tous trois membres de HBCU, ainsi qu'avec Disturbing Tha Peace, un label partenaire, pour organiser un événement intitulé *The Belonging Table* en octobre 2018. Cette série de tables rondes autour de la culture et de la communauté noires, et son impact sur l'industrie de la musique et du divertissement, a accueilli plus de 150 participants.

Quant aux chaînes de Groupe Canal+, elles sont conscientes du rôle essentiel qu'elles jouent dans l'inclusion de toutes les catégories de la société. Conformément à leurs engagements vis-à-vis du CSA, les chaînes Canal+, CNews, C8 et CStar œuvrent pour que leurs écrans soient un reflet fidèle de la société française. Les efforts entrepris dans ce sens, ces dernières années, portent leur fruit en matière de représentation de la diversité des origines à la télévision en France tel que mis en avant dans le dernier baromètre diversité du CSA – vague 2018 (17 % en 2018 versus 14 % en 2014).

Le Groupe Havas a mis la question de la représentation de la diversité au cœur de ses engagements. En France, BETC, signataire d'une charte initiée par le CSA et l'UDA (Union des annonceurs) contre les stéréotypes sexistes dans les publicités, participe à l'initiative *Free the Bid* au travers de laquelle elle s'engage à proposer au moins une réalisatrice lorsqu'elle met en compétition plusieurs réalisateurs/trices pour un client. Enfin, l'agence travaille avec l'AACC (l'Association des agences conseil en communication) pour un plan d'action, avec toutes les agences membres, concernant la représentation équilibrée et non stéréotypée des diversités dans les contenus.

Le Havas Village de Londres a nommé un Directeur Diversité et Inclusion pour notamment former les différentes équipes à proposer plus de diversité dans les réunions clients afin d'apporter une richesse d'idées et de pensées. Le Directeur Diversité et Inclusion a également pour mission de veiller à une meilleure représentativité de la diversité dans les contenus et d'apporter une ligne directrice et des conseils pour combattre les stéréotypes dans les productions de l'agence.

Ces engagements permettent d'apporter la créativité et l'audace nécessaires pour mettre en place des campagnes engagées notamment sur les questions d'inclusion et de non-discrimination.

En 2018, on peut citer la campagne *The Real You Matters* réalisée par Havas Melbourne pour le groupe de médias australien SBS qui souhaite œuvrer pour un environnement de travail plus inclusif. Le spot qui met en scène trois individus qui dissimulent une part essentielle de leur identité à leurs collègues et managers de peur d'être discriminés, vise à promouvoir l'importance et les bénéfices d'une entreprise inclusive, dans une Australie de plus en plus multiculturelle.

La campagne réalisée par BETC, *La Parole aux sourds*, a été primée à Cannes, tout comme *Evita, The Equality Bill*, une campagne de Havas Buenos Aires réalisée pour DDL&CO, un acteur de la restauration en Argentine. Ce spot, construit autour d'extraits de discours de l'emblématique Eva Peron, met l'accent sur les écarts de salaires entre les femmes et les hommes dans le pays.

4.4.2.2. La diversité en entreprise, levier de performance

La diversité des talents est une nécessité et une opportunité pour développer la performance du groupe. Elle fait partie intégrante de l'identité du groupe, qui compte des effectifs dans 78 pays et dont la volonté est de développer l'ancrage territorial de ses activités.

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

- des formations des collaborateurs et des managers aux enjeux de la diversité ;
- des processus de recrutement placés sous l'angle de la diversité ;
- des plans d'actions, des programmes et/ou des accords collectifs liés à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ;
- des plans d'actions ou des accords relatifs à l'emploi des travailleurs en situation de handicap ;
- des mesures favorisant les congés parentaux y compris pour les hommes afin de faciliter l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée (en 2018, 35 % des congés parentaux ont été pris par des hommes).

Vivendi est d'ailleurs l'un des signataires historiques de la Charte de la diversité lancée en 2004 en France, tout comme Groupe Canal+.

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

De plus, dans les filiales américaines et britanniques, un numéro d'appel est mis à la disposition des collaborateurs, conformément aux règles en vigueur, pour permettre le signalement *(whistleblowing)* de tout cas de discrimination ou de harcèlement.

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

Le Village de Havas à Chicago a créé *Havas Faces*, un groupe de ressources pour les employés axé sur la diversité et l'inclusion. Les employés de l'agence Arnold ont créé *Let's Talk About IT*, un groupe axé sur le développement et la poursuite de conversations sur tous les aspects de la diversité et de l'inclusion. Ils étudient actuellement la possibilité de s'associer au projet *Marcus Graham*, dont la mission est d'accroître la diversité au sein du secteur de la publicité. Havas a annoncé cette année son engagement en faveur de l'équité salariale lors de la conférence de *3 % Movement*. Il s'agit d'un objectif majeur pour les États-Unis en 2019. Havas New York a uni ses forces et a établi un partenariat avec *Fast Forward Women*. À New York, il existe des groupes dirigés par des employés, tels que *Havas Proud*, un groupe formé pour célébrer et connecter les employés LGBTQ du New York Village.

Au Royaume-Uni, Havas Village a rédigé une charte pour soutenir la diversité sous toutes ses formes au sein de ses effectifs. Le Village s'est associé à des organismes caritatifs et d'autres organismes spécialisés dans le recrutement de candidats issus de la diversité dans le cadre de postes de premier échelon tels que les formations en apprentissage, les stages ou encore l'alternance.

Égalité entre les femmes et les hommes

Dans le cadre de son engagement sur la diversité, Vivendi accorde une importance particulière à l'égalité des opportunités de carrière pour les femmes et les hommes.

Le taux d'emploi de femmes est de 49 % et la part des femmes cadres dans le groupe est de 46 %

L'intégration de Havas a permis de faire progresser la représentation des femmes dans le groupe.

Cet engagement est porté par l'ensemble des métiers du groupe qui mettent en place des plans d'actions et des mesures de progrès social venant renforcer les dispositions existantes. Il s'agit ainsi de :

- renforcer la parité dans les recrutements, et ce particulièrement dans certaines filières, et respecter l'égalité en matière d'accès à l'emploi ;

- veiller à l'égalité des chances dans les parcours de carrière ;
- garantir l'égalité salariale entre les femmes et les hommes à métier équivalent, pour un même niveau de compétences, de responsabilités et de résultats ;
- garantir l'égalité en matière d'évolution professionnelle et salariale en cas d'interruption de carrière dans le cadre d'un congé parental, de maternité ou d'adoption ;
- assurer une meilleure conciliation vie privée et vie professionnelle tenant compte de la parentalité.

Des accords en matière de mixité sont ainsi en vigueur dans la quasi-totalité des sociétés françaises :

- accords ou plans d'actions sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, en conformité avec la loi du 23 mars 2006 prévoyant la mise en place d'un éventail complet de mesures (recrutement, promotion, rémunération, maternité) ainsi que des indicateurs de suivi des dispositifs créés ;
- accords ou chartes de parentalité, favorisant l'égalité de traitement entre le père et la mère ;
- accords sur le temps de travail facilitant l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Aux États-Unis, UMG propose à l'ensemble de ses salariés sans distinction de sexe un congé parental de quatre semaines avec maintien du salaire au cours de la première année de l'enfant.

Plus globalement, Vivendi recherche la parité dans les plans de succession et les promotions. Les accords prévoient des mesures pour identifier et corriger les écarts de rémunération.

Aux États-Unis, Havas, en tant que membre fondateur de *3 % Pledge Pay Equity*, s'est engagé dans une politique active sur l'égalité salariale entre les femmes et les hommes dont le plan d'action, qui se déroule sur 12 mois, consiste à effectuer un diagnostic, apporter les ajustements nécessaires et mettre en place un suivi.

Groupe Canal+ a mis en place la neutralisation des périodes de congé de maternité dans l'évaluation annuelle, l'identification des écarts de rémunération à poste équivalent et les actions correctrices associées.

Afin de renforcer la mixité dans les postes à responsabilités, gage de réussite pour Vivendi, le Conseil de surveillance a validé un plan d'actions de *mentoring* et de *networking* pour favoriser la mixité au plus haut niveau. C'est ainsi que le réseau Andiamo de Vivendi, créé en mars 2012, accueille une cinquantaine de femmes venant de toutes les entités françaises du groupe et a pour ambition de les accompagner dans leur développement et de contribuer à lutter contre l'effet « plafond de verre ».

De la même façon, Universal Music Women's Network soutient et facilite la progression de carrière des femmes au sein des métiers de la musique en partageant leurs expériences, leur savoir et en valorisant leur potentiel.

Ainsi, UMG USA propose un nouveau programme *umSHE Leads*, nouvel exemple d'engagement en faveur de l'égalité des chances pour les femmes.

Havas a également lancé, en 2018, l'initiative *Femmes Forward* en faveur de la promotion des femmes dans les postes de direction. Pour cette première année, une quarantaine de femmes ont ainsi pu participer à ce programme comprenant des modules de formation basés sur les compétences et l'expérience, une inspiration des leaders d'opinion internes et externes, le coaching de groupe, la mise en réseau et le sponsoring par des dirigeantes expérimentées de Havas. D'autres initiatives comme *Fast Forward Woman* ou *Havas Health and Her* ont également été lancées dans le Groupe Havas et répondent à la volonté du groupe de développer le leadership féminin.

D'autres actions en faveur de l'évolution des comportements et contre les stéréotypes sont engagées dans les différentes entités du groupe :

- développement du leadership féminin et accompagnement individualisé ;
- participation de personnalités « rôles modèles » permettant de partager des expériences et de s'inspirer des parcours de réussite de femmes à des postes majoritairement masculins ;
- organisation de rencontres régulières avec les hauts dirigeants permettant de les sensibiliser sur le sujet de la mixité.

Six femmes (sur 12 membres au 31 décembre 2018) siègent au Conseil de surveillance de Vivendi soit un taux de 55 %, le représentant des salariés n'étant pas pris en compte pour le calcul de ce pourcentage conformément aux dispositions législatives (loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011).

Le taux de féminisation du Comité de direction de Vivendi est de 31 %.

Par ailleurs, le taux des femmes dirigeantes progresse dans les différents métiers.

Deux femmes sont membres du Comité exécutif d'UMG depuis 2015 et huit femmes ont été nommées à des postes de niveau *Executive Vice President* ou *Senior Vice President* ; en 2016, UMG France a nommé une femme à la tête du premier label français.

La part des femmes au Comité exécutif de Groupe Canal+ a progressé, elle est désormais de 29 %.

Havas bénéficie d'un taux de féminisation au sein de ses Comités opérationnel et exécutif de 33 %.

Une femme sera prochainement nommée au sein du Comité exécutif de Gameloft.

L'emploi et l'insertion des travailleurs en situation de handicap

La reconnaissance du statut de « travailleur en situation de handicap » est celle définie par la législation locale ou, à défaut, par la Convention 159 de l'OIT : « Toute personne dont les perspectives de trouver et de conserver un emploi convenable ainsi que de progresser professionnellement sont sensiblement réduites à la suite d'un handicap physique, sensoriel, intellectuel ou mental dûment reconnu ».

L'insertion et la non-discrimination des personnes en situation de handicap sont des principes respectés au sein du groupe et les différentes entités s'engagent en ce sens en mettant en place une politique responsable, cohérente et durable en faveur de l'emploi des personnes en situation de handicap.

Cet engagement se décline de différentes manières et passe par le recrutement, le maintien dans l'emploi, la formation, la sensibilisation et la mise en place de différents événements liés au handicap permettant ainsi une approche globale tenant compte des spécificités des métiers et des législations locales.

Ainsi les différentes entités proposent régulièrement des campagnes de sensibilisation au handicap destinées à leurs collaborateurs et à leurs managers afin de faire évoluer leur regard sur le handicap.

En 2018, Vivendi s'est engagé auprès de LADAPT (L'association pour l'insertion sociale et professionnelle des personnes handicapées) dans le cadre de l'organisation de la 22e Semaine européenne pour l'emploi des personnes handicapées (SEEPH) qui avait lieu du 19 au 25 novembre. En plus d'une participation financière, Vivendi était membre du comité de réflexion pour l'organisation de cette semaine de sensibilisation au handicap et a participé à la matinée d'ouverture, le 19 novembre, à la Mairie de Paris.

Vivendi a également organisé une table ronde intitulée « Un autre regard sur le handicap » et destinée aux salariés du siège et de ses filiales, à laquelle plus de 80 salariés ont assisté. C'est ainsi que les différents invités de cette table ronde ont pu débattre autour de la question du handicap en entreprise.

Groupe Canal+ s'est également engagé depuis plusieurs années dans une politique de long terme d'insertion des salariés en situation de handicap appelée « Mission Handi+ ». La mise en œuvre de plusieurs accords successifs sur l'emploi des travailleurs en situation de handicap et d'un programme de sensibilisation sur ce thème permet de rappeler aux collaborateurs les engagements du groupe en matière de recrutement, d'intégration et de maintien dans l'emploi de personnes en situation de handicap, ainsi que sa participation à l'effort de formation des jeunes handicapés par des stages ou par le développement de l'alternance.

L'accord en vigueur sur l'emploi des travailleurs en situation de handicap a été signé en 2017 pour une durée de trois ans ; il conforte et enrichit les engagements déjà pris au cours des années précédentes et comporte notamment :

- un objectif de recrutement de 20 personnes en situation de handicap entre 2017 et 2019 et une politique de « découverte » de jeunes diplômés en situation de handicap, par le biais de recrutements en stage et en alternance ;
- la réalisation de nombreuses actions de communication au cours de la semaine nationale pour l'emploi des personnes handicapées et l'animation d'un réseau de « référents handicap » parmi les collaborateurs ;
- la participation à des forums de recrutement et le maintien de partenariats spécifiques comme Handicafé, Forum Adapt, Tremplin et le salon du Gesat, et l'accompagnement et le maintien dans l'emploi des collaborateurs via diverses formes d'aides.

Havas a également la volonté d'être une société « handi-accueillante » et veut rendre cet engagement collectif au sein du groupe en partageant cette ambition avec le plus grand nombre de ses collaborateurs.

Afin que chacun s'implique à sa manière, Havas propose plusieurs solutions comme développer des partenariats avec des acteurs dédiés (Adapt, Arpejeh, Tremplin, etc.) dans une finalité de recrutement, développer les prestations auprès du secteur protégé et adapté, mais aussi devenir tuteur, acteur relais ou porte-parole pour renforcer le lien entre les personnes en situation de handicap et le monde de l'entreprise. C'est ainsi que les acteurs relais ont établi une charte qui stipule « qu'ils font partie d'une communauté de personnes sensibles et engagées sur la question du handicap dans le Groupe Havas ».

Chaque trimestre, un comité composé des différents acteurs concernés au sein du Groupe Havas se réunit ; les profils complémentaires de ce comité permettent d'avancer de façon concrète sur les problématiques liées au handicap : des représentants des RH, du personnel, du paramédical, des managers accueillant des collaborateurs en situation de handicap, des acteurs relais qui sont autant d'ambassadeurs pour porter cette question.

Le taux d'emploi de personnes en situation de handicap est d'ailleurs en constante augmentation au sein de Havas.

Digitick, en étroite collaboration avec l'association Accompagner la réalisation des projets d'études de jeunes élèves et étudiants handicapés (ARPEJEH), s'engage en accueillant de jeunes stagiaires en situation de handicap.

4.4.2.3. Des partenariats pour l'inclusion et l'égalité des chances

Vivendi développe des partenariats forts dans les pays dans lesquels il est implanté, permettant l'accès à ses contenus et à ses métiers pour ceux qui en sont les plus éloignés. Jouer un rôle constructif dans la non-discrimination et la lutte contre les inégalités correspond à une forte conviction : un grand groupe peut être performant tout en apportant du sens à ses collaborateurs, partenaires, clients et au-delà, à la société dans laquelle il évolue.

Vivendi Create Joy, le programme de solidarité du groupe

En 2018, Vivendi Create Joy a célébré son dixième anniversaire. Le programme de solidarité de Vivendi œuvre pour développer les talents individuels et collectifs à travers des projets musicaux, cinématographiques, de création de contenus, de jeux vidéo, de « live » (humour, stand up…) ou encore de journalisme. Le programme s'investit dans deux types de projets : d'une part, les projets à vocation sociale qui permettent de révéler un talent personnel, de prendre conscience de sa propre valeur, de développer une estime de soi ; d'autre part, les projets de formation professionnelle permettant à des jeunes adultes éloignés des réseaux professionnels de s'épanouir dans un métier et une passion que le groupe partage, dans les domaines d'activité de Vivendi.

Les collaborateurs de Vivendi concourent à la réussite des projets, en tant qu'Ambassadeurs Create Joy, notamment par du bénévolat de compétences. En 2018, les dix ans de Vivendi Create Joy ont été célébrés au Théâtre de l'Œuvre : ce fut un moment de partage pour rappeler toute l'ambition du programme et valoriser les associations qui y participent ainsi que les témoignages des collaborateurs engagés à leurs côtés.

Depuis 2008, le programme de solidarité du groupe, déployé en France, en Grande-Bretagne et en Afrique, a soutenu plus de 70 associations engagées dans l'initiation et la formation professionnelle auprès des jeunes défavorisés, exclus ou malades.

Favoriser l'épanouissement des jeunes grâce aux métiers de Vivendi

Favoriser l'épanouissement des jeunes en leur proposant du divertissement et du développement de compétences en lien avec les métiers de Vivendi, dans la continuité de l'engagement incarné par Create Joy, est une volonté qui soutient de manière transverse de nombreux partenariats du groupe. L'intérêt est double pour les jeunes : exercer leur créativité et explorer des univers enthousiasmants, mais aussi découvrir des entreprises et des métiers en lien avec leurs passions.

Vivendi s'est engagé pour la transmission de la culture numérique à tous les jeunes en devenant partenaire du programme Innov'Avenir. Porté par le réseau Les entreprises pour la Cité, le programme vise à transmettre aux jeunes des territoires fragiles les clés de compréhension du 21e siècle, à élargir leurs horizons professionnels et à les rendre acteurs de la société numérique. En 2018, des collaborateurs de Vivendi et de Gameloft se sont plus particulièrement impliqués dans le Challenge Innov'Avenir, un projet visant à rendre les jeunes acteurs de leur territoire en développant une solution numérique innovante au service de l'intérêt général.

UMG mène de nombreuses actions pour promouvoir l'épanouissement des jeunes publics grâce à la musique, et ce en accompagnant ses partenaires dans la durée.

Au Royaume-Uni, par exemple, UMG accompagne depuis plus de dix ans le programme *OnTrack* organisé par la salle de spectacles The Roundhouse, formation professionnelle aux métiers de la musique destinée aux jeunes sans emploi NEET (« ni étudiant, ni employé, ni stagiaire »). Les résultats de 2018 sont les meilleurs depuis le début de l'aventure : 70 % des participants s'étaient réinsérés en trois mois, et ce chiffre monte à 81 % dans les six mois. *OnTrack* a reçu le *Gold Corporate Engagement Award for Best Arts and Culture Programme* lors des Corporate Engagement Awards 2018.

Sponsor de la Universal Music UK Sound Fondation qui œuvre en faveur de l'éducation musicale, le groupe est également partenaire d'ELAM (East London Arts & Music), école gratuite pour les 16-19 ans qui a été jugée « exceptionnelle » par l'inspection générale des écoles britanniques, et dont la mission est de faciliter l'accès à l'industrie de la création à ses élèves. En 2018, UMG a accueilli 38 stagiaires qui, pendant deux semaines intensives, ont découvert tous les départements de l'entreprise, y compris les studios Abbey Road et UMG Publishing. Les collaborateurs ont été nombreux à s'investir : dix d'entre eux se sont proposés pour être les mentors des jeunes tout au long de l'année et des liens plus étroits ont été tissés avec les équipes A&R.

En vue notamment de fournir un tremplin aux jeunes artistes de l'ELAM, UMG a approfondi sa relation avec l'organisation caritative qui soutient la musique urbaine, Urban Development, par ailleurs soutenue par Vivendi Create Joy. De la même manière, en France, grâce à l'implication de collaborateurs UMG et au soutien de Create Joy, une session d'écriture et de création musicale a été proposée à des jeunes des quartiers sensibles de Marseille qui ont pu enregistrer une maquette en studio en bénéficiant des conseils du rappeur YL. L'une des bénéficiaires a ensuite rejoint les équipes du digital chez UMG avec un contrat en alternance.

Pour sa quatrième année consécutive, UMG Australia a soutenu activement l'organisation caritative Musicians Making A Difference (MMAD) qui aide les jeunes à surmonter des périodes de grande difficulté. Pour réaliser une campagne à fort impact célébrant le pouvoir de la musique et réunissant des stars australiennes et internationales – Troye Sivan, Alessia Cara, Gary Lightbody – les collaborateurs d'UMG Australia ont accompagné dix jeunes choisis par MMAD et ont travaillé avec eux à la réalisation des titres et de la vidéo officielle.

Enfin, en Inde, UMG soutient le Dharavi Project, une école de danse créée dans le plus grand bidonville d'Asie du Sud. L'école compte 75 élèves qui apprennent le rap, le beat-boxing ou encore le street-art et qui peuvent bénéficier de masterclass animées par des collaborateurs expérimentés d'UMG.

Groupe Canal+ déploie également des initiatives pour accompagner les jeunes publics dans la découverte des métiers de l'audiovisuel. En Guadeloupe, le groupe associe de jeunes stagiaires aux tournages des coproductions locales. En France, il organise le Grand match Égalité des chances, un concours parrainé en 2018 par l'animateur Kevin Razy et réservé aux jeunes entre 18 et 25 ans, accompagnés par une série d'associations œuvrant pour l'égalité des chances. Une sélection des meilleures chroniques est réalisée, suivie d'un casting pour permettre au lauréat d'être récompensé par une expérience professionnelle au plus près de ceux qui font les contenus. En 2018, les initiatives entreprises par le groupe pour les jeunes en difficulté ont été mises sous les projecteurs à l'occasion de la Journée nationale des jeunes, avec un débat et une projection du documentaire *C'est pas pour nous* de Maïmouna Doucouré et une intervention du rappeur Sofiane, organisés pour les collaborateurs du groupe et des classes de lycéens.

Depuis 2017, en partenariat avec le Secours populaire, Havas Paris organise l'Été créatif. Cette initiative accompagne une dizaine de jeunes entre 18 et 29 ans pour les ouvrir à toutes les formes de créativité et les amener à réaliser un projet créatif personnel. Des collaborateurs volontaires jouant le rôle de parrains, en lien avec l'ensemble de l'agence, les initient aux divers formats de création et de communication et les accompagnent dans la réalisation de leurs idées. Les travaux font ensuite l'objet d'une exposition à l'agence. De manière similaire, Havas UK s'est associé à l'ONG Creative Mentor Network pour offrir un parrainage bénévole en faveur d'étudiants issus de la diversité et intéressés aux métiers de la publicité.

Fort de la volonté de poursuivre ses actions en matière de diversité, d'inclusion et d'égalité des chances, et parce que cet engagement est un élément fédérateur de toutes les activités du groupe et pour l'ensemble des équipes, Vivendi a créé, fin 2018, un Comité diversité Groupe à l'international.

4.4.3. PROPOSER DES CONTENUS AMBITIEUX ET CRÉATEURS DE SENS

Les entreprises de médias, de contenus et de communication occupent une position centrale dans la société en raison de l'impact et de l'influence de leurs contenus. À ce titre, Vivendi a une responsabilité particulière quant à la qualité de ses contenus et à l'impact des représentations qu'ils véhiculent. Par ailleurs, conscient des retombées de ses créations, le groupe entend leur donner du sens par les histoires qu'elles racontent et les messages qu'elles véhiculent, pour qu'elles reflètent et accompagnent les mutations de la société.

4.4.3.1. Apporter des réponses aux questionnements de la société

Susciter des émotions et stimuler l'esprit critique pour surprendre et interpeller les publics, proposer une ouverture et apporter des éclairages sur l'actualité, mettre ses capacités créatrices au service de grandes causes : autant de manières avec lesquelles les métiers du groupe peuvent aider à poser un nouveau regard sur le monde par le biais de contenus médias, de campagnes publicitaires ou de partenariats.

S'investir dans des campagnes qui créent du sens

Le positionnement des agences vis-à-vis des annonceurs ne cesse d'évoluer et de se repenser pour suivre, voire devancer, les grands bouleversements sociétaux.

Le Groupe Havas a défini six engagements de responsabilité sociétale, dont un des piliers est d'assurer une position de leader dans la création et la diffusion de communications responsables. Cette ambition est au cœur de la mission, baptisée *Making Brands Meaningful*, que s'est donnée le groupe. En aidant ses clients à se rapprocher des attentes des citoyens et en accompagnant le changement dans toutes les dimensions de leur marque, Havas contribue ainsi à construire un nouveau modèle de société et participe à la création de nouvelles formes d'engagement grâce à la communication.

Au sein de *Common Ground*, initiative qui réunit le Groupe Havas et cinq grands groupes mondiaux de communication pour promouvoir les objectifs de développement durable de l'ONU, Havas intervient plus spécifiquement autour de l'objectif 13 qui concerne la lutte contre le changement climatique ; le groupe collabore ainsi avec les plus grandes marques mondiales afin de créer des campagnes dédiées au changement climatique (voir section 4.4.5.4).

La campagne *Palau Pledge* est un exemple parfait de la créativité mise au service de cet engagement. Créée par l'agence Host/Havas de Sidney, elle sensibilise les touristes aux dangers qui menacent l'archipel de Palaos et à la nécessité de conserver son écosystème en tamponnant une charte d'engagement écologique sur leur passeport, et en leur demandant de la signer avant que le visa du pays ne leur soit accordé. Lauréate de trois Grands Prix lors de l'édition 2018 du Cannes Lions International Festival of Creativity, dont un dans la catégorie *Sustainable Development Goals* créée en partenariat avec les Nations unies, la campagne a également reçu la distinction *Champion for Humanity* décernée lors de la Global Goals Week de l'ONU.

À Londres, Havas London et Mercury KX/Decca Publishing, filiale d'UMG, ont créé une campagne pour la marque Sharp's Brewery, originaire du nord des Cornouailles, qui souhaitait s'investir dans la lutte contre la pollution des océans. Le résultat est un EP de quatre titres composés par le pianiste Sebastian Plano, attribué à « Keynvor », mot qui désigne l'Océan Atlantique en Cornouailles. Les bénéfices générés par l'achat ou le streaming du premier single, Preservation, sont reversés intégralement à l'ONG Surfers Against Sewage qui œuvre pour la préservation du littoral. Havas et Mercury KX/Decca Publishing ont été récompensés lors du Music Week Sync Awards 2018, dans la catégorie *Best Social Media/Online Partnership*.

Parmi les campagnes réalisées pour des marques en 2018 en lien avec des questions de société, citons aussi *In Someone Else's Shoes*, imaginée par l'agence Arnold à Boston pour Santander et en partenariat avec l'ONG Heading Home. Grâce à une expérience en réalité virtuelle, l'agence proposait aux passants de se mettre littéralement, « dans les chaussures » de Jen, une personne qui travaille à temps plein et qui pourtant vit dans sa voiture, comme 25 % de la population. Défier la perception stéréotypée des sans-abri était également l'objectif de la campagne *Repicturing the Homeless* créée par Havas Germany pour Getty Images en partenariat avec le magazine Fiftyfifty. La campagne met en scène des sans-abri dans une série d'images de stock illustrant certains des thèmes les plus recherchés dans la banque d'images (homme d'affaires, commerçant, voyageur, etc.).

Par ailleurs, la réalisation de campagnes pro bono est un axe fort de la démarche des agences de Havas, qui mettent leurs ressources et leur énergie créative à l'œuvre gratuitement pour soutenir des associations et des causes d'intérêt général et faire ainsi de la publicité un accélérateur de comportements vertueux.

143 campagnes pro bono réalisées par les agences du Groupe Havas en 2018

Parmi les nombreuses campagnes pro bono réalisées en 2018 par les agences du Groupe Havas, la campagne *Game Chaingers* conçue par BETC pour l'Unicef a été une petite révolution dans la levée de fonds. Elle s'adressait principalement à la communauté des *gamers* – 711 millions dans le monde – et à celle de l'e-sport, en leur proposant, du 2 février au 31 mars 2018, de mettre à disposition leur carte graphique afin qu'elle génère une cryptomonnaie, l'Ethereum, au profit de l'Unicef.

Havas Paris a conçu pour l'association Imagyn une campagne de sensibilisation (conseil, création, relations presse, négociation d'espaces gracieux) pour sensibiliser les femmes aux cancers gynécologiques et les inciter à avoir un suivi dédié une fois par an. Diffusée en mai 2018, la campagne a eu plus de 100 retombées presse et 450 diffusions du spot en TV.

De l'autre côté de l'Atlantique, Havas Colombia s'est investi aux côtés de l'Université nationale de Colombie qui dispose de la plus importante collection d'histoire naturelle du pays pour concevoir une exposition-performance dénonçant la déforestation massive que connaît le pays. Des artistes plasticiens ont ainsi créé des squelettes d'animaux présents dans la forêt colombienne, mais qui pourraient devenir de l'histoire, du fait de la déforestation. *Deforested Bones* utilise l'art pour réveiller les consciences et a mobilisé l'ensemble des équipes de Havas Colombia.

Poser un autre regard sur les questions de société

Les chaînes Planète+, Planète+ Crime et Investigation et Planète+ Aventure et Expérience jouent un rôle majeur dans l'offre de contenus engagés de Groupe Canal+. En 2018, Planète+ a ainsi proposé des productions originales comme *L'Odyssée pour le futur* (voir section 4.4.5.4), *Femmes du Rwanda* (voir section 4.4.2.1) ou encore *Si loin, si proches*. Ce documentaire, réalisé par Alex Badin et Delphine Cohen, réunit un chef massaï et le maire d'une petite commune du nord de la France. Leurs échanges invitent le téléspectateur à observer le monde à l'aulne du socle commun de l'humanité – les combats des deux hommes n'étant pas si éloignés – mais permettent aussi de comprendre ce qui construit leurs cultures.

Le 9 décembre 2018, les chaînes Planète+ Crime et Investigation et Planète+ ont proposé une soirée spéciale avec la diffusion de deux documentaires réalisés par Marjolaine Grappe, réalisatrice soutenue par le groupe depuis ses débuts. Au programme, le documentaire inédit *La Couleur de la justice*, production originale Planète+ Crime et Investigation qui interroge la place des minorités dans la machine judiciaire et policière américaine, suivi de *Corée du Nord : les hommes du dictateur*, pour lequel la réalisatrice reçut le prix Albert-Londres 2018 dans la catégorie audiovisuelle.

Les Créations Documentaires de Canal+ contribuent également à sensibiliser les publics aux enjeux du monde contemporain, aussi divers soient-ils.

En janvier 2018, la chaîne diffusait *Exode, l'odyssée continue*, le second volet d'un documentaire remarquable à bien des égards. Pour le premier opus, *Exode*, International Emmy Award du meilleur documentaire 2017, les migrants filmaient eux-mêmes leur périple à travers 26 pays jusqu'à leur destination finale en Europe. Deux ans plus tard, ils racontent si et comment ils ont pu commencer à construire leur nouvelle vie.

Just Kids, le documentaire de Mathias Pardo, raconte le destin de trois jeunes africains mineurs isolés, arrivés seuls en France et l'initiative de Maud Angliviel, jeune étudiante en droit, qui décide de créer une équipe de football composée de ces jeunes migrants. Le FC Melting Passes est une histoire sportive et humaine relatée dans ce documentaire qui rappelle que ces jeunes livrés à eux-mêmes ne sont « que des enfants ».

Canal+ propose de poser un autre regard sur l'actualité, avec humour et impertinence, dans certaines productions créées sous le label Création Décalée. La série documentaire *Kings, moi si j'étais un homme*, par exemple, met en scène des comédiennes, mannequins, chanteuses, humoristes qui se travestissent en homme et se filment dans les rues et les bars. En allant à la rencontre des autres, elles vont surtout à la rencontre de leur féminité, de leur virilité et des clichés non déconstruits qui leur sont associés. Réalisé par Katia Lewkowicz et avec la comédienne Mika Tard comme personnage commun à chaque épisode, *Kings, moi si j'étais un homme* appréhende, sur un ton décalé, la problématique de la construction du genre.

Avec la même ambition de traiter des sujets d'actualité avec le léger décalage qui fait avancer la réflexion, l'humoriste Kevin Razy, révélé par le Jamel Comedy Club, dans son *RDV avec Kevin*, apporte, avec son invité, une nouvelle réflexion de citoyen éveillé. Tout comme l'actrice et auteure Marion Seclin qui revient sur l'actualité sous un angle féministe dans sa pastille hebdomadaire, *Cette Semaine Madame*.

Canal+ International propose également à ses publics une ouverture sur des sujets d'intérêt général grâce à certains programmes développés spécifi-

quement pour l'Afrique. *Enquête d'Afrique* décrypte les problématiques sociétales : le magazine mensuel a notamment sensibilisé le public en 2018 à des sujets majeurs tels que l'écologie avec le reportage *La Guerre des sacs plastiques* ou encore l'absence d'état civil pour de nombreux enfants sur le continent avec le sujet *Sans État civil*.

Enfin, depuis 2018, la chaîne d'information en continu CNews produit, en partenariat avec la Direction RSE et Compliance de Vivendi, l'émission diffusée mensuellement *Envie d'agir*. Ainsi, au sein du *Carrefour de l'info* est reçu chaque mois un invité qui porte un engagement citoyen et œuvre à son niveau pour faire avancer les choses notamment en matière d'inclusion.

Contribuer à la visibilité de causes d'intérêt général

En 2018, Vivendi et ses filiales se sont associés à l'organisation internationale Global Citizen, qui œuvre pour combattre l'extrême pauvreté, pour soutenir et mieux faire connaître l'un de ses événements majeurs, le Global Citizen Festival : Mandela 100 qui s'est tenu le 2 décembre 2018 à Johannesburg. Canal+ Afrique a diffusé le festival à ses millions de téléspectateurs répartis dans 30 pays africains et les salles CanalOlympia l'ont retransmis gratuitement. Le festival, organisé à l'occasion du centenaire de la naissance de Nelson Mandela pour lever des fonds et sensibiliser à la lutte contre l'extrême pauvreté, a accueilli les performances de stars internationales telles que Beyoncé, Jay-Z et Eddie Vedder. La Vice-Présidente exécutive d'UMG est membre du Conseil d'administration de Global Citizen. Elle préside également le programme *Global Citizen Rewards*, une initiative pour laquelle des artistes majeurs offrent des billets de concert qui sont donnés aux personnes ayant contribué à éradiquer la pauvreté dans le monde.

Vivendi a également été partenaire de la course solidaire *Paddington World Run for Unicef*, une course connectée gratuite qui a permis, en l'espace de deux jours, de mobiliser plus de dix mille participants. Depuis 2017, Paddington™ est messager des droits des enfants pour l'Unicef : ce partenariat voit le petit ours poursuivre l'objectif de l'organisation qui est de promouvoir l'éducation et la santé des enfants et d'aider à les garder en sécurité, heureux et épanouis.

Pour la deuxième année consécutive, Gameloft s'est associé à War Child UK, une ONG qui aide les enfants vivant dans des zones de conflit. Le groupe a mis à disposition des *bundles* dédiés et comportant des contenus non agressifs, au sein de deux de ses jeux, *War Planet Online* et *March of Empires*, dont les bénéfices ont été intégralement destinés à l'association. Gameloft s'est également joint à quatre autres éditeurs de jeux mobiles pour produire *Help: The Game*, un bouquet de cinq jeux (chacun réalisé pour l'occasion par l'un des partenaires) dont les recettes sont dévolues au financement des projets déployés par War Child UK et l'association Children in Conflict pour soutenir les enfants victimes de la guerre.

4.4.3.2. Soutenir des dispositifs pour assurer des contenus responsables

Du fait de la capacité d'influence de ses contenus, Vivendi a un devoir de responsabilité envers ses parties prenantes et ses publics, en particulier les plus jeunes, pour s'assurer que les contenus produits et distribués par le groupe ne leur soient pas préjudiciables.

L'Alliance européenne pour la protection des jeunes

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

Depuis 2016, Vivendi est membre de l'Alliance *(The Alliance to Better Protect Minors Online)*, groupe de travail dépendant de la Commission européenne, réunissant les acteurs majeurs des médias et du numérique (opérateurs, éditeurs, exploitants de plateformes et de moteurs de recherche, etc.) et les ONG en charge de la protection de l'enfance. En 2018, chaque entreprise a effectué le bilan de ces deux années suite à l'engagement pris de mettre en place des mesures pour améliorer la protection des mineurs dans l'usage des outils audiovisuels et numériques. Au sein du groupe Vivendi, des actions concrètes, détaillées dans les sections ci-dessous, ont été menées et communiquées à l'Alliance par UMG, Canal+ (notamment dans les chaînes jeunesse Piwi+ et Télétoon+), Dailymotion et Gameloft.

Les dispositifs à l'œuvre dans le groupe

Groupe Canal+ occupe une place de premier plan dans le paysage audiovisuel et, à ce titre, exerce une responsabilité à l'égard de ses publics.

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

Dès 2008, une Charte éthique rappelait le respect des principes de déontologie de l'information.

En application de la loi n° 2016-1524 du 14 novembre 2016 (dite loi Bloche) visant à renforcer la liberté, l'indépendance et le pluralisme des médias, Groupe Canal+ a pris les deux dispositions suivantes, correspondant aux deux volets principaux de ladite loi :

- Un Comité d'éthique relatif à l'honnêteté, à l'indépendance et au pluralisme de l'information et des programmes, composé de personnalités indépendantes (en vertu des critères d'indépendance fixés par la loi), a été institué au niveau du groupe par nomination de ses membres par le Conseil de surveillance de Groupe Canal+ en septembre 2017. La composition de ce Comité a été notifiée au Conseil supérieur de l'audiovisuel. Initialement constitué de quatre membres, le Comité s'est élargi à un cinquième membre en novembre 2018. Le Comité a été saisi une fois au cours de l'année 2018. Son bilan annuel au titre de cette année a été rendu public en février 2019 sur le site du groupe.
- Une Charte déontologique, rédigée conjointement et signée par la Direction et les représentants des journalistes, précise les règles déontologiques nécessaires à l'élaboration d'une information indépendante, fiable, crédible et rigoureuse. Signée par la Direction et le président de la société des rédacteurs de CNews en décembre 2017, elle a été adoptée pour les autres antennes du groupe en 2018.

Par ailleurs, en France, deux personnes au sein de la Direction juridique Édition du groupe assurent la comptabilisation des temps d'intervention des personnalités politiques au sein des programmes, ainsi qu'une mission d'alerte des unités de programmes des chaînes concernées pour procéder aux éventuels rééquilibrages nécessaires en termes de pluralisme politique. La Direction des affaires réglementaires s'assure quant à elle, dans le cadre de ses interactions constantes avec le Conseil supérieur de l'audiovisuel, du respect par les différentes chaînes du groupe des obligations, relatives notamment aux contenus responsables, liant ces dernières au Conseil supérieur de l'audiovisuel et qui figurent dans les conventions passées entre cette autorité et les sociétés éditrices des chaînes concernées.

La protection des enfants et des adolescents est également un principe inscrit dans la Charte éthique de Groupe Canal+. Un comité de visionnage au sein de Canal+, composé de quatre personnes pour le cinéma et de quatre autres personnes pour le reste des programmes, veille à la protection du jeune public dans la diffusion des programmes sur le service de télévision de Canal+, sous la supervision d'un responsable de programmation.

En 2018, Groupe Canal+ a poursuivi le déploiement de ses mesures visant à doter les parents d'outils de contrôle parental et à appliquer à ses contenus la signalétique relative aux tranches d'âge, et ce dans l'ensemble des territoires où il est présent. Par ailleurs, le groupe a lancé en 2018 une nouvelle plateforme en ligne pour les enfants, myCanal Kids : sans publicité, cette nouvelle interface permet aux parents de limiter les programmes à une tranche d'âge, de préparer des playlists, mais aussi de régler un minuteur avec une durée maximale de visionnage.

La première attente des parties prenantes de Havas est la mise en œuvre d'une communication responsable qui tienne compte de l'impact des représentations véhiculées et veille à la véracité, la clarté et la loyauté des informations énoncées ou induites dans ses messages.

Deux textes encadrent la politique du groupe : le Code éthique et les Principes de communication responsable. Le Code éthique stipule le respect des règles déontologiques régissant le secteur, édictées par les autorités de régulation, qu'elles soient locales, nationales ou supranationales et rappelle le devoir d'exemplarité dans la transparence et la pertinence des informations communiquées. Les Principes de communication responsable, quant à eux, ont pour objectif de responsabiliser les collaborateurs, de leur donner un outil de référence en fixant des repères susceptibles de les aider à déterminer leur ligne de conduite lors de la création des campagnes publicitaires.

Les agences du Groupe Havas déclinent ces règles en y intégrant les spécificités liées à leur activité ainsi que les particularités des législations locales. Elles se dotent de procédures internes pour s'assurer que les campagnes publicitaires produites respectent les règles de bonne conduite et ne risquent pas d'être modifiées ou, dans des cas extrêmes, interdites par les autorités de régulation. Le plus souvent, ces procédures de contrôle s'appuient sur les équipes juridiques qui agissent en lien avec les commerciaux. Par ailleurs, le groupe coopère étroitement avec les différents organismes nationaux d'autorégulation professionnelle comme l'ASA (Advertising Standards Authority) au Royaume-Uni ou l'ARPP (Autorité de régulation professionnelle de la publicité) en France qui, dans certains cas, ont un pouvoir de contrôle obligatoire sur les messages publicitaires en amont de leur diffusion, mais que les agences peuvent également solliciter pour conseil et avis de sorte à s'assurer de la prise en compte des règles déontologiques dès la phase de conception. Ainsi, par exemple, Havas Paris propose à ses clients, de manière proactive, de solliciter l'avis de l'ARPP sur les publications presse qui, contrairement aux productions TV, ne font pas l'objet d'un contrôle obligatoire.

Pour sensibiliser et former les équipes aux règles déontologiques et afin de les aider à fournir des prestations au plus près des attentes de la profession et des consommateurs, mais aussi à anticiper les nouveaux défis en matière de communication responsable, différentes initiatives sont mises en œuvre au sein des agences, comme des rencontres en présentiel, une mise à disposition de ressources en ligne ou encore la possibilité de participer à des formations dispensées par les autorités de régulation.

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

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

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

Le respect de ces *guidelines* est assuré par la Direction juridique elle-même, qui intervient à toutes les étapes, un juriste étant assigné à chaque jeu. Des équipes internes de testeurs sont dédiées à la *Quality Assurance* et sont chargées de détecter tous cas de non-conformité. Enfin, sur les contenus publicitaires plus spécifiquement, Gameloft a établi des procédures de *whitelisting* et de *blacklisting* qui prennent en compte les règles données par les *licensors*, et dont l'application fait, elle aussi, l'objet de contrôles par les équipes de *Quality Assurance* et d'une validation manuelle, qu'il s'agisse de ventes directes ou de publicités programmatiques. Preuve de l'efficacité de ces dispositifs, Gameloft est l'une des premières entreprises du secteur à recevoir la certification Gold Standard du IAB (Internet Advertising Bureau), certification qui poursuit trois objectifs : réduire la fraude publicitaire, améliorer l'expérience de la publicité numérique et accroître la sécurité des marques. Enfin, Gameloft s'assure que chacune de ses licences disponibles rencontre l'audience pour laquelle elle a été développée. Ainsi, sur tous les stores digitaux, les jeux sont présentés – visuels et descriptions – avec la plus grande transparence et classifiés de façon visible à travers un système de notation en fonction de l'âge. Par ailleurs, les jeux sont dotés d'un système qui invite le joueur à valider son âge pour accéder au contenu ; l'accès aux jeux n'ayant pas vocation à être tous publics est alors bloqué à tout utilisateur âgé de moins de 13 ans.

Depuis la relance de la plateforme intervenue en 2017, Dailymotion se veut un service disposant des plus hauts standards du marché pour protéger ses utilisateurs, les ayants droit et les marques de ses annonceurs. Plusieurs initiatives et engagements ont été pris en matière de protection des internautes et de valorisation des droits des tiers, toujours avec pour objectifs, un Internet plus sûr pour les internautes et une meilleure répartition de la valeur entre créateurs et plateformes de partage de contenus.

En matière de protection des internautes et de ses utilisateurs, Dailymotion est doté d'une équipe dédiée au support et à la modération mobilisée 24 heures sur 24 et qui s'attache à traiter l'intégralité des signalements reçus. Pour répondre à l'enjeu de la régulation des contenus illicites en ligne, Dailymotion s'engage à fournir les meilleurs efforts pour retirer tout contenu terroriste et pédopornographique en moins d'une heure après signalement et tout autre contenu manifestement illicite en moins de deux heures. Pour parvenir à ces résultats, conformément à la réglementation, Dailymotion met à la disposition des internautes un outil facilement accessible permettant de signaler tout contenu illicite et collabore étroitement avec l'Office central de lutte contre la criminalité liée aux technologies de l'information et de la communication (OCLCTIC) et sa plateforme Pharos dédiée à la lutte contre la cybercriminalité.

Dans une logique d'amélioration constante de son produit, Dailymotion a progressivement renforcé son dispositif de signalement en enrichissant le formulaire de nouvelles catégories au gré des évolutions de son interface en 2017 et 2018. Dailymotion a incorporé deux nouvelles occurrences, l'une permettant de signaler tout contenu haineux (incitation à la haine raciale/antisémitisme/haine anti-LGBT+), la seconde, toute « fausse nouvelle » présentant un traitement biaisé de l'information. Dailymotion est la première plateforme européenne d'hébergement de vidéos à déployer un outil de signalement des *fake news*.

Pour répondre aux préoccupations croissantes des internautes, Dailymotion a également signé, en 2018, le Code de conduite européen contre la haine en ligne à destination des entreprises du numérique, visant à renforcer la mise en œuvre de bonnes pratiques en matière de lutte contre les propos haineux sur Internet. Dailymotion demeure enfin très investi en matière de protection des mineurs et des jeunes internautes. À cette fin, Dailymotion est signataire de la Charte européenne de protection des mineurs sur Internet associée au programme Internet sans crainte et a déployé un filtre parental activé par défaut sur son service.

En parallèle, Dailymotion est engagé depuis sa création pour la protection et la juste rémunération des auteurs et créateurs. En complément de la procédure de signalement de contenus, qui suit les modalités et les délais susmentionnés, Dailymotion offre à ses partenaires une solution de protection de leurs contenus qui utilise conjointement deux technologies développées par l'INA et Audible Magic. Cette solution se base sur la reconnaissance d'empreintes qui permet de bloquer la mise en ligne frauduleuse de tout contenu vidéo ou audio protégé en amont par l'ayant droit. Dailymotion propose également à ses partenaires désireux de gérer finement leurs droits une solution *in-house* qui leur permet de monétiser des contenus mis en ligne sans leur accord.

UMG a pris également des mesures pour promouvoir un accès informé et transparent à ses contenus. Le groupe participe sur base volontaire au programme *Parental Advisory Label*, qui demande d'apposer la signalétique *Parental Advisory – Explicit Content* sur les albums dont le langage peut être inapproprié pour les plus jeunes. UMG inclut l'information dans les métadonnées des fichiers pour s'assurer que la signalétique soit bien présente tout au long de la chaîne, distribution numérique incluse.

Un comité dédié au niveau du groupe, le *Corporate Lyrics Review Committee*, procède à l'évaluation des titres les plus sensibles avant leur sortie lorsque les directeurs des labels ou les équipes artistiques estiment que les titres mériteraient l'application du *Parental Advisory Label*. À l'issue d'un échange avec l'artiste, ce dernier peut éventuellement décider de modifier certains passages du titre concerné.

Enfin, dans les pays où UMG est implanté, l'entreprise coopère avec les associations sectorielles et les mécanismes existants au niveau national. Au Japon, UMG est membre du Comité d'éthique de la production musicale de la RIAJ (Recording Industry Association of Japan) et applique aussi bien les principes éthiques de la RIAJ que ses propres lignes directrices internes. Au Royaume-Uni, UMG déploie un système de classification par tranche d'âge en travaillant avec le British Board of Film Classification, à qui UMG soumet toutes les vidéos destinées à la mise en ligne et pour lesquelles la question de la classification se pose. En 2018, les 43 vidéos soumises ont été jugées comme devant faire l'objet d'une interdiction aux moins de 12 ou aux moins de 15 ans, mais aucune n'a été jugée comme devant être interdite aux moins de 18 ans.

Au sein de Vivendi Village, See Tickets informe ses clients de la limite d'âge relative aux concerts proposés sur son site. Une mention explicite concernant l'âge requis pour assister à l'événement apparaît au moment du règlement en ligne.

4.4.4. FAIRE DES FEMMES ET DES HOMMES LA PREMIÈRE FORCE DE L'ENTREPRISE

Conscient que la réussite du groupe est directement liée à l'engagement des femmes et des hommes qui le constituent, Vivendi accompagne leur développement professionnel et leur assure des conditions de travail qui préservent leur qualité de vie, et ce dans une perspective de long terme. Les ressources humaines (RH) sont à cet égard un acteur majeur des évolutions de l'entreprise, de son organisation et de ses activités. Elles ont comme ambition de répondre aux attentes des salariés en leur offrant l'opportunité de se développer et de s'accomplir dans le contexte évolutif des différents métiers.

Attirer, accompagner et développer les talents est indispensable pour inscrire la réussite du groupe dans la durée. Pour cela, le groupe est attentif à proposer à l'ensemble de ses salariés un environnement propice à leurs attentes professionnelles et encourage chaque métier et chaque filiale à développer et mettre en œuvre ses propres initiatives. Les différentes entités s'attachent à proposer des expériences, des parcours, des développements adaptés à leurs aspirations, l'objectif étant de favoriser le partage, l'agilité et la transversalité donnant ainsi des espaces d'expression et de créativité.

De plus, la transformation numérique et digitale amène l'ensemble des sociétés à recourir de plus en plus à des experts de ces domaines dits profils *tech* tels que les ingénieurs et développeurs, les *data scientists*, les *webdesigners*, etc. Pour tenir compte de cette évolution, les sociétés du groupe s'attachent à rendre plus attractifs les projets qu'elles proposent afin de répondre à la demande des salariés soucieux que la culture d'entreprise et les pratiques managériales soient en adéquation avec leurs attentes.

C'est ainsi que les équipes RH, en collaboration avec les managers, veillent à être à l'écoute des talents, notamment via des enquêtes, des entretiens de feedback ou d'autres moments d'échange formels ou non. Elles ont également à cœur de leur offrir les meilleures opportunités d'évolution et mettent pour cela en place des programmes de développement afin que chacun puisse construire son projet professionnel en valorisant ses compétences et ses succès, et en identifiant ses potentialités et ses motivations.

4.4.4.1. Attirer les talents

L'ensemble des métiers du groupe cherche en permanence à enrichir son vivier de talents et mène une politique de recrutement diversifiée en fonction des besoins de ses différentes activités et de la typologie des métiers qui leur sont propres.

À cet effet, les équipes RH de Vivendi et de ses filiales mettent en œuvre différentes actions permettant de repérer et d'attirer les talents mais également de les développer et de les fidéliser.

Ainsi, des partenariats sont établis avec les meilleures écoles et universités de chaque secteur en fonction des profils recherchés ou des domaines d'expertises techniques (ingénieurs, développeurs et techniciens, spécialistes du digital, *data analysts*…), en renforçant notamment les échanges bilatéraux : participation aux forums, intervention sous forme de cours de managers ou de témoignages de salariés de l'entreprise, participation aux challenges étudiants des écoles, accueil de stagiaires ou d'alternants.

Nombre d'entités privilégient d'ailleurs le dispositif de l'alternance comme outil stratégique de développement RH (701 contrats d'alternance sont en vigueur dans le groupe en 2018).

Pour exemple, Groupe Canal+ propose deux fois par an des journées dédiées au recrutement de ses stagiaires et alternants. Ces *Canal Talent Days* sont annoncés sur les réseaux sociaux, dans les écoles et sur le site des ressources humaines. Les candidats doivent fournir une vidéo de présentation et de motivation et les candidats retenus sont invités à se présenter à des sessions de recrutement organisées en plusieurs temps : présentation du groupe, études de cas et *speed meetings* avec les managers et temps d'échange.

L'agence BETC a mis en place un parcours spécifique destiné à l'ensemble de ses stagiaires et organisé sous la forme de masterclass construite et animée par des experts de l'agence, leur permettant d'approfondir leurs connaissances sur les expertises métier. C'est ainsi que BETC a obtenu, pour la 4e année consécutive, le label *Happy Trainees* qui récompense les entreprises qui soignent l'accueil, l'accompagnement et le management de leurs stagiaires.

Au Royaume-Uni, Havas a lancé la plateforme HKX, qui cible spécifiquement les jeunes de divers horizons et sur laquelle sont proposées des offres de stage susceptibles d'évoluer vers un poste à part entière.

Dailymotion a notamment mis en place un partenariat avec une école de développement numérique favorisant la réinsertion professionnelle de profils en difficulté.

Différentes entités mettent en œuvre des actions pour améliorer leur marque employeur en renforçant leur présence sur les réseaux sociaux professionnels mais également sur des plateformes comme *Welcome To The Jungle* (Dailymotion, Gameloft, Havas), permettant ainsi d'établir un lien avec les talents d'une façon plus directe et innovante, grâce notamment à la mise en ligne de vidéos présentant la société et les postes proposés.

Un comité de développement RH pour favoriser la transversalité et la mobilité se tient deux fois par mois entre Groupe Canal+ en France et Canal+ International.

L'équipe RH de Havas France a mis en place un pôle recrutement transverse des différentes agences du Village et a adopté un nouveau positionnement, agissant comme une véritable « agence de chasse » interne, lui permettant d'effectuer 60 % des recrutements en approche directe.

Gameloft a déployé une plateforme de recrutement utilisée par tous les studios du groupe dans le monde et organise des rencontres avec les écoles spécialisées en jeux vidéo.

Une bonne gestion de l'expérience du candidat est également déterminante pour l'image de l'entreprise, pour son attractivité et l'efficacité de ses recrutements. L'objectif est donc d'avoir un retour d'expérience sur l'ensemble du processus du recrutement, sur l'intégration du salarié et plus globalement sur sa vie dans l'entreprise.

À cet effet, chez Gameloft France par exemple, une personne est dorénavant en charge du parcours salarié et a notamment mis en place des *exit interviews* détaillées afin d'apporter un feedback précis aux managers.

Par ailleurs, l'ensemble des entités s'attache à développer et à proposer des programmes d'intégration ou *Onboarding* dédiés, permettant une meilleure connaissance du groupe et de ses métiers mais également de la culture d'entreprise, notamment lors de l'embauche ou de la prise de poste. Il peut s'agir également de proposer un accompagnement sous forme de tutorat dans l'acquisition des compétences et des comportements en adéquation avec un poste.

Havas France propose une journée de *Onboarding* articulée autour de prises de paroles stratégiques des dirigeants de Havas Village, un raid ludique permettant de découvrir les différentes agences, des business cases pour appréhender la complémentarité business des agences. La journée se termine généralement par un concert qui participe à l'attractivité et à l'ambiance « Village ».

Au Royaume-Uni, Havas organise dans le cadre de son processus d'intégration, trois types différents de sessions d'intégration auxquelles tous les employés doivent participer dans les trois premiers mois de leur arrivée dans l'entreprise. La première session permet de découvrir le fonctionnement du « Village », avec une présentation globale du Groupe Havas et des informations plus pratiques sur l'environnement de travail et les ressources humaines. Un petit déjeuner d'initiation au leadership a également lieu toutes les six à huit semaines. Les nouveaux membres ont ainsi l'opportunité de rencontrer personnellement l'équipe de direction, d'en apprendre davantage sur la vision et la stratégie de la société et de poser des questions. Enfin, des petits déjeuners d'initiation aux affaires sont également proposés tous les vendredis matin au cours desquels quatre agences ou équipes différentes ont 15 minutes pour se présenter et introduire leurs projets.

4.4.4.2. Développer les talents

Conscientes du caractère stratégique de la détection et du management des talents, les équipes RH mettent en place une politique de gestion et de développement des talents.

Cette politique nécessite l'engagement de toutes les parties prenantes :

- les managers sur qui repose l'identification des talents ; en effet, ils ont une place prépondérante dans ce dispositif grâce à leur proximité avec les salariés qui leur permet de détecter leurs aptitudes particulières ;
- les salariés sont eux-mêmes au cœur du dispositif et sont encouragés à participer de façon active en valorisant leur parcours, leur expérience et leurs compétences, mais aussi en faisant part de leurs souhaits d'évolution ou de mobilité, de leurs ambitions ou de leurs projets professionnels.

C'est pourquoi le dispositif mis en place s'articule autour de rencontres spécifiques comme les entretiens annuels, mais également autour de moments d'échanges moins formels, le tout permettant d'établir une cartographie des talents, de la partager et de pouvoir mettre en œuvre toutes les actions nécessaires pour répondre aux besoins communs de l'entreprise et des talents.

Un grand nombre de programmes ou d'actions sont mis en œuvre dans le groupe pour développer et fidéliser les talents ainsi identifiés en fonction de leur profil et des besoins de l'entreprise et de ses métiers.

Peuvent être cités :

- *Learning Expedition*, programme développé par Vivendi à destination de cadres expérimentés du groupe proposé afin d'améliorer la connaissance des différentes entités, créer des liens transversaux entre les participants et favoriser, à terme, l'émergence d'initiatives de croissance interne par la *cross-fertilization* ;
- *Havas Next Gen*, programme d'un an conçu afin de donner les outils aux hauts potentiels des agences Havas pour développer leurs capacités en tant que leaders et futurs dirigeants du groupe ;
- *Havas Loft*, expérience d'apprentissage globale conçue pour donner aux participants un aperçu de l'organisation et du fonctionnement du Groupe Havas avec ses nombreuses agences disséminées dans le monde. Chaque participant est jumelé à un coach dans une « agence hôte » où il passe quatre semaines au cœur des processus,

des outils et de la culture de cette agence. Les participants rentrent chez eux avec des perspectives nouvelles et des idées à partager avec leurs équipes ;

- *Be The Change*, programme proposé par Canal+ axé sur le développement du leadership et de la faculté à gérer le changement dans un contexte de nouveaux défis.

Il s'agit également de construire une stratégie de rémunération pertinente et motivante pour les salariés, basée sur leurs compétences et leur contribution personnelle au développement de la société. À cet effet, les équipes RH participent à des enquêtes de positionnement et procèdent régulièrement à l'analyse des rémunérations d'une part, pour s'assurer de leur pertinence en interne et d'autre part, pour les comparer au marché afin de s'assurer des capacités de l'entreprise à retenir des talents et à attirer de nouveaux potentiels.

Enfin, les différents métiers du groupe s'appliquent à faire évoluer leurs talents afin de répondre à leur demande et garder des équipes motivées et compétentes, capables de faire face aux mutations des métiers. Pour cela, il est nécessaire d'organiser et de faciliter la mobilité interne, opportunité pour les salariés d'enrichir leur expérience et d'acquérir de nouvelles compétences.

Le rôle des ressources humaines consiste à faciliter les processus de mobilité et d'évolution. Un large panel de processus RH, impliquant à tous les niveaux les équipes RH mais également le management, est proposé pour garantir un dispositif transparent. Ainsi, à l'échelle du groupe, une Charte de la mobilité interne existe depuis plus de 15 ans ainsi qu'un outil de collecte des offres d'emploi des sociétés françaises du groupe ouvertes à la mobilité. Ces dispositifs existent également au sein des principales filiales.

La promotion de la mobilité est également de la responsabilité des managers qui sont incités à devenir « sponsors » de l'évolution de leurs collaborateurs.

Les séminaires internationaux réunissant les principaux dirigeants du groupe dits « Co-founders » favorisent également la transversalité et, par là même, la mobilité.

4.4.4.3. Qualité de vie au travail

Une démarche de qualité de vie au travail a pour enjeu le développement de l'attractivité de l'entreprise, l'amélioration de la créativité, de l'engagement, de la motivation professionnelle des salariés et leur fidélisation.

L'adaptation de l'entreprise à l'ensemble des évolutions, qu'elles soient technologiques, culturelles ou autres, nécessite de développer de nouvelles pratiques de travail permettant de préserver le nécessaire équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelles des salariés. L'évolution des modes de fonctionnement des nouvelles générations génère par ailleurs de nouvelles attentes des salariés en la matière. Dans ce contexte, chaque métier et chaque filiale est amené à repenser son organisation du travail en fonction de son activité et dans le respect des obligations légales et contractuelles.

Le groupe souhaite accompagner ses salariés vers de nouveaux modes de travail qui favorisent la collaboration, l'agilité et la transversalité au sein de l'entreprise. Les environnements de travail deviennent progressivement plus flexibles et, en améliorant la qualité de vie, ils améliorent également la performance des salariés et de l'entreprise.

Ces évolutions ne sont possibles que grâce au développement d'un management positif qui s'appuie sur les forces de chacun et valorise les réussites. De nombreuses entités du groupe proposent des rendez-vous réguliers avec leurs collaborateurs permettant de se rencontrer et d'échanger librement sur des thématiques diverses : rencontre avec le management, présentation de projets, *hackathons* (événements où des développeurs, des graphistes et d'autres profils se réunissent sur plusieurs jours pour faire émerger des projets), ateliers de *Design Thinking* basés sur l'intelligence collaborative d'équipes pluridisciplinaires qui permettent de privilégier l'innovation.

Dans le même esprit, de plus en plus d'entreprises du groupe aménagent le lieu de travail et créent des espaces collaboratifs et des espaces de travail différenciés adaptés aux besoins, encourageant ainsi les échanges entre les équipes : espace de brainstorming, de silence, de réunion informelle ou de détente, autant de lieux de vie favorisant la créativité et propices au bien-être.

Ainsi la société BETC du Groupe Havas a mis en place des *Short Conversations* qui sont des moments d'échange réguliers permettant d'obtenir des feedbacks de la part des managers. Elles sont l'occasion de faire le point sur les dernières missions, de réfléchir aux perspectives, d'obtenir des conseils ou encore de faire des suggestions d'amélioration ou d'évolution de l'organisation de l'agence ou des services.

Nombre d'entreprises du groupe privilégient de nouveaux modes de travail collaboratif et facilitent le travail à distance, répondant ainsi aux attentes sociétales de leurs salariés, qui sont en quête de bien-être et de sens dans leur travail. Les nouveaux modes de travail ont pu se développer grâce à un changement d'organisation dans l'entreprise, à de nouvelles pratiques managériales et aux compétences des salariés qui ont ainsi la possibilité de mieux concilier vie professionnelle et vie personnelle.

- UMG favorise le travail à distance et l'aménagement du temps de travail ; cette politique ne passe pas nécessairement par la signature d'accords, compte tenu de la diversité des réglementations dans les 47 pays où UMG a des effectifs, mais plutôt par la mise en place de plans d'actions spécifiques.
- Groupe Canal+ a renouvelé en 2015, pour une période de trois ans, son accord sur le télétravail initialement mis en place en 2012 en partant du principe que le télétravail constitue une forme innovante d'organisation du travail ayant pour but de donner plus de souplesse et de flexibilité, par la responsabilisation et l'autonomie de chacun.
- Nombre d'agences du Groupe Havas proposent ou mettent en place des aménagements du temps de travail comme le télétravail, qu'il soit régulier ou occasionnel, ou des horaires flexibles.
- Différents studios de Gameloft, ainsi que plusieurs entités de Vivendi Village ou de Nouvelles Initiatives, notamment chez Dailymotion, favorisent également le travail à distance et l'aménagement du temps de travail.

Parallèlement, un certain nombre d'entreprises mettent en place une gestion du droit à la déconnexion sachant que cette notion est interprétée de manière très variée en fonction des pays et des cultures mais également de l'organisation de l'entreprise et des salariés eux-mêmes.

- Gameloft : certains studios au Canada, en Espagne ou dans les pays de l'Est garantissent à leurs collaborateurs le droit de ne pas lire leurs e-mails pendant les vacances ou les week-ends.
- Canal+ International : une charte sur le droit à la déconnexion a été diffusée à tous.
- UMG France : le droit à la déconnexion a été intégré à l'accord Égalité entre les femmes et les hommes signé en 2015, dans le cadre de l'articulation vie privée, vie professionnelle.
- Havas France : au sein du Village, une charte du droit à la déconnexion est mentionnée au sein du règlement intérieur et l'agence W&Cie a signé une charte du droit à la déconnexion avec ses instances en 2017.

Ces nouvelles organisations bénéficient directement aux salariés concernés par une activité requérant un aménagement du temps de travail comme la sortie d'un jeu, le lancement d'une campagne publicitaire, la production d'émissions télévisuelles ou de spectacles, ou encore les activités de billetterie, celles-ci devant s'adapter aux événements spéciaux qui sont au cœur de leur activité (festivals, spectacles, événements sportifs…).

Focus

Fin 2017, UMG a lancé auprès de l'ensemble de ses salariés une enquête d'engagement afin d'identifier leurs principales attentes sur différents thèmes, comme le développement, les perspectives de progression ou encore le management, permettant ainsi de définir et mettre en place des mesures pour y répondre au mieux. 5 785 employés ont répondu à cette enquête, soit un taux de participation de 84 %.

En 2019, Havas lancera la 3e édition de son enquête d'engagement auprès des salariés de l'ensemble de son périmètre.

4.4.4.4. Formation

Pour rester réactif et continuer à anticiper les transformations et les évolutions des métiers du groupe, il est essentiel d'accompagner les talents dans la formation à de nouveaux métiers ou de nouveaux enjeux. Le développement, l'acquisition et la consolidation des compétences professionnelles sont primordiaux pour le succès de tout salarié et donc de son entreprise.

La motivation et l'investissement des salariés supposent, en premier lieu, qu'ils puissent exprimer leurs souhaits d'évolution. Cela nécessite un partenariat avec le salarié, qui est le premier acteur de son développement professionnel. Pour cela, il est accompagné par son encadrement et les équipes des ressources humaines. Chaque métier du groupe met à la disposition de ses collaborateurs un ensemble de moyens pour créer les conditions d'évolution les plus favorables possibles.

Sous des formats innovants liés au digital et adaptés aux pratiques en vigueur, la formation est proposée dans tous les pays où sont implantées les filiales du groupe. Les politiques de formation sont au cœur de la politique de développement du capital humain déclinée à partir de la stratégie du groupe ou de ses filiales.

Pour le groupe, les priorités en matière de formation et de développement des compétences couvrent :

- à titre individuel : les trois aspects du capital humain d'un collaborateur, à savoir son développement personnel, ses compétences métier et sa connaissance de l'entreprise et de son environnement ;
- à titre collectif : les grands axes de formation choisis par la filiale en fonction de sa stratégie et d'après un diagnostic des besoins de formation.

68 % de l'effectif total du groupe a suivi au moins une formation en 2018

Chacune des grandes filiales du groupe met en œuvre une politique de formation professionnelle adaptée aux exigences de ses métiers et à leur évolution rapide et fait du développement des compétences et du renforcement de l'accompagnement managérial un axe majeur de sa politique de formation.

L'enquête effectuée par UMG en 2018 auprès des salariés a fait ressortir un certain nombre d'attentes des salariés qui veulent :

- comprendre ce que l'entreprise attend d'eux et savoir comment leur travail contribue au succès de celle-ci ;
- faire partie d'une équipe et être autonomes ;
- avoir des managers respectueux et attentifs à leur équipe ;
- avoir une grande confiance dans leurs dirigeants de label ou autres.

C'est grâce à cela qu'UMG a défini un plan de formation sur trois ans pour notamment renforcer le développement du management et des compétences de leadership à tous les niveaux. Le programme *SHARE Feedback* destiné aux managers a été mis en place en 2018 afin de leur donner les outils nécessaires pour améliorer leur communication auprès des salariés en fonction des situations.

Les salariés d'UMG ont également accès à une plateforme d'apprentissage en ligne *Backstage*, mettant à leur disposition des micro-modules de cinq à dix minutes sur un ensemble de thématiques ; 25 micro-modules personnalisés ont déjà été lancés et d'autres sont à venir.

Les modalités de formation sont souvent individualisées et *employee led*, notamment au Royaume-Uni, de sorte qu'une partie de la formation se fait au fil de l'eau ou en situation de travail, ce qui apporte beaucoup plus de flexibilité aux salariés. C'est ainsi qu'un certain nombre de formations n'est pas comptabilisé : le nombre d'heures de formation enregistré ne reflète donc que très partiellement la réalité de l'effort de formation réalisé par les entreprises de la musique.

C'est également le cas pour d'autres entreprises, comme certaines entités du Groupe Havas, qui peuvent dispenser nombre de formations via des modules « maison ».

En effet, le Groupe Havas met à disposition de ses salariés une offre de formation « Havas University » conçue pour répondre aux besoins toujours plus spécifiques des annonceurs et qui se décline en trois gammes :

- H Education : des séances pédagogiques présentielles autour de thématiques métiers mais aussi l'accès à des modules de formation en ligne pour approfondir l'apprentissage sur des thématiques à fort enjeu (audience planning, RGPD, programmatique, data, etc.);
- H Experience : des sessions de formation spécialement conçues pour répondre à une attente particulière qui se déroulent en situation de travail en petit comité. Elles permettent de prendre en main des outils, des techniques et d'apprendre à développer des stratégies dans son entreprise ;
- H Innovation : workshops, coaching d'équipes et approches *Design Thinking*, ces sessions sur mesure engagent au plus près le client dans l'échange et le processus de réflexion.

Cette plateforme mise à disposition des salariés Havas depuis 2016 est désormais ouverte aux salariés de l'ensemble des filiales du groupe Vivendi.

De son côté, Groupe Canal+ donne priorité aux actions collectives afin de répondre au mieux aux enjeux business.

En France, la politique de formation s'articule autour de plusieurs grands axes tels que :

- l'émergence du digital et son incidence sur la transformation des métiers ;

- le renforcement de l'expertise métier et le déploiement du *Design Thinking* comme outil de créativité ;
- le développement de la culture managériale avec le parcours *Manager+* visant à aider les managers à amener chaque collaborateur à développer ses compétences (positionnement, légitimité, feedback, communication, délégation) ;
- le déploiement de programmes « Talents » adaptés à chaque objectif : le programme *Be The Change* aide à développer son leadership et à s'ouvrir sur les différents métiers du groupe ; le programme *Canal Business Makers* permet de renforcer l'expertise métier des collaborateurs ; le parcours « + Digital » permet d'expérimenter et de s'approprier les réseaux sociaux ou de s'initier au code informatique.

Dans les autres pays où Groupe Canal+ est présent, l'objectif de la politique de formation est d'adapter et de développer les compétences professionnelles des salariés ainsi que leur employabilité. Le plan de formation est établi chaque année sur la base des besoins recensés.

Dans le même esprit, Dailymotion a défini les axes prioritaires de son plan de formation pour tenir compte de son développement à l'international mais également du développement des compétences de management, notamment pour ses managers juniors afin de les accompagner dans la gestion et le développement de leur équipe (techniques de feedback, mener une conversation difficile, mieux se connaître pour mieux aider les autres).

4.4.4.5. Partage des profits et actionnariat salarié

Vivendi attache une importance toute particulière à ce que les fruits des efforts des salariés soient répartis et valorisés de manière équitable. Le groupe a donc mis en place une politique de partage des profits qui encourage fortement le développement de l'épargne salariale et plus particulièrement celui de l'actionnariat salarié.

Le programme d'actionnariat salarié mis en œuvre depuis de longues années permet aux actionnaires salariés d'être représentés au Conseil de surveillance de Vivendi.

L'épargne salariale en France

En 2018, le total des montants nets perçus par les salariés des sociétés françaises du groupe au titre de l'intéressement, de la participation et de l'abondement est de 22,1 millions d'euros, ce montant correspondant à un coût brut de 29,4 millions d'euros pour les sociétés du groupe.

Le montant total de l'épargne salariale nouvellement investie s'élève à 27,1 millions d'euros. Les salariés ont placé cette épargne pour 24,5 millions d'euros sur les différents fonds du PEG de Vivendi, du PEG de Havas, du PEE de Canal+ et différents fonds diversifiés de Canal+ International, et pour 2,6 millions d'euros sur les différents PERCO du groupe (Havas, Canal+, Canal+ International et UMG France).

L'épargne placée a été en grande partie investie sur les fonds d'actionnariat salarié : 18,4 millions d'euros sur un total de 24,5 millions d'euros (soit 75 %) grâce à la réalisation, en juillet 2018, d'une nouvelle augmentation de capital réservée aux salariés.

L'actionnariat salarié en France et à l'international

Le Directoire de Vivendi avait décidé, le 18 décembre 2017, le lancement d'une nouvelle opération d'augmentation de capital réservée aux salariés pour 2018. Cette opération comportait deux formules : une formule classique, réservée aux salariés des sociétés françaises du groupe, à laquelle était attribuée une enveloppe de 1,5 million d'actions et une formule à effet de levier, Opus 18, ouverte en France et à l'international dans les principaux pays où le groupe opère, soit treize pays représentant 60 % d'éligibles par rapport à l'effectif total du groupe, et à laquelle était attribuée une enveloppe de 7,25 millions d'actions.

La souscription globale s'est élevée à 100,2 millions d'euros et 5 185 878 actions nouvelles ont ainsi été créées au titre de l'augmentation de capital du 19 juillet 2018 : 4 452 282 pour Opus 18 et 733 596 actions au titre de la formule classique.

Au 31 juillet 2018, le pourcentage du capital social de Vivendi détenu par les salariés était de 2,52 %.

6 875 salariés ont souscrit à l'augmentation de capital, soit un taux de participation global de 29 %

4.4.4.6. Attention portée aux personnes

Respect des droits humains et des libertés fondamentales

Respecter les droits humains, c'est en tout premier lieu promouvoir un modèle d'employeur responsable protégeant les droits fondamentaux de tous les salariés du groupe, dans l'ensemble des pays où il est présent. Au-delà des obligations légales, Vivendi prône le respect de la personne comme principe de management et réprime les pratiques de harcèlement moral ou sexuel.

Ces valeurs sont intégralement reprises dans le *Code of Conduct*, mis en place par UMG et révisé en 2016, sur lequel la quasi-totalité des salariés ont été formés.

De plus, depuis plusieurs années, UMG sensibilise ses salariés sur le harcèlement via un module de formation.

4 232 salariés d'UMG ont suivi une formation sur le harcèlement en 2018, soit un taux de participation global de l'ordre de 51 %

De la même façon, le respect est au cœur des valeurs chez Havas qui a lancé une nouvelle formation destinée à l'ensemble de ses salariés sous la forme d'un module de e-learning et couvrant non seulement le harcèlement mais également l'éthique des affaires.

11 543 collaborateurs de Havas ont suivi une formation sur le harcèlement et l'éthique des affaires entre fin 2017 et début 2018, soit un taux de participation global de l'ordre de 45 % (1)

Dans le cadre de sa politique de sensibilisation des salariés, Havas renouvellera l'opération courant 2019.

Groupe Canal+ a intégré un dispositif d'alerte dans le cadre de son accord sur la qualité de vie au travail.

Gameloft vient d'établir une charte sociale qui énonce les principes et les valeurs à respecter ; cette charte sera remise à chaque nouveau salarié.

Au Royaume-Uni, See Tickets a mis en place une charte sur l'égalité des chances dans laquelle une information sur la question du harcèlement est intégrée.

(1) Chiffre tenant compte des salariés, des stagiaires et autres prestataires travaillant pour les différentes entités du Groupe Havas. En conséquence, le pourcentage est exprimé en fonction de cette population et non de l'effectif.

Chez Dailymotion, une formation en ligne obligatoire a été dispensée en mars 2018 afin de sensibiliser l'ensemble des salariés sur le harcèlement au travail.

Dialogue social continu

Conformément aux conventions fondamentales de l'OIT, Vivendi mène une démarche de dialogue social et de concertation à tous les échelons. La totalité des salariés basés en France métropolitaine et en Outre-mer sont couverts par des conventions collectives.

Au sein du groupe, le dialogue social s'organise autour du Comité de groupe et de l'Instance de dialogue social européen (IDSE). Les partenaires sociaux de ces instances sont régulièrement informés de la stratégie du groupe, de sa situation financière, de sa politique sociale et des principales réalisations de l'exercice. En 2017, Vivendi s'est d'ailleurs engagé à renforcer la communication en signant en ce sens un avenant à l'accord IDSE.

Au-delà des réunions plénières annuelles des instances au niveau du groupe, plusieurs réunions extraordinaires des bureaux élargis ont été organisées avec le Président du Directoire permettant une meilleure et plus rapide information sur les orientations stratégiques de Vivendi.

Au sein des filiales, le dialogue et la concertation sociale sont organisés selon les règles du droit du travail propres à chaque pays et selon les orientations des politiques de ressources humaines adoptées par chacun des métiers. Il en est de même concernant la politique de rémunération établie dans le respect des principes d'égalité et de non-discrimination et en tenant compte des spécificités de chaque activité et de chaque métier.

En France, 46 accords ou avenants ont été signés ou reconduits en 2018. Parmi eux, de nombreux accords ont été signés dans le cadre de la politique de rémunération, du partage des profits (intéressement, participation) qui reflète la volonté d'associer les salariés à la performance de leur entreprise, ou de l'épargne retraite.

En France, Canal+ porte une attention particulière à la qualité du climat social. Pour soutenir cette dynamique et adapter en permanence les orientations de sa politique sociale, les équipes RH ainsi que les partenaires sociaux ont suivi une formation commune leur permettant de repositionner les modalités d'un dialogue social efficace et productif basées sur une nouvelle méthodologie de négociation. Canal+ met également en place des commissions de suivi sur l'ensemble de ses accords.

Bien-être, santé et sécurité au travail

La promotion de la santé et du bien-être sur le lieu de travail vient compléter la politique de fidélisation des talents mise en place dans le groupe.

Accorder du temps ou un moment de répit aux salariés pour qu'ils puissent prendre soin d'eux et laisser à leur corps le temps de récupérer a des effets bénéfiques sur leur moral et leur bien-être en général.

De plus en plus d'initiatives et d'actions sont mises en place localement par les différentes entités du groupe pour favoriser et promouvoir le bien-être et la santé des salariés sur leur lieu de travail.

Ces initiatives peuvent prendre des formes diverses et variées : offrir des services aux employés sur leur lieu de travail (yoga, méditation, accès à une salle de sport et de détente, masseur, dentiste, médecin, avocat, etc.), organiser des événements sur des thèmes différents autour du bien-être (sommeil, nutrition, posture au travail, cohérence cardiaque, rythmes chrono-biologiques, etc.), organiser des événements de bienfaisance et des activités bénévoles, ou encore s'impliquer dans des initiatives sur le lieu travail visant à mobiliser tout le personnel.

Quelques exemples d'initiatives menées au sein du groupe :

- UMG USA : le programme *Come Together Events* propose une série d'activités autour de la santé et du bien-être comme des cours de yoga bihebdomadaires offerts aux employés, des moments de partage organisés à l'occasion d'événements spéciaux comme *Turkey Bowl* ou *Halloween Costume Party* ou encore *Battle of the Bands*. Le site de Woodland Hills en Californie met également à disposition une « salle de bien-être » que les salariés peuvent utiliser pour la méditation et/ou pour se détendre pendant leurs pauses.
- UMG Norvège : une campagne de sensibilisation à l'importance de l'exercice physique a été mise en place.
- Canal+ Cameroun : consciente de la nécessité d'être actif pour diminuer le risque de maladies de type cardio-vasculaire, la société propose à tous ses salariés une activité sportive chaque 3e samedi du mois.
- Gameloft : des initiatives communes à un certain nombre de studios ont été mises en place, comme des cours de yoga ou de sport, l'installation de salles de jeux ou de pause, la distribution de corbeilles de fruits, etc.
- Digitick : les salariés peuvent avoir accès aux services d'un masseur-kinésithérapeute une fois par mois.
- Dailymotion : les salariés ont la possibilité de suivre des cours de yoga ou de méditation et ont accès à une salle aménagée permettant de se détendre ; Dailymotion a par ailleurs engagé une réflexion sur de nouvelles pistes pour augmenter le bien-être de ses salariés.
- Havas Village France met en place des programmes de divertissement, comme l'organisation de concerts une à deux fois par an, d'expositions photos, d'une *Summer Party*, soirée organisée au cours de l'été, de petits déjeuners, etc.
- FullSix a mis en place une initiative interne « Selfies de l'Avent » pour rassembler et engager ses salariés à connaître leurs collègues. Chaque jour, les salariés étaient invités à découvrir un collègue mystère, à partir d'un indice sur ce dernier, pour pouvoir se prendre en selfie avec lui.
- Au Royaume-Uni, Havas propose à ses salariés un programme pluridisciplinaire *Havas Equalize* pour les aider à maintenir leur niveau d'énergie et de performance. Des séances de coaching et des ateliers de développement personnel sont également proposés pour aider à développer la conscience de soi et permettre la planification personnelle ainsi que des sessions telles que l'art-thérapie et les ateliers de jeu en équipe permettant de développer la culture, l'amusement et, surtout, de redynamiser l'équipe au quotidien.
- Dans un certain nombre d'entreprises du groupe, le principe du *Short Friday* a été mis en place à une fréquence différente en fonction des entités ; cela peut être un vendredi par mois ou les vendredis d'été.

La santé et la sécurité au travail sont des sujets de préoccupation traités par l'ensemble du groupe et déclinés par chacun des métiers qui mettent en place des plans d'actions et des mesures de prévention adaptés.

Le dialogue entre les salariés et la Direction s'instaure au sein de comités ad hoc (CHSCT en France) en charge du traitement de ces problématiques et de l'élaboration des documents tels que le Document unique d'évaluation des risques professionnels pour les entités françaises.

Les objectifs de ces comités sont notamment :

- de s'assurer du suivi et de la mise à jour du document répertoriant les risques et les plans de prévention ;
- de participer et de veiller à la mise en place du plan de prévention des situations stressantes liées aux contraintes organisationnelles ou au rythme de travail (horaires particuliers notamment) ;
- de prendre en compte le nécessaire équilibre vie personnelle/vie professionnelle pour tous les salariés ;
- de veiller à la mise en place de plans d'actions nécessaires en cas de crise grave ;
- d'améliorer l'ergonomie des postes de travail (utilisation de la souris/clavier, fatigue oculaire liée au travail sur écran, problème de posture), voire de mettre en place des diagnostics dans les rares situations de pénibilité ;
- de promouvoir les bonnes pratiques en matière de déplacements professionnels, d'identifier et d'analyser les causes d'accidents de trajet ;
- de veiller à la sécurité des locaux et à la prévention des maladies, notamment des maladies professionnelles ;
- et de se soucier du transport des collaborateurs jusqu'à leur lieu de travail si les transports collectifs sont défaillants.

Vivendi poursuit ses actions préventives sur la gestion du stress et des risques psychosociaux. Des cellules d'écoute sont à la disposition de l'ensemble des collaborateurs. Les dispositifs sont spécifiques à chaque entité et couvrent des domaines comme la formation des managers de proximité, la mise en place d'un numéro vert à disposition des salariés ou l'information des IRP (Instances représentatives du personnel) par un médecin spécialiste. Ces services, indépendants de l'entreprise, sont accessibles de manière totalement anonyme, confidentielle et gratuite.

4.4.5. AGIR POUR L'ENVIRONNEMENT

La protection de l'environnement est un engagement fort de la démarche responsable de Vivendi. Alors même que les activités du groupe sont relativement peu génératrices d'externalités négatives, Vivendi est conscient de la nécessité de maîtriser et réduire son empreinte sur les différents territoires d'implantation de ses filiales. Contribuer à préserver l'environnement et entretenir la confiance de ses parties prenantes ne forment qu'une seule et même dynamique pour le groupe.

Mieux évaluer les impacts environnementaux et maîtriser et réduire les consommations énergétiques directes et indirectes sont les deux grands thèmes autour desquels s'articule la politique environnementale du groupe et à partir desquelles se déclinent les différentes stratégies déployées par les filiales.

En fonction de leurs spécificités, les métiers de Vivendi établissent leurs propres plans d'action, notamment en termes d'évaluations énergétiques, de certifications ou encore de formations et d'informations proposées à leurs salariés.

4.4.5.1. Un renforcement du périmètre de reporting environnemental et des certifications environnementales

La mobilisation des salariés est essentielle à la réussite des politiques environnementales mises en place. Celle-ci est structurée autour du reporting environnemental et des certifications.

L'exigence de reporting

Le groupe a souhaité élargir le périmètre de reporting en incluant Havas et de nouvelles entités de Canal+ International (Togo, Haïti), afin de renforcer l'exhaustivité des données environnementales remontées. L'élargissement du périmètre permet de prendre en compte les principaux impacts environnementaux du groupe. En 2018, la collecte des données environnementales est assurée par un réseau de près de 200 contributeurs implantés dans plus de 50 pays.

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

La démarche de certification

Les démarches de certifications environnementales des bâtiments et sites où sont installées les filiales leur permettent de mieux évaluer leurs impacts sur l'environnement et de les réduire, grâce à des systèmes de management environnementaux reconnus. La recherche de certifications aux critères élevés fait partie intégrante de la politique du groupe. En Europe et aux États-Unis, les filiales sont déjà engagées dans cette démarche depuis plusieurs années.

Les émissions de gaz à effet de serre liées aux bâtiments représentant plus de 6 % des émissions mondiales, un effort particulier a été apporté à l'obtention de certifications relatives aux bâtiments et à la gestion de l'énergie.

L'exemplarité de la politique environnementale de Vivendi se doit d'être lisible au travers de son siège social. Le siège de Vivendi a vu ses certifications EMAS *(Eco-Management and Audit Scheme)* et ISO 50001 renouvelées en juin 2018.

En France, de nombreux sièges et bâtiments s'inscrivent dans cette démarche de certification, à l'instar des studios de production d'Arcs en Seine dédiés aux chaînes de Groupe Canal+ qui disposent de la certification BREEAM (niveau « très bon ») ou encore du siège de Dailymotion à Paris qui possède une double certification HQE : « HQE™ Bâtiments Tertiaires en Rénovation – phases conception et réalisation » et « HQE™ Bâtiments Tertiaires en Exploitation ».

Situés dans les Magasins généraux de Pantin, les locaux de l'agence BETC possèdent les certifications Effinergie et HQE rénovation, mais également le label Biodivercity® : ce label, porté par le Conseil international biodiversité & immobilier (CIBI) est le premier label international pour la prise en compte de la biodiversité dans les projets immobiliers de construction et de rénovation.

À l'international, plusieurs filiales font également le choix d'aller vers des bâtiments responsables.

Le site d'UMG à Santa Monica possède la certification *Energy Star*. Les bâtiments certifiés *Energy Star* respectent des normes rigoureuses de rendement énergétique établies par l'EPA (Environmental Protection Agency). Ils consomment moins d'énergie, leurs coûts d'exploitation sont moindres et ils émettent moins de gaz à effet de serre que les bâtiments traditionnels.

Le site de Havas King Cross (HKX), qui regroupe à Londres plus d'une vingtaine d'agences du Groupe Havas, dispose de la certification ISO 14001 qui repose sur le principe d'amélioration continue de la performance environnementale par la maîtrise des impacts liés à l'activité de l'entreprise. Celle-ci prend un double engagement de progrès continu et de respect de la conformité réglementaire.

Toujours à Londres, le nouveau siège d'UMG UK a obtenu la certification BREEAM (*Building Research Establishment Environmental Assessment Method*, standard de certification bâtiment le plus répandu à travers le monde). Le bâtiment présente une gamme de systèmes et d'approches qui permettent de réaliser des économies d'énergie, notamment grâce à l'orientation du bâtiment, la protection solaire, la masse thermique pour le refroidissement, la ventilation passive et un lien avec le réseau de chauffage urbain du site. Par ailleurs, le site a également gagné le prix du meilleur projet commercial aux *BREEAM Awards 2018*.

En Australie, le site des agences Havas Worldwide Australia et The Red Agency dispose de la certification NABERS 5 étoiles (*National Australian Built Environment Rating System*). NABERS est une initiative du gouvernement australien pour mesurer et comparer les performances environnementales des immeubles et des locataires australiens.

Par ailleurs, le nouveau site qui accueillera UMG à Nashville, à partir de février 2019, a obtenu la certification *LEED Silver*. Développé par le U.S. Green Building Council, LEED *(Leadership in Energy and Environmental Design)* est un programme d'évaluation de projets de bâtiments durables, avec certification par une tierce partie.

Enfin, au Canada, Gameloft a également obtenu cette certification pour son site de 7 000 m^2 situé à Montréal.

4.4.5.2. Maîtrise et réduction des impacts environnementaux

Obtenir et maintenir les certifications demande un travail d'audit et de suivi des dépenses énergétiques donnant des informations précieuses quant aux cibles environnementales prioritaires. La maîtrise et surtout la réduction des impacts environnementaux passent par une stratégie bas carbone que le groupe déploie sur un ensemble d'actions : maîtrise des consommations énergétiques de ses sites (bureaux, agences, sites logistiques), sensibilisation de ses équipes, recours aux énergies faiblement carbonées…

Sensibilisation et formation des collaborateurs aux enjeux environnementaux

Une politique environnementale n'est efficace que si elle est ancrée dans la culture de l'entreprise. La mobilisation des salariés est à ce titre essentielle. C'est pourquoi, les métiers déploient des actions de formation et/ou de sensibilisation à caractère pédagogique ou dans une optique d'accompagnement quant aux impacts environnementaux de leurs activités et aux moyens de les atténuer.

Lorsqu'il s'agit de mettre en place des actions d'économies d'énergie, de réduction des impacts environnementaux ou de sensibilisation sur son lieu de travail, liées essentiellement au comportement, rien n'est plus efficace qu'une équipe.

Ainsi, au siège de Vivendi, les décisions sur ces sujets sont prises par le Comité *Green Team* composé d'une dizaine de membres issus de différentes directions (services administratifs, support informatique, ressources humaines, finance, communication, RSE, audit interne), ainsi que du prestataire chargé de la maintenance du site.

UMG Royaume-Uni a également créé sa *Team Green*, dédiée à l'élaboration et à l'animation d'une politique environnementale commune à l'ensemble des sites londoniens. À l'occasion de la cérémonie des *Creative Green Awards*, organisée par l'ONG Julie's Bicycle en juillet 2018, UMG Royaume-Uni s'est vu décerner un prix dans la catégorie *Highest Achievement for Understanding*, récompensant son engagement dans la protection de l'environnement. Julie's Bicycle est une association à but non lucratif qui accompagne les industries créatives dans leur évolution vers des pratiques plus écologiques afin de réduire les émissions de gaz à effet de serre émises par le secteur.

Des campagnes de sensibilisation aux bons gestes pour réduire la consommation d'énergie et/ou lutter contre le gaspillage ont également été organisées dans plusieurs filiales du groupe. Gameloft au Vietnam a par exemple sensibilisé ses équipes aux écogestes, avec la mise en place de différentes actions : coupure de la climatisation automatique à partir d'une certaine heure, extinction automatique de la lumière des bâtiments lors de la pause méridienne, collaborateurs désignés pour vérifier le bon respect des différentes consignes environnementales… En Espagne, Media Planning Group, Havas Worldwide Spain ou encore Gameloft à Barcelone ont réalisé des campagnes d'information à destination de leurs salariés, via email, afin de les sensibiliser aux bonnes pratiques environnementales dans les bureaux.

Enfin, BETC a mis en place des actions environnementales afin d'améliorer le tri grâce à des consignes précises relatives aux filières de tri sélectif en place (« le tutotri ») et organise également, tous les premiers mardis du mois, pour les nouveaux arrivants, une présentation de sa démarche RSE.

Maîtrise et réduction de la consommation énergétique

Différentes initiatives ont été mises en place en 2018 pour réduire les consommations énergétiques du groupe, notamment autour des parcs informatiques qui peuvent représenter jusqu'à 30 % de la facture énergétique d'un bâtiment. UMG a initié fin 2018 le déploiement sur son parc informatique d'un logiciel destiné à optimiser la consommation énergétique des ordinateurs. Le déploiement de cet outil sur un parc d'environ 3 500 ordinateurs (couvrant la zone Amériques, soit le Canada, les États-Unis, le Costa Rica, le Mexique, l'Argentine, et le Brésil) devrait permettre une réduction de la consommation unitaire d'environ 74 kg de CO_2 par équipement, représentant une économie annuelle potentielle de près de 285 tonnes de CO_2. Dans les trois centres d'appels de Canal+ en Pologne, un système de gestion automatique de l'alimentation des équipements informatiques a été déployé, pour gérer de manière efficiente le démarrage et l'extinction des équipements, afin d'éviter les pics de consommation.

Canal+ à Varsovie, UMG à Berlin et à Tokyo ou encore Havas à Düsseldorf ont chacun procédé au remplacement de leurs éclairages traditionnels par des éclairages de type LED, moins consommateurs en énergie.

Le site de Havas Village Londres a mis en œuvre différentes actions pour réduire son empreinte environnementale, dont la mise en place d'une toiture végétalisée en sedum (les toitures végétalisées constituent des « puits de carbone » puisqu'elles retiennent le gaz carbonique néfaste à l'équilibre climatique de la planète) ou l'utilisation de l'eau de pluie pour les sanitaires. Une gestion technique centralisée (GTC) pour le suivi et la gestion de l'énergie dans le bâtiment a également été mise en place. Enfin, dans l'immeuble hébergeant différentes agences Havas à Puteaux (Havas Paris, HumanSeven, Fullsix…), a été mis en place un système de *free-cooling* sur la centrale de traitement de l'air (CTA), en vue de réduire la consommation énergétique : cette méthode de ventilation intensive consiste à refroidir un bâtiment par ventilation en utilisant l'énergie gratuite de l'air extérieur lorsque la température extérieure est inférieure à la température intérieure du bâtiment.

Recours aux énergies renouvelables

L'accroissement du recours aux énergies renouvelables est un enjeu clé à l'échelle mondiale. Fournies par le soleil, le vent, la chaleur de la terre, les chutes d'eau, ou encore les marées, ces sources d'énergie n'engendrent pas ou peu de déchets ou d'émissions polluantes. Elles sont donc, à l'échelle d'une entreprise, et encore plus à celle du groupe, un moyen important de lutte contre l'effet de serre et les rejets de CO_2 dans l'atmosphère. Plusieurs sites ont ainsi recours aux énergies renouvelables.

95 % de la consommation électrique d'UMG au Royaume-Uni (dont les célèbres studios Abbey Road) est issue d'énergies renouvelables

Au Royaume-Uni, UMG a souscrit un contrat auprès d'un fournisseur spécialisé pour une fourniture d'énergie issue de sources à 100 % d'origines renouvelables (photovoltaïque et éolien). De la même manière, 80 % de l'électricité consommée par UMG Allemagne est d'origine renouvelable.

Havas King Cross à Londres dispose également de son propre réseau photovoltaïque qui a généré, en 2018, 13 172 kWh d'électricité à partir de l'énergie solaire.

Les entités des Havas Villages de Madrid et de Barcelone utilisent également un approvisionnement en électricité issu à 63 % d'énergies renouvelables.

L'entrepôt de Canal+ à Nouméa est équipé d'une centrale photovoltaïque. 100 % de l'énergie produite par le site est revendue et réinjectée dans le réseau électrique. En 2018, cette centrale a ainsi produit plus de 39 000 kWh.

97 % de la consommation électrique des sites de Gameloft au Canada est basée sur des sources d'énergies renouvelables.

À l'échelle du groupe, en 2018, 14,38 % de la consommation électrique est issue d'énergies renouvelables.

Optimisation de la consommation de matières premières (plastique, papier, carton)

Une politique environnementale responsable passe également par une meilleure gestion de la consommation des matières premières. Les principaux postes de consommation de matières premières identifiés au sein des filiales du groupe sont ainsi :

- les plastiques, essentiellement pour les produits d'UMG (CD et DVD) et ceux des entités de Canal+ International situées en Afrique (décodeurs vendus aux clients) ;
- et le papier, pour la publication des différents supports publicitaires ainsi que les activités administratives.

En 2018, la consommation de matières plastiques a diminué de 18 %. Cette baisse est liée à deux phénomènes :

- l'essor constant du streaming musical ne cesse d'impacter les ventes de disques physiques et donc la nécessité d'en produire ;
- le nouveau décodeur 4K (modèle G9) de Canal+, lancé en 2018, plus petit et plus léger, demande moins de matière plastique que le précédent. Moins volumineux, les émissions de CO_2 liées à l'acheminement se voient également réduites puisqu'un camion peut en transporter plus qu'avant. Il consomme par ailleurs près de 70 % d'énergie en moins en mode veille.

Le papier reste le premier consommable utilisé par les filiales de Vivendi. Les enjeux liés au papier sont multiples : gestion des déchets, lutte contre le changement climatique et la pollution, déforestation...

Mais, l'utilisation de papier restant une nécessité, de nombreuses initiatives ont été prises localement pour en diminuer la consommation : dispositifs de dématérialisation des supports (notes de frais, entretien individuel annuel), impression programmée par défaut en recto verso, suppression des imprimantes « locales » au profit de photocopieurs réseau, etc.

Digitick, dont l'activité de distribution de billetterie de spectacle est quasi exclusivement digitale, favorise, aux moyens d'avantages tarifaires, ses clients utilisant les billets digitaux plutôt que les billets cartonnés.

Outre la mise en place d'actions visant à réduire les consommations de papier des supports de communication, les différentes filiales du groupe privilégient l'utilisation de supports respectueux de l'environnement (achat de FSC/PEFC). Ainsi, 97 % du papier à usage externe (hors usages de bureau) est certifié FSC ou PEFC. L'agence BETC est arrivée première au classement PAP50 publié fin 2017 qui évalue la politique papier des entreprises afin de les responsabiliser et de les engager vers des pratiques durables.

Au niveau du groupe, la consommation de cartons d'emballage pour les produits mis sur le marché a diminué de 33 %. Cette baisse est notamment liée à la diminution des ventes de supports physiques ainsi qu'à la démarche d'écoconception menée par Canal+ sur ses décodeurs, visant à les rendre moins volumineux.

L'industrie textile, qui représenterait entre 3 et 10 % des émissions de CO_2 mondiales, juste après celles du pétrole, est un sujet important pour Bravado, la filiale merchandising d'UMG. Elle a lancé en 2018 une initiative commune avec la société EVERYBODY.WORLD pour recycler les tee-shirts invendus afin de les transformer en matière première réutilisée ensuite pour de futurs produits dérivés.

Plus de 43 000 tee-shirts, soit 21 tonnes de textile, ont été recyclés par Bravado et EVERYBODY.WORLD

Pour 1 kg de matière, l'utilisation de coton recyclé issu du traitement de déchets textiles permet une réduction de l'impact réchauffement climatique de 86 % (par rapport à du coton conventionnel).

Gestion de la fin de vie des équipements électriques et électroniques

Les principaux déchets générés dans le cadre des activités du groupe sont essentiellement :

- des déchets liés à l'activité de bureau (papier, déchets d'emballage, déchets alimentaires…) ;
- des équipements électroniques utilisés dans les filiales du groupe (serveurs de données, ordinateurs de bureau, portables et leurs périphériques associés – claviers, souris, imprimantes…) ;
- des équipements loués (décodeurs, box…) à des clients particuliers de Groupe Canal+ et qui sont retournés à la fin de leur cycle de vie.

Pour assurer la gestion de la fin de vie des déchets, le groupe a mis en place, depuis plusieurs années, deux approches complémentaires :

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

Par la mise en place du retour des équipements loués aux clients, Groupe Canal+ favorise leur réutilisation dans l'optique de lutter contre l'obsolescence programmée des produits et la raréfaction des ressources naturelles, des matières premières et de l'énergie.

À Madagascar, Groupe Canal+ répare ainsi les décodeurs défectueux en provenance de différentes entités du groupe et les remet dans le circuit de commercialisation. En reconditionnant ses équipements, Groupe Canal+ permet d'économiser l'utilisation des matières premières, mais également de maîtriser son empreinte écologique. En 2018, ce sont ainsi 22 631 décodeurs qui ont fait l'objet d'un reconditionnement en vue d'une remise sur le marché.

Certaines entités telles que Flab Prod, Gameloft aux Philippines ou au Vietnam revendent leurs équipements obsolètes à des sociétés spécialisées, en vue d'un reconditionnement et d'une remise sur le marché.

D'autres entités font le choix de donner les équipements obsolètes mais encore fonctionnels à des associations ou à des écoles : c'est le cas d'Ekino, de Havas Worldwide Amsterdam ou encore de Media Planning Chile au sein de Havas, mais également de Dailymotion en France dans le cadre d'un contrat de partenariat (mécénat de compétences) avec l'école Simplon.

Lorsqu'il n'est plus possible de réutiliser ou de reconditionner les équipements, les filiales de Vivendi s'assurent de leur démantèlement et de leur recyclage dans le respect des normes environnementales en vigueur.

Pour optimiser la gestion de ses déchets, Groupe Canal+ assure ainsi la collecte et le traitement des équipements en fin de vie retournés par les clients, en s'appuyant sur des partenaires externes agréés ou des filières collectives lorsqu'elles existent.

À périmètre équivalent 2017 et 2018 (hors Havas), le volume de déchets d'équipements électroniques et électriques professionnels (ordinateurs, écrans, imprimantes…) généré est resté stable, avec une très légère augmentation de 3 %. Le volume d'équipements loués (décodeurs, box…) à des clients particuliers de Groupe Canal+ et retournés à la fin de leur cycle de vie a quant à lui enregistré une hausse de près 59 % en 2018. Cette hausse est principalement liée à des campagnes de renouvellement de matériel sur le périmètre international de Groupe Canal+.

Au niveau du groupe (hors Havas), la part des DEEE (tout type) collectés en vue d'être recyclés représente 73 % du total des déchets produits.

Concernant les déchets banals (papier, carton, déchets alimentaires…), leur suivi est mis en place à compter de l'exercice de reporting 2018. Le taux de valorisation des déchets non dangereux s'élève cette année à 45 %. Ce taux moyen s'explique par la grande hétérogénéité des filières disponibles dans les territoires pour le traitement de ce type de déchets et par le fait que de nombreuses entités, locataires de leur bâtiment, ne sont pas en capacité d'obtenir cette information de leur bailleur (cet indicateur étant par ailleurs nouvellement déployé, et donc peu mature en termes de remontée d'information).

Déplacements professionnels

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

En 2018, les collaborateurs de Vivendi ont parcouru 335 millions de kilomètres en avion (en tenant compte de l'intégration de Havas dans le périmètre de reporting). Ce chiffre restant globalement stable avec une hausse de 7 % entre 2017 et 2018, la réduction des émissions liées aux déplacements professionnels est donc évidemment un axe structurant de la politique environnementale de Vivendi.

Dans l'ensemble, les filiales encouragent les déplacements à faible teneur en carbone, mais s'appuient surtout sur les nouveaux outils de communication et les nouvelles formes de travail (télétravail, travailleurs nomades, etc.) pour remplacer, lorsque c'est possible, les réunions en présentiel par des réunions virtuelles en visioconférence ou en *conf-call*, rapprochant ainsi des collaborateurs opérant dans des sites éloignés.

En France, les sièges de Vivendi, Gameloft, Dailymotion ou encore UMG France ont réalisé un diagnostic mobilité visant à mieux connaître les usages de leurs salariés en termes de mobilité domicile-travail. Différents plans d'action sont en cours au sein de ces sociétés afin d'améliorer, dès 2019, les déplacements domicile-travail tout en réduisant en parallèle l'impact environnemental de ceux-ci.

La Direction des achats, en collaboration avec les entités du groupe, s'efforce de réduire l'empreinte carbone du parc automobile en introduisant dans le catalogue des véhicules disponibles des voitures moins polluantes, et particulièrement des voitures électriques ou GPL.

La filiale de Groupe Canal+ au Gabon dispose ainsi de deux véhicules électriques de service, utilisés pour les différents déplacements des salariés (courses, dépôts courriers, visites professionnelles aux fournisseurs…). UMG aux Pays-Bas dispose d'une voiture alimentée au GPL pour les déplacements professionnels des collaborateurs.

Canal+ Madagascar a équipé les véhicules des vendeurs à domicile de panneaux solaires, afin de permettre le branchement des équipements utilisés pour les animations, notamment pour les zones où l'électrification locale est plus faible. Canal+ Haïti est doté également de panneaux solaires, qui servent d'alimentation de secours lors de coupures de courant dans les points de vente en zone reculée.

4.4.5.3. Les enjeux environnementaux du numérique

L'utilisation d'Internet a bouleversé l'industrie du divertissement : si l'utilisation du plastique a décru – moins de CD et de DVD par exemple –, la possibilité d'accéder à des contenus en ligne et les nouvelles habitudes de consommation de la culture et du divertissement génèrent de nouvelles formes de consommation énergétique qu'il ne faut pas sous-estimer. Les impacts environnementaux directs et indirects des TIC (technologies de l'information et de la communication) devraient représenter 14 % des émissions mondiales de gaz à effet de serre (GES) en 2040, soit autant que les émissions actuelles des États-Unis.

Afin d'appréhender avec plus de précision l'empreinte environnementale de ses activités, Vivendi a engagé fin 2018 une étude visant à évaluer les impacts en termes d'émissions de gaz à effet de serre liés à la consommation et la distribution des contenus de plusieurs de ses filiales : UMG, Groupe Canal+, Dailymotion et Gameloft.

Ainsi, pour UMG, l'estimation des émissions de gaz à effet de serre générées en 2018 par l'écoute de musique (en streaming ou sur support physique) serait de plus de 350 000 tonnes de Co_2eq, soit l'équivalent des émissions moyennes sur une année de plus de 30 000 Français.

Les résultats de cette étude portant sur les autres activités du groupe seront communiqués ultérieurement en 2019.

4.4.5.4. Lutte contre le changement climatique

Pour Vivendi, la lutte contre le changement climatique peut s'effectuer à deux niveaux : par une stratégie de fond et des actions concrètes en interne, mais aussi par des actions de sensibilisation à destination de ses clients qui sont avant tout des citoyens.

Bien que le secteur des médias ne soit pas considéré comment étant l'un des plus émetteurs de gaz à effet de serre, le groupe souhaite intégrer la lutte contre le réchauffement climatique dans sa stratégie long terme et ses activités : cela passe notamment par une meilleure connaissance des postes d'émissions de gaz à effet de serre les plus significatifs.

Les émissions de GES liées à l'usage des produits et services du groupe (écoute de musique en ligne ou sur supports physiques pour UMG, visionnage des programmes des chaînes de Groupe Canal+ ou de vidéos en ligne pour Dailymotion, jeux vidéo pour Gameloft) sont potentiellement les plus importantes. Leur mesure n'est cependant pas considérée comme étant suffisamment précise pour que ces émissions soient intégrées dans le bilan global des émissions du groupe. Le recueil de ces données nécessiterait en effet de comptabiliser la consommation électrique de l'ensemble des équipements utilisés par les clients (ordinateurs, tablettes et téléphones portables, téléviseurs…) au prorata des contenus des filiales du groupe. Les informations relatives à ces émissions ne sont donc données qu'à titre indicatif (voir section 4.4.5.3 ci-contre). Le degré de maîtrise exercé par le groupe sur ces postes est par ailleurs extrêmement limité.

Les déplacements professionnels, les achats de matières premières entrant dans la composition des produits commercialisés par le groupe (plastique, carton, papier) et les consommations d'énergie du parc immobilier constituent les principaux postes sur lesquels le groupe peut agir. Des exemples d'actions visant à réduire l'empreinte carbone de ces postes sont présentés dans les paragraphes précédents.

En 2018, les principales émissions (hors usage des produits) sont liées aux déplacements professionnels (46 %) puis aux achats de matières premières entrant dans la composition des produits commercialisés par le groupe (plastique, carton, papier).

Le groupe, outre les actions susmentionnées pour mesurer et réduire ses émissions, s'engage également dans d'autres actions spécifiques pour apporter sa contribution à l'effort mondial de lutte contre le dérèglement climatique.

En septembre 2018, Havas a ainsi lancé l'initiative Solidarité Climat. Ce dispositif novateur et exclusif, porté par les agences Havas Paris, Havas Events et BETC, vise à compenser l'empreinte carbone de l'ensemble des productions (audiovisuelles, print, digitales et événementielles) réalisées par ces agences. S'appuyant sur une méthodologie définie par un cabinet spécialisé, il établit une corrélation entre le coût total d'une production et son poids carbone. Avec l'accord de l'annonceur, le coût carbone de chaque production (pour les frais techniques uniquement) s'additionne à celui des productions et est investi dans un projet éolien en Nouvelle-Calédonie géré par l'opérateur South Pole, habilité ensuite à délivrer des certificats carbone que les agences font parvenir à leurs clients.

Plus de 70 clients des agences Havas ont participé à l'initiative Solidarité Climat en 2018

Le groupe participe également à la lutte contre le changement climatique en contribuant, via ses filiales, à sensibiliser les consommateurs, les citoyens, les clients sur cet enjeu majeur du 21e siècle.

Havas (avec les cinq grands groupes mondiaux de communication) est engagé depuis 2017 dans l'initiative *Common Ground*. L'objectif de cette initiative est de contribuer à la réalisation des 17 objectifs de développement durable édictés par l'ONU. Chaque groupe s'est engagé à réaliser un objectif particulier. Havas s'est ainsi engagé sur le sujet du changement climatique.

La campagne *Palau Pledge*, imaginée par Host Havas Sydney, a pour but de sensibiliser les touristes aux dangers qui menacent l'archipel micronésien de Palaos et à la nécessité de conserver son écosystème (voir section 4.4.3.1). Pour le compte de son client Lacoste, et en partenariat avec l'Union internationale pour la conservation de la nature (UICN), référence mondiale en matière de connaissances sur l'état de la nature et des mesures nécessaires pour la préserver, l'agence BETC a réalisé la campagne *Save Our Species*. Le temps d'une campagne, Lacoste a abandonné son célèbre logo pour le remplacer par dix animaux en voie de disparition. 1 775 polos ont été produits, et le nombre de polos disponibles de chaque espèce correspondait au nombre exact d'individus encore vivants à date. Cette campagne a suscité un engagement exceptionnel et a permis de multiplier par quatre les dons faits à l'UICN.

Canal+, au travers de sa chaîne Planète+, a diffusé plusieurs documentaires pour sensibiliser à la protection de l'environnement : *L'Odyssée pour le futur,* lancée en octobre 2018 (8x52'), est une série documentaire qui part à la rencontre de celles et ceux qui ont décidé d'agir pour la protection de l'environnement, en réinventant l'agriculture, l'économie, la mobilité, en trouvant des solutions pour protéger la biodiversité : un véritable laboratoire des initiatives positives de demain. La série documentaire *Green Cops* présente des individus qui, aux quatre coins du monde, se mobilisent pour lutter contre les ennemis de l'environnement et leurs pratiques dévastatrices : déforestation sauvage, trafic de déchets, braconnage, pêche sauvage ou orpaillage illégal.

UMG Brasil a collaboré avec C&A pour créer une nouvelle chanson et un nouveau clip vidéo sur le thème de la durabilité afin de lancer une campagne sur la production responsable dans le secteur de la mode. L'artiste Mahmundi a été choisi pour créer la chanson et enregistrer le clip vidéo.

4.4.6. PARTICIPER AU DÉVELOPPEMENT LOCAL

Vivendi contribue au développement des territoires dans lesquels il exerce une activité, non seulement en matière d'emplois, mais aussi de rayonnement culturel ou de partage de compétences. Qu'il s'agisse d'accompagner les talents artistiques et de collaborer avec les producteurs locaux, d'investir dans des infrastructures, ou encore d'aider à la montée en compétences des professionnels de la création, le groupe joue un rôle important dans le développement de l'écosystème créatif local. Par ailleurs, en privilégiant les achats auprès des fournisseurs locaux, en soutenant le tissu associatif et en accompagnant des projets qui œuvrent pour l'égalité des chances dans la formation et l'accès à l'emploi, le groupe participe d'autant plus au développement économique et social des territoires dans lesquels il est implanté.

4.4.6.1. Investir dans l'économie locale et le partage des compétences

Par son activité, Vivendi contribue à créer des emplois et à faire vivre les filières culturelles locales, notamment dans les pays où celles-ci sont peu structurées.

Soutenir l'économie locale

84 % des achats effectués auprès de fournisseurs locaux

Le groupe a analysé les achats effectués auprès de ses fournisseurs et sous-traitants, qui représentent au moins 75 % de la dépense globale de chacune des filiales (voir note méthodologique à la section 4.7.1). En moyenne, 84 % des achats réalisés par UMG, Groupe Canal+, Groupe Havas, Gameloft, Dailymotion et Vivendi Village sont effectués auprès de fournisseurs locaux. Par ce choix de proximité, Vivendi produit un impact sur le bassin économique local en participant notamment à la création d'emplois.

Vivendi contribue également au développement du tissu économique et culturel en impliquant des professionnels locaux dans ses activités. Engagées à soutenir la création locale, les entités de Groupe Canal+ collaborent avec de nombreuses sociétés de production audiovisuelles et cinématographiques. En France, 429 producteurs locaux – de flux, films, documentaires, Créations Originales, animations, séries, spectacles – ont travaillé avec les chaînes du groupe (hors Studiocanal) en 2018. En Afrique, Groupe Canal+ a collaboré avec plus de 40 producteurs locaux pour l'achat et le préachat de droits ou encore la coproduction de séries, films, documentaires et spectacles. De la même manière, en Pologne, plus de 70 sociétés de production locales ont collaboré avec nc+ pour alimenter les différentes chaînes du groupe. Au Vietnam, K+ est partenaire d'une dizaine de producteurs locaux avec lesquels il coproduit des films et des émissions sportives. En Outre-mer, le groupe soutient les chaînes locales en leur garantissant le transport gratuit au sein des offres, une source de revenu publicitaire et l'accès à certains programmes. Un budget est dédié à la production locale. En 2018, Canal+ Antilles a par ailleurs lancé un appel à projets dédié aux courts-métrages et documentaires auprès des sociétés de production de la région. Les projets retenus ont été financés par un fonds de soutien créé en partenariat avec la Région Guadeloupe.

Favoriser le partage des compétences

En 2018, Vivendi a poursuivi son programme de formation des ingénieurs du son initié en 2006 au Mali. Ce programme de formation, qui se déroule à Bamako, dans les studios du chanteur-compositeur Salif Keita, a été sélectionné par l'Unesco pour sa contribution au renforcement des capacités locales de production. Enregistré pendant la 14e session de la formation, l'album *Made in Bamako – Volume 2* illustre la capacité des apprentis à enregistrer et à mixer les productions d'artistes et convie des talents aux univers variés : sept artistes de la nouvelle scène malienne et un jeune photographe qui illustre la pochette. *Made in Bamako – Volume 2* s'écoute comme une invitation à une découverte musicale et vient rappeler l'effervescence créative du Mali et de tout le continent africain.

Le partage des compétences est aussi au cœur des nombreux programmes mis en place par Canal+ International dans une optique d'aide à la professionnalisation de la filière culturelle locale et de repérage des jeunes talents prometteurs. En 2018, Canal+ International a ainsi poursuivi son engagement auprès de la société de production Galaxie Africa et de son programme de formation de journalistes, via des cours dispensés à quinze journalistes reporteurs d'images par des professionnels au travers de MOOC (cours en ligne) et des séances en présentiel. Le groupe a également proposé la deuxième édition de *L'Afrique au féminin*, un programme de formation visant à accompagner la montée en compétences du secteur audiovisuel par le biais de séminaires de formation en écriture de scénarios, tournage, montage vidéo et utilisation des outils digitaux. En partenariat avec Galaxie Africa et CFI, l'agence française de coopération médias, le groupe a accompagné sept talents originaires de sept pays d'Afrique francophone dans l'apprentissage des différents métiers de l'audiovisuel et la production d'un reportage de société de 13 minutes autour du sujet : « La place de la femme dans la société africaine ». Les productions seront diffusées à l'antenne de Canal+ à l'occasion de la journée internationale des droits des femmes, en mars 2019, dans le cadre de l'émission *Enquête d'Afrique*.

Les tournages sont souvent l'occasion de formations proposées par le groupe sur le continent africain. Ce fut par exemple le cas, en partenariat avec CFI, pour les équipes de production lors du tournage de la série *Flingues et Chocolat*, en Côte d'Ivoire. Certains projets bénéficient par ailleurs du soutien de Vivendi Create Joy, le programme de solidarité de Vivendi (voir section 4.4.2.3), à l'instar d'une formation au métier d'acteur proposée aux comédiens sénégalais travaillant sur la série *Sakho et Mangane*, ou encore d'une formation pour jeunes humoristes africains proposée par l'humoriste Valery Ndongo.

Canal+ Calédonie, en partenariat avec la Mission aux affaires culturelles, la province du Sud, le Centre culturel Tjibaou et la Maison de la Nouvelle-Calédonie, a proposé, dans le cadre du festival de cinéma FAO, une formation d'accompagnement à l'écriture de courts-métrages à dix candidats sélectionnés qui s'inscrivent dans une démarche de professionnalisation. En décembre 2018, à l'issue des séances collectives et individuelles, animées par les réalisateurs Sacha Woff et Elsa Diringer, les participants ont livré leur scénario. Leurs films devraient être présentés lors de l'édition 2019 du festival.

Soutenir la vie culturelle locale et créer de nouvelles opportunités d'accès aux différentes formes de création

Vivendi soutient activement la vie culturelle régionale en contribuant à l'existence d'une offre diversifiée de festivals en France. Le groupe veille au respect de leur identité propre en s'appuyant sur leurs équipes fondatrices et investit dans leur programmation et l'accueil des festivaliers.

Olympia Production, intégré à Vivendi Village, détient aujourd'hui l'un des plus grands festivals régionaux français, Garorock à Marmande, ainsi que Les Déferlantes à Argelès-sur-Mer, Live au Campo à Perpignan et le Brive Festival à Brive-la-Gaillarde, ce dernier au travers de Festival Production, société commune à Vivendi et au groupe Centre France. Olympia Production coproduit également le festival ODP Talence en prenant en charge la programmation, la billetterie et la communication.

Dans le même temps, en Grande-Bretagne, U Live, également logé au sein de Vivendi Village, conçoit et développe une offre diversifiée de festivals implantés au cœur de la campagne anglaise : Love Supreme dans l'East Sussex, The Long Road dans le Leicestershire, Sundown dans le Norfolk et Nocturne dans les jardins de la prestigieuse résidence de Blenheim Palace à Woodstock dans l'Oxfordshire. Par ailleurs, U Live développe également Le Crxssing, un festival culturel franco-britannique valorisant les différentes formes d'expression artistique des deux côtés de la Manche.

Installé au sein des Magasins généraux de Pantin, ancien site industriel qu'il a réhabilité, BETC a donné à ce lieu la vocation non seulement d'être un lieu de travail innovant mais aussi un carrefour culturel dynamique du territoire de l'Est parisien qui ouvre ses portes à tous les habitants. La programmation des Magasins généraux est rythmée par des saisons artistiques et culturelles, dont le point de départ est une exposition autour de laquelle gravitent colloques, concerts et ateliers. Parmi les événements marquants de

2018, le festival « Par amour du jeu 1998 – 2018 » a proposé une exploration des liens entre création, football et société à l'occasion de la Coupe du monde en Russie. Les Magasins généraux accueillent par ailleurs dans leurs murs le Medialab93, incubateur coopératif accompagnant les jeunes créatifs de Seine-Saint-Denis.

Il y a 50 à 100 ans, les grands artistes qui visitaient l'Australie avaient pour obligation de se produire dans les régions les plus isolées. Aujourd'hui, afin de récréer cette dynamique mais aussi d'éduquer et de divertir le public dans ces régions du pays de moins en moins bien desservies, UMG a décidé de proposer des tournées de concerts pour ses plus grands artistes de musique classique. En 2018, 14 concerts ont ainsi été organisés pour la soprano Greta Bradman et le chanteur Aled Jones. Cet événement ayant rencontré un vif succès auprès du public, qui a pu interagir avec les artistes, UMG Australia a déjà prévu de nouvelles tournées et a créé une nouvelle entité, Decca Concerts, pour les gérer.

En Afrique, outre les festivals consacrés au septième art (voir section 4.4.1.2), les filiales de Groupe Canal+ accompagnent de nombreuses manifestations locales comme le festival Arondihy à Madagascar ou encore, en République démocratique du Congo, le festival Amani, festival de musique qui promeut la paix dans la région des Grands Lacs.

Afin de rendre accessible la culture dans des pays faiblement équipés en infrastructures et renforcer l'offre culturelle en Afrique, Vivendi a poursuivi le déploiement de ses salles de cinéma et de spectacles CanalOlympia. Le réseau s'appuie, à fin 2018, sur onze salles au total, implantées dans huit pays en Afrique centrale et de l'Ouest, pouvant accueillir chacune 300 personnes en configuration intérieure et plusieurs milliers de personnes à l'extérieur. Écoresponsables, elles sont totalement autonomes et fonctionnent à l'énergie solaire. Le ticket d'entrée des CanalOlympia a été fixé à un prix volontairement peu élevé, environ 2,30 euros, afin de permettre au plus grand nombre d'en bénéficier. Un partenariat noué avec Orange (voir section 3.1.5.2 du présent chapitre) permet par ailleurs aux clients de l'opérateur de bénéficier de l'offre Cinédays (une place de cinéma gratuite pour une place achetée) deux jours par semaine. Orange Money, l'offre de services financiers sur mobile, sera également mise en place progressivement comme moyen de paiement.

La programmation de ces salles propose chaque semaine 19 séances de cinéma dont quatre dédiées aux films jeunesse et fait la part belle au cinéma du continent avec au moins un film africain à l'affiche chaque semaine. Les productions internationales sont également plébiscitées par le public, à l'instar du phénomène mondial *Black Panther* qui, grâce au réseau CanalOlympia, a pu être vu par des milliers de personnes sur le continent que le film met en valeur, amplifiant l'écho culturel du blockbuster. Ces structures polyvalentes sont également des salles de spectacles : au programme en 2018, près de 20 spectacles live (concerts, stand-up, showcase) et deux compétitions sportives majeures organisées par Vivendi Sports.

Près de 560 000 cinéphiles de retour dans les salles grâce à CanalOlympia en Afrique

Dans cette même optique de rendre le cinéma accessible à tous, Groupe Canal+ a renouvelé l'événement itinérant de la Fête du cinéma au Bénin en 2018. Ainsi, un mois durant, une caravane est allée à la rencontre des populations dans six villes béninoises de province, afin de faire découvrir la magie du cinéma aux populations de l'intérieur du pays à travers une sélection de films béninois et africains issus du catalogue de Canal+. Afrikabok, autre festival itinérant, présentant notamment des films de sensibilisation sur le thème de la santé, a également été soutenu par Canal+ au Sénégal. Au Mali, le groupe soutient enfin le festival Ciné à dos qui se déroule sur la plage de Koulikoro, un lieu où l'accès au cinéma est limité.

À l'occasion de ses 20 ans, Canal+ Côte d'Ivoire a lancé un programme d'électrification de villages isolés avec des panneaux solaires, répondant ainsi à un enjeu majeur pour l'accès au divertissement sur le continent africain. 25 villages situés dans plusieurs régions du pays ont été choisis pour le déploiement de kits d'énergie solaire, couplés à un abonnement d'un an à Canal+ afin de favoriser l'accès à l'information et au divertissement.

Au Gabon et au Togo, GVA, filiale télécom de Vivendi en Afrique, propose de l'Internet par fibre avec Canalbox. Cette offre Internet très haut débit permet aux Gabonais et Togolais de bénéficier d'une connexion illimitée avec une vitesse allant jusqu'à 30 Mb/s et ainsi de profiter de tous les contenus disponibles en ligne dans un usage mobile qui est de plus en plus répandu en Afrique.

Groupe Canal+ aux Antilles-Guyane et à La Réunion avec sa filiale Canal+ Télécom est un acteur des télécoms qui œuvre pour réduire la fracture numérique dans ces territoires. Canal+ Télécom a été primé, en 2018, numéro 1 en Martinique et en Guadeloupe par le baromètre nPerf, avec la meilleure performance sur les débits Internet fixe.

4.4.6.2. Se mobiliser sur des actions solidaires

Vivendi s'engage auprès des jeunes et des adolescents souffrant d'exclusion, de pauvreté, de maladie, ou de handicap avec, au niveau du groupe, son programme de solidarité Vivendi Create Joy (voir section 4.4.2.3). Dans les différents territoires, les filiales déploient en parallèle des programmes de solidarité et actions de mécénat.

Plus de 8,7 millions d'euros versés par le groupe en 2018 au titre de fondations d'entreprise, programmes de solidarité, actions de partenariat, mécénat et soutien pro bono

Soutenir l'engagement des collaborateurs

Le pro bono et le mécénat de compétences sont un engagement fort et une ligne stratégique claire du Groupe Havas (voir section 4.4.3.1). Les agences s'engagent en libérant du temps pour leurs collaborateurs afin d'encourager l'initiative et l'engagement de chacun et en leur permettant de mettre leur créativité au service d'associations ou d'organismes à but non lucratif. Le pro bono prend la forme de campagnes créatives mais également d'obtention d'espaces de diffusion gratuits pour les associations soutenues.

Pour partager les bonnes pratiques en la matière, en 2018 la Direction de la RSE de Havas a consacré un webinaire, ouvert à tout le réseau RSE du groupe, au thème « Collaborating with NGOs ».

Des programmes dédiés mobilisent les jeunes talents. Chez Havas Paris, l'Assault créatif donne carte blanche aux jeunes talents (moins de cinq ans d'expérience et moins de 30 ans) en leur permettant de défendre des causes qui leur tiennent à cœur avec les ressources de l'agence. Une équipe junior représentant tous les métiers de l'agence propose une initiative en faveur d'une cause d'intérêt général – campagne de sensibilisation, partenariat avec une association, animation des réseaux sociaux de l'agence, etc. Les ressources de l'agence sont à leur disposition pour qu'ils

déploient leur projet. Cette grande cause annuelle est choisie par l'ensemble des collaborateurs de l'agence.

Chez Havas Sport et Entertainment, la HSE Academy met au défi les stagiaires de l'agence qui, deux fois par an, peuvent laisser libre cours à leur créativité pour répondre à une vraie problématique de communication d'une association.

Pour sa part, UMG a poursuivi son engagement dans son programme de solidarité *All Together Now*. À travers ce programme, UMG encourage les collaborateurs à s'impliquer au profit d'associations et de causes d'intérêt général. Le groupe vise ainsi à amplifier sa contribution dans des domaines tels que l'éducation et la santé, en soutenant notamment des projets ayant trait à la musique et à la culture. Au-delà des organisations caritatives déjà identifiées, UMG veille à mettre en avant périodiquement de nouvelles organisations ayant besoin de receveurs, par exemple des organisations œuvrant pour la parité femmes-hommes lors de la journée internationale des droits des femmes. Le 27 novembre 2018, UMG a participé au mouvement mondial #givingtuesday, une journée internationale qui appelle à la générosité et à l'engagement auprès des associations caritatives : le groupe a ainsi abondé les dons de ses employés à hauteur de 150 %. Par ailleurs, dans le cadre du programme *All Together Now*, les collaborateurs d'UMG se sont également mobilisés en faveur des victimes des incendies qui ont dévasté la Californie en 2018.

Dans de nombreux pays, les collaborateurs d'UMG vont régulièrement à la rencontre des publics – notamment les plus jeunes – intéressés par les métiers de la musique.

Contribuer à la cohésion des territoires

Vivendi s'est engagé dans les programmes d'égalité des chances de Sciences Po et de l'université Paris-Dauphine. En tant que partenaire du programme des « Conventions d'éducation prioritaire » de Sciences Po, Vivendi participe aux jurys de sélection des candidats et s'investit dans le mentorat auprès d'étudiants qui ont bénéficié de cette procédure. Chaque année, ce sont environ cinq binômes de mentorat qui sont constitués. Auprès de Paris-Dauphine, Vivendi soutient « Parcours Dauphine », un programme qui encourage les meilleurs élèves des lycées partenaires à postuler à l'Université en les accompagnant dès la classe de première, tout en enrichissant leurs connaissances grâce à un programme d'accès à des activités culturelles.

Le groupe a également soutenu, en 2018, le projet pédagogique de voyage à Cap Canaveral des élèves de la classe de Terminale bac professionnel « Maintenance des équipements industriels », du lycée professionnel Théodore Monod de Noisy-le-Sec.

Vivendi est par ailleurs engagé dans le projet PAQTE (Pacte avec les quartiers pour toutes les entreprises) aux côtés du Gouvernement, des collectivités et d'autres entreprises, qui vise à aider les habitants des quartiers prioritaires de la ville. Le groupe accueille ainsi des stagiaires de 3e issus de collèges REP et REP+ pour leur permettre de découvrir le fonctionnement d'un grand groupe comme Vivendi et d'en découvrir les différents métiers : ceux de la musique avec Universal, de l'audiovisuel avec Groupe Canal+, de la publicité avec Havas et des jeux vidéo avec Gameloft.

En Outre-mer, Canal+ Caraïbes et Canal+ Réunion, qui contribuent activement à la promotion des talents ultramarins, ont signé un partenariat avec Nos quartiers ont du talent, offrant un parrainage bénévole par les collaborateurs de l'entreprise en faveur des jeunes en recherche d'emploi, afin de les aider dans leurs démarches.

En métropole, installé à Pantin dans le département de Seine-Saint-Denis, BETC est très impliqué localement. L'agence est, depuis 2012, signataire de la Charte Entreprise et Territoire avec l'Établissement public territorial Est Ensemble, qui regroupe neuf villes du département, pour favoriser l'activité économique et le développement local. Les axes prioritaires sont notamment le développement des actions sur l'emploi local, l'insertion et le handicap, le développement des liens avec les écoles, universités et centres de formation et l'accroissement de la sous-traitance locale et des liens avec le tissu local de TPE et PME.

Enfin, HumanSeven et BETC, du Groupe Havas, sont partenaires de l'association Kodiko, présente à Paris et à Tours, qui œuvre pour l'insertion professionnelle des réfugiés. Les deux agences proposent à des réfugiés statutaires désireux de s'intégrer professionnellement, des sessions d'accompagnement, individuelles et collectives, pour leur transmettre les codes professionnels et culturels et les aider à gagner en autonomie, à construire éventuellement un réseau et augmenter ainsi leurs chances de trouver un emploi.

Soutenir les communautés locales

Le groupe se mobilise pour les actions solidaires au plus près de ses territoires d'implantation.

Parmi les organisations soutenues par UMG, nombreuses sont celles qui viennent en aide aux personnes fragilisées grâce à la musique, à l'instar de Playlist for life, ONG britannique qui accompagne les familles et le personnel de santé dans le choix de musiques destinées aux personnes atteintes de maladies mentales ou troubles de mémoire. En Afrique du sud, le groupe s'est engagé auprès de la Foundation for Children with Hearing Loss pour rendre l'audition à des enfants sourds ou malentendants grâce à l'implantation précoce d'un appareillage auditif.

UMG Nashville a été un partenaire majeur de la première édition des Red Bird Games, événement sportif organisé par Luke Bryan et Jon Pardi (artistes Capitol Records Nashville) et par UMG. L'événement a permis de lever environ 2,7 millions de dollars au profit de la Brett Boyer Foundation qui vient en aide aux enfants nés avec une cardiopathie congénitale. La fondation a été créée suite au décès de la nièce de Luke Bryan, victime de cette pathologie. La somme levée permettra de financer des projets de recherche sur les cardiopathies congénitales et d'accompagner des associations qui œuvrent pour les enfants et les adultes atteints du syndrome de Down. Cette initiative témoigne de la volonté d'UMG Nashville d'accompagner ses artistes dans leurs engagements.

Les collaborateurs de Groupe Canal+ en France se mobilisent régulièrement au profit d'associations locales comme Sport dans la ville ou les Restos du cœur par le biais de collectes, ventes d'objets ou courses solidaires. En 2018, Studiocanal a soutenu l'organisation de projections en avant-première de son film *Le Grand Bain* dans plus de 20 villes de France ; l'intégralité des recettes a été reversée aux Restos du cœur.

En Afrique, le groupe soutient de nombreuses initiatives en faveur de la jeunesse que ce soit dans les domaines du sport, de l'éducation ou de la culture. Au Sénégal et au Gabon, par exemple, ont été soutenus les tournois Foot pour tous et Mwana foot ; des distributions de kits scolaires ont été réalisées en Côte d'Ivoire, au Mali, au Cameroun et au Togo, où par ailleurs une grande fête de Noël a été organisée au bénéfice d'enfants orphelins et démunis en partenariat avec des ONG et les comités de quartier. Le soutien aux jeunes entrepreneuses et entrepreneurs du continent est un autre axe d'action, illustré par des initiatives locales comme le soutien donné à l'incubateur gabonais JA Gabon, ou encore la remise du prix de l'entrepreneuriat féminin africain par Canal+ International dans le cadre des African Rethink Awards.

Au sein de Vivendi Village, Vivendi Sports est également engagé à soutenir le développement des talents locaux notamment en leur permettant de disposer de matériel de qualité qui favorise la pratique sportive et l'éclosion de nouveaux champions. Ainsi en 2018, en marge de la première édition du Tour de l'espoir, Vivendi Sports a fait don de 90 vélos à la Fédération camerounaise de cyclisme. Il a également annoncé la distribution de 300 paires de gants, 500 ensembles tee-shirts/short et 100 paires de pattes d'ours aux clubs de boxe sénégalais, suite à la tenue à Dakar de *Jab & Vibes*, l'événement qui a marqué le retour de la boxe internationale en Afrique.

Gameloft a également participé à plusieurs actions de solidarité dans ses territoires d'implantation. Au Canada, le studio de Montréal a effectué des préparations de repas et une collecte de denrées et vêtements pour venir en aide à l'Accueil Bonneau, une association locale qui œuvre pour la réinsertion sociale des personnes en situation ou à risque d'itinérance. En Indonésie et au Vietnam, Gameloft soutient activement plusieurs ONG en s'appuyant sur une mobilisation importante de ses collaborateurs sur place.

4.5. Tableaux d'indicateurs

4.5.1. INDICATEURS DE PERFORMANCE

Les informations détaillées ci-dessous concernent les périmètres précisés dans la note méthodologique (voir section 4.7.1 du présent chapitre).

		2018
Attraction et fidélisation des talents externes (a)	Nombre d'heures de formations dispensées par Canal+ International aux talents créatifs africains **(b)**	1 576
Attraction et fidélisation des talents internes	Turnover **(c)**	25,75 %
	dont Universal Music Group	16,35 %
	dont Groupe Canal+	16,20 %
	dont Havas	34,19 %
	dont Gameloft	23,66 %
	dont Vivendi Village	25,54 %
	dont Nouvelles Initiatives	37,03 %
	dont Corporate	11,76 %
Contenus responsables	Nombre d'interventions du Conseil supérieur de l'audiovisuel à l'encontre de Groupe Canal+	2
	L'année 2018 s'est traduite par une baisse du nombre d'interventions du Conseil supérieur de l'audiovisuel à l'encontre de Groupe Canal+, avec deux décisions rendues au regard de six en 2017. *Au cours de l'année 2018, Groupe Canal+ a reçu pour l'ensemble de ses chaînes une seule mise en garde visant des propos de Dominique Besnehard tenus dans La matinale de Jean-Pierre Elkabbach sur CNews, et aucune mise en demeure.* *Par ailleurs, par décision du 24 octobre 2018, le Conseil supérieur de l'audiovisuel a prononcé une sanction à l'encontre de Groupe Canal+ en lui reprochant un manque d'information apporté au téléspectateur lors de la diffusion sur son antenne d'un programme court consacré à un État africain. Il a prescrit la lecture d'un communiqué sur l'antenne de la chaîne Canal+.*	
	Nombre de projets créatifs de Havas jugés non conformes/ayant reçu un avis défavorable par les autorités de régulation **(d)**	287
	Nombre de campagnes de Havas faisant l'objet d'intervention des autorités de régulation et d'une demande de retrait	2
	Deux campagnes conçues par des agences du Groupe Havas ont fait l'objet d'une demande de retrait en 2018 : une publicité diffusée en radio, que le Jury de déontologie publicitaire français a jugé véhiculer des stéréotypes sexistes, et un spot faisant la promotion d'un système de freinage automatique d'un véhicule qui, selon le Jury de déontologie publicitaire français, aurait mis à l'image un comportement insuffisamment prudent du conducteur. *Quant aux avis défavorables reçus par les agences de Havas avant diffusion des campagnes, la majorité portait en 2018 sur la lisibilité des mentions légales.*	

Notes :

(a) Des indicateurs de performance complémentaires relatifs à ce risque ont été consolidés et ont fait l'objet de travaux de vérification pour UMG : nombre de départs volontaires d'artistes, nombre de contrats renégociés ou renouvelés avec les artistes, pourcentage des revenus non générés par la musique enregistrée, nombre de boutiques en ligne gérées par UMG pour le compte des artistes. Compte tenu de la nature sensible de ces informations, il a été décidé en accord avec l'organisme tiers indépendant de ne pas divulguer les données associées.

(b) Les heures des formations individuelles sont comptabilisées en fonction du nombre de personnes formées. Les heures des formations collectives ne sont comptabilisées qu'une seule fois (et non en fonction du nombre de personnes formées).

(c) Le calcul du turnover est défini de la façon suivante :
[(Nombre de personnes embauchées en CDI de l'année N + Nombre de départs de personnes en CDI de l'année N) /2] / Effectif CDI au 31/12 de l'année N-1.

Le nombre de départs de personnes en CDI est calculé par différence entre le nombre de total de départs et le nombre de personnes dont le CDD est arrivé à terme (« Fin de CDD »). Les départs de personnes en CDD avant la fin de leur contrat, qui seraient répertoriées dans la catégorie « Autres raisons » (décès, fin de période d'essai...), pourraient, le cas échéant, impacter le turnover puisque ces personnes seraient prises en compte dans le calcul.

(d) Dans près de 20 % des pays d'implantation des agences de Havas, une autorité de régulation locale impose que, dans certains cas, les projets créatifs lui soient soumis avant diffusion.

4.5.2. INDICATEURS SOCIAUX

Effectifs au 31 décembre	2018	2017
Universal Music Group	8 319	7 912
Groupe Canal+	7 739	7 707
Havas	19 622	18 966
Gameloft	4 456	5 681
Vivendi Village	640	733
Nouvelles Initiatives	567	490
Corporate	257	254
Total	**41 600**	**41 743**

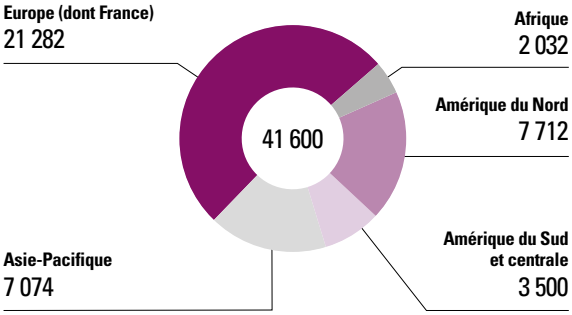
	2018				2017			
Effectifs par sexe	**Femmes**	**% Femmes**	**Hommes**	**% Hommes**	**Femmes**	**% Femmes**	**Hommes**	**% Hommes**
Universal Music Group	4 017	48 %	4 302	52 %	3 793	48 %	4 119	52 %
Groupe Canal+	3 699	48 %	4 040	52 %	3 763	49 %	3 944	51 %
Havas	11 080	56 %	8 542	44 %	10 703	56 %	8 263	44 %
Gameloft	931	21 %	3 525	79 %	1 173	21 %	4 508	79 %
Vivendi Village	297	46 %	343	54 %	378	52 %	355	48 %
Nouvelles Initiatives	188	33 %	379	67 %	149	30 %	341	70 %
Corporate	145	56 %	112	44 %	145	57 %	109	43 %
Total	**20 357**	**49 %**	**21 243**	**51 %**	**20 104**	**48 %**	**21 639**	**52 %**

	2018					
Effectifs par âge	**< 25 ans**	**25 à 34 ans**	**35 à 44 ans**	**45 à 54 ans**	**55 ans et +**	**Total**
Universal Music Group	583	2 819	2 208	1 952	757	8 319
Groupe Canal+	561	2 868	2 456	1 437	417	7 739
Havas	2 180	8 993	4 945	2 531	973	19 622
Gameloft	710	2 774	860	96	16	4 456
Vivendi Village	70	302	186	61	21	640
Nouvelles Initiatives	35	347	151	29	5	567
Corporate	14	49	57	80	57	257
Total	**4 153**	**18 152**	**10 863**	**6 186**	**2 246**	**41 600**
En pourcentage	**10 %**	**44 %**	**26 %**	**15 %**	**5 %**	**100 %**

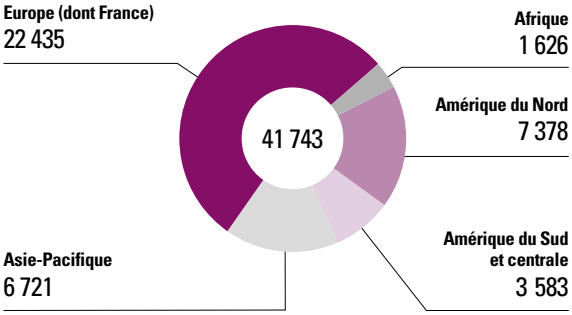
Effectifs par zone géographique	2018				
	Afrique	Amérique du Nord	Amérique du Sud et centrale	Asie-Pacifique	Europe (dont France)
Universal Music Group	66	3 052	357	1 212	3 632
Groupe Canal+	1 699	79	-	468	5 493
Havas	71	3 888	2 937	3 077	9 649
Gameloft	2	558	206	2 312	1 378
Vivendi Village	69	40	-	-	531
Nouvelles Initiatives	125	85	-	5	352
Corporate	-	10	-	-	247
Total	**2 032**	**7 712**	**3 500**	**7 074**	**21 282**
En pourcentage	**4,9 %**	**18,5 %**	**8,4 %**	**17,0 %**	**51,2 %**

Effectifs par zone géographique	2017				
	Afrique	Amérique du Nord	Amérique du Sud et centrale	Asie-Pacifique	Europe (dont France)
Universal Music Group	64	2 835	350	1 150	3 513
Groupe Canal+	1 480	70	-	347	5 810
Havas	71	3 679	2 923	2 719	9 574
Gameloft	2	652	310	2 500	2 217
Vivendi Village	9	38	-	-	686
Nouvelles Initiatives	-	93	-	5	392
Corporate	-	11	-	-	243
Total	**1 626**	**7 378**	**3 583**	**6 721**	**22 435**
En pourcentage	**3,9 %**	**17,7 %**	**8,6 %**	**16,1 %**	**53,7 %**

EFFECTIFS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE 2018



EFFECTIFS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE 2017



Embauches	2018		
	CDI	CDD	Total
Universal Music Group	1 347	433	1 780
Groupe Canal+	937	699	1 636
Havas	5 199	1 518	6 717
Gameloft	376	747	1 123
Vivendi Village	96	99	195
Nouvelles Initiatives	127	92	219
Corporate	29	23	52
Total	**8 111**	**3 611**	**11 722**
En pourcentage	**69 %**	**31 %**	**100 %**

Départs par motifs	2018						
	Démission	Licenciement individuel	Licenciement économique	Fin de CDD	Retraite	Autres raisons	Total
Universal Music Group	738	143	144	341	13	65	1 444
Groupe Canal+	585	224	243	767	10	140	1 969
Havas	4 885	601	298	653	34	435	6 906
Gameloft	1 286	74	205	56	-	77	1 698
Vivendi Village	133	8	6	24	-	15	186
Nouvelles Initiatives	125	19	-	96	-	23	263
Corporate	13	7	-	22	-	7	49
Total	**7 765**	**1 076**	**896**	**1 959**	**57**	**762**	**12 515**
En pourcentage	**62 %**	**9 %**	**7 %**	**16 %**	**< 1 %**	**6 %**	**100 %**

Formation	2018	
	Individus formés	Heures de formation
Universal Music Group	6 915	39 740
Groupe Canal+	4 568	79 764
Havas	13 405	127 379
Gameloft	3 009	105 159
Vivendi Village	108	2 301
Nouvelles Initiatives	109	4 501
Corporate	116	2 936
Total	**28 230**	**361 780**
En pourcentage de l'effectif	**68 %**	**-**

Part des femmes cadres	2018		
	Total cadres	Femmes cadres	Pourcentage de femmes cadres
Universal Music Group	3 704	1 525	41 %
Groupe Canal+	3 052	1 328	44 %
Havas	5 500	2 949	54 %
Gameloft	623	142	23 %
Vivendi Village	280	116	41 %
Nouvelles Initiatives	328	89	27 %
Corporate	210	111	53 %
Total	**13 697**	**6 260**	**46 %**

	2018	% de l'effectif groupe	2017	% de l'effectif groupe
Effectifs				
Effectifs – Total	41 600	-	41 743	-
Effectifs – Hommes	21 243	51 %	21 639	52 %
Effectifs – Femmes	20 357	49 %	20 104	48 %
Effectifs en contrat CDI	37 074	89 %	36 947	89 %
Effectifs en contrat CDD	4 526	11 %	4 796	11 %
Effectifs par âge				
Salariés de moins de 25 ans	4 153	10 %		
Salariés de 25 à 34 ans	18 152	44 %		
Salariés de 35 à 44 ans	10 863	26 %		
Salariés de 45 à 54 ans	6 186	15 %		
Salariés de 55 ans et plus	2 246	5 %		
Mouvements				
Total embauches/entrées	11 722	-	12 157	-
Dont embauches en CDI	8 111 (69 %)	-	7 675 (63 %)	-
Total départs	12 515	-	13 398	-
Dont licenciements (individuels et économiques)	1 972 (16 %)	-	2 692 (20 %)	-
Formation				
Nombre d'individus ayant bénéficié d'actions de formation	28 230	68 %	23 888	57 %
Heures de formation	361 780	-	346 661	-
Heures de formation dispensées par participant (moyenne)	12,8	-	14,5	-
Rémunérations				
Frais de personnel **(a)**	3 221,2	-	2 529,4	-
Masse salariale **(a)**	3 059,2	-	2 398,4	-
Pourcentage de la masse salariale rapportée au chiffre d'affaires	21,96 %	-	19,27 %	-
Intéressement **(a)**	16,0	-	8,5	-
Participation **(a)**	11,4	-	8,8	-
Absentéisme				
Nombre de salariés ayant eu au moins un jour d'absence	21 340	51 %	22 063	53 %
Jours d'absence – Total	299 251	-	267 706	-
Dont maladie	149 642 (50 %)	-	141 778 (53 %)	-
Dont maternité, paternité et adoption	111 362 (37 %)	-	90 170 (34 %)	-
Santé et sécurité				
Nombre d'accidents de travail avec arrêt	83	-	105	-
Nombre de jours perdus pour accident de travail	1 133	-	2 061	-
Relations professionnelles et bilan des accords collectifs				
Accords collectifs signés ou renouvelés (France)	46	-		
Dont relatifs aux rémunérations et à l'épargne salariale	31 (67 %)	-		
Dont relatifs aux conditions de travail, à la santé et à la sécurité	9 (20 %)	-		
Organisation du temps de travail				
Effectif à temps plein	40 023	96 %		
Effectif à temps partiel	1 577	4 %		
Évolution de carrière				
Nombre de contrats CDD transformés en contrats CDI	1 291	-		
Insertion professionnelle et handicap				
Nombre de salariés en situation de handicap	324	-		

(a) Chiffres en millions d'euros.

4.5.3. INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX

	Unités	2018	% de l'effectif groupe
Énergie			
Consommation d'électricité	MWh	122 600	86 %
Consommation d'électricité issue de sources renouvelables	MWh	17 746	16 %
Consommation de gaz naturel	MWh PCS	9 293	26 %
Consommation de fioul domestique	litres	118 167	19 %
Consommation de vapeur utilisée pour le chauffage	MWh	7 987	20 %
Consommation de gazole par la flotte de véhicules	litres	1 340 497	26 %
Consommation d'essence par la flotte de véhicules	litres	802 024	36 %
Consommation de GPL par la flotte de véhicules **(a)**	litres	1 552	0,4 %
Consommation de matière			
Achats de papier à usage interne	tonnes	460	85 %
Achats de papier à usage externe (publications, revues, etc.)	tonnes	639	24 %
Achats de plastiques, acryliques utilisés dans la fabrication de produits mis sur le marché par une entité du groupe	tonnes	15 295	24 %
Achats d'emballages carton pour produits mis sur le marché par une entité du groupe	tonnes	909	25 %
Déchets			
Quantité totale de déchets d'équipements électroniques et électriques (DEEE) professionnels	tonnes	252	67 %
Quantité totale de déchets d'équipements électroniques et électriques (DEEE) professionnels valorisés	tonnes	46	35 %
Quantité totale de déchets d'équipements électroniques et électriques (DEEE) ménagers **(b)**	tonnes	74	3 %
Quantité totale de déchets d'équipements électroniques et électriques (DEEE) ménagers valorisés **(b)**	tonnes	59	2 %
Quantité totale de déchets dangereux (hors DEEE)	tonnes	15	58 %
Quantité totale de déchets non dangereux	tonnes	3 818	68 %
Quantité totale de déchets non dangereux recyclés ou valorisés	tonnes	1 724	58 %

(a) Seules deux entités du groupe utilisent ce type de carburant.

(b) Seules les entités de Groupe Canal+ sont concernées par cet indicateur. Sont comptabilisés dans les DEEE ménagers les décodeurs et les terminaux Internet loués aux clients finaux de Groupe Canal+. Dans les pays africains, la grande majorité des décodeurs est vendue aux ménages : leur collecte n'est donc plus à la charge de Groupe Canal+ et est non comptabilisée dans cet indicateur.

ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE

	Unités	2018
Émissions de gaz à effet de serre (hors utilisation des produits et achats de contenus et de services)		
Émissions GES liées à la consommation d'énergie scope 1 (a)	tonnes éq. CO_2	**17 481**
Source mobiles	tonnes éq. CO_2	6 485
Source fixes	tonnes éq. CO_2	10 996
Dont réfrigérants	tonnes éq. CO_2	8 630
Dont fioul domestique	tonnes éq. CO_2	377
Dont gaz naturel	tonnes éq. CO_2	1 989
Émissions GES liées à la consommation d'énergie scope 2 (b)	tonnes éq. CO_2	**35 555**
Dont électricité (y compris électricité issue d'énergies renouvelables)	tonnes éq. CO_2	34 061
Dont vapeur	tonnes éq. CO_2	1 494
Émissions GES liées au scope 3 (c)	tonnes éq. CO_2	**157 197**
Déchets dangereux (incluant les DEEE)	tonnes éq. CO_2	144
Déchets non dangereux	tonnes éq. CO_2	165
Déplacements professionnels	tonnes éq. CO_2	98 257
Achats de matières premières	tonnes éq. CO_2	44 170
Dont plastiques	tonnes éq. CO_2	43 286
Dont papier	tonnes éq. CO_2	1 070
Dont carton	tonnes éq. CO_2	355
Immobilisations (bâtiments loués ou possédés)	tonnes éq. CO_2	14 461

(a) Le scope 1 correspond aux émissions directes, comme la consommation d'énergie (hors électricité), la combustion de carburant et les émissions fugitives (dues aux fuites des fluides frigorigènes, par exemple).

(b) Le scope 2 correspond aux émissions indirectes liées à l'énergie, telles que la consommation d'électricité ou la consommation de vapeur via des réseaux de distribution.

(c) Le scope 3 correspond aux autres émissions indirectement produites par les activités du groupe qui ne sont pas comptabilisées dans les scopes 1 et 2 mais qui sont liées à la chaîne de valeur complète, par exemple : les achats de matières premières (papier, carton, plastiques…), la gestion des déchets générés par les activités des filiales de Vivendi, les déplacements professionnels des collaborateurs… Les émissions de gaz à effet de serre relatives aux achats de services et de contenus ainsi que les émissions générées par l'utilisation des produits et services vendus ne sont pas reprises dans les chiffres mentionnés ci-dessus, en raison d'un degré d'incertitude élevé portant sur le calcul de ces émissions (voir également la section 4.4.5.4 « Lutte contre le changement climatique »).

La méthodologie de calcul utilisée est détaillée dans le paragraphe « Précisions et limites méthodologiques relatives aux indicateurs » de la note méthodologique (voir section 4.7.1), complété par le document « Note méthodologique de calcul des émissions de gaz à effet de serre du groupe Vivendi », disponible sur le site Internet de Vivendi.

4.6. Table de concordance

La présente table de concordance reprend les catégories d'information prévues par les dispositions des articles L.225-102-1, R.225-105 et R.225-105-1 du Code de commerce.

Elle renvoie aux sections du présent Document de référence où sont mentionnées les informations relatives à ces catégories.

Catégorie d'information	Sections du Document de référence 2018
Présentation du modèle d'affaires	chapitre 1 section 2.2
Description des principaux risques extra-financiers	chapitre 1 section 4.3
Description des politiques pour prévenir, identifier et atténuer les principaux risques extra-financiers et leurs résultats et indicateurs de performance	chapitre 1 sections 4.4.1.1, 4.4.3.2, 4.4.4, 4.4.5, 4.5.1 ; chapitre 2 section 3
Conséquences sur le changement climatique de l'activité de la société et de l'usage des biens et services qu'elle produit	chapitre 1 sections 4.4.5.3 et 4.4.5.4
Engagements sociétaux en faveur du développement durable	chapitre 1 sections 4.4.1, 4.4.2, 4.4.3 et 4.4.6
Économie circulaire	chapitre 1 section 4.4.5.2
Lutte contre le gaspillage alimentaire	non pertinente – chapitre 1 section 4.3.1
Lutte contre la précarité alimentaire	non pertinente – chapitre 1 section 4.3.1
Respect du bien-être animal et d'une alimentation responsable, équitable et durable	non pertinente – chapitre 1 section 4.3.1
Accords collectifs conclus dans l'entreprise et leurs impacts sur la performance économique de l'entreprise	chapitre 1 sections 4.4.4.6 et 4.5.2
Conditions de travail des salariés	chapitre 1 section 4.4.4
Actions visant à lutter contre les discriminations et promouvoir les diversités et mesures prises en faveur des personnes handicapées	chapitre 1 section 4.4.2
Actions de lutte contre l'évasion fiscale	chapitre 1 section 3.5

4.7. Vérification des informations extra-financières

4.7.1. NOTE MÉTHODOLOGIQUE RELATIVE AU REPORTING EXTRA-FINANCIER

Référentiels

Le reporting des indicateurs extra-financiers s'appuie sur le Référentiel interne élaboré par Vivendi sur la base de référentiels nationaux et internationaux : l'Ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 relative à la publication d'une Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF), le décret n° 2017-1265 du 9 août 2017, les lignes directrices de la Global Reporting Initiative **(1)** (GRI) et le supplément sectoriel médias de la GRI lancé le 4 mai 2012 **(2)**, les dix principes du Pacte mondial des Nations unies ainsi que les Principes directeurs pour les entreprises multinationales de l'OCDE.

Le Référentiel interne, Protocole de reporting des données environnementales, sociales et sociétales des sociétés du groupe Vivendi (« le Protocole de reporting ») est mis à jour annuellement, et permet l'application des définitions, des règles de collecte, de validation et de consolidation homogènes au sein des entités du groupe.

Indicateurs

Les indicateurs sociétaux, sociaux et environnementaux sont présentés aux sections 4.4 et 4.5 du présent chapitre.

Sauf mention contraire, les indicateurs sociétaux, sociaux et environnementaux se réfèrent à des données consolidées au 31 décembre 2018.

Les données sont publiées sous un format consolidé pour 2018. Pour certains indicateurs, le détail des données 2018 par filiale est indiqué.

Périmètre de reporting

Le périmètre du reporting a été établi conformément aux dispositions des articles L. 233-1 et L. 233-3 du Code de commerce et concerne les filiales et sociétés contrôlées à l'exception de certaines entités (voir précisions au niveau de chaque périmètre).

À noter que les variations de périmètre sont le résultat des acquisitions et/ou des cessions entre le 1er janvier et le 31 décembre de l'année N des sociétés consolidées :

- dans le cas d'une cession en cours d'année N, les données de l'entité ne seront pas prises en compte dans le périmètre de l'année N ;
- dans le cas d'une acquisition d'une entité en cours d'année N, les données de l'année N seront intégrées en totalité lors du reporting de l'année N+1 à moins que l'entité entrante puisse recueillir ses informations pour l'année N. Toutefois le décompte de l'effectif est intégré dans le périmètre de l'année N.

Périmètre du reporting sociétal

Le périmètre du reporting sociétal correspond aux métiers du groupe sous réserve des précisions suivantes :

- s'agissant d'UMG, sauf précision particulière, le périmètre du reporting s'applique à neuf entités qui représentent 80 % du chiffre d'affaires de ce groupe (Afrique du Sud, Allemagne, Australie, Brésil, Japon, France, Pays-Bas, Royaume-Uni, États-Unis) ; l'indicateur « Pourcentage du chiffre d'affaires physique et numérique réalisé par le catalogue (œuvres commercialisées depuis plus de trois ans) » s'applique à un périmètre élargi à 50 pays ;
- s'agissant de Groupe Canal+, sauf précision particulière, le périmètre du reporting s'applique aux entités situées en France métropolitaine et Outre-mer, en Pologne, en Afrique (focus groupe de onze pays : Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Congo, Côte d'Ivoire, Gabon, Madagascar, Mali, République démocratique du Congo, Sénégal et Togo) et au Vietnam. Pour certains indicateurs qui concernent spécifiquement l'entité française, le périmètre « Canal+ » est alors mentionné ;
- s'agissant du Groupe Havas, sauf précision particulière, le périmètre de reporting s'applique à un périmètre restreint d'entités représentant 80 % de la marge brute du groupe, à l'exception des indicateurs suivants qui s'appliquent à un périmètre élargi à l'ensemble du groupe : « Montants versés au titre de fondations d'entreprise, programmes de solidarité, actions de mécénat et de partenariat », « Existence d'une politique visant à encourager le bénévolat de compétences et le travail pro bono », « Nombre et description des campagnes pro bono réalisées », « Nombre de collaborateurs impliqués dans des actions pro bono/mécénat de compétences et équivalent monétaire du temps passé », « Existence d'engagements en matière de contenus responsables », « Nombre et description des projets créatifs jugés non conformes ou ayant reçu un avis défavorable par les autorités de régulation », « Nombre et description des campagnes faisant l'objet d'intervention de l'autorité de régulation et d'une demande de retrait », « Campagnes de communication contribuant à sensibiliser le public aux grands enjeux du monde contemporain », « Consultations de parties prenantes lors de la conception de campagnes de communication ».
- s'agissant de Gameloft, le périmètre s'applique à l'ensemble du groupe ;
- s'agissant de Vivendi Village, le périmètre s'applique à Vivendi Ticketing (Digitick et See Tickets), CanalOlympia et l'Olympia ;
- s'agissant des Nouvelles Initiatives, le périmètre s'applique à Dailymotion.

Pour les indicateurs relatifs aux achats (voir section 4.4.6.1), les données portent sur les fournisseurs et sous-traitants de rang 1 avec lesquels sont réalisés au moins 75 % de la dépense globale et ce, afin de faciliter la remontée des informations par les métiers.

(1) Lancée en 1997 par la CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies) en partenariat avec le PNUE (Programme des Nations unies pour l'environnement), la GRI est une initiative de long terme, internationale et multipartite, dont l'objectif est d'élaborer et de diffuser des lignes directrices pour la production volontaire de rapports sur le développement durable par les entreprises multinationales qui souhaitent rendre compte des dimensions économiques, environnementales et sociales de leurs activités, produits et services. La GRI n'a pas vérifié le contenu de ce rapport, ni la validité des informations fournies (www.globalreporting.org).

(2) Le supplément sectoriel médias de la GRI structure la démarche de reporting propre à l'industrie des médias au niveau international. Plusieurs thématiques y sont inscrites parmi lesquelles la liberté d'expression, le pluralisme et la qualité des contenus, la représentation des cultures, l'indépendance, la protection des données personnelles, l'accessibilité et l'éducation aux médias.

Périmètre du reporting social

Le périmètre du reporting social correspond pour l'indicateur « effectifs » à l'ensemble des sociétés du groupe et porte sur 100 % des effectifs. Conformément au Protocole de reporting 2018 des données environnementales, sociales et sociétales des sociétés du groupe Vivendi, les nouvelles sociétés entrant dans le périmètre de reporting en cours d'exercice figurent uniquement dans les tableaux relatifs aux effectifs. Pour l'année 2018, 30 entités sont nouvellement entrées dans le groupe dont deux chez UMG (19 personnes), six chez Groupe Canal+ (353 personnes), 12 chez Havas (364 personnes), sept chez Vivendi Village (136 personnes) et trois chez Nouvelles Initiatives (131 personnes), représentant un total de 1 003 personnes.

Dans le reporting social et sauf mention contraire :

- la rubrique « Vivendi Village » correspond à l'Olympia, Olympia Production, Petit Olympia, CanalOlympia Talents & Spectacles (Bénin, Cameroun, Guinée, Togo, Niger, Burkina Faso, Sénégal et Gabon), Festival Prod, Paddington Group, Théâtre de l'Œuvre et Vivendi Ticketing (Digitick, Paylogic et See Tickets) ;
- la rubrique « Nouvelles Initiatives » correspond à Dailymotion, Flab Prod, Flab Presse, Vivendi Content, GVA (France, Gabon et Togo) ;
- la rubrique « Corporate » comprend le siège de Paris et le bureau de New York et la rubrique « Siège » correspond au siège de Paris.

Périmètre du reporting environnemental

Le périmètre du reporting environnemental (couvrant 89 % des effectifs) est le suivant :

- s'agissant d'UMG, le périmètre du reporting s'applique à 16 pays qui représentent 90 % du chiffre d'affaires de ce groupe (Allemagne, Australie, Brésil, Canada, États-Unis, Espagne, France, Italie, Japon, Hong Kong, Mexique, Pays-Bas, Pologne, Royaume-Uni, Suède, Taïwan) ;
- s'agissant de Havas, le périmètre de reporting s'applique à 113 entités de plus de 50 collaborateurs, situées dans 36 pays et représentant 79 % des effectifs de ce groupe (cinq entités, représentant moins de 0,0703 % de l'effectif de Vivendi, ont été exclues par erreur lors de l'intégration de Havas dans le périmètre de reporting global) ;
- s'agissant de Groupe Canal+, le périmètre du reporting s'applique aux entités situées en France métropolitaine et Outre-mer, en Pologne, en Afrique (onze pays : Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Congo, Côte d'Ivoire, Gabon, Madagascar, Mali, République démocratique du Congo, Sénégal et Togo), en Haïti et au Vietnam ;
- s'agissant de Vivendi Village, le périmètre s'applique à Vivendi Ticketing (Digitick et See Tickets) et à l'Olympia ;
- s'agissant des Nouvelles Initiatives, le périmètre s'applique à Dailymotion (Paris et New York) et à FlabProd ;
- s'agissant de Gameloft, le périmètre du reporting s'applique à 13 entités : France, Bulgarie, Biélorussie, Canada, Chine, Espagne, Hongrie, Indonésie, Mexique, Philippines, Roumanie, Ukraine et Vietnam ;
- le siège de Vivendi SA à Paris.

Précisions et limites méthodologiques relatives aux indicateurs

De manière générale, les indicateurs sociétaux, sociaux et environnementaux peuvent présenter des limites méthodologiques du fait de l'absence d'harmonisation des définitions et législations nationales et internationales et/ou de la nature qualitative, donc subjective, de certaines données.

Indicateurs sociétaux

En ce qui concerne l'indicateur « Pourcentage des achats effectués auprès des fournisseurs locaux » (voir section 4.4.6.1), les filiales ont reporté sur les fournisseurs et sous-traitants de rang 1 représentant au moins 75 % de leur dépense globale. Concernant Dailymotion, ont été pris en compte les achats liés aux prestations de services informatiques et aux infrastructures techniques ; pour 2018, les achats de Dailymotion représentent une part peu significative du montant consolidé (0,14 %). Les achats de contenus de Gameloft (essentiellement des licences) sont exclus du champ de cet indicateur, leur nature même ne permettant pas de les considérer comme des achats locaux.

Indicateurs sociaux

Le calcul du turnover est défini de la façon suivante :

[(Nombre de personnes embauchées en CDI de l'année N + Nombre de départs de personnes en CDI de l'année N)/2] / Effectif CDI au 31/12 de l'année N-1.

Le nombre de départs de personnes en CDI est calculé par différence entre le nombre de total de départs et le nombre de personnes dont le CDD est arrivé à terme (« Fin de CDD »). Les départs de personnes en CDD avant la fin de leur contrat, qui seraient répertoriées dans la catégorie « Autres raisons » (décès, fin de période d'essai...), pourraient, le cas échéant, impacter le turnover puisque ces personnes seraient prises en compte dans le calcul.

Indicateurs environnementaux

En ce qui concerne le périmètre environnemental, la méthodologie de collecte tient compte du caractère contributeur du site en matière d'énergie électrique. La collecte des données est réalisée sur la base des sites de plus de 50 collaborateurs (à l'exception de la non-remontée d'informations pour cinq entités Havas représentant moins de 1 % des effectifs du groupe) afin d'atteindre une représentativité de plus de 90 % des données réelles par rapport au total estimé de consommation électrique.

Les émissions de gaz à effet de serre sont calculées sur la base des facteurs d'émission de la Base Carbone de l'Ademe (Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie) dans sa version 15.0 de septembre 2018. Lorsque des facteurs d'émission ne sont pas disponibles dans cette base ou jugés non pertinents, d'autres sources reconnues telles que le GHG Protocol (www.ghgprotocol.org) ou le DEFRA (www.gov.uk/government/publications/greenhouse-gas-reporting-conversion-factors-2018) sont susceptibles d'être utilisées.

La liste des facteurs d'émission utilisés pour les calculs est disponible sur le site Internet du groupe.

Les éventuelles données manquantes sur des indicateurs tels que l'électricité, le gaz, les combustibles et la vapeur font l'objet d'estimation à partir de méthodologies fondées sur des facteurs de l'Ademe quand ceux-ci sont applicables, ou sur la base des données disponibles (ratios de dix mois sur 12 par exemple, ou ratio par m^2, par personne…).

S'agissant des données relatives à la consommation d'électricité, les quantités publiées correspondent aux quantités facturées. Lorsque les données ne sont pas disponibles (comme c'est le cas de certains sites dont le groupe n'est pas propriétaire notamment), les consommations sont estimées sur la base de facteurs de conversion (kWh/m^2, kWh/ft^2). Les facteurs de conversion utilisés pour les indicateurs de consommation d'énergie sont des valeurs standards, ils diffèrent selon la localisation géographique des entités et proviennent de guides de référence reconnus. La consommation totale d'énergie est décomposée afin d'obtenir davantage d'explications sur la composition de cette énergie consommée.

En matière de consommations de carburant (essence, diesel, propane), le périmètre de l'indicateur « Émissions de CO_2 imputables aux consommations des sources mobiles (teq CO_2) » couvre les véhicules possédés en propre ou utilisés par le site en location de longue durée.

Les émissions de CO_2 se divisent selon trois catégories :

- le scope 1 représente les émissions directes de gaz à effet de serre (GES). Sont incluses les émissions liées à la consommation de gaz naturel, de fioul domestique et aux injections de fluides réfrigérants réalisées lors des opérations de maintenance des installations de climatisation des sites. Sont également incluses les émissions liées aux transports via des consommations de sources mobiles pour les véhicules possédés en propre ou en location longue durée sur lesquelles le groupe exerce un contrôle opérationnel ;
- le scope 2 retenu rend compte des émissions indirectes de GES associées à la consommation d'électricité et de vapeur ;
- dans le cadre de l'évolution des obligations de reporting Carbone liées à la loi relative à la transition énergétique pour la croissance verte publiée au *Journal officiel* du 18 août 2015, le scope 3 est pris en compte à compter de l'exercice 2017. Le scope 3 représente les émissions indirectes externes de GES, comprenant notamment les émissions liées aux déplacements professionnels effectués par les collaborateurs, les achats de papier, de carton, de plastiques et d'acryliques utilisés dans la fabrication des produits destinés à la vente, les immobilisations (bâtiments), ainsi que les émissions liées au traitement des DEEE.

Concernant le choix des postes retenus pour le scope 3 : les postes retenus ont été déterminés en fonction de la fiabilité et de l'exhaustivité des données d'entrée disponibles (unités de masse, de distance…).

Outils de reporting, consolidation et contrôles

Un outil de collecte unique, nommé Perform!, permet une remontée de l'ensemble des données consolidées et contrôlées à différents niveaux.

Des contrôles de cohérence automatiques sont effectués par l'outil informatique pendant la saisie. Une première validation est effectuée par chaque filiale. Des contrôles de cohérence et une deuxième validation sont effectués au niveau des métiers. Ces indicateurs sont ensuite agrégés et contrôlés par le siège du groupe où une troisième validation est opérée lors de la consolidation. Enfin, une revue analytique et un contrôle général assurent la cohérence globale des flux d'effectifs entre l'année N-1 et l'année N.

4.7.2. RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT SUR LA DÉCLARATION CONSOLIDÉE DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION

Exercice clos le 31 décembre 2018

À l'Assemblée générale,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1050 (portée d'accréditation disponible sur le site www.cofrac.fr) et membre du réseau de l'un des Commissaires aux comptes de votre société (ci-après « entité »), nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2018 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion en application des dispositions légales et réglementaires des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce.

Responsabilité de l'entité

Il appartient au Conseil d'administration d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance.

La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de l'entité (ci-après le « Référentiel ») dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration et disponibles sur Internet.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du Code de commerce et le Code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, de la doctrine professionnelle et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité de l'organisme tiers indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du Code de commerce ;
- la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225-105 du Code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur :

- le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment en matière de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Nature et étendue des travaux

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225-1 et suivants du Code de commerce déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et selon la doctrine professionnelle ainsi qu'à la norme internationale ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

Nous avons mené des travaux nous permettant d'apprécier la conformité de la Déclaration aux dispositions réglementaires et la sincérité des Informations :

- Nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation, de l'exposé des principaux risques sociaux et environnementaux liés à cette activité, et, le cas échéant, de ses effets quant au respect des droits de l'homme et à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ainsi que des politiques qui en découlent et de leurs résultats ;
- Nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration comprend une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2e alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et les principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance ;

- Nous avons vérifié, lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques ou des politiques présentés, que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 ;
- Nous avons apprécié le processus de sélection et de validation des principaux risques ;
- Nous nous sommes enquis de l'existence de procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité ;
- Nous avons apprécié la cohérence des résultats et des indicateurs clés de performance retenus au regard des principaux risques et politiques présentés ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- Nous avons apprécié le processus de collecte mis en place par l'entité visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- Nous avons mis en œuvre pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants présentés en annexe 1 :
  – des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
  – des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices listées ci-après : Canal+ UES, Canal+ International RDC, Havas Media France, BETC, Havas Worldwide London Ltd, UMG France, UMG USA, Gameloft France qui couvrent 18 % des effectifs ;
- Nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes présentées en annexe 1 ;
- Nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de sept personnes et se sont déroulés entre octobre 2018 et février 2019 sur une durée totale d'intervention d'environ douze semaines.

Nous avons mené 21 entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration représentant notamment les Directions générale, administration et finances, ressources humaines, affaires publiques, juridique, marketing et RSE.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Commentaire

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus et conformément aux dispositions de l'article A. 225-3 du Code de commerce, nous formulons le commentaire suivant :

- Les politiques relatives aux contenus responsables, aux droits humains et à la rétention des talents internes présentent encore parfois un manque d'homogénéité dans leur déploiement à l'international.

Paris-La Défense, le 28 février 2019

L'Organisme Tiers Indépendant

ERNST & YOUNG et Associés

Éric Duvaud
Associé développement durable

Claire Pajona
Associée

Annexe 1 : Informations considérées comme les plus importantes

Informations sociales	
Informations quantitatives (incluant les indicateurs clé de performance)	**Informations qualitatives (actions ou résultats)**
Turnover CDI (toutes les activités du groupe) Nombre d'accords collectifs signés ou renouvelés (Canal+ en France)	Les actions au service du recrutement des talents et de la marque employeur (toutes les activités du groupe) Les programmes de développement des talents et de leadership (toutes les activités du groupe) Les actions menées en faveur de la qualité de vie au travail (toutes les activités du groupe) Les plans de formation (toutes les activités du groupe) L'organisation du dialogue social (Canal+ en France)
Informations environnementales	
Informations quantitatives (incluant les indicateurs clé de performance)	**Informations qualitatives (actions ou résultats)**
Postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre (toutes les activités du groupe)	Les actions menées en faveur de la lutte contre le changement climatique notamment les campagnes de publicité évoquant les enjeux liés au changement climatique (Havas)
Informations sociétales	
Informations quantitatives (incluant les indicateurs clé de performance)	**Informations qualitatives (actions ou résultats)**
Part des effectifs formés à la prévention du harcèlement moral et sexuel (%) (Havas) Nombre de projets créatifs jugés non conformes/ayant reçu un avis défavorable par les autorités de régulation (Havas) Nombre de campagnes faisant l'objet d'intervention de l'autorité de régulation et d'une demande de retrait (Havas) Nombres d'interventions du CSA (mises en garde, mises en demeure, sanctions) à l'encontre de Groupe Canal+ (Canal+ en France) Nombre d'heures de formation des talents locaux en Afrique (Canal+ International)	Les actions menées en faveur des droits humains notamment les lignes d'alerte (Canal+, Havas) Programme de formation de prévention du harcèlement (Havas) Le respect des lignes directrices des « stores » digitaux sur les contenus (Gameloft) Le respect des lignes directrices du groupe sur les contenus (Havas) Le respect des règles éthiques et déontologiques dans les contenus à travers la charte éthique (Canal+) Les actions de formation des talents locaux en Afrique (Canal+ International) Le pilotage de l'attraction et de la rétention des talents externes (UMG) Le programme déployé dans le cadre de la protection des données personnelles (toutes les activités du groupe)

STUDIOCANAL

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

FACTEURS DE RISQUES 98

1.1. Risques liés à l'activité 98

1.2. Risques financiers 100

1.3. Risques juridiques 101

CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES 102

2.1. Procédures de contrôle interne 102

2.2. Suivi et gestion des risques 104

2.3. Processus clés pour l'information comptable et financière 106

2.4. Information et communication 107

2.5. Perspectives 107

LE PROGRAMME DE CONFORMITÉ 108

3.1. Le dispositif anticorruption 108

3.2. Le dispositif relatif au devoir de vigilance 109

3.3. La protection des données personnelles 111

Mia et le lion blanc

The Passenger

Section 1
Facteurs de risques

Vivendi procède régulièrement à une revue des facteurs de risques susceptibles d'avoir une incidence négative sur ses activités ou ses résultats. Cette revue est présentée au Comité des risques, au Directoire et au Comité d'audit. Vivendi n'identifie pas de risque significatif en dehors de ceux présentés ci-après.

Par ailleurs, le Comité des risques apprécie l'adéquation des procédures internes mises en place au regard des risques auxquels le groupe pourrait être exposé. Il fait part de ses principales conclusions et recommandations au Directoire et au Comité d'audit du Conseil de surveillance.

Le Comité compliance, mis en place par le Directoire en 2018, est en charge des mesures et procédures d'identification et de prévention des risques prévues par la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 (loi Sapin 2), la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 sur le devoir de vigilance et le Règlement européen n° 2016/679 relatif à la protection des données personnelles (RGPD). Il mène ses travaux en lien avec ceux du Comité des risques.

Les travaux du Comité compliance et du Comité des risques sont décrits aux paragraphes 1.2.10.4 et 1.2.10.5 du chapitre 3 du présent Rapport annuel – Document de référence.

La présente section prend en compte les dispositions du Règlement UE n° 2017/1129 du 14 juin 2017 (« Prospectus 3 ») qui entreront en vigueur le 21 juillet 2019. Les facteurs de risques sont présentés ci-après par ordre d'importance décroissant au sein de chaque catégorie.

1.1. Risques liés à l'activité

1.1.1. RISQUES LIÉS À L'INFLATION DES COÛTS DES CONTENUS EXCLUSIFS ET DES DROITS PREMIUM POUR LES DIFFÉRENTES ACTIVITÉS DU GROUPE

Les activités de Vivendi s'inscrivent dans un environnement international de plus en plus concurrentiel, marqué par la présence d'entités globales aux positions dominantes (GAFAs), par des opérations de concentration verticale des acteurs, ainsi que par l'entrée de nouveaux concurrents très agressifs qui entraînent une surenchère sur le marché des droits de contenus exclusifs et premium.

Face à cette inflation des coûts, le groupe Vivendi respecte une discipline financière stricte avec une logique d'investissements raisonnables et bénéficie d'un large catalogue de droits diversifiés et exclusifs. Une politique d'acquisition de droits sportifs sur des thématiques alternatives et la production en propre de programmes exclusifs permettent par ailleurs d'amortir les effets de l'inflation générale et de la perte potentielle de certains droits premiums à moyen et/ou long terme.

1.1.2. RISQUES LIÉS À LA PIRATERIE ET À LA CONTREFAÇON

Les activités de Vivendi dépendent fortement des droits de propriété intellectuelle dont le groupe est propriétaire ou pour lesquels il bénéficie de licences de distribution.

La progression du taux d'accès à Internet en connexion haut débit, les avancées technologiques et les difficultés des autorités publiques à protéger les détenteurs de droits favorisent la reproduction non autorisée des œuvres musicales et audiovisuelles et contribuent au développement d'usages digitaux illégaux. L'utilisation illégale des droits de propriété intellectuelle et des contenus du groupe pourrait affecter les résultats du groupe et les perspectives de croissance de ses activités.

Vivendi engage d'importants moyens financiers dans la lutte contre le piratage et développe une coopération croissante avec les acteurs clés du secteur (ayants droit, fournisseurs d'accès, fédérations sportives). Par ailleurs des actions de sensibilisation des autorités publiques sont menées régulièrement afin de trouver des moyens efficaces pour lutter contre la piraterie.

Une analyse détaillée de la piraterie et des mesures mises en œuvre par chacun des métiers du groupe pour la combattre figure dans la section 3 du chapitre 1 du présent rapport annuel – Document de référence.

1.1.3. RISQUES DE DÉSINTERMÉDIATION

Le marché du divertissement dans lequel évolue Vivendi est en pleine mutation sous l'effet du développement rapide des réseaux à haut débit – *Broadband* et de l'essor de nouveaux comportements de consommation délinéarisée et sans engagement. La consolidation verticale du marché audiovisuel, l'arrivée de nouveaux acteurs, comme les sociétés de consulting dans la publicité ou les sociétés technologiques dans la diffusion en live, ainsi que la création d'offres TV en OTT par les éditeurs ou les négociants de droits pourraient avoir un impact sur l'évolution des offres proposées par le groupe ainsi que sur son chiffre d'affaires et ses résultats opérationnels.

Vivendi porte une grande attention à ces évolutions de marché et bénéficie d'une expertise reconnue et différenciante dans la production, l'éditorialisation et la distribution des contenus. Le groupe construit notamment des partenariats stratégiques avec les acteurs majeurs du marché afin de réduire son exposition au risque de désintermédiation.

1.1.4. RISQUES LIÉS AUX TALENTS

La capacité dans les secteurs de la musique, de l'édition, des jeux vidéo et de la publicité à détecter et à fidéliser les talents internes et externes (artistes, auteurs, créatifs, managers et certains profils techniques) est décisive pour le succès du groupe, dans un environnement marqué par la mobilité et la concurrence. Si Vivendi perdait le concours de certains d'entre eux ou n'était plus en mesure d'attirer de nouveaux talents, ses perspectives de croissance ou sa situation financière pourraient en être affectées.

Vivendi met en œuvre une stratégie visant à attirer et retenir les meilleurs talents afin de préserver le bon fonctionnement de ses activités ainsi que la réputation du groupe. La présence mondiale dans plus de 100 pays et la notoriété du groupe et de ses marques permettent d'identifier, d'attirer et de retenir les talents nécessaires au développement des activités du groupe.

1.1.5. RISQUES LIÉS À LA CYBERCRIMINALITÉ

L'exploitation des activités du groupe est dépendante de la qualité ainsi que de la résilience des infrastructures techniques *(data centers)* et des plateformes de services. La recrudescence ces dernières années des tentatives de saturation des services digitaux et d'intrusion dans les systèmes informatiques pourrait perturber le service fourni aux clients ou aux abonnés et avoir un impact sur l'organisation des activités du groupe ou sur sa réputation.

La sécurisation des infrastructures et des systèmes d'information est une préoccupation permanente au sein du groupe Vivendi. Des audits de sécurité sont régulièrement menés avec l'assistance de sociétés externes spécialisées. Des dispositifs de détection et des processus de réponse à incident sont déployés dans les activités critiques du groupe.

1.1.6. RISQUES LIÉS À LA PROTECTION DES DONNÉES

La diversification des activités de Vivendi engendre une multiplicité de traitements informatiques comprenant des données à caractère personnel, en particulier dans le secteur publicitaire et télévisuel. Compte tenu de sa large implantation géographique, le groupe, qui était déjà soumis aux différentes réglementations nationales sur la protection des données personnelles, est désormais soumis au Règlement général pour la protection des données (RGPD) entré en vigueur en mai 2018.

Dès 2016, Vivendi s'est doté d'un DPO *(Data Protection Officer)* au niveau du siège. Au sein du groupe, des DPO au niveau de chaque entité opérationnelle sont en charge de piloter la conformité aux différentes réglementations nationales en matière de protection des données personnelles.

Une présentation détaillée des mesures mises en œuvre pour assurer la conformité du groupe à la réglementation applicable en matière de protection des données personnelles figure en section 2 du présent chapitre.

1.1.7. RISQUES DE CORRUPTION

Le groupe exerce ses activités dans un contexte international et dans un environnement fortement compétitif. Il est soumis par ailleurs aux différentes réglementations en matière de lutte contre la corruption et le trafic d'influence, et notamment au renforcement de la réglementation française sur l'identification et la prévention des risques de corruption. Dans ce cadre, Vivendi a identifié ses principaux risques et mis en place un dispositif anticorruption qui couvre l'ensemble de ses filiales et rappelle les principes d'action ainsi que les comportements à observer à cet égard. Ce dispositif a notamment pour objet de préserver la réputation du groupe et la confiance de ses parties prenantes.

Ce dispositif est déployé sous la supervision du *Chief Compliance Officer* Groupe et de la *Compliance Officer* Groupe. Le Comité compliance, créé en 2018, examine notamment la mise en œuvre des mesures de lutte contre la corruption dans les différentes entités opérationnelles du groupe. Un pôle Audit compliance rattaché à la Direction de l'audit interne contrôle la bonne application des mesures prévues par le dispositif anticorruption.

Les mesures de ce dispositif sont détaillées dans la section 3 du présent chapitre.

1.1.8. RISQUES LIÉS À L'ABSENCE DE SUCCÈS COMMERCIAL DES ENREGISTREMENTS MUSICAUX, DES FILMS, DES JEUX VIDÉO, ET DES CONTENUS PRODUITS OU DE SERVICES, ÉDITÉS, DISTRIBUÉS OU COMMERCIALISÉS PAR LE GROUPE

La production et la distribution de contenus ou de services représentent une part essentielle des revenus de Vivendi. Leur succès commercial est tributaire de l'accueil du public, qui n'est pas toujours prévisible, de l'existence et du succès d'offres concurrentes et de la situation économique générale. L'absence de succès commercial des nouvelles créations de contenus ou de services édités, distribués et commercialisés par le groupe pourrait avoir un impact négatif sur son chiffre d'affaires et ses résultats.

Enfin, lorsque ces activités reposent sur des contenus provenant de tiers, aucune assurance ne peut être donnée que ceux-ci accepteront toujours de transférer leurs droits sur différents supports selon des conditions financières et commerciales acceptables pour Vivendi.

1.1.9. RISQUES LIÉS À LA CONDUITE D'ACTIVITÉS DANS DIFFÉRENTS PAYS

Vivendi exerce ses activités sur différents marchés dans plus de 100 pays. Les principaux risques associés à la conduite de ces activités à l'international sont les suivants :

- la situation économique et politique locale ;
- les restrictions imposées au rapatriement des capitaux ;
- les changements imprévus apportés à l'environnement réglementaire ;
- les différents régimes fiscaux qui peuvent avoir des effets négatifs sur le résultat des activités de Vivendi ou sur ses flux de trésorerie, notamment les réglementations sur la fixation des prix de transfert, les retenues à la source sur les rapatriements de fonds ;
- les barrières tarifaires, droits de douane, contrôles à l'exportation et autres barrières commerciales.

Les activités les plus à risque sont majoritairement encore en développement et restent peu significatives dans les résultats financiers du groupe. La dispersion géographique des opérations limite l'impact potentiel d'une défaillance sur un marché local.

1.1.10. RISQUES LIÉS À UNE CONJONCTURE ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE DÉFAVORABLE

Les conséquences parfois défavorables de l'environnement économique sur le niveau du pouvoir d'achat et de la confiance des consommateurs, peuvent conduire les clients ou abonnés à reporter ou à réduire les dépenses consacrées aux produits, aux services et aux contenus proposés par le groupe ou encore affecter leur capacité à les payer, ce qui pourrait avoir un effet négatif sur son chiffre d'affaires et ses résultats.

Chaque année, Vivendi procède à des tests de dépréciation des écarts d'acquisition et des actifs à durée de vie définie ou indéfinie dans le but de déterminer si leur valeur comptable excède leur valeur recouvrable. Un contexte économique défavorable pourrait conduire Vivendi, le cas échéant, à comptabiliser des charges de dépréciation sur ces actifs (se reporter à la note 9 de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018 – chapitre 4 du présent Rapport annuel – Document de référence).

1.2. Risques financiers

1.2.1. RISQUE DE VALEUR DE MARCHÉ DES PARTICIPATIONS

Dans le cadre d'une stratégie d'investissement durable, Vivendi a constitué un portefeuille de participations dans des sociétés françaises ou européennes, cotées ou non cotées, des secteurs des télécommunications et des médias qui sont des leaders de la production et de la distribution de contenus.

Au 31 décembre 2018, Vivendi détient un portefeuille de participations minoritaires cotées, dont une créance de 429 millions d'euros sur la vente à terme du solde de la participation dans Ubisoft (se reporter à la note 2.3 de l'annexe aux états financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2018 – chapitre 4 du présent Rapport annuel – Document de référence). Au 31 décembre 2018, ce portefeuille représente une valeur de marché cumulée de l'ordre de 3,9 milliards d'euros (avant impôts). Vivendi est exposé au risque de fluctuation de la valeur de ces participations : au 31 décembre 2018, les plus ou moins-values latentes afférentes aux participations dans Telecom Italia, Mediaset, Spotify et Tencent Music représentent une moins-value nette s'élevant à environ 1,8 milliard d'euros (avant impôts). Une baisse uniforme de 10 % de la valeur du portefeuille de ces participations aurait une incidence cumulée négative d'environ 2,5 milliards d'euros sur la situation financière de Vivendi ; une baisse uniforme de 20 % de la valeur du portefeuille de ces participations aurait une incidence cumulée négative d'environ 2,9 milliards d'euros sur la situation financière de Vivendi.

1.2.2. RISQUE DE CHANGE

La gestion du risque de change du groupe est centralisée auprès de la Direction des financements et de la trésorerie de Vivendi SA pour l'ensemble des filiales contrôlées, sauf dans certains cas où, pendant une période de transition, la filiale acquise est autorisée à poursuivre à son niveau des opérations de change spot ou des opérations de couverture de change à terme standard. Cette politique vise essentiellement à couvrir les expositions budgétaires (à hauteur de 80 %) liées aux flux monétaires résultant de l'activité réalisée dans des devises autres que l'euro, ainsi que les engagements fermes externes (à hauteur de 100 %) contractés essentiellement dans le cadre de l'acquisition de contenus éditoriaux (droits sportifs, audiovisuels, cinématographiques, etc.) et de certains investissements industriels (décodeurs, par exemple) réalisée dans des devises autres que l'euro. La majorité des instruments de couverture sont des contrats de swaps de change ou d'achat et de vente à terme, dont l'échéance est à moins d'un an. Compte tenu des couvertures de change mises en place, une évolution défavorable et uniforme de 1 % de l'euro contre chacune des devises en position à fin décembre 2018 aurait une incidence cumulée sur le résultat net non significative (de l'ordre d'1 million d'euros). En outre, le groupe peut être conduit à couvrir le risque de change d'actifs et de passifs financiers émis en devises. Toutefois, en raison de leur caractère non significatif, les expositions nettes liées au besoin en fonds de roulement des filiales (flux internes de royalties, ainsi qu'achats externes) ne sont généralement pas couvertes, les risques afférents étant réalisés à la fin de chaque mois par conversion des sommes en devises dans la monnaie fonctionnelle des entités opérationnelles concernées.

Par ailleurs, à la suite du référendum tenu le 23 juin 2016 approuvant la sortie du Royaume-Uni de l'Union européenne (« Brexit »), l'affaiblissement de la livre sterling (GBP) face à l'euro a principalement impacté le chiffre d'affaires d'Universal Music Group en 2017. Par ailleurs, Vivendi a analysé en détail l'incidence des variations de taux d'intérêt et de taux de change que cette décision a entraîné sur la dette et les actifs financiers du groupe, ainsi que sur la situation des fonds de pension et remis un rapport au Comité d'audit. À ce jour, aucun impact matériel sur la situation financière consolidée de Vivendi n'est apparu. Les autres impacts potentiels du Brexit pour le groupe seront évalués lorsque les modalités de la sortie du Royaume-Uni de l'Union européenne seront connues.

1.2.3. RISQUE DES PLACEMENTS ET RISQUE DE CONTREPARTIE

Vivendi SA centralise sur une base quotidienne les excédents de trésorerie (« *cash pooling* ») de l'ensemble des entités contrôlées (i) en l'absence de réglementations locales contraignantes concernant les transferts d'avoirs financiers ou (ii) en l'absence d'autres accords.

Au 31 décembre 2018, la trésorerie disponible du groupe s'élève à 4 392 millions d'euros (contre 2 026 millions d'euros au 31 décembre 2017), dont 3 354 millions d'euros détenus par Vivendi SA (contre 1 072 millions d'euros au 31 décembre 2017).

La politique de gestion des placements de Vivendi a pour objectif principal de minimiser son exposition au risque de contrepartie. Pour ce faire, Vivendi place une partie des fonds disponibles auprès de fonds communs de placement qui bénéficient d'une note élevée (1 ou 2) dans l'échelle de l'indicateur synthétique de risque et de rendement (SRRI) définie par la *European Securities and Markets Authority* (ESMA) qui comprend sept niveaux, et auprès d'établissements de crédit qui bénéficient de notes de crédit long terme ou court terme élevées (respectivement A-(Standard & Poor's)/A3(Moody's) et A-2(Standard & Poor's)/P-2(Moody's) minimum). Par ailleurs, Vivendi répartit les placements dans un certain nombre de banques qu'il a sélectionné et limite le montant du placement par support.

1.2.4. RISQUE DE CRÉDIT

Vivendi estime qu'il n'y a pas de risque significatif de recouvrement des créances d'exploitation pour les activités du groupe : le nombre élevé de clients individuels, la diversité de la clientèle et des marchés, ainsi que la répartition géographique des activités du groupe (principalement Universal Music Group, Groupe Canal+, Havas et Gameloft), permettent de minimiser le risque de concentration du crédit afférent aux créances clients.

Havas fournit des conseils et services dans le domaine de la communication à une large palette de clients opérant dans différents secteurs dans le monde. Des délais de règlement sont accordés aux clients éligibles. Le risque de concentration de crédit à un quelconque pays ou à un client en particulier étant peu important, le risque de non-recouvrement des créances est limité. Havas a sélectionné en 2015 un assureur-crédit de premier plan pour couvrir ses principaux risques crédit clients dans le monde. Le déploiement de cette assurance-crédit a débuté en juillet 2015 et s'est poursuivi depuis, y compris en 2018.

1.2.5. RISQUE DE TAUX D'INTÉRÊT

La gestion du risque de taux d'intérêt de Vivendi vise à réduire son exposition nette à la hausse des taux d'intérêt. Pour ce faire, Vivendi utilise, le cas échéant, des contrats de swaps de taux d'intérêt payeurs de taux variable ou de taux fixe. Ces instruments permettent ainsi de gérer et réduire la volatilité des flux de trésorerie futurs liés aux paiements d'intérêts relatifs aux emprunts.

1.2.6. RISQUE DE LIQUIDITÉ

Au 11 février 2019, date de la réunion du Directoire arrêtant les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018, Vivendi estime que les flux de trésorerie générés par ses activités opérationnelles, ses excédents de trésorerie, nets des sommes utilisées pour réduire sa dette, ainsi que les fonds disponibles via les lignes de crédit bancaire non utilisées seront suffisants pour couvrir les dépenses et investissements nécessaires à son exploitation, le service de sa dette (y compris les remboursements d'emprunts obligataires), le paiement des impôts, la distribution de dividendes, le rachat éventuel d'actions dans le cadre des autorisations existantes, ainsi que ses projets d'investissements, le cas échéant, au cours des 12 prochains mois.

L'analyse détaillée des risques de liquidité, de crédit et de marché (actions, taux, change) figure également dans les notes 12, 13, 14 et 19 de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018 (chapitre 4 du présent Rapport annuel – Document de référence).

1.3. Risques juridiques

1.3.1. RISQUES LIÉS AUX RÉGLEMENTATIONS APPLICABLES AUX DIFFÉRENTES ACTIVITÉS DU GROUPE

Dans la conduite de ses activités, Vivendi est tenu de respecter une réglementation complexe, contraignante et évolutive, qui encadre notamment les secteurs de la diffusion audiovisuelle et de la communication.

Des changements importants dans l'environnement législatif, l'application ou l'interprétation de la réglementation par l'Autorité de la concurrence ou par les autorités administratives ou judiciaires (notamment en matière de droit de la concurrence, en matière fiscale et taxes diverses) pourraient entraîner des dépenses supplémentaires pour Vivendi ou conduire le groupe à modifier les services qu'il propose, ce qui pourrait affecter de manière significative son activité, sa situation financière, ses résultats et ses perspectives de développement.

En outre, certaines des activités du groupe dépendent de l'obtention ou du renouvellement de licences délivrées par des autorités de régulation (notamment en France, le Conseil supérieur de l'audiovisuel). La procédure d'obtention ou de renouvellement de ces licences peut être longue et complexe, et son coût élevé. Il est rappelé que l'article 40 de la loi n° 86-1067 du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication, dispose que le capital social d'une société titulaire d'une autorisation relative à un service de télévision en langue française, ne peut être détenu, directement ou indirectement, à plus de 20 % en capital ou en droits de vote, par un ou plusieurs actionnaires étrangers extracommunautaires. Ainsi, Groupe Canal+, filiale à 100 % de Vivendi, qui détient lui-même 100 % de la Société d'Édition de Canal+ (SECP), est autorisé à émettre la chaîne Canal+, ainsi que les chaînes C8, CStar, CNews et Planète, détenues également à 100 %. L'analyse menée par Vivendi et ses conseils de ce texte de loi et de son interprétation donnée par le Conseil d'État dans son avis administratif du 27 juin 2002, aboutit à la conclusion que si des étrangers extracommunautaires, en agrégeant leurs intérêts, venaient à dépasser 20 % du capital social ou des droits de vote de Vivendi qui détient indirectement ces autorisations d'émettre, cette situation pourrait caractériser une violation de l'article 40 précité. Si Vivendi ne parvenait pas à obtenir en temps utile ou à conserver les licences nécessaires pour exercer, poursuivre ou développer ses activités, sa capacité à réaliser ses objectifs stratégiques pourrait s'en trouver altérée. Une description détaillée de l'environnement réglementaire de chacune des activités du groupe figure dans la section 3 du chapitre 1 du présent Rapport annuel – Document de référence.

1.3.2. RISQUES LIÉS AUX LITIGES

Le groupe est impliqué ou susceptible de l'être dans un certain nombre de procédures contentieuses ou d'enquêtes engagées notamment par des actionnaires, des consommateurs, des partenaires commerciaux, des concurrents, des artistes, des tiers – plus particulièrement dans les métiers de la communication – ou les autorités de régulation et les autorités fiscales. Lorsque Vivendi ne parvient pas, pour certaines d'entre elles, à négocier une solution amiable, il peut être condamné à des dommages et intérêts ou à des sanctions financières.

Les principaux litiges et enquêtes dans lesquels le groupe est impliqué font l'objet d'une description dans la note 23 de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018 (chapitre 4 du présent Rapport annuel – Document de référence).

Vivendi constitue une provision chaque fois qu'un risque est déterminé et paraît probable et que son montant peut être, soit quantifié, soit estimé dans une fourchette raisonnable. La survenance d'événements en cours de procédure peut entraîner à tout moment une réappréciation de ce risque. Vivendi estime qu'il est peu probable que les procédures en cours, à l'exception des principaux litiges et enquêtes décrits à la note 23 aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018 (chapitre 4 du présent Rapport annuel – Document de référence) aient une incidence négative significative sur sa situation financière.

Section 2
Contrôle interne et gestion des risques

2.1. Procédures de contrôle interne

Vivendi veille à maintenir les meilleurs standards en matière de contrôle interne et d'information financière. À cet effet, un Comité des procédures d'information et de communication financières se réunit régulièrement (cinq fois en 2018).

Ce Comité assiste le Président du Directoire et le Directeur financier dans leur mission visant à s'assurer que Vivendi remplit ses obligations en matière de diffusion de l'information auprès des investisseurs, du public et des autorités réglementaires et de marchés en France. Il est présidé par le Secrétaire général et se compose de représentants de toutes les directions fonctionnelles du siège.

La diffusion d'informations incluses dans le champ de compétence du Comité comprend les documents d'information périodiques diffusés aux investisseurs et aux marchés financiers en application des Règlements du marché financier français, les communiqués de presse relatifs aux résultats semestriels et les documents de présentation aux investisseurs et analystes financiers.

Les attributions et les activités de ce Comité, en 2018, figurent au chapitre 3, section 1.2.10.6 du présent Rapport annuel – Document de référence.

2.1.1. DÉFINITION ET OBJECTIFS DU CONTRÔLE INTERNE

La société appréhende le contrôle interne comme un ensemble de processus définis par le Directoire et mis en œuvre par les salariés de Vivendi et dont les buts sont :

- la conformité aux lois, aux règlements et aux valeurs du groupe ;
- l'application des instructions et des orientations fixées par le Directoire ;
- la prévention et la maîtrise des risques opérationnels, risques financiers, et risques d'erreur, de fraude, de réputation ou liés à la Responsabilité sociétale d'entreprise ;
- l'optimisation des processus internes en assurant l'efficacité des opérations et l'utilisation correcte des ressources ;
- la qualité et la sincérité de l'information comptable, financière et de gestion.

Depuis le retrait de Vivendi de la cote du *New York Stock Exchange* et de son désenregistrement de la *Securities and Exchange Commission* en 2007, Vivendi, en concertation avec ses Commissaires aux comptes, a progressivement fait évoluer ses objectifs et principes généraux de contrôle interne, qui s'appuient pour une large part sur le cadre de référence et les recommandations publiées par l'AMF.

Ces principes reposent sur :

- une politique contribuant au développement de la culture du contrôle interne et des principes d'intégrité ;
- l'identification et l'analyse des facteurs de risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs du groupe ;
- une organisation et des procédures qui tendent à assurer la mise en œuvre des orientations définies par le Directoire ;
- l'examen périodique des activités de contrôle et la recherche continue d'axes d'amélioration ;
- le processus de diffusion de l'information en matière de contrôle interne.

Toutefois, comme tout système de contrôle, les principes mis en place ne peuvent fournir une garantie absolue d'élimination ou de maîtrise totale des risques.

2.1.2. PÉRIMÈTRE DU CONTRÔLE INTERNE

Vivendi est actuellement organisé en six entités opérationnelles (Universal Music Group, Groupe Canal+, Havas, Gameloft, Vivendi Village **(1)** et Dailymotion) qui doivent toutes mettre en œuvre les orientations définies par le Directoire, incluant les objectifs en matière de contrôle interne. Les dispositifs de contrôle interne propres à chaque entité comprennent à la fois l'application des procédures groupe ainsi que la définition et l'application des procédures spécifiques à chacun des métiers en fonction de leur organisation, de leur culture, de leurs facteurs de risques et de leur spécificité opérationnelle. En tant que société mère, Vivendi veille à l'existence et à l'adéquation des dispositifs de contrôle interne en particulier pour les procédures comptables et financières mises en œuvre par les entités intégrées globalement dans le périmètre de consolidation.

2.1.3. COMPOSANTES DU CONTRÔLE INTERNE

Environnement de contrôle

Règles de conduite et d'éthique applicables à tous les collaborateurs

Vivendi veille à prendre en compte toutes les dimensions de sa responsabilité d'entreprise. Vivendi s'est ainsi attaché à définir la Charte des valeurs du groupe qui inclut notamment la priorité au consommateur, la création de valeur, le travail en équipe, la responsabilité sociale, la diversité culturelle, la créativité et l'éthique. Vivendi est signataire du Pacte mondial des Nations unies.

(1) Vivendi Village comprend Vivendi Ticketing, l'Olympia, le Théâtre de l'Œuvre, CanalOlympia, Vivendi Talents, Vivendi Sports, Olympia Production, Festival Production et Copyrights.

Il existe également un Programme de vigilance incluant les règles d'éthique générales qui s'imposent à chaque collaborateur du groupe quels que soient son niveau hiérarchique et ses fonctions. Un descriptif du Programme de vigilance, en cours de révision, figure au paragraphe 3.2 ci-après.

La protection des données personnelles demeure un sujet majeur pour Vivendi. Ainsi les Secrétaires généraux des différentes entités opérationnelles et les juristes du groupe sont sensibilisés en vue de la mise à jour des Chartes sur la protection des données et des contenus et des guides des bonnes pratiques en matière de protection des données sensibles. Dans ce contexte, en 2016, le groupe Vivendi a renforcé ces contrôles en nommant un responsable des données rattaché au Secrétaire général du groupe. Ce dispositif a été renforcé en 2017 par la nomination de responsables des données dans chaque entité opérationnelle. Une présentation détaillée des mesures mises en œuvre pour assurer la conformité du groupe à la réglementation applicable en matière de protection des données personnelles figure au paragraphe 3.3 ci-après.

Responsabilisation et engagement de la Direction générale de chaque entité opérationnelle

Le Président et le Directeur financier de chacune des entités opérationnelles établissent semestriellement une lettre de représentation attestant du respect des procédures de contrôle interne relatives à la préparation des états financiers et des éléments d'informations financières et sectorielles afin de garantir l'exactitude, la sincérité et la fidélité de l'information financière présentée.

Vivendi s'est doté, sur proposition du Comité d'audit, d'un Code d'éthique financière. Il s'applique aux principaux dirigeants chargés de la communication et des informations financières et comptables.

Règles de déontologie boursière

Vivendi se conforme aux dispositions réglementaires issues de la Directive européenne n° 2014/57 du 16 avril 2014 et du Règlement européen n° 596/2014 de la même date, entré en vigueur le 3 juillet 2016 (Règlement MAR – *Market Abuse Regulation*), aux positions-recommandations de l'AMF publiées le 26 octobre 2016 et aux recommandations du Code AFEP/MEDEF révisé en juin 2018. Ainsi, les opérations d'achat ou de vente de titres ou instruments financiers de la société, sont interdites pendant les périodes comprises entre la date à laquelle les membres du Conseil de surveillance ou du Directoire ont connaissance d'une information précise sur la marche des affaires ou les perspectives, qui, si elle était rendue publique, pourrait avoir une incidence sensible sur le cours et la date à laquelle cette information est rendue publique. En outre, elles sont également interdites pendant une période de 30 jours calendaires précédant le jour de la publication des comptes semestriels et annuels de la société et ce jour inclus ainsi que pendant une période de 15 jours calendaires précédant le jour de la publication du chiffre d'affaires trimestriel de la société et jusqu'à ce jour inclus. La société élabore et diffuse un calendrier synthétique présentant les périodes pendant lesquelles les opérations sur les titres de la société sont interdites. Toutes les opérations de couverture, de toute nature, sur les titres de la société ou à l'occasion de levées d'options de souscription d'actions, sont interdites, conformément au Code AFEP/MEDEF.

Ces périodes d'abstention d'opérer sur les titres font l'objet de rappels par courrier électronique individuel, chaque fois que nécessaire et avant chaque période identifiée.

Délégations de pouvoir

L'attribution de délégations de pouvoir opérationnelles, ponctuelles ou récurrentes, relève du Directoire de Vivendi et des Directions générales de chacune des entités opérationnelles. Ces délégations de pouvoir sont mises à jour et formalisées régulièrement en fonction de l'évolution du rôle et des responsabilités des délégataires.

Séparation des fonctions

Une dissociation des fonctions opérationnelles et financières est mise en place au niveau du siège et des entités opérationnelles du groupe.

Politique de ressources humaines

La politique de ressources humaines du groupe contribue à l'enrichissement des procédures de contrôle interne notamment par une méthodologie de recrutement et d'évolution en ligne avec les délégations de pouvoir en place, sur la base d'un système d'évaluation et de rémunération reposant sur des critères prédéterminés.

Conformité des pratiques aux lois et aux règlements

L'organisation des Directions juridiques du siège et des entités opérationnelles du groupe permet aux principaux dirigeants et collaborateurs concernés d'avoir connaissance de la réglementation applicable et d'être informés en temps utile des modifications qui lui sont apportées, de telle sorte que les procédures internes du groupe puissent être mises à jour régulièrement.

Processus internes concourant à la sauvegarde d'actifs

Les Directions des systèmes informatiques du siège et des entités opérationnelles du groupe mettent en place des procédures de sauvegarde et de sécurité permettant d'assurer la qualité et la sûreté de l'exploitation, y compris en cas de problème majeur.

2.2. Suivi et gestion des risques

L'identification et la revue des dispositifs de gestion des risques au sein des métiers susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs du groupe sont de la compétence du Comité des risques de Vivendi.

L'appréciation des risques au niveau groupe est fondée sur une approche qualitative et quantitative au niveau de chaque entité opérationnelle. En 2018, des cartographies des risques ont été mises à jour au sein de Groupe Canal+, d'Universal Music Group et de Gameloft et une cartographie des risques a été établie pour Dailymotion par la Direction de l'audit et des risques, grâce aux entretiens menés avec des cadres dirigeants et opérationnels. Ces cartographies ainsi que celle préparée par Havas, ont par la suite fait l'objet d'un examen par les dirigeants des entités opérationnelles, le Comité des risques, le Directoire de Vivendi, ainsi que les Commissaires aux comptes, et ont été présentées au Comité d'audit de Vivendi.

Les principaux risques auxquels la société peut avoir à faire face sont décrits dans la section 1 du présent chapitre.

La prévention et la gestion des risques en matière d'éthique, de concurrence et de conflits d'intérêts sont assurées par le Secrétariat général et la Direction juridique de Vivendi. La gestion des risques financiers (risques financiers de liquidité, de crédit et de marché) est assurée par la Direction des financements, de la gestion des risques et de la trésorerie de Vivendi à travers une organisation centralisée au siège de la société.

Les risques opérationnels sont gérés au niveau des entités en tenant compte de la spécificité de leurs activités (ex. : risque réglementaire dans les activités de télévision payante, risque de non-respect des droits de propriété intellectuelle pour les activités de la musique, de l'édition et de la communication, risque de piraterie et de contrefaçon notamment pour les activités cinématographiques et musicales).

La politique de couverture des risques assurables (risque de dommage et de perte d'exploitation à la suite d'un sinistre, risque sur la responsabilité civile) est suivie par le département des Assurances de Vivendi en relation avec la Direction financière et le Secrétariat général. Les programmes de couverture en place sont décrits dans le présent Rapport annuel – Document de référence au chapitre 1.

En 2018, tous les documents présentés au Comité des risques ont été portés à la connaissance des Commissaires aux comptes. En outre, ces derniers reçoivent, lors des réunions du Comité d'audit, une synthèse des travaux du Comité des risques.

2.2.1. ACTIVITÉS DE CONTRÔLE INTERNE

Le contrôle est exercé en premier lieu par les directions fonctionnelles et opérationnelles sur la base des référentiels de procédures existants.

Les organes suivants assurent le contrôle du dispositif de contrôle interne :

Le Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance de Vivendi veille à l'efficacité des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques tels que définis et mis en œuvre par le Directoire. Si besoin, le Conseil peut faire usage de ses pouvoirs généraux pour engager les actions et vérifications qu'il juge appropriées.

Le Comité d'audit

Il est composé d'une majorité de membres indépendants du Conseil de surveillance. Dans le cadre de ses attributions, le Comité d'audit prépare les décisions du Conseil de surveillance, lui fait des recommandations ou émet des avis sur un ensemble de questions. En février 2018, sur proposition de sa Présidente, un programme pluriannuel du Comité d'audit a été revu et renforcé. Ce programme couvre notamment :

- l'examen des comptes consolidés semestriels ainsi que les éléments des comptes annuels de Vivendi SA préparés par le Directoire ;
- un point sur l'activité trimestrielle ;
- l'examen des tests d'*impairment* ;
- l'examen de la gestion financière de la société (endettement, placements, changes) ;
- l'examen de l'évaluation des risques opérationnels et financiers et de leur couverture ;
- l'examen des engagements de retraite ;
- l'évolution des normes comptables, les méthodes et principes comptables retenus, le périmètre de consolidation de la société, les engagements hors bilan de la société ;
- la cohérence et l'efficacité du dispositif de contrôle interne, l'examen du présent rapport ;
- le rapport de l'audit interne ;
- l'examen des risques fiscaux ;
- l'examen des principaux contentieux (juridiques, réglementaires) ;
- l'examen du programme d'assurances ;
- l'examen de la politique en matière de Responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) ;
- l'examen des dysfonctionnements graves de procédures et le cas échéant, l'examen des cas de corruption et de fraude ;
- le choix et la rémunération des Commissaires aux comptes.

Un compte-rendu est systématiquement effectué par le Président du Comité d'audit au Conseil de surveillance de Vivendi et envoyé à chaque membre du Comité et du Conseil de surveillance.

Le Comité d'audit de Vivendi a mis en place une procédure spécifique afin de contrôler et limiter les missions des « Services Non-Audit » (« SNA ») confiées aux auditeurs, selon une procédure de pré-approbation et un reporting spécifiques :

- toutes les missions de SNA doivent être pré-approuvées par la Présidente du Comité d'audit ; par exception, la Présidente du Comité d'audit délègue la pré-approbation des missions de SNA dont le montant unitaire est inférieur à 500 milliers d'euros au Directeur de la consolidation et du reporting financier groupe ;
- à chaque réunion du Comité d'audit, le Directeur de la consolidation et du reporting financier groupe rend compte au Comité d'audit de la liste (nature, montant, auditeur concerné) des missions de SNA pré-approuvées par la Présidente du Comité d'audit, le cas échéant, ou par le Directeur de la consolidation et du reporting financier, depuis la dernière réunion du Comité d'audit.

En pratique, Vivendi applique une limitation des SNA à 20-25 % des honoraires d'audit légal.

Le Comité d'audit de Vivendi s'est réuni quatre fois en 2018 avec un taux de présence de 100 %. Ses travaux sont présentés au paragraphe 1.1.1.13 du chapitre 3 du présent Rapport annuel – Document de référence.

Le Directoire

Il est responsable de la définition, de la mise en place et du suivi des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques adaptés et efficaces. En cas de défaillance des dispositifs, il veille à l'engagement des actions correctives nécessaires.

Le Comité des risques

Il est présidé par le Président du Directoire de Vivendi et comprend à titre de membres permanents : les membres du Directoire, le Directeur de l'audit & des risques, la Directrice juridique du groupe, la Directrice RSE & Compliance et le Directeur des assurances. Les entités opérationnelles sont invitées en fonction de l'ordre du jour. Un compte-rendu des travaux du Comité des risques est effectué au Comité d'audit du Conseil de surveillance de Vivendi.

Le Comité des risques de Vivendi a pour mission de faire des recommandations au Directoire dans les domaines suivants :

- l'identification et l'évaluation des risques pouvant découler d'activités menées au sein du groupe Vivendi tels que les risques en matière sociale et environnementale, les risques en matière de conformité aux lois et règlements, les risques en matière d'éthique, de concurrence et de conflits d'intérêts, les risques liés à la sécurité des systèmes d'informations ;
- l'examen de l'adéquation de la couverture des risques et le niveau de risque résiduel ;
- l'examen des risques assurables et du programme d'assurances ;
- l'examen des facteurs de risques et des déclarations prospectives figurant dans les documents publiés par le groupe, en coordination avec le Comité compliance.

Le Comité des risques s'est réuni deux fois en 2018. Les principaux thèmes abordés incluent, notamment :

- le suivi de l'évolution des risques identifiés dans les cartographies de risques en 2017 et la revue des nouvelles cartographies des risques établies en 2018 chez UMG, Canal+, Havas, Gameloft et Dailymotion ;
- la sensibilisation aux enjeux de la sécurité de l'information ;
- l'examen des enjeux liés à la cybersécurité et la revue de la sécurité informatique ;
- l'examen et le suivi de l'évolution des risques identifiés dans les cartographies des risques au sein du groupe ;
- la création d'une cellule Audit de conformité, rattachée à la Direction de l'audit et des risques, en charge du suivi des dispositifs mis en place au sein du groupe, à l'effet de sensibiliser aux meilleures pratiques du groupe les équipes opérationnelles les plus concernées ;
- l'examen et le suivi des programmes d'assurance.

Les Comités de gestion

Chaque filiale opérationnelle, pour l'ensemble de son périmètre, présente mensuellement au Directoire et aux fonctions centrales les indicateurs opérationnels et financiers de son activité.

La Direction de l'audit et des risques

La Direction de l'audit et des risques de Vivendi (15 auditeurs pour l'audit financier et ressources externes pour l'audit informatique) est rattachée au Directeur financier du groupe Vivendi. Elle a pour vocation d'évaluer de manière indépendante la qualité du contrôle interne à chacun des niveaux de l'organisation. Son fonctionnement est régi par une Charte, approuvée par le Comité d'audit. Par ailleurs, Havas dispose d'un Comité d'audit et d'une équipe d'audit composée d'un Directeur et de cinq auditeurs.

L'appréciation de l'efficacité du processus de contrôle interne est réalisée de façon indépendante par la Direction de l'audit et des risques en fonction d'un plan annuel, approuvé par le Directoire et présenté au Comité d'audit. Ce plan résulte, d'une part, d'une analyse indépendante des risques opérationnels, informatiques, juridiques et financiers de chaque entité opérationnelle et, d'autre part, d'une consultation de la Direction générale de chaque entité. Les travaux d'audit font l'objet de rapports adressés à la Direction générale de Vivendi, aux directions opérationnelles et fonctionnelles ainsi qu'à leur hiérarchie. Une synthèse des principaux rapports est présentée à chaque réunion du Comité d'audit, qui entend également les éventuelles observations des Commissaires aux comptes. Des audits de suivi sont réalisés dans un délai de 12 mois, afin de s'assurer de la mise en œuvre des plans d'action et des éventuels correctifs préconisés. Un reporting semestriel de l'audit interne est présenté au Directoire et au Conseil de surveillance.

Dans le cadre de ses activités, le groupe peut être confronté à des fraudes qui, dès leur connaissance, sont systématiquement portées à la connaissance du Comité d'audit et qui peuvent faire l'objet de missions d'investigation spécifiques suivies, le cas échéant, de sanctions.

En 2018, une cellule Audit compliance rattachée à la Direction de l'audit et des risques a été mise en place dans le cadre du déploiement des dispositifs anticorruptions et sur le devoir de vigilance, qui contribue au partage des meilleures pratiques observées au sein du groupe.

2.2.2 PILOTAGE DU CONTRÔLE INTERNE

La revue et l'appréciation du contrôle interne réalisées par les Commissaires aux comptes à l'occasion de leur mission font l'objet d'une présentation détaillée aux Directions générales des entités opérationnelles concernées. La synthèse des conclusions est présentée au Comité d'audit de Vivendi.

2.3. Processus clés pour l'information comptable et financière

Les processus présentés ci-après contribuent au renforcement du contrôle interne relatif au traitement de l'information comptable et financière publiée par Vivendi. Le contenu du guide d'application des procédures de contrôle interne relatives à l'information financière inclus dans le référentiel de contrôle interne publié par l'AMF a été pris en compte pour la mise à jour de ces procédures.

Consolidation et reporting financier : les états financiers consolidés et le rapport financier du groupe sont élaborés conformément aux normes comptables IFRS *(International Financial Reporting Standards)* à partir des données comptables préparées sous la responsabilité des dirigeants des entités opérationnelles. Les normes IFRS utilisées sont celles adoptées dans l'Union européenne, et telles que publiées par l'IASB *(International Accounting Standards Board)* et obligatoires, à la date de la clôture comptable, sauf en cas d'application anticipée. Les principaux éléments liés à la préparation des états financiers consolidés et du rapport financier font l'objet de procédures spécifiques. Celles-ci incluent notamment le test de dépréciation des écarts d'acquisition et autres actifs incorporels détenus par la société, mis en œuvre au cours du quatrième trimestre de chaque exercice, la valorisation des avantages accordés aux salariés, les impôts et taxes (cf. infra) et les engagements non enregistrés au bilan. Les états financiers consolidés et le rapport financier sont arrêtés semestriellement et annuellement par le Directoire et sont ensuite examinés par le Comité d'audit. Les états financiers consolidés et le rapport financier semestriels et annuels sont examinés par le Conseil de surveillance, après avis du Comité d'audit. Les états financiers et le rapport financier du groupe sont publiés semestriellement et annuellement. Les états financiers consolidés font l'objet d'un examen limité semestriel et d'un audit annuel par le collège des Commissaires aux comptes du groupe.

Budget, contrôle de gestion : chaque entité opérationnelle présente annuellement à la Direction générale du groupe sa stratégie et le budget annuel de l'année suivante. Après validation par le Directoire, une synthèse est ensuite présentée au Comité d'audit et au Conseil de surveillance. Des objectifs quantitatifs et qualitatifs, servant de base à l'évaluation de leur performance annuelle, sont ensuite assignés aux dirigeants des entités opérationnelles. Le budget fait l'objet d'un point de suivi mensuel et d'une réactualisation trois fois par an.

Investissements/cessions : toutes les opérations d'investissement et de cession sont soumises à une autorisation préalable du Comité d'investissement qui est composé du Président et des membres du Directoire, des principaux Directeurs du siège et des Directeurs opérationnels et financiers des métiers. Cette procédure s'applique, en fonction de certains seuils, à toutes les opérations d'investissement (acquisitions, prises de participation, lancement de nouvelles activités sous forme de joint-venture ou impliquant des associés minoritaires, contrats de licences, achats de droits) ainsi qu'à toute opération de cession d'une filiale, d'une participation ou d'un actif incorporel. Le Comité d'investissement se réunit deux fois par mois. L'instruction des dossiers est assurée par la Direction financière. Toute opération d'un montant supérieur à 100 millions et 300 millions d'euros fait, respectivement, l'objet d'une autorisation préalable du Directoire et du Conseil de surveillance, en application des dispositions prévues dans leurs Règlements intérieurs.

Suivi des opérations d'investissement : dans le cadre du suivi régulier de la création de valeur, le Directoire de Vivendi a renforcé le processus d'analyse *ex post* des opérations d'acquisition, qui complète le suivi budgétaire et le reporting financier semestriels. Cette analyse valide la mise en place des dispositifs de contrôle ainsi que la performance financière réelle en fonction du plan d'affaires retenu lors de l'acquisition. Elle tient compte à la fois de l'intégration progressive des sociétés acquises au sein des entités opérationnelles et de l'impact des évolutions de marché depuis la date d'acquisition. Les conclusions sont revues par la Direction de l'audit et des risques de Vivendi et présentées à la Direction générale de Vivendi ainsi qu'au Directoire dans le cas de plans d'action majeurs. Une synthèse annuelle est présentée au Comité d'audit de Vivendi.

Suivi des engagements financiers : les entités opérationnelles font semestriellement l'inventaire des engagements donnés et reçus dans le cadre du processus de reporting financier. Ces engagements sont présentés par les responsables financiers et juridiques des entités opérationnelles lors de réunions systématiques avec la Direction du groupe dans le cadre du processus de clôture des comptes annuels. Ils sont également présentés au Comité d'audit une fois par an.

Cautions, avals et garanties : en application des dispositions statutaires et du Règlement intérieur du Conseil de surveillance, l'octroi de cautions, avals, et garanties par Vivendi envers ses filiales est soumis au seuil d'approbation préalable dans les doubles limites suivantes :

- tout engagement inférieur ou égal à 300 millions d'euros dans une enveloppe d'un milliard d'euros d'engagements en cumul est soumis à l'approbation du Directoire avec faculté de déléguer. L'engagement correspondant est délivré sous la double signature du Directeur financier et du Secrétaire général avec faculté de délégation ;
- tout engagement supérieur à 300 millions d'euros et tout engagement, quel qu'en soit le montant, au-delà d'une enveloppe cumulée de 1 milliard d'euros sont soumis à l'approbation du Conseil de surveillance. L'engagement correspondant est délivré sous la signature du Président du Directoire.

Trésorerie, financements et liquidité : Vivendi SA gère un *cash pool international* permettant de centraliser sur une base quotidienne ou hebdomadaire les excédents ou besoins de trésorerie des filiales contrôlées. La politique de gestion des placements de Vivendi a pour objectif de minimiser et de diversifier son exposition au risque de contrepartie auprès de fonds communs de placement non risqués et de banques commerciales qui bénéficient de notes de crédit élevées. Vivendi SA centralise également les opérations de couverture (change, taux) pour l'ensemble des filiales contrôlées sauf dans certains cas où, pendant une période de transition, la filiale est autorisée à poursuivre à son niveau des opérations de change spot ou de couverture de change standard. Un suivi des positions de liquidité de toutes les entités opérationnelles, des variations de trésorerie hebdomadaires et des prévisions de trésorerie à treize mois glissants, est effectué de manière bimensuelle par un Comité de trésorerie. L'exposition au risque de taux et au risque de change est reportée mensuellement au Comité de trésorerie sachant que les positions de change sont suivies quotidiennement. Les activités de financements à moyen et long termes sont principalement effectuées au siège, et font l'objet d'un accord préalable du Directoire et du Conseil de surveillance conformément aux dispositions de leurs Règlements intérieurs. Une présentation de la gestion financière au Comité d'audit est réalisée au moins une fois par an. Un reporting mensuel sur la situation de trésorerie nette financière destiné au Président du Conseil de surveillance et au Directoire est complété par un exercice régulier de prévision budgétaire des flux de trésorerie de l'année. Le point mensuel sur la situation de trésorerie nette financière est transmis aux membres du Conseil de surveillance dans le cadre d'un rapport mensuel d'activité au Conseil de surveillance. Dans le cadre du processus semestriel d'arrêté des comptes consolidés du groupe Vivendi, la Direction des financements et de la trésorerie revoit et valide l'ensemble des notes aux comptes consolidés relatives à la trésorerie, l'endettement et les risques financiers.

Impôts et taxes : la Direction fiscale de Vivendi SA assure par ailleurs une activité de conseil au profit des filiales du groupe et assure la défense de leurs intérêts fiscaux devant les administrations fiscales locales.

Contentieux : les principaux contentieux sont suivis directement ou coordonnés par le Secrétaire général groupe. Le rapport sur les contentieux de Vivendi et de ses entités opérationnelles est élaboré par le Secrétariat général du groupe en liaison avec les Secrétaires généraux et les Directeurs juridiques des principales entités opérationnelles. Un tableau de bord est mis à jour mensuellement sur la base du suivi communiqué par chaque entité opérationnelle et communiqué au Directoire et au Conseil de surveillance. Une synthèse est transmise dans le rapport trimestriel d'activité du Directoire au Conseil de surveillance et une note est communiquée au Comité d'audit. Le Conseil de surveillance, le Comité d'audit et le Directoire sont tenus informés à tout moment par le Secrétaire général de l'avancement des principaux contentieux.

2.4. Information et communication

Les valeurs du groupe, le Code anticorruption, le Programme de vigilance, la Charte sur la protection des données et des contenus et la politique RSE sont accessibles aux collaborateurs et au public sur le site Internet www.vivendi.com.

Les procédures groupe concourant à l'établissement de l'information financière et comptable font l'objet de mises à jour annuelles et figurent en français et en anglais sur le site Intranet du groupe. Ces procédures qui doivent être appliquées par les entités opérationnelles et le siège incluent les principes comptables et le plan de comptes IFRS du groupe Vivendi, les principes et procédures applicables pour les opérations de la trésorerie (relations bancaires, change, financement/placement), les procédures applicables pour les opérations d'investissement, les cessions d'actifs, les opérations de financement à court et long terme, le suivi des contentieux, le suivi des cautions, avals et garanties, et les règles d'autorisations préalables pour l'autorisation des missions réalisées par les Commissaires aux comptes de Vivendi SA.

Les supports de formation à l'application des normes IFRS au sein du groupe sont mis en ligne et rendus accessibles à tous les salariés. Des formations sont organisées chaque année par la Direction de la consolidation et du reporting financier du siège.

2.5. Perspectives

Pour 2019, Vivendi poursuit son action d'accompagnement et de responsabilisation des entités opérationnelles en matière de contrôle interne. Un effort particulier sera porté sur l'intégration d'Editis dont l'élaboration d'une cartographie des risques selon la méthodologie du groupe et la mise en place des procédures du groupe. La nouvelle équipe compliance poursuivra ses efforts en matière de contrôle. Cinq principaux thèmes (la sécurisation des sources de revenus et la « *revenue assurance* », le contrôle des coûts opérationnels, la sensibilisation des équipes et la mise en place de contrôles tâchant à limiter la fraude externe, la sécurité informatique et la protection des données) continuent à faire l'objet d'un focus transverse par la Direction de l'audit et des risques.

Section 3
Le programme de conformité

Vivendi exerce ses activités dans le strict respect des normes réglementaires nationales et internationales. Cette politique partagée par l'ensemble des salariés du groupe et de ses partenaires commerciaux et trouve son illustration dans le programme de conformité déployé au sein de l'ensemble de ses filiales depuis 2016. Dans le cadre du déploiement de ce programme, le Directoire a mis en place un Comité compliance au cours du 4e trimestre 2018 en charge des mesures et procédures d'identification et de prévention des risques exigées par la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 (loi Sapin 2), la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 sur le devoir de vigilance et par le Règlement européen n° 2016/679 relatif à la protection des données personnelles (RGPD). Dans le cadre de ses travaux, il travaille en étroite collaboration avec le Comité des risques.

Le Comité compliance est composé d'au moins cinq membres : la Directrice RSE & Compliance, la Directrice juridique du groupe, le *Chief Data Officer*, la Directrice de l'audit de conformité et la Directrice projets reporting intégré et Compliance, ainsi que du *Chief Compliance Officer Groupe* qui en assure la présidence.

Le Comité compliance se réunit au moins deux fois par an. Il a pour mission de formuler des recommandations au Directoire, de préparer ses décisions ou d'émettre des avis, notamment dans le cadre de la mise en œuvre, du déploiement et du suivi du dispositif de vigilance et de lutte contre la corruption et du programme de protection des données personnelles.

Par ailleurs, un Code éthique groupe, qui constitue un socle de principes et de règles de conduite qui engagent la responsabilité du groupe et de ses collaborateurs, est en cours de révision.

3.1. Le dispositif anticorruption

Le dispositif de lutte contre la corruption est un des volets du programme de conformité sur lequel Vivendi et l'ensemble de ses filiales ont été particulièrement mobilisés en 2018.

3.1.1. LA GOUVERNANCE DU DISPOSITIF ANTICORRUPTION

Le Comité compliance contrôle la mise en œuvre et le déploiement du programme de conformité dans son ensemble et notamment des mesures de lutte contre la corruption dans le cadre de l'exercice des activités du groupe. Il propose des recommandations au Directoire dans le cadre de la gestion des risques de conformité.

Le dispositif anticorruption est déployé sous la supervision du *Chief Compliance Officer Groupe*. La *Compliance Officer Groupe* coordonne la mise en œuvre des mesures du dispositif au sein des filiales, en lien avec les *Compliance Officers* et les référents *Compliance* des entités opérationnelles. Elle en rend compte au Comité d'audit et au Comité des risques qui s'assurent de l'application du dispositif anticorruption.

3.1.2. LES MESURES DU DISPOSITIF ANTICORRUPTION

Les principaux éléments du dispositif déployés en 2018 seront complétés en 2019 au niveau des entités opérationnelles afin d'encadrer les risques de non-conformité aux règles mises en place.

Le Code anticorruption

Ce Code s'appuie sur les situations identifiées lors de la définition de la cartographie des risques et édicte les règles de conduite à adopter. Ces règles sont applicables à tous les salariés du groupe Vivendi. À cet effet, le Code anticorruption a été traduit en 20 langues. Il tient compte des réglementations locales en vigueur dans les pays où le groupe est implanté, notamment du *Foreign Corrupt practices Act* (FCPA) aux États-Unis et du *UK Bribery Act* au Royaume-Uni.

Le *Code of Conduct* d'Universal Music Group qui vise certaines dispositions en matière de prévention de la corruption, en application de la réglementation américaine, a été maintenu au sein de ses filiales et a été complété des spécificités de la loi Sapin 2.

La cartographie des risques

L'identification des risques s'appuie sur une analyse menée avec les responsables opérationnels des filiales sur la base d'un questionnaire et d'entretiens. Leur hiérarchisation donnera lieu en 2019 à un examen complémentaire.

Le dispositif d'alerte interne

Un dispositif d'alerte professionnelle interne est mis à la disposition des collaborateurs du groupe depuis la diffusion du Code anticorruption. La plateforme d'alerte est dédiée aux seuls cas de corruption définis par la loi Sapin 2. Y figurent notamment les droits et les devoirs du lanceur d'alerte. Une procédure détaillée concernant l'analyse du sérieux et de la gravité du signalement et des investigations susceptibles d'être menées par la suite a été définie.

La formation des salariés

Un module de formation en ligne dédié aux enjeux de la lutte contre la corruption (obligatoire) a été mis en place pour permettre aux salariés de mieux appréhender les comportements à risque et connaître les bonnes pratiques. Des sessions en présentiel ont été organisées dans certains pays et se poursuivront en 2019.

Les procédures d'évaluation

Une revue approfondie des procédures de contrôle comptable a été réalisée dans l'ensemble des filiales du groupe. Une analyse des procédures existantes et de leur documentation a été menée par les Directions financières sous la coordination des référents compliance financiers désignés à cet effet. Un plan d'action visant à consolider les processus de contrôle a été déployé.

Une réflexion sur la définition d'un processus d'évaluation de l'intégrité des tiers en relation d'affaires avec le groupe a également été menée. Une étude sur le choix d'un outil d'analyse compatible avec des outils de référencement existants sera conduite en 2019.

La revue des mesures du dispositif anticorruption

Un plan d'audit est en cours de finalisation. Les travaux vont notamment porter sur la mise en place du dispositif anticorruption dans les entités du groupe. En 2019, la cellule Audit compliance rendra compte de manière régulière de l'avancement de ses travaux au Comité des risques et au Comité d'audit.

3.2. Le dispositif relatif au devoir de vigilance

Ce dispositif s'appuie sur le référentiel de règles issu du Programme de vigilance en cours de révision et prend en compte la réglementation relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre. Il s'adresse à l'ensemble des filiales du groupe et s'articule autour d'un ensemble de mesures raisonnables visant à identifier et à prévenir les risques et atteintes graves envers les droits humains, les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes de l'environnement, dans le cadre des activités du groupe et de celles de ses fournisseurs et sous-traitants.

3.2.1. LA MISE EN ŒUVRE DU DISPOSITIF VIGILANCE

Le dispositif relatif au devoir de vigilance relève du Comité compliance qui s'assure de la bonne adéquation des mesures avec les risques identifiés et de leur application vis-à-vis des différentes parties prenantes du groupe. La Direction RSE & Compliance met en œuvre les mesures qui s'inscrivent dans le cadre de la vigilance des activités du groupe en lien avec les référents RSE dans les filiales. Les mesures de vigilance à l'égard des partenaires commerciaux sont conduites sous la responsabilité des Directions achats au sein des filiales.

Le Comité d'audit et le Comité des risques sont associés au contrôle du déploiement du dispositif relatif au devoir de vigilance. Les points d'attention relevés au titre de la vigilance dans la chaîne des fournisseurs et des sous-traitants ainsi que les plans d'actions qui y sont associés seront restitués en 2019 auprès de membres de ces Comités.

La cellule Audit compliance est impliquée dans la revue de la bonne application des mesures prévues par le dispositif. Les premiers travaux ont débuté en 2018.

3.2.2. LE NOUVEAU CODE ÉTHIQUE GROUPE

Dans le cadre de la refonte du Programme de vigilance initiée en 2018 une consultation élargie aux parties prenantes du groupe sera mise en place afin d'intégrer les enjeux relatifs aux droits humains et aux libertés fondamentales, à la santé, à la sécurité des personnes et à l'environnement.

Le Code anticorruption, mais également la politique en matière de protection des données personnelles, sont directement rattachés au Code éthique groupe.

Le Code éthique groupe invite par ailleurs les filiales à décliner leurs propres règles déontologiques en fonction de leur secteur d'activité. Un certain nombre de chartes internes sont déjà mises en œuvre au sein des entités, un travail d'harmonisation sera mené pour vérifier que les principes énoncés dans ces documents internes sont en cohérence avec le Code éthique groupe.

3.2.3. LES RISQUES ET POINTS DE VIGILANCE IDENTIFIÉS DANS LE DISPOSITIF VIGILANCE

La réalisation de l'évaluation des risques liés au devoir de vigilance a tenu compte de deux approches. Une évaluation des risques liés aux activités du groupe qui a été menée dans le cadre des travaux relatifs aux risques extra-financiers. Une évaluation de la chaîne des fournisseurs et des sous-traitants auxquels le groupe a recours dans le cadre de la production et la diffusion de ses produits et services qui a été conduite sur la base d'une analyse en lien avec les Directions achats au sein des entités.

L'identification des risques résultant des activités du groupe

L'analyse des risques liés aux activités du groupe tient compte de l'approche de Vivendi en matière de droits humains. Le groupe a en effet défini sa contribution au respect des droits humains en lien avec son activité de production et de diffusion de contenus. Le soutien à la création, l'édition, l'engagement d'être un acteur culturel responsable, la promotion de la diversité et de l'inclusion relèvent des droits humains mis en avant dans de nombreux textes des Nations unies, plus particulièrement la Déclaration universelle de l'UNESCO sur la diversité culturelle, les Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits humains, ou encore dans l'agenda des Objectifs de développement durable à l'horizon 2030.

Outre les droits humains, cette analyse a également porté sur les enjeux de santé, sécurité et d'environnement. Elle est présentée dans la section 4 du chapitre 1. Les engagements relatifs à la maîtrise et à la gestion de ces risques sont quant à eux présentés dans la section du présent chapitre.

L'identification des points de vigilance résultant des activités des fournisseurs et des sous-traitants

En 2018, une revue de la chaîne fournisseurs et sous-traitants a été menée en lien avec les Directions achats des filiales et a permis d'obtenir un état des lieux détaillé des enjeux relatifs à la politique achats du groupe.

Cette revue a concerné le périmètre et les process achats existants, l'analyse et l'évaluation des données collectées et la définition de plans d'actions. Elle a porté sur la chaîne d'approvisionnement dans sa globalité, à l'exception de celle d'UMG qui est déjà encadrée par les procédures définies dans le *Supplier Vigilance Program* (cf. ci-dessous « *Global Vendor Management Officer* » d'UMG).

Le recensement et la centralisation des données clés pour chaque grande famille ou catégorie d'achats (le montant des dépenses totales engagées, le nombre de fournisseurs concernés, les procédures mises en place au sein de la chaîne d'approvisionnement) ont permis d'établir un premier bilan et d'identifier les points de vigilance suivants :

- le périmètre des achats de contenus ;
- l'application des mesures de vigilance aux achats d'espace ;
- le renforcement des mesures de vigilance pour les achats d'équipements électroniques.

En 2019, l'accent sera porté sur ces différents points qui seront présentés au Comité des risques ainsi que les plans d'action associés qui seront déclinés au sein des entités opérationnelles afin de progresser dans la maîtrise des risques au sein de la chaîne fournisseurs. Ils seront articulés autour de quatre axes principaux :

- la mise en cohérence des politiques achats au sein des entités ;
- la mise à jour des clauses de conformité dans les contrats d'achats et de prestations ;
- la mise en place d'un outil d'évaluation des fournisseurs et des sous-traitatnts ;
- la définition d'indicateurs de suivi.

Ces plans d'actions soutiendront également une sensibilisation des partenaires commerciaux sur la politique de conformité du groupe.

S'agissant plus particulièrement d'UMG, un *Global Vendor Management Office* (VMO) est en charge au sein d'UMG de la politique achats à destination des fournisseurs et sous-traitants. Une *CSR Policy* rappelle les enjeux RSE du groupe et le *Supplier Vigilance Program* prévoit des réunions régulières entre le VMO et Bravado, la filiale responsable des activités de merchandising.

En lien avec les principes du VMO, Bravado a également publié une série de documents internes *(Manufacturer's agreement, Vendor Compliance Guide to UK and US vendors)* formalisant les engagements et les exigences à l'attention de ses fournisseurs. Entre autres, la liste complète de leurs sous-traitants est exigée dans un souci de transparence de la chaîne d'approvisionnement.

En 2018, le VMO a mené une évaluation sur 102 fournisseurs de premier niveau, soit une augmentation de 40 % par rapport à l'année précédente. Le département a également mené l'appréciation d'un logiciel de solution de gestion de cycle de vie des contrats *(Contract Lifecycle Management software)* en collaboration avec les Directions opérationnelles. Afin de communiquer et promouvoir ces pratiques, le *VMO* a développé avec le service *Global Procurement* d'UMG une plateforme interne permettant la diffusion des supports relatifs à la gouvernance et aux bonnes pratiques à mettre en œuvre. Le développement de cette plateforme se poursuivra en 2019 sous l'impulsion du VMO et du *Global Procurement*, dont les équipes se rencontrent plusieurs fois par mois afin de partager les bonnes pratiques et encourager de nouvelles initiatives.

3.2.4. LE DISPOSITIF D'ALERTE PROFESSIONNELLE

Vivendi qui a lancé en 2018 une plateforme d'alerte dans le cadre de la mise en œuvre de ses mesures de lutte contre la corruption a prévu de renforcer en 2019 la procédure d'alerte avec le déploiement d'un dispositif consacré aux signalements des cas qui relèvent des engagements du groupe en matière de vigilance.

3.2.5. LE CONTRÔLE DU DISPOSITIF VIGILANCE

En 2018, la cellule Audit Compliance a effectué des travaux portant sur la conformité des filiales françaises avec les dispositions législatives en matière de respect des délais de paiement inter-entreprises. Cette revue se poursuivra en 2019.

3.3. La protection des données personnelles

La gestion des données personnelles est au cœur des activités du groupe Vivendi qui veille avec une attention particulière à l'application des règles de protection des données personnelles afin de préserver la relation de confiance établie avec ses publics. Cette vigilance s'est traduite dès 2008 notamment par l'adoption d'une charte sur la protection des données et des contenus regroupant les règles de collecte et gestion des données personnelles relatives aux clients et de protection des contenus.

Consciente de l'importance de cet enjeu pour le groupe, la Direction générale de Vivendi a engagé toutes les filiales dès 2017 dans un programme de mise en conformité au RGPD placé sous la responsabilité du Secrétaire général du groupe, coordonné par son *Chief Data Officer* et relayé dans les filiales par les *Data Protection Officers*.

Une gouvernance spécifique a été définie, qui s'appuie à la fois sur un Comité de pilotage opérationnel tenu au sein de chacune des entités et sur un Comité groupe. Ce dernier se réunit trimestriellement en présence du Secrétaire général, des représentants de la Direction des programmes, des *Data Protection Officers* et des représentants des Directions concernées par la mise en œuvre du RGPD (juridique, technique, sécurité, etc.). Il a pour objectif d'assurer un suivi centralisé des projets de chacune des entités, d'arbitrer les priorités, d'encadrer les travaux des groupes de travail transverses (RH, contrats sous-traitants, etc.).

Suite à l'entrée en vigueur du RGPD en mai 2018, il a été décidé que le format du Comité groupe évoluerait vers un Comité « *Data Protection* », placé sous la responsabilité du Secrétaire général du groupe, en charge de poser les bases d'une gouvernance élargie en matière de données, avec pour objectifs de piloter la conformité Privacy et Sécurité, ainsi que de supporter les initiatives Métiers associées.

Les plans d'actions prioritaires de conformité au RGPD ont été déployés en 2018 dans chacune des entités opérationnelles conformément aux lignes directrices groupe (principes de responsabilité, exercice des droits des personnes, actualisation des contrats, mise à niveau des notices d'information sur nos sites et applications mobiles). De même, les moyens associés ont été renforcés (nomination des DPO et des correspondants en charge des données personnelles). Des plateformes de e-learning proposant des modules de formation sur la protection des données personnelles ont permis de sensibiliser à grande échelle les collaborateurs.

Enfin, le groupe poursuit ses efforts en vue d'accroître l'efficacité de ses dispositifs, notamment par des audits d'efficacité, par la mise en place d'indicateurs et par la volonté de systématiser les démarches « *privacy* et sécurité *by design* » dans toutes les initiatives engagées traitant de données personnelles tant en interne qu'avec ses partenaires et ses fournisseurs.

CRÉATIONS ORIGINALES, CANAL+

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

Le Bureau des Légendes

Hippocrate

LA GOUVERNANCE DE VIVENDI 114

1.1. Organes d'administration, de direction et de contrôle 116

1.2. Le Directoire 137

LA POLITIQUE ET LES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX DE VIVENDI 150

2.1. La politique de rémunération des mandataires sociaux pour 2019 150

2.2. Éléments de la rémunération versée aux mandataires sociaux de Vivendi et avantages qui leur ont été attribués au cours de l'exercice 2018 154

2.3. Actions de performance attribuées au Président et aux membres du Directoire 161

2.4. Tableaux de synthèse des rémunérations 165

2.5. Éléments composant la rémunération et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 aux dirigeants mandataires sociaux à raison de leur mandat et soumis à l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 15 avril 2019 170

2.6. Opérations sur les titres de la société 181

INFORMATIONS GÉNÉRALES CONCERNANT LA SOCIÉTÉ 184

3.1. Raison sociale et nom commercial 184

3.2. Lieu et numéro d'enregistrement 184

3.3. Date de constitution et durée de vie 184

3.4. Siège social, forme juridique et législation régissant les activités de Vivendi 184

3.5. Exercice social 184

3.6. Consultation des documents juridiques et de l'information réglementée 185

3.7. Acte constitutif et statuts 185

3.8. Capital social 187

3.9. Principaux actionnaires 192

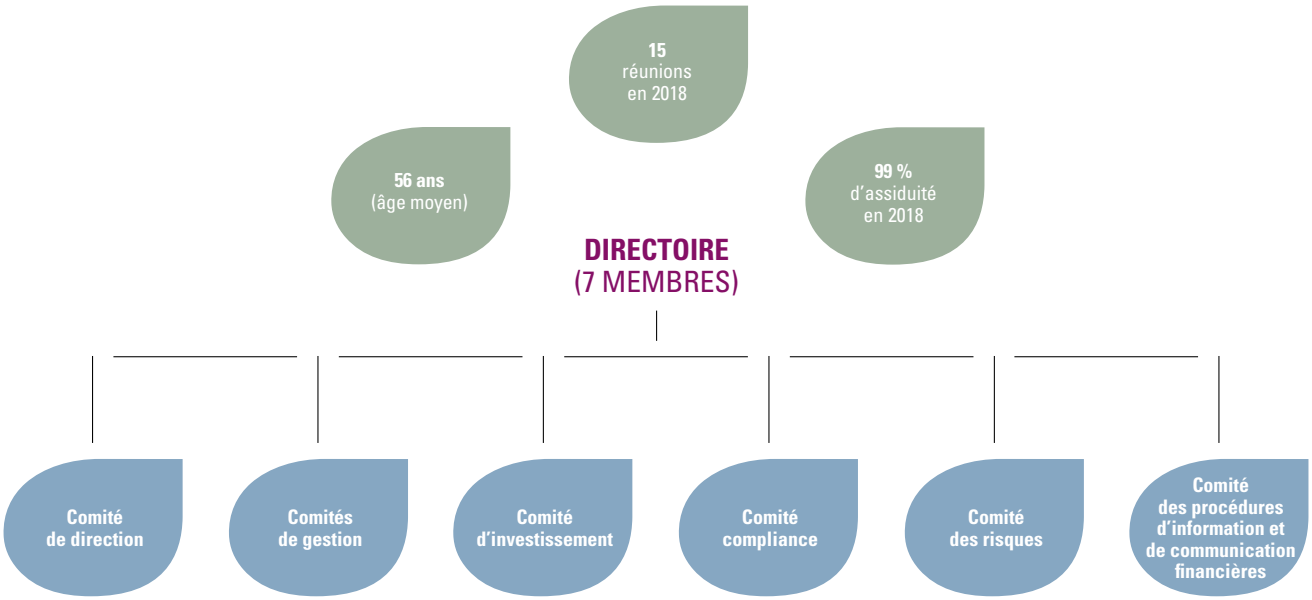
Annexe : plans d'options de souscription d'actions et d'actions de performance 194

Section 1
La gouvernance de Vivendi

La présente section fait partie intégrante du rapport sur le Gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-68 du Code de commerce et examiné par le Conseil de surveillance dans sa séance du 14 février 2019.

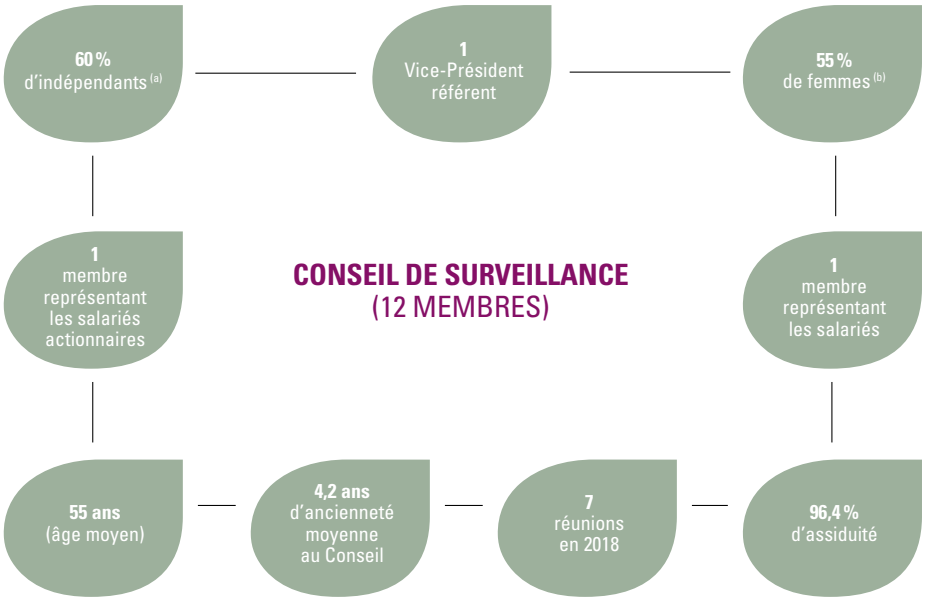
Depuis 2005, Vivendi a choisi une structure de gouvernance duale reposant sur un Conseil de surveillance et un Directoire. Cette dissociation assure un équilibre entre les pouvoirs de gestion et de contrôle. Elle offre au Directoire la réactivité et l'efficacité nécessaires à l'exercice de ses fonctions de management de la société. La composition équilibrée et diversifiée du Conseil de surveillance garantit quant à elle sa qualité de jugement, sa capacité d'anticipation ainsi que son intégrité et son implication dans l'exercice de ses fonctions de supervision et de contrôle.

Le Directoire s'appuie sur six Comités internes dans le cadre de l'exercice de ses prérogatives de gestion :



La composition, les attributions et l'activité de ces Comités sont présentées de façon détaillée en section 1.2.10 du présent chapitre.

Le Conseil de surveillance, dans le cadre de l'exercice de ses prérogatives de supervision et de contrôle, est organisé comme suit :



(a) Hors prise en compte du membre représentant les actionnaires salariés et du membre représentant les salariés.

(b) Hors prise en compte du membre représentant les salariés.

Le Conseil de surveillance examine et arrête les orientations stratégiques de la société. Il exerce le contrôle permanent de la gestion mise en œuvre par le Directoire et autorise les opérations importantes d'acquisition, de cession ou de restructuration interne ou celles susceptibles d'avoir un impact sur la structure financière du groupe ainsi que les accords de partenariats stratégiques.

Le Conseil de surveillance opère les vérifications et contrôles qu'il juge opportuns et peut se faire communiquer les documents qu'il estime utiles à l'accomplissement de sa mission. Sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, il nomme les membres du Directoire, qu'il peut révoquer à tout moment, et il fixe les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments composant leur rémunération.

Dans le cadre des relations entre le Directoire et le Conseil de surveillance, le Directoire établit chaque trimestre un rapport d'activité qui est communiqué et examiné par le Conseil de surveillance. En outre, le Président du Directoire informe régulièrement le Président du Conseil de surveillance de la marche de la société et des points marquants. De façon plus générale, les membres du Conseil de surveillance sont informés, de manière régulière et par tous moyens, par le Directoire ou son Président, de la situation financière, de la trésorerie, des engagements de la société ainsi que de tous événements ou opérations significatifs relatifs à la société.

Depuis 2015, le Conseil de surveillance a mis en place un système de référents en vertu duquel chaque membre du Directoire est le référent d'un ou plusieurs membres du Conseil de surveillance. Ceci permet de favoriser le dialogue et les échanges entre les membres du Conseil de surveillance et du Directoire.

Le Conseil de surveillance, réuni à l'issue de l'Assemblée générale du 19 avril 2018, après avis du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, a décidé à l'unanimité de nommer M. Yannick Bolloré à sa Présidence, en remplacement de M. Vincent Bolloré. M. Yannick Bolloré bénéficie d'une approche transversale des métiers de Vivendi, autour des contenus, des médias et de la communication, et de l'expérience de l'intégration d'un groupe industriel d'envergure mondiale. Il a ainsi été considéré comme le meilleur

profil pour conduire Vivendi dans la poursuite de sa stratégie. Cette décision témoigne de la confiance du Conseil de surveillance dans la vision structurante de son actionnariat de référence familial et industriel, gage de stabilité et d'avenir pour le groupe et pour ses talents, mais aussi pour l'ensemble des actionnaires et des autres parties prenantes.

En sa qualité de Président du Conseil de surveillance, M. Yannick Bolloré exerce les prérogatives prévues par la loi et les statuts. Aucune autre mission spécifique ne lui a été confiée.

En sa qualité de Président-Directeur général de Havas, fonction qu'il exerce depuis le 30 août 2013, M. Yannick Bolloré met en œuvre au sein du Groupe Havas la stratégie définie par Vivendi et en rend compte au Directoire au même titre que les autres dirigeants des principales entités opérationnelles du groupe. Cette dualité de fonctions, qui fait suite à l'acquisition de Havas par Vivendi, n'est pas de nature à porter atteinte à l'équilibre des pouvoirs ni à la bonne conduite des affaires. Lorsque le Conseil de surveillance de Vivendi délibère sur un sujet susceptible de concerner directement ou indirectement son Président, celui-ci est invité, le cas échéant, à quitter la réunion du Conseil, le temps des débats et du vote. La présidence de la séance et la direction des débats est alors confiée momentanément au Vice-Président.

Dans sa séance du 19 avril 2018, sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, le Conseil de surveillance a renouvelé M. Philippe Bénacin dans ses fonctions de Vice-Président et l'a également nommé en qualité de membre référent du Conseil de surveillance. En sa qualité de membre référent, M. Philippe Bénacin veille à la prévention des conflits d'intérêts ainsi qu'au bon fonctionnement du Conseil et au respect des principes de bonne gouvernance. Pour plus d'informations sur le rôle et les missions du membre référent, se reporter au paragraphe 1.1.1.9 du présent chapitre.

1.1. Organes d'administration, de direction et de contrôle

Vivendi se réfère et applique dans son intégralité le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de l'AFEP et du MEDEF, révisé en juin 2018 (ci-après le « Code AFEP/MEDEF »).

1.1.1. LE CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le Conseil de surveillance est un organe collégial. Ses délibérations engagent l'ensemble de ses membres qui sont tenus au secret des délibérations.

Il peut s'exprimer collégialement à l'extérieur de la société sous forme de communiqués de presse destinés à l'information des marchés.

1.1.1.1. Dispositions générales

Le Conseil de surveillance peut être composé de 18 membres au plus. La durée de leur mandat est de quatre années (article 7 des statuts). Le Conseil de surveillance peut désigner un ou deux Censeurs (article 10-6 des statuts). Les Censeurs participent avec voix consultative aux réunions du Conseil de surveillance. Ils peuvent assister aux réunions des Comités créés par le Conseil de surveillance. Ils sont nommés pour une durée ne pouvant excéder quatre ans.

Sauf exceptions prévues pour le membre représentant les salariés et le membre représentant les actionnaires salariés, chaque membre du Conseil de surveillance doit être propriétaire de 1 000 actions au moins pendant la durée de son mandat (article 7-2 des statuts).

Chaque membre du Conseil de surveillance prend l'engagement d'assister régulièrement aux séances du Conseil de surveillance et aux Assemblées générales. Chaque membre du Conseil de surveillance a la possibilité d'assister aux réunions par des moyens de visioconférence ou de télécommunication (article 10 des statuts).

À l'issue de chaque Assemblée générale annuelle, le nombre des membres du Conseil de surveillance ayant dépassé l'âge de 70 ans à la clôture de l'exercice sur les comptes duquel statue l'Assemblée ne peut être supérieur au tiers des membres en fonction. Lorsque cette limitation se trouve dépassée, les membres les plus âgés sont réputés démissionnaires d'office à l'issue de cette Assemblée (article 7-3 des statuts).

1.1.1.2. Composition du Conseil de surveillance – indépendance, diversité et expertise de ses membres

Composition du Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance est, à la date de publication du présent document, composé de 12 membres, dont un membre représentant les actionnaires salariés et un membre représentant les salariés.

LISTE DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE EN FONCTION : DATE DE NOMINATION ET NOMBRE DE TITRES DÉTENUS

Membres du Conseil de surveillance	Fonction	Âge	Nombre de mandats dans des sociétés cotées extérieures au groupe (1)	Date de première nomination et de dernier renouvellement au Conseil de surveillance	Membre d'un Comité	Fin de mandat	Nombre d'actions détenues
M. Yannick Bolloré (*)	Président du Conseil de surveillance Membre du Conseil de surveillance	39	0	**CS du 19/04/2018** AG du 25/04/2017 CS du 11/05/2016	na	AG 2020	3 616
M. Philippe Bénacin	Vice-Président, membre référent Membre indépendant du Conseil de surveillance	60	1	**CS du 19/04/2018** CS du 24/06/2014 **AG du 19/04/2018** AG du 24/06/2014	**B**	AG 2022	14 100
M. Tarak Ben Ammar (2)	Membre indépendant du Conseil de surveillance	69	1	AG du 17/04/2015	**A**	**AG 2019**	1 003
M. Vincent Bolloré (**) (3)	Membre du Conseil de surveillance Président du Conseil de surveillance	66	0	**AG du 25/04/2017** AG du 30/04/2013 CS du 13/12/2012 **CS du 25/04/2017** CS du 24/06/2014	**A, B**	AG 2021	6 000
M. Paulo Cardoso	(a) Membre du Conseil de surveillance	45	0	**DUP du 19/10/2017** CE du 16/10/2014	**B, C**	18/10/2020	na
M. Dominique Delport (4)	Membre du Conseil de surveillance	51	0	AG du 17/04/2015	na	**AG 2019**	-
Mme Véronique Driot-Argentin	Membre du Conseil de surveillance	56	0	AG du 25/04/2017	**C**	AG 2021	1 366
Mme Aliza Jabès	Membre indépendant du Conseil de surveillance	56	0	**AG du 19/04/2018** AG du 24/06/2014 AG du 29/04/2010	**B**	AG 2022	7 833
Mme Cathia Lawson-Hall	Membre indépendant du Conseil de surveillance	47	0	**AG du 19/04/2018** AG du 21/04/2016 CS du 02/09/2015	**A, C**	AG 2022	1 000
Mme Sandrine Le Bihan	(b) Membre du Conseil de surveillance	48	0	AG du 25/04/2017	**C**	AG 2021	3 197
Mme Michèle Reiser	Membre indépendant du Conseil de surveillance	69	0	AG du 19/04/2018	**A, C**	AG 2022	1 000
Mme Katie Stanton	(c) Membre indépendant du Conseil de surveillance	49	0	**AG du 19/04/2018** AG du 24/06/2014	**A**	AG 2022	1 000

na : non applicable.

(*) Président du Conseil de surveillance depuis le 19 avril 2018.

(**) Président du Conseil de surveillance jusqu'au 19 avril 2018.

(1) Nombre de mandats déterminé après application des dérogations prévues au Code de commerce et au Code AFEP/MEDEF. Le détail des mandats en cours et échus figure ci-après dans la partie « Principales activités exercées par les membres du Conseil de surveillance en fonction ».

(2) Membre dont le mandat arrive à échéance à l'issue de l'Assemblée générale des actionnaires du 15 avril 2019 et qui n'a pas sollicité son renouvellement.

(3) Fin de mandat à l'issue de l'Assemblée générale des actionnaires du 15 avril 2019, à la demande de l'intéressé.

(4) Membre dont le renouvellement est proposé à l'Assemblée générale des actionnaires du 15 avril 2019.

(a) Membre représentant les salariés.

(b) Membre représentant les actionnaires salariés.

(c) Membre de nationalité étrangère.

A : Comité d'audit.

B : Comité de gouvernance, nomination et rémunération.

C : Comité RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise).

Changements intervenus dans la composition du Conseil de surveillance et de ses Comités au cours de l'exercice 2018

	Conseil de surveillance	Comité d'audit	Comité de gouvernance, nomination et rémunération	Comité RSE
M. Yannick Bolloré	Président (depuis le 19/04/2018)	Membre (jusqu'au 19/04/2018)	Membre (jusqu'au 19/04/2018)	-
M. Philippe Bénacin	Vice-Président et membre référent (renouvellement le 19/04/2018)	-	Président (renouvellement le 19/04/2018)	-
M. Vincent Bolloré	Président (jusqu'au 19/04/2018)	Membre (depuis le 19/04/2018)	Membre (depuis le 19/04/2018)	-
M. Dominique Delport	Membre (situation inchangée)	-	Membre (jusqu'au 26/03/2018)	-
Mme Aliza Jabès	Membre (renouvellement le 19/04/2018)	-	Membre (renouvellement le 19/04/2018)	-
Mme Cathia Lawson-Hall	Membre (renouvellement le 19/04/2018)	Présidente (renouvellement le 19/04/2018)	-	Membre (renouvellement le19/04/2018)
Mme Virginie Morgon	Membre (jusqu'au 19/04/2018)	-	Membre (jusqu'au 19/04/2018)	-
Mme Michèle Reiser	Membre (depuis le 19/04/2018)	Membre (depuis le 19/04/2018)	-	Membre (depuis le 19/04/2018)
Mme Katie Stanton	Membre (renouvellement le 19/04/2018)	Membre (renouvellement le 19/04/2018)	-	-

Indépendance des membres du Conseil de surveillance

En dehors du membre représentant les actionnaires salariés et du membre représentant les salariés, le Conseil de surveillance compte 10 membres dont six sont indépendants, soit un taux de 60 %.

Un membre est indépendant lorsqu'il n'entretient directement ou indirectement aucune relation de quelque nature que ce soit, sauf celle d'actionnaire non significatif, avec la société, son groupe ou sa Direction, qui puisse compromettre sa liberté de jugement (définition extraite du Code AFEP/MEDEF).

La qualification de membre indépendant et les critères présidant à sa détermination font l'objet d'un examen en Comité de gouvernance, nomination et rémunération lors de l'étude des candidatures au poste de membre du Conseil de surveillance et lors d'un renouvellement de mandat, et d'un débat du Conseil de surveillance. Le Comité de gouvernance, nomination et rémunération examine régulièrement la situation des membres du Conseil de surveillance pendant la durée de leur mandat et la modification éventuelle de cette situation susceptible de remettre en cause leur qualification de membre indépendant.

INDÉPENDANCE DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE AU REGARD DES CRITÈRES DÉFINIS À L'ARTICLE 8 DU CODE AFEP/MEDEF

Critères	1	2	3	4	5	6	7	8	
Membres du Conseil de surveillance	**Ne pas être salarié ou dirigeant mandataire social exécutif**	**Absence de mandats croisés**	**Absence de relations d'affaires significatives**	**Absence de lien familial**	**Ne pas être Commissaire aux comptes**	**Durée de mandat inférieure à 12 ans**	**Ne pas percevoir de rémunération variable ou en titres ou liée à la performance de Vivendi**	**Ne pas représenter un actionnaire important**	**Membre indépendant**
M. Yannick Bolloré	-	√	-	-	√	√	-	√	**-**
M. Philippe Bénacin	√	√	√	√	√	√	√	√	**√**
M. Tarak Ben Ammar	√	√	√	√	√	√	√	√	**√**
M. Vincent Bolloré	-	√	-	-	√	√	√	-	**-**
M. Paulo Cardoso	-	√	√	√	√	√	√	√	**na**
M. Dominique Delport (1)	-	√	-	√	√	√	-	√	**-**
Mme Véronique Driot-Argentin	-	√	√	√	√	√	√	√	**-**
Mme Aliza Jabès	√	√	√	√	√	√	√	√	**√**
Mme Cathia Lawson-Hall	√	√	√	√	√	√	√	√	**√**
Mme Sandrine Le Bihan	-	√	√	√	√	√	√	√	**na**
Mme Michèle Reiser	√	√	√	√	√	√	√	√	**√**
Mme Katie Stanton	√	√	√	√	√	√	√	√	**√**

na : non applicable.

(1) Fonctions exécutives au sein du Groupe Havas jusqu'au 30 avril 2018.

S'agissant plus particulièrement de l'examen de la situation de M. Tarak Ben Ammar, Président et Directeur général de la société Quinta Communications, partie à un contrat de cession de droits d'exploitation vidéographique et télévisuelle avec la société Studiocanal (filiale contrôlée indirectement à 100 % par Vivendi), le Comité de gouvernance, nomination et rémunération a conclu au regard de l'article 8.5 du Code AFEP/MEDEF que cette relation d'affaires n'était pas significative. Elle représentait, pour 2018, un montant facturé par Studiocanal à la société Quinta Communications de 1,7 million d'euros, soit 0,4 % du chiffre d'affaires de Studiocanal sur la période. Par ailleurs, la durée de cinq ans retenue pour ce contrat conclu en 2015 présentait un caractère courant dans ce type d'activités.

Le Comité de gouvernance, nomination et rémunération a également examiné la situation de Mme Aliza Jabès, Présidente de la société Nuxe Développement, et de M. Philippe Bénacin, Président-Directeur général de la société Interparfums, et a conclu au regard de l'article 8.5 du Code AFEP/MEDEF que les relations d'affaires entretenues, à des conditions de marché, par certaines filiales de Vivendi avec Interparfums et le Groupe Nuxe n'étaient pas significatives et n'étaient pas de nature à altérer l'exercice de leur liberté de jugement ni leur indépendance dans l'exercice de leur mandat.

Le descriptif de ces relations d'affaires et les éléments quantitatifs s'y rapportant sont décrits dans la note 21.3 « Autres opérations avec les parties liées » de l'annexe aux états financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2018 figurant au chapitre 4 du présent Rapport annuel – Document de référence.

Diversité et expertise des membres du Conseil de surveillance

Le Comité de gouvernance, nomination et rémunération est en charge de l'identification et du suivi des compétences et expertises au sein du Conseil de surveillance et de ses Comités. Lorsqu'il examine le profil des candidatures qui lui sont présentées, le Comité prend notamment en considération les éléments suivants :

- capacité à représenter les intérêts de l'ensemble des actionnaires de Vivendi ;
- qualité de jugement, intégrité et implication ;
- alignement des compétences et expertises avec les activités du groupe Vivendi et la stratégie ;
- contribution à la diversité de la composition du Conseil et de ses comités ;
- absence de conflits d'intérêts potentiels.

Le Conseil de surveillance a examiné la politique de diversité des profils des membres du Conseil de surveillance, après prise en compte des travaux du Comité de gouvernance, nomination et rémunération. Le Conseil de surveillance compte six femmes soit un taux de 55 % (le représentant des salariés n'est pas pris en compte pour le calcul de ce pourcentage conformément aux dispositions de la loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des Conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle). Un membre du Conseil de surveillance est de nationalité étrangère.

Chaque membre du Conseil de surveillance contribue au bon fonctionnement du Conseil au travers de sa liberté et qualité de jugement et de sa prise en compte des règles de gouvernance. Compte tenu de l'expérience et de l'engagement propre à chacun d'entre eux, leurs compétences recouvrent les domaines suivants, en lien avec la stratégie de Vivendi :

Sur les huit membres ayant une expérience internationale, trois d'entre eux présentent notamment une expertise des pays émergents.

Évolution de la composition du Conseil de surveillance sous réserve de l'Assemblée générale des actionnaires du 15 avril 2019

M. Tarak Ben Ammar n'a pas sollicité le renouvellement de son mandat. Il est proposé à l'Assemblée générale des actionnaires du 15 avril 2019 de renouveler le mandat de M. Dominique Delport. M. Vincent Bolloré ayant décidé de mettre fin à son mandat à l'issue de la prochaine Assemblée générale, il est proposé à cette même Assemblée de nommer M. Cyrille Bolloré en qualité de nouveau membre du Conseil de surveillance.

M. Cyrille Bolloré bénéficie de l'expérience d'un groupe industriel intégré et des métiers des contenus, des médias et de la communication. Sa nomination contribuerait à renforcer l'expertise du Conseil de surveillance de Vivendi au regard des enjeux liés aux pays émergents, notamment en Afrique.

Les informations individuelles concernant les membres actuels du Conseil de surveillance et celles relatives aux membres dont la nomination est proposée à l'Assemblée générale des actionnaires du 15 avril 2019 figurent dans la partie « Principales activités exercées par les membres du Conseil de surveillance en fonction » et « Renseignements concernant le membre du Conseil de surveillance, dont la nomination est proposée à l'Assemblée générale du 15 avril 2019 », ci-après.

À l'issue de l'Assemblée générale des actionnaires du 15 avril 2019 et sous réserve de l'approbation des résolutions qui lui sont soumises, le Conseil de surveillance sera composé de 11 membres dont six femmes, un membre représentant les actionnaires salariés désigné en application des dispositions de l'article L. 225-71 du Code de commerce, un membre représentant les salariés désigné en application des dispositions de l'article L. 225-79-2 ; les autres membres du Conseil de surveillance étant désignés en application des dispositions de l'article L. 225-75 du Code de commerce. Le Conseil de surveillance comprendra par ailleurs cinq membres indépendants sur 11 membres, soit un taux de 56 % hors prise en compte du membre représentant les actionnaires salariés et du membre représentant les salariés.

Principales activités exercées par les membres du Conseil de surveillance en fonction

YANNICK BOLLORÉ

Président du Conseil de surveillance

Nationalité française.

Havas – 29/30, quai de Dion-Bouton – 92800 Puteaux – France

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

M. Yannick Bolloré est diplômé de l'Université Paris-Dauphine. Il est Président-Directeur général du Groupe Havas, l'un des plus grands groupes de communication au monde, avec un revenu de 2 milliards de dollars et plus de 20 000 collaborateurs dans 100 pays.

Yannick Bolloré a cofondé la société de production WY Productions en 2002 (Hell, Yves Saint-Laurent). En 2006, il rejoint le groupe familial, le Groupe Bolloré, pour lancer et développer sa division média. En l'espace de cinq ans, Bolloré Média (D8, D17) devient le principal groupe indépendant français de télévision et sera cédé plus tard à Canal+, faisant du Groupe Bolloré un actionnaire de Vivendi. Il rejoint ensuite le Groupe Havas en 2011 et en est devenu le Président-Directeur général en 2013. Il a lancé une importante restructuration du groupe pour en faire le plus intégré et le plus avancé de l'industrie. En 2017, Vivendi a pris le contrôle du Groupe Havas. Yannick Bolloré est nommé Président du Conseil de surveillance de Vivendi en avril 2018.

Yannick Bolloré a été sélectionné comme *Young Global Leader* par le World Economic Forum en 2008. Il a reçu de nombreuses distinctions et récompenses de la part d'associations internationales et de la presse économique. Il est également Chevalier de l'Ordre des Arts et des Lettres.

MANDATS EN COURS

Groupe Havas (en France)

- Havas, Président du Conseil d'administration et Directeur général
- Havas Media France, Administrateur
- W & CIE, Représentant permanent de Havas au Conseil d'administration

Groupe Havas (à l'étranger)

- Havas North America, Inc. (États-Unis), Président
- Havas Worldwide LLC (États-Unis), Président et *Executive Vice-President*
- Havas Worldwide Middle East FZ, LLC (Émirats arabes unis), *Director*

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS (EN FRANCE)

- Bolloré SA (*), Vice-Président et Administrateur
- Financière de l'Odet (*), Administrateur
- Bolloré Participations, Administrateur
- Financière V, Administrateur
- Omnium Bolloré, Administrateur
- JC Decaux Bolloré Holding, Membre du Conseil exécutif
- Sofibol, Membre du Conseil de surveillance
- Musée Rodin, Administrateur

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES (EN FRANCE)

- Havas 360, Président
- HA Pôle ressources humaines, Président-Directeur général et Administrateur
- Médiamétrie, Représentant permanent de Havas au Conseil d'administration
- Havas Paris, Représentant permanent de Havas au Conseil d'administration
- Havas Paris, Président-Directeur général et Administrateur
- Havas Life Paris, Représentant permanent de Havas au Conseil d'administration
- MFG R&D, Membre du Conseil de surveillance

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES (À L'ÉTRANGER)

- Havas Media Africa, Membre du Conseil exécutif
- Havas Media Group Spain SA (Espagne), Administrateur
- Arena Communications Network SL (Espagne), Administrateur
- Havas Worldwide Brussels (Belgique), Représentant permanent de Havas au Conseil d'administration

(*) Société dont les titres sont admis sur marché réglementé.

PHILIPPE BÉNACIN

Membre indépendant, Vice-Président du Conseil de surveillance, référent du Conseil de surveillance, et Président du Comité de gouvernance, nomination et rémunération

Nationalité française.

Interparfums – 4, rond-point des Champs-Élysées – 75008 Paris

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

M. Philippe Bénacin est diplômé de l'Essec en 1983, date à laquelle il crée avec Jean Madar, la société Interparfums. Depuis, Président-Directeur général de la société, Philippe Bénacin a développé le portefeuille de marques en licence, la *Supply Chain*, la distribution internationale et plus généralement la stratégie, son introduction en Bourse en 1995 et sa croissance.

Aujourd'hui, Interparfums est un acteur important du marché des Parfums et Cosmétiques, et gère, entre autres les marques Lanvin, Montblanc, Jimmy Choo, Karl Lagerfeld, Boucheron, Van Cleef & Arpels, Repetto ou Balmain.

Régulièrement distingué pour la qualité de sa communication financière, le groupe Interparfums a été récompensé de nombreux prix et distinctions, et notamment le « Prix Cristal de la transparence de l'information financière » ou le « Prix de l'Audace Créatrice » remis à Philippe Bénacin par Monsieur le Premier ministre François Fillon.

MANDATS EN COURS (EN FRANCE)

- Interparfums SA (*), Co-fondateur et Président-Directeur général
- Interparfums Holding, Président du Conseil d'administration

MANDATS EN COURS (À L'ÉTRANGER)

- Interparfums Inc. (États-Unis), Président (non exécutif) et Vice-Président du Conseil
- Interparfums Luxury Brands (États-Unis), Président (non exécutif) et Vice-Président du Conseil
- Inter España Parfums & Cosmetiques SL (Espagne), Administrateur
- Interparfums Srl (Italie), Administrateur
- Interparfums Suisse, Administrateur et Gérant
- Interparfums Singapore Pte Ltd, Administrateur
- Parfums Rochas Spain S.L., Président du Conseil d'administration

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS

Néant

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES (À L'ÉTRANGER)

- Interparfums Ltd (Grande-Bretagne), Administrateur

(*) Société dont les titres sont admis sur marché réglementé.

TARAK BEN AMMAR

Membre indépendant du Conseil de surveillance dont le mandat arrive à échéance à l'issue de l'Assemblée générale des actionnaires du 15 avril 2019 et qui n'a pas sollicité le renouvellement de son mandat

Nationalité française.

8, avenue de Montmorency – 75016 Paris

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

M. Tarak Ben Ammar est un entrepreneur dans les métiers audiovisuels sur la scène européenne et mondiale.

Il a débuté sa carrière en 1974 en convainquant un certain nombre de producteurs américains de réaliser une partie de leurs films en Tunisie. Il a, ainsi, participé à de nombreuses productions internationales, dont les blockbusters *Star Wars* (George Lucas) et *Les Aventuriers de l'Arche perdue* (Steven Spielberg). Il a aussi co-produit et distribué plus de 70 films, dont les prestigieux *La Traviata* (Franco Zeffirelli), *Pirates* (Roman Polanski), *La Passion du Christ* (Mel Gibson) et *L'Or Noir* (Jean-Jacques Annaud).

Simultanément, il a développé un groupe, présent sur plusieurs pays, en France, en Italie, au Maghreb et aux États-Unis :

- en France, il a participé au rayonnement du cinéma Français, à travers sa société Quinta Communications, et en tant qu'investisseur, il a été l'un des pionniers aux côtés de Luc Besson, de la Cité du Cinéma devenue un studio international de premier plan ;
- en Italie, sa filiale Prima TV s'est rapidement imposée comme le 4e groupe multimédia, derrière Mediaset, la RAI et Sky, notamment à travers la société Eagle, le plus grand distributeur indépendant du pays. Prima a ouvert son capital, en 2013, au groupe de télécoms de Nabil Sawiris ;
- au Maghreb, il s'est investi dans la défense des valeurs de tolérance et liberté dans son pays d'origine. Il est co-fondateur de la chaîne de télévision – Nessma – qui est devenue la 1re chaîne en Tunisie, Algérie, Libye et la 2e chaîne au Maroc. Par son positionnement démocratique, son indépendance, cette chaîne a joué un rôle central dans le printemps arabe et dans la lutte contre l'islamisme ;

Tarak Ben Ammar est diplômé en économie internationale de l'Université de Georgetown à Washington.

MANDATS EN COURS (EN FRANCE)

- A Prime Group SAS, Membre du Conseil de surveillance
- Euronews SA, membre du Conseil de surveillance

MANDATS EN COURS (À L'ÉTRANGER)

- Holland Coordinator & Service Company B.V. (Pays-Bas), Actionnaire et Directeur
- A1 International Investment B.V. (Pays-Bas), *Supervisory Director*
- Nessma SA (Luxembourg), Administrateur
- Andromeda Tunisie SA (Tunisie), Président-Directeur général
- Quinta Communications Distribution Tunisie SARL (Tunisie), Gérant
- Quinta Communications LTC Gammarth SARL (Tunisie), Gérant
- Carthago Films Services SARL (Tunisie), Gérant
- Empire Productions SARL (Tunisie), Gérant
- Holland Coordinator & Service Company Italia SpA (Italie), Président du Conseil d'administration et Administrateur
- Eagle Pictures SpA (Italie), Président du Conseil d'administration et Administrateur
- Europa Network Srl (Italie), Administrateur
- Prima TV SpA (Italie), Président du Conseil d'administration et Administrateur
- Delta Films Limited (UK), Directeur
- Delta (The Last Legion) Limited (UK), Directeur
- Delta (Young Hannibal) Limited (UK), Directeur

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES (EN FRANCE)

- Edison SAS (France), Membre du Comité d'administration
- Quinta Communications SA, Président du Conseil d'administration et Directeur général
- Téléclair SARL, Gérant

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES (À L'ÉTRANGER)

- Mediobanca SpA (*) (Italie), Membre du Conseil de surveillance
- Telecom Italia SpA (*) (Italie), Administrateur
- The Weinstein Company Holdings LLC (États-Unis), Membre du Conseil
- Lux Vide Finanziaria per iniziative audiovisive e telematiche SpA (Italie), Administrateur
- Europa TV SpA (Italie), Président du Conseil d'administration et Administrateur
- Quinta Communications USA, Inc. (États-Unis), Administrateur
- Quinta Communications Italia Srl (Italie), Président du Conseil d'administration et Administrateur
- Imperium SpA (Italie), Président du Conseil d'administration et Administrateur
- La Centrale Finanziare Generale SpA (Italie), Vice-Président du Conseil d'administration et Administrateur

(*) Société dont les titres sont admis sur marché réglementé.

VINCENT BOLLORÉ

Membre du Conseil de surveillance

Nationalité française.

Vivendi – 42, avenue de Friedland – 75008 Paris

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

M. Vincent Bolloré, DESS de droit, est le Président-Directeur général du Groupe Bolloré. Il commence sa carrière en 1970 comme fondé de pouvoir à la Banque de l'Union européenne avant de rejoindre, en 1976, la Compagnie Financière Edmond de Rothschild.

En 1981, il devient Président-Directeur général des papeteries et du Groupe Bolloré. Vincent Bolloré hisse le groupe parmi les 500 plus grandes compagnies mondiales. Coté en Bourse, le Groupe Bolloré occupe des positions fortes dans chacune de ses activités rassemblées autour de trois pôles : Transport et Logistique, Communication et Médias, Stockage d'électricité. Le Groupe Bolloré gère également un portefeuille d'actifs financiers.

MANDATS EN COURS

Groupe Vivendi (en France)

- Groupe Canal+, Membre du Conseil de surveillance

Groupe Bolloré (en France)

- Bolloré SA (*), Président-Directeur général
- Bolloré Participations, Président-Directeur général
- Financière de l'Odet SA (*), Président du Conseil d'administration (Direction dissociée)
- Blue Solutions (*), Président du Conseil d'administration (Direction dissociée)
- Somabol, Président
- Omnium Bolloré, Directeur général et Administrateur
- Financière V, Directeur général et Administrateur
- Financière Moncey (*), Administrateur
- Société Industrielle et Financière de l'Artois (*), Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil d'administration
- Compagnie du Cambodge (*), Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil de surveillance

Groupe Bolloré (à l'étranger)

- Nord-Sumatra Investissements, Président et Administrateur délégué
- Financière du Champ de Mars, Président et Administrateur délégué
- BB Groupe SA, Président du Conseil d'administration
- Plantations des Terres Rouges, Administrateur

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS (EN FRANCE)

- Fred & Farid Group, Représentant permanent de Bolloré

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS (À L'ÉTRANGER)

- SAFA Cameroun (*), Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil d'administration
- Société des Caoutchoucs de Grand Bereby (SOGB) (*), Vice-Président
- Bereby Finances, Vice-Président
- Socfinaf (*) (ex-Intercultures), Administrateur
- Liberian Agricultural Company (LAC), Administrateur
- Plantations Nord-Sumatra Ltd, Administrateur
- Socfin (*) (ex-Socfinal), Administrateur
- Socfinasia (*), Administrateur
- Socfindo, Administrateur
- Socfin KCD, Administrateur
- Bereby Finances, Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil d'administration,
- Société Camerounaise de Palmeraies (Socapalm) (*), Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil d'administration
- Société des Caoutchoucs de Grand Bereby (SOGB) (*), Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil d'administration
- Brabanta, Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil d'administration
- SOGB, Vice-Président
- COVIPHAMA, Administrateur
- Plantations Socfinaf Ghana, Administrateur
- Socfin Agricultural Company, Administrateur
- Socfinco FR, Administrateur

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES (EN FRANCE)

- Vivendi, Président du Conseil de surveillance
- Groupe Canal+, Président du Conseil de surveillance
- Studiocanal, Membre du Conseil de surveillance
- Société Anonyme Forestière et Agricole (SAFA), Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil d'administration

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES (À L'ÉTRANGER)

- Generali, Vice-Président
- Socfinco, Administrateur
- Palmeraies du Cameroun (Palmcam), Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil d'administration
- Brabanta, Co-gérant
- Centrages, Administrateur
- Bolloré Transport & Logistics Congo, Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil d'administration

Aux termes de la recommandation 18 du Code AFEP/MEDEF, « un dirigeant mandataire social exécutif ne doit pas exercer plus de deux autres mandats d'administrateur dans les sociétés cotées extérieures à son groupe y compris étrangères ».

Le Guide d'application du Code AFEP/MEDEF précise que « la limite de deux mandats n'est pas applicable aux mandats exercés, par un dirigeant mandataire social de société dont l'activité principale est d'acquérir et de gérer des filiales et participations, dans ces mêmes filiales et participations détenues, seul ou de concert ».

L'intégralité des mandats que détient M. Bolloré au sein de sociétés cotées est :

- d'une part, au sein du Groupe Bolloré qui est contrôlé par M. Bolloré (1) (Financière de l'Odet, Bolloré SA, Blue Solutions, Financière Moncey, Société Industrielle et Financière de l'Artois et Compagnie du Cambodge) ;
- d'autre part, au sein de participations (2) de Bolloré SA (Vivendi, Socfin et ses filiales), dont l'activité principale consiste à acquérir ou à gérer ses filiales et participations et où M. Bolloré exerce un mandat de dirigeant mandataire social (Président-Directeur général de Bolloré SA).

Ces mandats qui sont exercés hors du Groupe Bolloré mais au sein de participations détenues par Bolloré SA remplissent les conditions requises pour bénéficier de la dérogation et n'ont donc pas lieu d'être comptabilisés pour l'application des règles de cumul de mandats.

Ainsi, la situation de M. Bolloré est conforme aux dispositions du Code AFEP/MEDEF relatives au cumul de mandats, puisque les mandats au sein de sociétés cotées qu'il détient, soit sont à l'intérieur de son groupe, soit bénéficient de la dérogation prévue par le Code AFEP/MEDEF.

(1) Par l'intermédiaire de la société du Groupe Bolloré Participations, dont M. Vincent Bolloré est le Président-Directeur général.

(2) Aux termes de l'article L. 233-2 du Code de commerce, la qualification de « participation » résulte de la détention d'une fraction du capital comprise entre 10 % et 50 % du capital.

(*) Société dont les titres sont admis sur marché réglementé.

PAULO CARDOSO

Membre du Conseil de surveillance représentant les salariés et Président du comité RSE

Nationalité française.

Vivendi – 42, avenue de Friedland – 75008 Paris

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

M. Paulo Cardoso, de formation comptable, est entré à la Compagnie Générale des Eaux en 1997 en tant que gestionnaire administratif à la Direction de la communication.

En 2001, il rejoint la Direction financière au service comptabilité. En 2002, il a intégré la Direction de la Trésorerie où il est en charge du *Cash Management* de Groupe Canal+ et des systèmes réseaux du groupe.

MANDATS EN COURS

Néant

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS

Néant

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES (EN FRANCE)

- Membre et Trésorier du Comité d'entreprise Vivendi

DOMINIQUE DELPORT

Membre du Conseil de surveillance dont le renouvellement est proposé à l'Assemblée générale des actionnaires du 15 avril 2019

Nationalité française.

Vice Media UK – New North Place – Londres, EC2A4JA – Royaume-Uni

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

M. Dominique Delport est diplômé de l'EM Lyon (École supérieure de Management et de Commerce), et lauréat du concours MBA Moot Corp International Challenge de l'Université du Texas d'Austin et lauréat d'un *Emmy Award*.

Il a eu trois expériences professionnelles distinctes : journaliste de télévision, entrepreneur Internet, et enfin patron d'une agence média, ce qui lui confère une expertise contenus, digitale et média sur le plan international.

Dominique Delport débute sa carrière comme rédacteur en chef adjoint à la chaîne de télévision M6 Lyon, puis devient rédacteur en chef de M6 Lille. En 1996, il est nommé rédacteur en chef de M6, deuxième chaîne de télévision privée en France.

De 1996 à 2000, il dirige le programme d'information « 6 Minutes » (4 millions de téléspectateurs quotidiens) et des reportages sur l'actualité (*Zone Interdite*, *Capital* notamment).

En avril 2000, il renonce à une carrière dans le domaine de la télévision pour se lancer dans l'univers des start-ups, en créant la jeune entreprise multimédia de streaming Streampower, dont il devient le Président-Directeur général.

En octobre 2001, Streampower devient une filiale à 75 % du groupe Rivaud Media (Groupe Bolloré).

En 2003, Dominique Delport lance un programme quotidien de Canal+, « Merci pour l'info », et, en 2004, il crée et produit pour France 5 le programme « C.U.L.T. », émission télévisée interactive sur les cultures urbaines, avec des vidéos *live* de bloggeurs.

Après avoir participé au lancement de Direct 8 (TNT), Dominique Delport en anime l'émission hebdomadaire intitulée « 8-Fi », émission en direct consacrée aux nouveaux médias et technologies.

Dominique Delport arrive chez Media Planning Group (MPG) le 1er février 2006 au titre de Directeur général, tout en conservant sa fonction de Président-Directeur général de Streampower. Il est nommé Directeur général de MPG France en juin 2006, puis, en février 2007, Directeur général de Havas Media France.

En février 2008, il est promu au poste de Président-Directeur général de Havas Media France qu'il occupe jusqu'à fin 2015.

En février 2009, il est élu pour un mandat de deux ans à la présidence de l'UDECAM (Union des entreprises de conseil et achat média) qui regroupe l'ensemble des agences médias françaises.

Suite au succès de l'organisation intégrée de Havas Media France, il est nommé Directeur général du réseau mondial Havas Media Group.

En mars 2017, Dominique Delport est promu au poste de *Global Managing Director* et *Chief Client Officer* du Groupe Havas qu'il occupe jusqu'en avril 2018.

En avril 2016, il est nommé Président de Vivendi Content et de Studioplus, poste qu'il occupe jusqu'en avril 2018.

En avril 2018, il rejoint le groupe Vice Media où il occupe les fonctions de Président International et de *Chief Revenue Officer*.

MANDATS EN COURS

Néant

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS

Néant

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES (EN FRANCE)

Groupe Vivendi (en France)
- Vivendi content (SAS), Président
- Studio+, Président
- Studio+ France, Président
- Vivendi Entertainment, Président

Groupe Havas (en France)
- Havas, *Global Managing Director* et *Chief Client Officer*
- Havas Media Africa, Président et Membre du Conseil exécutif
- MFG R&D (SA), Président du Directoire
- Havas Productions (SNC), Gérant
- Havas Media France, Président-Directeur général
- Udecam, Président

AUTRES MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES (À L'ÉTRANGER)

Groupe Havas (à l'étranger)
- Arena Media Communications, Co-gérant
- Havas Media Belgium, Administrateur
- Ze Cake Group LTD, *Chairman*
- Ze Ais Group LTD, *Chairman*
- Havas Sports Limited, *Chairman*
- Arena Blm Ltd, *Chairman*
- Arena Quantum Ltd, *Chairman*
- Cake Group Ltd, *Chairman*
- Elisa Interactive Ltd, *Chairman*
- Cake Media Ltd, *Chairman*
- Media Planning Ltd, *Chairman*
- Ais Group Ltd, *Chairman*
- Arena Blm Holdings Ltd (Royaume-Uni), *Chairman*
- BLM Cliverd Ltd, *Director*
- Forward 1 UK Ltd, *Director*
- BLM Two Ltd, *Director*
- BLM Azure Ltd, *Director*
- BLM Red Ltd (Royaume-Uni), *Director*
- Forward Holding Spain, Sole *Director*
- S.L.U. (Espagne), Sole *Director*
- Forward Média Peru, *Director*
- SAC, *Director*

VÉRONIQUE DRIOT-ARGENTIN

Membre du Conseil de surveillance – salariée de Vivendi SA

Nationalité française.

Vivendi – 42, avenue de Friedland – 75008 Paris

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

Mme Véronique Driot-Argentin est entrée à la Compagnie Générale des Eaux en 1989. Elle débute sa carrière à la Direction de la communication, au service Presse. Elle rejoint en 1991 le syndicat des eaux d'Île-de-France puis en 1994 la Direction des ressources humaines de la Générale des Eaux en qualité de Chargée de mission auprès du Directeur des ressources humaines du groupe et intervient dans la gestion des relations sociales, fonction qu'elle continue d'occuper chez Vivendi.

En 2011, elle est rattachée au Directeur de la formation de Vivendi. Depuis 2016, elle est Responsable formation au sein de la Direction des ressources humaines.

Depuis 2006, Mme Véronique Driot-Argentin est déléguée syndicale de la CFTC.

Elle a siégé au Conseil des Prud'Hommes de Paris entre 2008 et 2015.

Depuis 2014, elle est Conseillère municipale de la commune de Villecresnes (Val-de-Marne) et Vice-Président du Centre communal d'action sociale.

MANDAT EN COURS

Néant

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS

Groupe Vivendi (en France)
- Comité de groupe, Membre
- IDSE, Membre du bureau
- DUP, Secrétaire

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Néant

ALIZA JABÈS

Membre indépendant du Conseil de surveillance

Nationalité française.

Groupe Nuxe – 127, rue d'Aguesseau – 92100 Boulogne-Billancourt

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

Mme Aliza Jabès est diplômée de l'Institut d'Études Politiques de Paris et titulaire d'un *Master of Business Administration* (MBA) de l'université de New York (NYU).

Elle commence sa carrière comme analyste financière pour le laboratoire Eli Lilly à Indianapolis (États-Unis). Au début des années 1990, elle choisit la voie de l'entreprenariat et reprend le Laboratoire NUXE, alors petite structure de formulation à Paris.

Son pari : construire une marque de cosmétologie naturelle d'envergure. En quelques années, NUXE devient un groupe français parmi les leaders mondiaux de la cosmétique. Le Groupe NUXE occupe également une place prépondérante dans l'univers du bien-être avec des Spas représentés dans plus de 50 établissements de luxe en France comme à l'international.

La stratégie du Groupe NUXE en matière d'innovation et de propriété industrielle est reconnue et récompensée deux fois par l'INPI (Institut National de la Propriété Industrielle) en 2007 et 2011.

Régulièrement distinguée pour son parcours, Aliza Jabès a été honorée de nombreux prix et distinctions.

En 2011, Aliza Jabès reçoit le prestigieux Prix de l'Entrepreneur de l'Année (EY – l'Express) au niveau national. En 2012, le CEW *(Cosmetique Executive Women)* lui décerne l'*Achiever Award* pour son parcours exceptionnel dans l'industrie cosmétique et en 2014 elle est lauréate du Trophée Femmes en Or (Havas International) dans la catégorie Femme d'entreprise, qui récompense sa créativité et son esprit d'entreprendre.

Après avoir été élevée au rang de « Chevalier de la Légion d'Honneur » en 2008, elle est promue « Officier de l'Ordre National du Mérite » en 2015.

MANDATS EN COURS

Groupe NUXE (en France)
- NUXE Développement, Présidente

Groupe NUXE (à l'étranger)
- NUXE Hong Kong Limited, Directeur
- NUXE GmbH (Allemagne), Gérante
- NUXE Polska sp. Zoo (Pologne), Présidente
- NUXE Ireland DAC, Directeur
- NUXE UK Ltd, Directeur
- NUXE Istanbul Kozmetik Urünleri Ticaret Limited Sirketi (Turquie), Présidente
- Laboratoire NUXE Portugal UNIPESSOAL LDA, Gérante
- Laboratoire NUXE Espana SL, Directeur
- NUXE Suisse SA, Administrateur
- NUXE Belgium SA, Administrateur
- Laboratoire Nuxe Italia Srl, Administrateur

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS (EN FRANCE)

- Fédération des entreprises de la beauté (FEBEA), Administrateur
- Syndicat français des produits cosmétiques de Conseil pharmaceutique (SFCP), Présidente
- Commission d'attribution de la « distinction Palace », Membre

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Néant

CATHIA LAWSON-HALL

Membre indépendant du Conseil de surveillance et Présidente du Comité d'audit

Nationalité française.

Société Générale – 17, cours Valmy – 92800 Paris-La Défense 7

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

Mme Cathia Lawson-Hall est titulaire d'un Diplôme d'Études Approfondies (DEA) de Finances de Paris-Dauphine. Elle est responsable de la relation globale et du conseil stratégique avec les gouvernements, les clients grandes entreprises et institutions financières africaines de la Société Générale. Mme Lawson-Hall est également *Head of Financial Institutions Group* pour l'Afrique à la Société Générale.

Elle était précédemment *Managing Director*, co-Responsable Marchés de Capitaux Dettes pour les entreprises pour la France, la Belgique et le Luxembourg. Mme Cathia Lawson-Hall a rejoint la Société Générale en 1999 en qualité d'analyste crédit *sales-side* responsable des télécommunications et des médias avant de se diriger vers le conseil en financement. Mme Cathia Lawson-Hall a plus de 20 ans d'expérience dans les métiers de la Banque de financement et d'investissement.

MANDAT EN COURS

- Société Générale Côte d'Ivoire, Administratrice
- Société Générale Bénin, Administratrice

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS (EN FRANCE)

- Société Générale, Directrice de la Relation clients et banque d'investissement pour l'Afrique

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Néant

SANDRINE LE BIHAN

Membre du Conseil de surveillance, représentant les actionnaires salariés

Nationalité française.

Vivendi – 42, avenue de Friedland – 75008 Paris

EXPERTISE ET EXPERIENCE

Mme Sandrine Le Bihan, de formation comptable, est entrée à la Compagnie Générale des Eaux en 1992 en tant que gestionnaire au service Titres.

En 2003, elle devient Responsable du fichier des sociétés du groupe et de bases de données à la Direction juridique de Vivendi. Elle intervient dans les domaines du droit des sociétés, du droit boursier et de l'actionnariat salarié.

MANDAT EN COURS

Néant

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS

Groupe Vivendi (en France)

- FCPE « Groupe Vivendi Épargne », Présidente et Membre du Conseil de surveillance
- FCPE « Opus Vivendi », Membre du Conseil de surveillance représentant les porteurs de parts des fonds
- DUP, Titulaire et trésorière
- Comité de groupe, Membre
- IDSE, Membre du bureau

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES (EN FRANCE)

- Comité d'entreprise de Vivendi, Secrétaire adjointe et Trésorière

MICHÈLE REISER

Membre indépendant du Conseil de surveillance

Nationalité française.

MRC – 6, place Saint-Germain-des-Prés – 75006 Paris

EXPERTISE ET EXPERIENCE

Michèle Reiser est philosophe de formation. En 1975, elle crée sur FR3 une émission littéraire hebdomadaire pour les jeunes qu'elle animera pendant huit ans. Elle est aussi alors rédactrice d'une chronique littéraire dans Le Monde de l'Education, et plus tard collabore régulièrement à « Ex Libris ».

Réalisatrice, productrice et auteure de films de télévision, elle a signé, entre 1983 et 2005, des documentaires, des portraits et des grands reportages diffusés sur France 2, France 3, France 5, Canal+ et Arte, centrés autour de grands pôles d'intérêt :

- les faits de société (« Les Trois Mousquetaires à Shanghai », « La Vie en rollers ») ;
- la politique (elle crée la collection « Un Maire, une Ville » avec notamment Alain Juppé à Bordeaux et Jean-Claude Gaudin à Marseille) ;
- la question psychiatrique (« Le Cinéma de notre anxiété », « Un homme sous haute surveillance », « Épilepsies ») ;
- les traditions amoureuses (« Les Amoureux de Shanghai », « L'Amour au Brésil », « Les Amoureux du Printemps de Prague ») ;
- le développement de l'enfant et de l'adolescent (« Premiers émois », « Vis ta vie, ou les parents ça sert à rien », « La vérité sort de la bouche des enfants ») ;
- des portraits (« Reiser », « Juppé », « François Truffaut, correspondance à une voix »).

Elle réalise également des émissions musicales et théâtrales, et des opéras (« Le Barbier de Séville » avec Ruggero Raimondi).

Elle a fondé et dirigé les Films du Pharaon (1988-2005).

En janvier 2005, elle est nommée par le Président de la République membre du Conseil supérieur de l'audiovisuel où, au cours de son mandat de six ans, elle préside les groupes de travail Production audiovisuelle, Chaînes privées gratuites, Publicité, et les missions Cinéma et Musique.

De 2008 à 2012, elle crée et préside la Commission sur l'image des femmes dans les médias, qui publie à la fin de l'année un rapport mettant en lumière que, si les femmes sont présentes à l'image, elles restent cantonnées à un certain rôle, la légitimité du savoir demeure masculine. De ce constat naîtra la mise en exergue de la notion d'« experte » qui sera l'objet du deuxième rapport présenté en décembre 2011 au cours d'un colloque à l'Assemblée nationale, « Les expertes, bilan d'une année d'autorégulation ». La Commission a été pérennisée par le Premier ministre en 2011.

En 2010, elle copréside la Commission sur l'accès des associations aux médias audiovisuels, rapport remis au Premier ministre en janvier 2011.

Elle est membre de l'Observatoire de la parité entre les femmes et les hommes, de 2010 à 2012.

En 2013, Michèle Reiser crée une société de conseil, MRC.

Depuis 2014, elle préside le jury du Prix Gulli du roman.

Elle crée en juin 2015 le festival de musique classique Paris-Mezzo, qui deviendra en 2017 le Festival de Paris.

Elle a publié deux romans chez Albin Michel : *Dans le creux de ta main* en 2008, et *Jusqu'au bout du festin* en 2010, Prix de la révélation littéraire 2010 Aufeminin.com.

Elle est Chevalier dans l'Ordre de la Légion d'honneur (2010) et dans l'Ordre national du Mérite (2004).

MANDAT EN COURS (EN FRANCE)

- Radio France, membre du Conseil d'administration
- Radio France, membre du Comité stratégique

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS

- MRC, Gérante

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Néant

KATIE STANTON

Membre indépendant du Conseil de surveillance

Nationalité américaine.

Color Genomics – 831 Mitten Road, Burlingame CA 94010 – États-Unis

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

En juin 2016, Mme Katie Stanton a rejoint Color Genomics en tant que Directrice Marketing. Mme Katie Stanton est diplômée du Rhodes College (1991) et titulaire d'un Master de l'École des affaires publiques et internationales (SIPA) de l'Université de Columbia.

Mme Katie Stanton est le partenaire fondateur de #Angels, groupe d'investissement basé dans la Silicon Valley. Jusqu'en 2016, Mme Katie Stanton était Vice-Présidente Global Media de Twitter. Précédemment, elle était Vice-Présidente du développement du marché international chez Twitter, chargée des partenariats, de la croissance des usagers et des activités-clés sur les marchés stratégiques d'Europe, Amérique latine, Moyen-Orient et Afrique. Elle a participé à la création d'un certain nombre de bureaux internationaux, notamment au Royaume-Uni, au Japon, en France, en Espagne, au Brésil et en Allemagne. Avant de rejoindre Twitter, elle a travaillé à la Maison Blanche, au Département d'État, chez Google et Yahoo.

MANDAT EN COURS (À L'ÉTRANGER)

- Color Genomics, *Chief Marketing Officer*

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS

Néant

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES (À L'ÉTRANGER)

- Twitter, Vice-Présidente Global Media
- Time Inc, Administrateur

Renseignements concernant le membre du Conseil de surveillance, dont la nomination est proposée à l'Assemblée générale du 15 avril 2019

CYRILLE BOLLORÉ

Nationalité française

Tour Bolloré – 31-32, quai de Dion-Bouton – 92811 Puteaux Cedex

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE EN MATIÈRE DE GESTION

M. Cyrille Bolloré est diplômé de l'université Paris-IX-Dauphine *(Master [MSc] in Economics and Management – Major in Finance).*

De novembre 2007 à novembre 2008, il occupe les fonctions de Directeur adjoint des approvisionnements et de la logistique de Bolloré Énergie. En décembre 2008, il en devient le Directeur jusqu'en août 2010. En septembre 2010, il est nommé Directeur général, puis Président en octobre 2011.

En août 2012, il est nommé Vice-Président, administrateur délégué de Bolloré. En juin 2013, il est nommé Directeur général délégué de Bolloré.

Il a été Président de Bolloré Logistics jusqu'en décembre 2014, Président de Bolloré Transport Logistics de novembre 2014 à mai 2016 et depuis avril 2016, il est Président de Bolloré Transport & Logistics Corporate (ex-Bolloré Transport & Logistics).

En septembre 2017, il est nommé Vice-Président, Directeur général de Financière de l'Odet.

M. Cyrille Bolloré bénéficie de l'expérience d'un groupe industriel intégré et des métiers des contenus, des médias et de la communication. Sa nomination contribuerait à renforcer l'expertise du Conseil de surveillance de Vivendi au regard des enjeux liés aux pays émergents, notamment en Afrique.

M. Cyrille Bolloré est le fils de M. Vincent Bolloré.

MANDATS EN COURS

Groupe Bolloré (en France)

- Bolloré Energy, Président du Conseil d'administration
- Bolloré Transport & Logistics Corporate (ex-Bolloré Transport & Logistics), Président
- Bolloré SA (*), Directeur général délégué, Vice-Président Administrateur délégué
- Compagnie du Cambodge (*), Président du Directoire
- Sofibol, Président du Conseil de surveillance
- BlueElec, Président
- Financière de l'Odet (*) Directeur général et Vice-Président, Administrateur
- Bolloré Participations, Administrateur
- Financière V, Administrateur
- Omnium Bolloré, Administrateur,
- Société Industrielle et Financière de l'Artois (*), Administrateur,
- Blue Solutions (*), Administrateur,
- Financière Moncey (*), Représentant permanent de Compagnie du Cambodge au Conseil
- Société Française Donges Metz, Représentant permanent de Financière de Cézembre au Conseil
- Bolloré Africa Logistics, Représentant permanent de Bolloré Transport & Logistics Corporate au Conseil
- Bolloré Logistics, Représentant permanent de Bolloré Transport & Logistics Corporate au Collège des administrateurs
- Sogetra, Représentant permanent de Globolding au Conseil

Groupe Bolloré (à l'étranger)

- Financière du Champ de Mars, Administrateur
- SFA SA, Administrateur
- Nord Sumatra Investissements, Administrateur
- Plantations des Terres Rouges, Administrateur
- African Investment Company, Administrateur
- Bolloré Transport & Logistics Congo (ex-Bolloré Africa Logistics Congo), Représentant permanent de Société de Participations Africaines au Conseil

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS (EN FRANCE)

Néant

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS (À L'ÉTRANGER)

- Socfinaf (*), Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES (EN FRANCE)

Groupe Bolloré (en France)

- Bolloré Africa Railways, Administrateur
- Compagnie du Cambodge, Président et membre du Conseil de surveillance
- Société Industrielle et Financière de l'Artois, Directeur général
- Bolloré Africa Logistics, Représentant permanent de Bolloré Transport Logistics au Conseil
- Bolloré Logistics, Représentant permanent de Bolloré Transport Logistics au Collège des administrateurs
- SDV Logistique Internationale, Représentant permanent de Bolloré Transport Logistics au Conseil
- Kerné Finance, Représentant permanent de Bolloré Transport Logistics au Conseil
- La Charbonnière, Représentant permanent de Bolloré Energy au Conseil

Autres mandats et fonctions (en France)

- Stocks stratégiques pétroliers, Vice-Président du Comité professionnel
- Société des Pipelines de Strasbourg SARL, Membre du Conseil de gérance

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES (À L'ÉTRANGER)

Groupe Bolloré (à l'étranger)

- CICA SA (CH), Administrateur
- Satram Huiles SA (CH), Administrateur
- Camrail, Représentant permanent de Société Financière Panafricaine au Conseil
- Congo Terminal, Représentant permanent de Socopao au Conseil
- Douala International Terminal, Représentant permanent de Société de Participations Africaines au Conseil

Autres mandats et fonctions (à l'étranger)

- CIPCH BV (NL), *Director*

(*) Société dont les titres sont admis sur marché réglementé.

1.1.1.3. Liens familiaux

Il existe un lien familial entre deux membres du Conseil de surveillance : M. Yannick Bolloré est le fils de M. Vincent Bolloré. À la connaissance de la société, il n'existe pas d'autre lien familial entre les membres du Conseil de surveillance.

Il existe un lien familial entre un membre du Conseil de surveillance et un membre du Directoire : M. Cédric de Bailliencourt est le neveu de M. Vincent Bolloré. À la connaissance de la société, il n'existe pas d'autre lien familial entre les membres du Conseil de surveillance et les membres du Directoire.

1.1.1.4. Absence de conflit d'intérêts

À la connaissance de la société, il n'existe aucun conflit d'intérêts avéré ou potentiel entre Vivendi et les membres du Conseil de surveillance tant en ce qui concerne leurs intérêts personnels que leurs autres obligations.

Le Règlement intérieur du Conseil de surveillance dispose que ses membres ont pour devoir de faire part au Conseil de toute situation de conflit d'intérêts, même potentielle, actuelle ou à venir, dans laquelle ils sont ou seront susceptibles de se trouver. Il prévoit en outre que le membre référent a pour mission de coordonner au sein du Comité de gouvernance, nomination et rémunération les diligences visant à identifier, examiner et prévenir toute situation de conflit d'intérêts, même potentielle au sein du Conseil.

Lorsque le Conseil de surveillance délibère sur un sujet concernant directement ou indirectement un de ses membres, celui-ci est invité, le cas échéant, à quitter, le temps des débats et du vote, la réunion du Conseil. Pour les sujets susceptibles de concerner le Président du Conseil de surveillance, la présidence de la séance est alors confiée momentanément au Vice-Président.

Les relations d'affaires qui peuvent exister entre le Groupe Havas, dont M. Yannick Bolloré est le Président-Directeur général, le Groupe Bolloré dont M. Vincent Bolloré est le Président-Directeur général, et certaines filiales de Vivendi s'inscrivent dans le cadre de relations commerciales courantes conclues à des conditions normales de marché et ne sont pas susceptibles d'engendrer des conflits d'intérêts avérés ou potentiels entre Vivendi et MM. Yannick et Vincent Bolloré. Le descriptif de ces relations d'affaires et les éléments quantitatifs s'y rapportant sont décrits dans la note 21.3 « Autres opérations avec les parties liées » de l'annexe aux états financiers de l'exercice 2018 figurant au chapitre 4 du présent Rapport annuel – Document de référence.

1.1.1.5. Absence de condamnation pour fraude, de responsabilité dans une faillite ou d'incrimination et/ou sanction publique

À la connaissance de la société, au cours des cinq dernières années :

- aucune condamnation pour fraude n'a été prononcée à l'encontre de l'un des membres du Conseil de surveillance ;
- aucun des membres du Conseil de surveillance n'a été associé à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation en tant que membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ;
- aucune incrimination et/ou sanction publique officielle n'a été prononcée à l'encontre de l'un des membres du Conseil de surveillance de la société ; et
- aucun membre du Conseil de surveillance n'a été empêché par un Tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur, à l'exception, dans ce dernier cas, des situations suivantes :
  - Dans le cadre de la procédure de liquidation judiciaire de la société Quinta Industries, dont la société Quinta Communications était administrateur lors du prononcé de la liquidation judiciaire le 15 décembre 2011, la Cour d'appel de Versailles, dans son arrêt du 20 février 2018, a confirmé la décision du Tribunal de commerce de Nanterre du 16 décembre 2016 ayant prononcé à l'encontre de M. Tarak Ben Ammar une interdiction de diriger, gérer, administrer ou contrôler une entreprise pour une durée de trois ans à compter de cette décision, cette interdiction ne s'appliquant pas au mandat en cours. M. Tarak Ben Ammar a indiqué dans sa déclaration, reçue par Vivendi le 7 mars 2019, que par arrêt rectificatif rendu le 10 avril 2018 la Cour d'appel de Versailles avait précisé que les mandats en cours exercés par M. Tarak Ben Ammar n'étaient pas exclus de la mesure d'interdiction prononcée et qu'il avait formé deux pourvois devant la Cour de cassation et sollicité le relevé de la mesure d'interdiction devant le Tribunal de commerce de Nanterre et, dans l'attente de l'issue de ces recours, qu'il avait démissionné de ses mandats, à l'exception de ceux de membre de Conseil de surveillance, en raison de leur nature.
  - Les sociétés Financière du Perguet et Financière de l'Odet, ainsi que M. Vincent Bolloré ont été condamnés solidairement le 22 janvier 2014, dans le cadre de l'acquisition de 3 % du capital de la société italienne Premafin par les sociétés précitées (à l'exclusion de toute acquisition personnelle), à une amende administrative d'un montant de 1 000 000 euros chacun, assortie d'une obligation de ne pas détenir de mandats sociaux en Italie, pour une période de 18 mois, ce qui était sans effet, celui-ci ne détenant aucun mandat à cette date, en application des articles 187 ter et 187 quinquies du décret législatif n° 58/1998 *(Testo Unico della Finanza)*.

1.1.1.6. Conventions passées entre la société et l'un des membres du Conseil de surveillance – Contrats de services

Le Conseil de surveillance, dans sa séance du 2 septembre 2015, avait autorisé, sur recommandation du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, la conclusion d'un contrat de prestation de services entre Vivendi et M. Dominique Delport (membre non indépendant) pour une durée de cinq années à compter du 1er octobre 2015.

Aux termes de ce contrat de prestation de services, dont la conclusion avait été approuvée par l'Assemblée générale des actionnaires du 21 avril 2016, M. Dominique Delport apportait son concours et ses conseils dans le domaine de la création et de l'utilisation de nouveaux contenus numériques dans le cadre du développement de Vivendi Content et de Dailymotion.

Le Conseil de surveillance avait constaté, dans le contexte du développement de la stratégie numérique qui dépend tant des ressources internes au groupe Vivendi que de concours externes, particulièrement en matière de formats originaux et distinctifs de contenus numériques, qu'il était dans l'intérêt de la société de recourir aux services de M. Dominique Delport qui possède une grande expérience dans ces domaines.

Le montant annuel des honoraires avait été fixé à 300 000 euros.

Par décision du Conseil de surveillance du 11 mai 2017, sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, la part variable de 200 000 euros maximum qui était prévue au titre de ce contrat et susceptible de lui être versée, le cas échéant, avait été supprimée. Cet avenant au contrat dont bénéficiait M. Dominique Delport a été approuvé par l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 19 avril 2018.

Ce contrat de prestation de services a pris fin le 26 mars 2018. Le montant versé prorata temporis en 2018 à M. Dominique Delport s'est donc élevé à 75 000 euros.

Par ailleurs, M. Dominique Delport n'exerce plus de fonctions opérationnelles au sein du groupe Vivendi depuis le 26 mars 2018. Il ne bénéficie donc plus, aux termes de ce contrat, du plan d'intéressement à long terme ouvert aux cadres du groupe les plus impliqués dans le développement de Dailymotion et indexé sur la croissance de la valeur d'entreprise de Dailymotion par rapport à sa valeur d'acquisition (271,25 millions d'euros), telle qu'elle ressortira au 30 juin 2020 sur la base d'une expertise indépendante (1) (se reporter au rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées figurant au chapitre 4.4.7 du présent Rapport annuel – Document de référence).

1.1.1.7. Prêts et garanties accordés aux membres du Conseil de surveillance

La société n'a accordé aucun prêt ou consenti aucune garantie en faveur de l'un des membres du Conseil de surveillance.

1.1.1.8. Compétence et Règlement intérieur du Conseil de surveillance

Rôle et pouvoirs du Conseil de surveillance en application des dispositions légales et statutaires

Le Président et le Vice-Président du Conseil de surveillance, élus pour une durée n'excédant pas leur mandat de membre du Conseil de surveillance, sont chargés de convoquer le Conseil de surveillance aussi souvent que l'intérêt de la société l'exige et d'en diriger les débats.

Le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, nomme les membres du Directoire, dont il fixe les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments composant leur rémunération. Il peut les révoquer à tout moment.

Le Conseil de surveillance examine et arrête les orientations stratégiques de la société. Il autorise le Directoire à mettre en œuvre les opérations importantes d'acquisition, de cession ou de restructuration interne ou celles susceptible d'avoir un impact sur la structure financière du groupe ainsi que les accords de partenariat stratégiques. Il examine la politique en matière de responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE).

Le Conseil de surveillance contrôle la gestion de la société par le Directoire. À cette fin, il exerce les pouvoirs prévus par la loi et les statuts.

Il opère les vérifications et les contrôles qu'il juge opportuns et peut se faire communiquer les documents qu'il estime utiles à l'accomplissement de sa mission.

Règlement intérieur

Le Règlement intérieur du Conseil de surveillance constitue un document purement interne destiné à préciser les statuts de la société, les modalités pratiques de fonctionnement du Conseil de surveillance ainsi que les droits et devoirs de ses membres. Il est inopposable aux tiers et ne peut être invoqué par eux à l'encontre des membres du Conseil de surveillance.

Rôle et pouvoirs du Conseil de surveillance en application du Règlement intérieur

Le Conseil de surveillance, après avis du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, se prononce sur les candidatures des mandataires sociaux de Vivendi à des fonctions d'administrateur ou de membre du Conseil de surveillance dans des sociétés tierces.

Le Conseil de surveillance autorise préalablement à leur mise en œuvre les opérations suivantes :

- cession ou acquisition totale ou partielle de participations ou d'entreprises dans la mesure où elles dépassent chacune un montant de 300 millions d'euros ;
- émissions de titres donnant accès directement ou indirectement au capital social et d'emprunts obligataires convertibles au-delà de 100 millions d'euros ;
- émissions d'emprunts obligataires non convertibles au-delà de 500 millions d'euros, à l'exception de toutes opérations de renouvellement d'emprunts obligataires dans des conditions meilleures que celles consenties à la société ;
- propositions de programmes de rachats d'actions à l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires, opérations de financement significatives ou susceptibles de modifier substantiellement la structure financière de la société, à l'exception des opérations de financement s'inscrivant dans le cadre de la gestion dynamique de la dette de la société ;
- constitution de sûretés, octroi de cautions, avals ou garanties en faveur de tiers par le Directoire dans la double limite d'un montant de 300 millions d'euros par engagement et d'un milliard d'euros pour le total des engagements. Cette autorisation donnée au Directoire pour douze mois est réexaminée chaque année ;
- opérations importantes de restructuration interne, opérations se situant hors de la stratégie annoncée et accords de partenariat stratégiques ;
- mise en place de plans d'attribution d'actions de performance ou de tout autre mécanisme s'inscrivant dans des logiques similaires ;
- attributions d'actions de performance aux membres du Directoire ; et détermination du nombre d'actions devant être conservé pendant la durée du mandat de chacun des membres du Directoire ;
- propositions à l'Assemblée générale des actionnaires de modifications statutaires, d'affectation du résultat et de fixation du dividende ;
- fixation de la politique et des éléments de rémunération des membres du Directoire et élaboration du rapport sur le gouvernement d'entreprise et du texte des résolutions soumises à l'Assemblée générale des actionnaires se rapportant à ce qui précède.

1.1.1.9. Rôle et missions du membre référent du Conseil de surveillance

Le Conseil peut désigner en son sein un membre référent, sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, parmi les membres qualifiés d'indépendants par le Conseil de surveillance.

Le membre référent demeure en fonction pendant la durée de son mandat de membre du Conseil. Le Conseil peut décider à tout moment de mettre fin à cette fonction. Quelle qu'en soit la raison, la perte de la qualité de membre indépendant met fin aux fonctions de membre référent.

Le membre référent est investi des missions suivantes :

- évaluation du fonctionnement du Conseil : le membre référent assure, en liaison avec le Secrétaire général, la direction du processus d'évaluation du fonctionnement du Conseil et en rend compte au Conseil, en lien avec le Comité de gouvernance, nomination et rémunération ;

(1) Dans l'hypothèse d'une progression de la valeur de Dailymotion, le montant de sa rémunération au titre du plan d'intéressement aurait été plafonné à 1 % de cette progression.

- prévention des conflits d'intérêts : il coordonne au sein du Comité de gouvernance, nomination et rémunération les diligences visant à identifier, examiner et prévenir toute situation de conflit d'intérêts, même potentielle, au sein du Conseil de surveillance. Il porte à la connaissance du Président les éventuelles situations de conflit d'intérêts ainsi identifiées et rend compte de ses travaux au Conseil ;
- suivi des conditions nécessaires au bon fonctionnement du Conseil, le membre référent veille à l'application du Règlement intérieur du Conseil ainsi qu'au respect des recommandations du Code AFEP/MEDEF. Il formule toute proposition ou recommandation qu'il juge utile. Il s'assure que les membres du Conseil sont en mesure d'exercer leur mandat dans les meilleures conditions possibles et dans le respect de l'intérêt de l'ensemble des actionnaires. Il s'assure qu'ils bénéficient d'un niveau d'information suffisant.

1.1.1.10 L'information et les délibérations du Conseil de surveillance

Les membres du Conseil de surveillance reçoivent toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de leur mission et peuvent se faire communiquer, préalablement à toute réunion, tous les documents qu'ils estiment utiles. Le droit à l'information des membres du Conseil de surveillance est organisé selon les modalités pratiques exposées ci-après.

L'information préalable aux réunions du Conseil de surveillance

Le Président du Conseil de surveillance, assisté du Secrétaire général, transmet aux membres du Conseil les informations appropriées, en fonction des points de l'ordre du jour.

L'information régulière du Conseil de surveillance

Outre l'information régulière du Conseil de surveillance par le Directoire sur la marche de la société et les points marquants ainsi que sur la situation financière, la trésorerie, les engagements de Vivendi ou tous événements et opérations significatifs, le Directoire présente un rapport trimestriel au Conseil de surveillance sur son activité et la marche des affaires du groupe.

Les demandes d'information des membres du Conseil de surveillance portant sur des sujets spécifiques sont adressées au Président et au Secrétaire général, ce dernier étant chargé d'y répondre dans les meilleurs délais en liaison avec le Président du Directoire. Afin de compléter leur information, les membres du Conseil de surveillance disposent de la faculté de rencontrer les membres du Directoire ainsi que les principaux dirigeants de la société, y compris hors la présence des membres du Directoire, après en avoir informé le Président du Conseil de surveillance.

Caractère collégial des délibérations du Conseil de surveillance et confidentialité des informations

Le Conseil de surveillance est un organe collégial : ses délibérations engagent l'ensemble de ses membres. Les membres du Conseil de surveillance, ainsi que toute personne assistant aux réunions du Conseil de surveillance, sont tenus à une stricte obligation de confidentialité et de réserve s'agissant des informations qui leur sont communiquées par la société, qu'ils reçoivent dans le cadre des délibérations du Conseil et de ses Comités, et des informations présentant un caractère confidentiel ou présentées comme telles par le Président du Conseil de surveillance ou du Directoire.

Si le Conseil de surveillance a connaissance d'une information confidentielle, précise et susceptible d'avoir, au moment de sa publication, une incidence sensible sur le cours du titre de la société ou des sociétés que celle-ci contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, les membres du Conseil doivent s'abstenir de communiquer cette information à un tiers tant qu'elle n'a pas été rendue publique et s'interdire de réaliser toute opération sur les titres de la société.

Conformément à l'article 10.3 du Code AFEP/MEDEF, le Conseil de surveillance se réunit au moins une fois par an hors la présence des membres du Directoire. Par ailleurs, chaque fois que ses membres en expriment le besoin et en fonction de l'ordre du jour, le Conseil de surveillance dispose de la faculté de se réunir hors la présence de son Président.

1.1.1.11. Travaux du Conseil de surveillance en 2018

Au cours de l'année 2018, le Conseil de surveillance s'est réuni sept fois avec un taux moyen d'assiduité de 96,4 %.

Ses travaux ont notamment porté sur :

- l'examen de la marche opérationnelle des principales activités du groupe ;
- les perspectives de croissance interne et externe du groupe et les principales initiatives et opportunités stratégiques du groupe ;
- la revue régulière des projets d'acquisition et de cession ;
- la cession de la participation de Vivendi dans Ubisoft ;
- le dénouement de la couverture de la participation détenue par Vivendi dans Fnac-Darty ;
- l'étude et la réalisation des opérations préalables à l'évolution possible de la structure actionnariale du capital d'Universal Music Group ;
- le projet de cession d'une partie du capital d'Universal Music Group ;
- l'acquisition de 100 % du capital d'Editis ;
- le suivi de l'évolution de la gouvernance de Telecom Italia ;
- l'étude du projet de transformation de la société en société européenne ;
- l'appréciation de la qualité et de la structure du bilan du groupe ;
- l'examen et l'approbation, le cas échéant, des propositions et travaux du Comité d'audit ;
- l'examen des comptes consolidés et annuels 2017 et du budget 2018, l'information sur les comptes consolidés semestriels 2018 arrêtés par le Directoire, l'information sur le chiffre d'affaires des 1er et 3e trimestres 2018 ;
- la situation de trésorerie du groupe ;
- le renouvellement du programme EMTN ;
- l'examen des conventions réglementées approuvées au cours d'exercices antérieurs ;
- l'examen des rapports trimestriels d'activité établis par le Directoire ;
- l'examen et l'approbation, le cas échéant, des propositions et travaux du Comité de gouvernance, nomination et rémunération ;
- la composition du Conseil de surveillance et de ses Comités ;
- le renouvellement du Directoire ;
- l'examen des plans de succession au sein du groupe ;
- l'évaluation du fonctionnement du Conseil de surveillance et de ses Comités ;
- la rémunération du Président du Conseil de surveillance ;
- la fixation de la rémunération du Président du Directoire et de ses membres ;
- l'attribution d'actions de performance aux membres du Directoire ;
- l'examen de la politique de la société en matière d'égalité professionnelle de mixité et de diversité ;
- la politique et la situation de l'actionnariat salarié ;
- l'augmentation de capital réservée aux salariés en 2018 et 2019 ;

- l'examen et l'approbation, le cas échéant, des propositions et travaux du Comité RSE ;
- l'examen de la politique en matière de responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) ;
- l'arrêté des résolutions couvrant la politique et les éléments de rémunération des membres du Conseil de surveillance et du Directoire, soumises à l'Assemblée générale des actionnaires du 19 avril 2018 ;
- la revue des résolutions arrêtées par le Directoire et soumises à l'Assemblée générale des actionnaires du 19 avril 2018 ;
- le suivi des enquêtes et procédures judiciaires en cours.

1.1.1.12. L'évaluation du fonctionnement du Conseil de surveillance

De manière périodique et tous les trois ans au moins, le Conseil de surveillance procède à une évaluation formalisée de son fonctionnement avec le concours du Comité de gouvernance, nomination et rémunération.

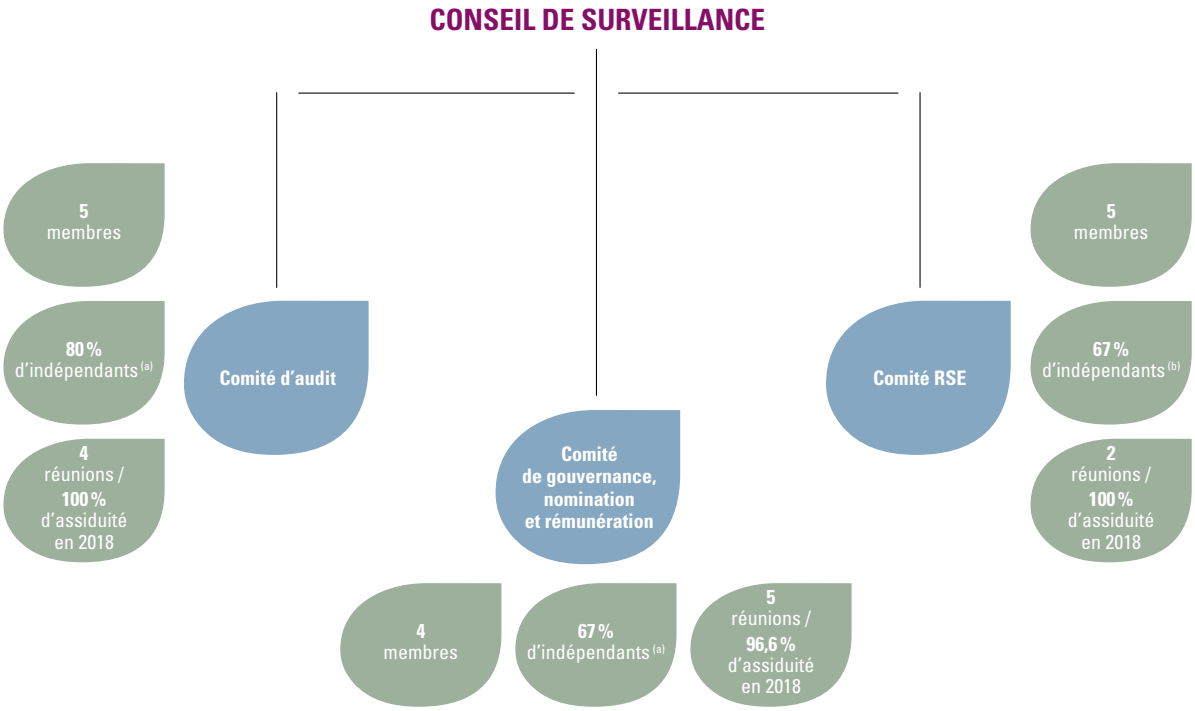
Le Conseil de surveillance, dans sa séance du 14 février 2019, a procédé à l'examen de son fonctionnement sur la base d'un questionnaire remis à chacun des membres du Conseil de surveillance et au travers d'entretiens individuels animés par le Secrétaire général sous la supervision du membre référent. Il résulte de cet examen que :

- les membres du Conseil de surveillance sont satisfaits de la taille et de la composition du Conseil en termes d'âge, de nationalité et de diversité ;
- ils estiment que les délais de convocation, la conduite des réunions du Conseil, la prise en compte de leurs demandes, ainsi que la répartition des travaux entre le Conseil et les Comités sont satisfaisants ;
- les membres du Conseil de surveillance estiment recevoir l'information dont ils ont besoin pour exercer pleinement leur mandat ;
- les membres du Conseil de surveillance estiment que le Conseil intervient sur les questions et sujets de son ressort et que son niveau d'implication dans les décisions importantes de la société est satisfaisant, notamment sur les questions financières et stratégiques du groupe, mais aussi sur les sujets de traitement de l'information extra-financière et les enjeux en matière de responsabilité sociétale de l'entreprise ;
- ils notent que le Conseil de surveillance est attentif à la promotion de la création de valeur sur le long terme.

1.1.1.13. Les Comités du Conseil de surveillance

Organisation et fonctionnement des Comités

Le Conseil de surveillance a créé en son sein trois comités spécialisés dont il a fixé la composition et les attributions : (i) le Comité d'audit, (ii) le Comité de gouvernance, nomination et rémunération et (iii) le Comité RSE. Leur composition figure ci-après. Les attributions des Comités ne peuvent avoir pour effet de déléguer les pouvoirs qui sont attribués par la loi ou les statuts au Conseil de surveillance ni pour effet de réduire ou de limiter les pouvoirs du Directoire. Dans son domaine de compétence, chaque Comité émet des propositions, recommandations et avis selon le cas.



(a) Hors prise en compte du membre représentant les salariés.

(b) Hors prise en compte du membre représentant les salariés actionnaires et du membre représentant les salariés.

Le Conseil de surveillance a désigné au sein de chaque Comité un Président. Les trois Comités du Conseil de surveillance sont composés de membres du Conseil, nommés par celui-ci. Leurs membres sont désignés à titre personnel et ne peuvent pas se faire représenter. Chaque Comité définit la fréquence de ses réunions. Celles-ci se tiennent au siège social de la société ou en tout autre lieu décidé par le Président du Comité. Les réunions des Comités peuvent également se tenir par des moyens de visioconférence ou de télécommunication.

Le Président de chaque Comité établit l'ordre du jour de chaque réunion, après concertation avec le Président du Conseil de surveillance. Un compte-rendu des réunions de chaque Comité est établi sous l'autorité du Président de ce Comité et transmis aux membres du Comité ainsi qu'à tous les membres du Conseil de surveillance. Une information sur les travaux des Comités fait l'objet d'une présentation ci-après.

Pour l'accomplissement de ses missions, chaque Comité peut se faire communiquer par le Directoire tout document qu'il estime utile. Il peut procéder ou faire procéder à toutes études susceptibles d'éclairer les délibérations du Conseil de surveillance, et recourir à des experts extérieurs en tant que de besoin.

Le Président de chaque Comité peut inviter l'ensemble des membres du Conseil de surveillance à assister à une séance de son Comité. Seuls les membres du Comité prennent part aux décisions de celui-ci. Chaque Comité peut décider d'inviter, en tant que de besoin, toute personne de son choix à ses réunions.

Le Conseil de surveillance peut, outre les Comités permanents, décider de constituer pour une durée limitée des Comités ad hoc pour des opérations ou missions exceptionnelles par leur importance ou leur spécificité, composés de tout ou partie de ses membres.

Comité d'audit

Composition

Le Comité d'audit est actuellement composé de cinq membres, dont quatre sont indépendants et ayant tous une compétence financière ou comptable. Ses membres sont : Cathia Lawson-Hall (Présidente), Tarak Ben Ammar, Vincent Bolloré, Michèle Reiser et Katie Stanton.

Activité

Les membres du Comité d'audit reçoivent, le cas échéant, lors de leur nomination, une information sur les normes comptables, financières et opérationnelles en vigueur dans la société et le groupe.

Au cours de l'année 2018, le Comité d'audit s'est réuni quatre fois, en présence des Commissaires aux comptes, avec un taux d'assiduité de 100 %. Il a notamment auditionné les Commissaires aux comptes, le Directeur financier, le Secrétaire général, la Directrice juridique du groupe, le Directeur des financements et de la trésorerie, le Directeur contrôle de gestion/plan du groupe et comptabilité, le Directeur fiscal et le Directeur de l'audit et des risques.

Ses travaux ont essentiellement porté sur l'examen :

- des comptes de l'exercice 2017, des comptes semestriels 2018 des rapports des Commissaires aux comptes et du chiffre d'affaires des 1er et 3e trimestres 2018 ;
- du budget 2018 ;
- de la politique financière du groupe et de sa situation financière ;
- des tests de dépréciation d'actifs ;
- de la gestion financière du groupe (placement, endettement, change) ;
- du suivi de l'évolution des normes comptables ;
- des travaux de l'audit interne du siège et des filiales et des procédures de contrôle interne au sein du groupe ;
- de l'analyse des risques et des contrôles clés associés ;
- du rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise ;
- des risques fiscaux et de l'évolution du cadre fiscal en France ;
- de la politique d'assurance ;
- des engagements de retraite ;
- du renouvellement des Commissaires aux comptes ;
- des missions non audit des Commissaires aux comptes et de leurs honoraires ;
- de la mise en place et du déploiement du programme de conformité sur les mesures anticorruption, le devoir de vigilance et les données personnelles ;
- de la cartographie des risques et du plan d'audit 2019 ;
- du suivi des enquêtes et procédures judiciaires en cours.

Comité de gouvernance, nomination et rémunération

Composition

Le Comité de gouvernance, nomination et rémunération est actuellement composé de quatre membres, dont deux sont indépendants, soit plus de la moitié d'indépendants (1). Ses membres sont : Philippe Bénacin (Président), Vincent Bolloré, Paulo Cardoso, et Aliza Jabès.

Activité

En 2018, le Comité de gouvernance, nomination et rémunération s'est réuni cinq fois, avec un taux d'assiduité de 96,6 %.

Ses travaux ont porté notamment sur :

- la rémunération du Président du Conseil de surveillance ;
- la rémunération fixe et variable des membres du Directoire et de son Président ;
- les bonus 2017, versés en 2018 ;
- les dépenses des mandataires sociaux ;
- la politique de rémunération pour 2018 ;
- les résolutions arrêtées par le Directoire et le Conseil de surveillance, soumises à l'Assemblée générale des actionnaires du 19 avril 2018 ;
- la mise en œuvre en 2018 d'un plan annuel d'attribution d'actions de performance ;
- la mise en œuvre en 2018 d'une augmentation de capital réservée aux salariés ;
- les principales caractéristiques de l'augmentation de capital et de l'opération à effet de levier réservée aux salariés du groupe pour 2019 ;
- la nomination de M. Yannick Bolloré à la présidence du Conseil de surveillance ;
- la composition du Conseil de surveillance et de ses Comités ;
- le renouvellement des membres du Directoire et de son Président ;
- l'examen de l'indépendance des membres du Conseil de surveillance ;
- l'examen de la situation de M. Dominique Delport, notamment au regard du contrat de prestation de services le liant à Vivendi ;
- l'évaluation du fonctionnement du Conseil de surveillance et de ses Comités ;

(1) Hors prise en compte du membre représentant les salariés.

- l'examen des plans de succession au sein du groupe et la rétention des talents clés ;
- l'examen de la politique de la société en matière d'égalité professionnelle, de mixité et de diversité.

Comité RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise)

Composition

Le Comité RSE est actuellement composé de cinq membres, dont deux membres indépendants. Ses membres sont : Paulo Cardoso (Président), Véronique Driot-Argentin, Cathia Lawson-Hall, Sandrine Le Bihan et Michèle Reiser.

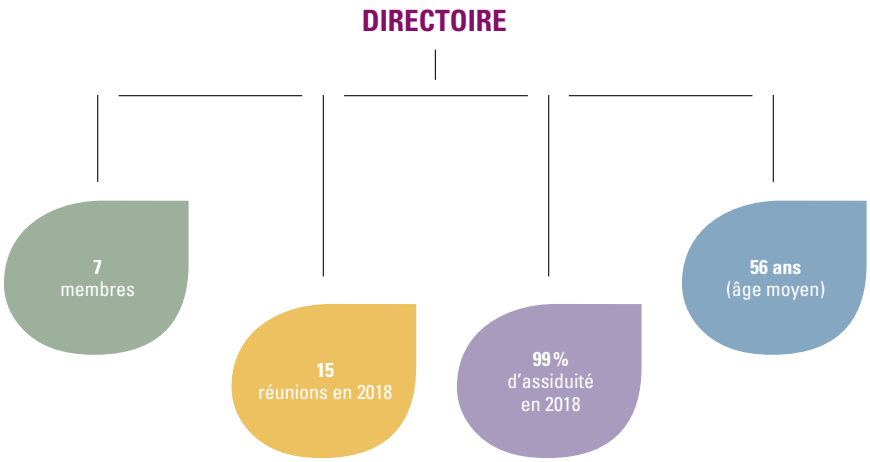
Activité

En 2018, le Comité RSE s'est réuni deux fois, avec un taux d'assiduité de 100 %.

Ses travaux ont porté notamment sur :

- la cotation des risques et la déclaration de performance ;
- la politique en matière de diversité ;
- le programme de solidarité « Create Joy ».

1.2. Le Directoire



1.2.1. DISPOSITIONS GÉNÉRALES

Conformément aux dispositions statutaires (article 12), le Directoire doit être composé de deux membres au moins et de sept membres au plus. Ils sont nommés par le Conseil de surveillance et la durée de leur mandat est de quatre années. Les fonctions des membres du Directoire prennent fin, au plus tard, à l'issue de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice au cours duquel le membre atteint l'âge de 68 ans. Toutefois, le Conseil de surveillance peut, en une ou plusieurs fois, le proroger dans ses fonctions pour une durée totale n'excédant pas deux années (article 12 des statuts).

Conformément aux dispositions statutaires (article 14), chaque membre du Directoire a la possibilité d'assister aux réunions par des moyens de visioconférence ou de télécommunication.

Depuis 2015, chaque membre du Directoire est référent d'un ou plusieurs membres du Conseil de surveillance. La mise en place des référents permet de favoriser le dialogue et les échanges entre les membres du Conseil de surveillance et du Directoire.

1.2.2. COMPOSITION DU DIRECTOIRE

Les membres du Directoire sont nommés par le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération. Le Conseil veille à ce que la composition du Directoire permette d'assurer la mise en œuvre de la stratégie définie, dans le meilleur intérêt de l'ensemble des actionnaires et des parties prenantes. Les membres du Directoire peuvent exercer des fonctions plus transversales au sein du groupe Vivendi ou de son actionnaire de référence.

Le Directoire est actuellement composé de sept membres, dont le mandat arrivera à échéance le 23 juin 2022 (1). Les informations individuelles les concernant figurent ci-après dans la partie « Principales activités exercées par les membres du Directoire actuellement en fonction ».

À la suite de l'intégration globale de Vivendi dans les comptes de Bolloré SA, le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, a considéré qu'il était dans l'intérêt de l'ensemble des actionnaires de Vivendi que le Directoire puisse bénéficier du complément d'expérience de deux représentants du Groupe Bolloré, en charge de la coordination inter-groupes concernant les aspects comptables normatifs et la communication financière. Au cours de l'exercice 2018, l'implication de MM. Gilles Alix et Cédric de Bailliencourt s'est étendue aux aspects plus opérationnels des activités du groupe Vivendi, notamment en Afrique. Par ailleurs, certains membres du Directoire peuvent exercer des fonctions opérationnelles au sein du groupe, notamment chez Gameloft, Groupe Vivendi Africa et Vivendi Village.

(1) Mandat renouvelé pour quatre années à compter du 24 juin 2018, suite à la décision du Conseil de surveillance du 17 mai 2018.

Liste des membres du Directoire en fonction

Nom	Principales fonctions	Âge	Date de première nomination et de dernier renouvellement	Nombre de mandats dans des sociétés cotées extérieures au groupe (*)	Taux de présence individuel aux séances du Directoire	Nombre d'actions détenues directement et au travers du PEG (**)
M. Arnaud de Puyfontaine	Président du Directoire Membre du Directoire	54	**23/04/2018** 24/06/2014 **23/04/2018** 26/11/2013	1	100 %	201 112
M. Gilles Alix	Membre du Directoire et Directeur en charge de la coordination inter-groupes	60	**23/04/2018** 01/09/2017	0	100 %	1 826
M. Cédric de Bailliencourt	Membre du Directoire et Directeur en charge de la coordination des relations investisseurs et de la communication financière inter-groupes	49	**23/04/2018** 01/09/2017	1	93 %	2 573
M. Frédéric Crépin	Membre du Directoire, Secrétaire général du groupe et *Chief Compliance Officer Groupe*	49	**23/04/2018** 10/11/2015	0	100 %	159 195
M. Simon Gillham	Membre du Directoire, Président de Vivendi Village et Directeur de la communication de Vivendi	63	**23/04/2018** 10/11/2015	1	100 %	119 449
M. Hervé Philippe	Membre du Directoire et Directeur financier	60	**23/04/2018** 24/06/2014	1	100 %	41 586
M. Stéphane Roussel	Membre du Directoire et Directeur général en charge des opérations, Président-Directeur général de Gameloft	57	**23/04/2018** 24/06/2014	1	100 %	139 542

(*) Nombre de mandats déterminé après application des dérogations prévues au Code de commerce et au Code AFEP/MEDEF. Le détail des mandats en cours et échus figure ci-après dans la partie « Principales activités exercées par les membres du Directoire en fonction ».

(**) Les parts détenues dans le Plan d'épargne groupe (PEG) ont été valorisées sur la base du cours de clôture de l'action Vivendi du 31 décembre 2018, soit 21,280 euros.

Principales activités exercées par les membres du Directoire en fonction

ARNAUD DE PUYFONTAINE

Président du Directoire

Nationalité française.

Vivendi – 42, avenue de Friedland – 75008 Paris

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

M. Arnaud de Puyfontaine est diplômé de l'ESCP (1988), de l'Institut Multimédias (1992) et de la Harvard Business School (2000).

Il débute sa carrière en qualité de consultant chez Arthur Andersen puis comme *project manager* en 1989 chez Rhône-Poulenc Pharma en Indonésie.

En 1990, il rejoint le Figaro en tant que Directeur délégué.

Membre de l'équipe fondatrice en 1995 du groupe Emap en France, il dirige Télé Poche et Studio Magazine, gère l'acquisition de Télé Star et Télé Star Jeux et donne naissance au pôle Emap Star, avant de devenir Directeur général d'Emap France en 1998.

En 1999, il est nommé Président-Directeur général d'Emap France, et en 2000 il rejoint le *Board* exécutif d'Emap Plc. Il pilote plusieurs opérations d'acquisitions et, en parallèle, assure de 2000 à 2005 la Présidence de EMW, la filiale digitale Emap/Wanadoo.

En août 2006, il est nommé Président-Directeur général des Éditions Mondadori France. En juin 2007, il prend la Direction générale des activités digitales pour le groupe Mondadori.

En avril 2009, Arnaud de Puyfontaine rejoint le groupe de médias américain Hearst en qualité de Président exécutif de sa filiale anglaise, Hearst UK.

En 2011, il conduit pour le compte du groupe Hearst l'acquisition des 102 magazines du groupe Lagardère publiés à l'étranger. En juin 2011, il est nommé *Executive Vice-President* de *Hearst Magazines International*. En août 2013, il est nommé *Managing Director* de Western Europe. Il a été Président de ESCP Europe Alumni.

De janvier à juin 2014, Arnaud de Puyfontaine était membre du Directoire de Vivendi et Directeur général des activités médias et contenus de Vivendi. Depuis le 24 juin 2014, il est Président du Directoire.

MANDATS EN COURS

Groupe Vivendi (en France)

- Universal Music France (SAS), Président du Conseil de surveillance
- Groupe Canal+, Membre du Conseil de surveillance
- Havas, Administrateur
- Antinea 6, Président du Conseil d'administration
- Editis Holding, Président du Conseil d'administration

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS (EN FRANCE)

- Innit, Membre du Comité consultatif
- French American Foundation, Président d'Honneur

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS (À L'ÉTRANGER)

- Telecom Italia SpA (*) (Italie), Administrateur et Membre du Comité stratégique

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES (EN FRANCE)

- Studiocanal, Membre du Conseil de surveillance
- Groupe Canal+, Président du Conseil de surveillance
- Groupe Canal+, Vice-Président du Conseil de surveillance
- Banijay Group (SAS), Représentant permanent de Vivendi au Comité de surveillance
- Kepler, Administrateur indépendant
- Groupe Melty, Administrateur
- French-American Foundation, Président
- ESCP Europe Alumni, Président

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES (À L'ÉTRANGER)

- Telecom Italia SpA (*) (Italie), Président exécutif, Administrateur et Vice-Président du Conseil d'administration
- GVT Participaçoes SA (Brésil), Président du Conseil d'administration
- The National Magazine Company Limited (Royaume-Uni), Administrateur
- Hearst-Rodale UK Limited (Royaume-Uni), Administrateur
- Handbag.com Limited (Royaume-Uni), Administrateur
- Hearst Magazines UK 2012-1 (Royaume-Uni), Administrateur
- F.E.P. (UK) Limited (Royaume-Uni), Administrateur
- COMAG (Condé Nast Magazine Distributors Limited) (Royaume-Uni), Administrateur
- PPA (Professional Publishers Association) (Royaume-Uni), Administrateur
- Compagnie Internationale de Presse et de Publicité (Monaco), Administrateur
- Hearst Magazines, SL (Espagne), Administrateur
- Hearst Magazines Italia SpA (Italie), Administrateur
- Iceberg lux, Membre du Comité consultatif
- Gloo Networks plc. (*) (Grande Bretagne), Président non exécutif
- Schibsted Media Group, Administrateur indépendant

(*) Société dont les titres sont admis sur marché réglementé.

GILLES ALIX

Membre du Directoire

Nationalité française.

Vivendi – 42, avenue de Friedland – 75008 Paris

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

M. Gilles Alix est diplômé de l'EM Lyon et expert-comptable. Il est Directeur général du Groupe Bolloré depuis 2006.

Il débute sa carrière dans l'audit au BEFEC en 1982. Il rejoint le Groupe Bolloré en 1987 au poste de Directeur financier de la division films basée en Bretagne. Ses fonctions seront par la suite élargies à l'ensemble des divisions industrielles avant d'être nommé en 1994 Directeur du Contrôle de gestion du groupe.

À compter de 1997, M. Gilles Alix occupe différents postes dans l'activité transport et logistique du groupe, notamment chez SAGA et DELMAS, sociétés qu'il préside de 1999 à 2006.

M. Gilles Alix est membre du Directoire de Vivendi depuis le 1er septembre 2017.

Il est chevalier de l'Ordre de la légion d'honneur et de l'Ordre national du Mérite.

MANDATS EN COURS

Groupe Vivendi (en France)
- Groupe Vivendi Africa (SAS), Président
- Havas Média France (SA), Administrateur

Groupe Bolloré (en France)
- BlueElec (SAS), Directeur général
- Société Autolib' (SAS), Président
- Bluealliance (SAS), Président
- Blue Project (SAS), Président
- Société Bordelaise Africaine (SAS), Président
- BlueSun (SAS), Président
- Compagnie des Tramways de Rouen, Administrateur
- Bolloré Africa Logistics, Administrateur
- Bolloré Logistics (SAS), Administrateur
- Sofibol, Membre du Conseil de surveillance
- Bolloré SA (*) , Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil d'administration
- Bolloré Energy, Représentant permanent de Bolloré au Conseil d'administration
- Financière de Cézembre, Représentant permanent de Bolloré au Conseil d'administration
- MP 42, Représentant permanent de Bolloré au Conseil d'administration
- Société Française Donges-Metz, Représentant permanent de Bolloré au Conseil d'administration
- Socotab, Représentant permanent de MP 42 au Conseil

Groupe Bolloré (à l'étranger)
- African Investment Company, Président du Conseil d'administration
- Participaciones y Gestion Financiera SA, Président du Conseil d'administration
- Pargefi Helios Iberica Luxembourg, Président du Conseil d'administration
- Bolloré Transport & Logistics Gabon (ex-Bolloré Africa Logistics Gabon), Administrateur
- Blue Solutions Canada Inc (ex-Bathium Canada Inc.), Administrateur
- Empresa de Manutencion y Consignation Maritima SA, Administrateur
- Internacional de Desarrollo Portuarios SA, Administrateur
- Movimientos Porturios Internacionales SA, Administrateur
- Operativa Internacional Porturia SA, Administrateur
- Participaciones e Inversiones Porturias SA, Administrateur
- Participaciones Ibero Internacionales SA, Administrateur
- PDI, Administrateur
- Progosa Investment, Administrateur
- P.T.R. Finances SA, Administrateur
- Sorebol SA, Administrateur
- SNO Investments Ltd, Administrateur
- Pargefi Helios Iberica Luxembourg, Administrateur
- Sorebol Uk Ltd, Administrateur
- Douala International Terminal, Représentant permanent de Socopao SA au Conseil d'administration
- Bolloré Transport & Logistics Senegal (ex-Bolloré Africa Logistics Senegal), Représentant permanent de Société de Participations Africaines au Conseil d'administration
- Conakry Terminal, Représentant permanent de Société de Participations Africaines au Conseil d'administration
- Bolloré Transport & Logistics Congo (ex-Bolloré Africa Logistics Congo), Représentant permanent Société d'Exploitation Portuaire Africaine au Conseil d'administration
- Bolloré Transport & Logistics Cameroun (ex-Bolloré Africa Logistics Cameroun), Représentant permanent de SDV Mining Antrak Africa au Conseil
- Congo Terminal, Représentant permanent de SDV Mining Antrak Africa au Conseil
- La Forestière Équatoriale, Représentant permanent de Société Bordelaise Africaine au Conseil
- Camrail, Représentant permanent de SCCF au Conseil
- JSA Holding B.V., *Managing Director*
- Blue Congo, Président du Comité de Direction

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS (EN FRANCE)

- Fred & Farid Group (SAS)

MANDATS ET FONCTIONS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

- Havas, Représentant permanent de Financière de Sainte-Marine au Conseil d'administration
- Bluecub (SAS), Président
- Bluely (SAS), Président
- Bluelib (SAS), Président
- Bluestorage, Président
- Blue Sun, Directeur général et Président
- Whaller, et Bolloré Logistics (SAS), Administrateur
- Blue Project, Membre du Comité de direction
- Havas Media Africa (SAS), Membre du Conseil exécutif
- Blues Solutions, Directeur général
- Bolloré Transport & Logistics Corporate, Directeur général
- Bluebus, Administrateur
- Samrail, Administrateur
- W&Cie, Représentant permanent de Bolloré
- CD Africa, membre du Comité stratégique
- Bolera Minera, Administrateur
- Bolloré Telecom, membre du Comité de Direction
- Euro Media Group, Administrateur
- I.E.R., Président

(*) Société dont les titres sont admis sur marché réglementé.

CÉDRIC DE BAILLIENCOURT

Membre du Directoire

Nationalité française.

Vivendi – 42, avenue de Friedland – 75008 Paris

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

M. Cédric de Bailliencourt est diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Bordeaux et titulaire d'un DESS Communication politique et sociale de l'Université Paris I Sorbonne.

Il est Directeur financier du Groupe Bolloré depuis 2008, Vice-Président de Bolloré et, depuis 2002, Vice-Président-Directeur général de Financière de l'Odet. Il rejoint le Groupe Bolloré en 1996 en tant que Directeur des participations.

M. de Bailliencourt est membre du Conseil de surveillance de Vallourec, représentant permanent de Compagnie du Cambodge au Conseil de surveillance de la Banque Hottinguer.

M. de Bailliencourt est membre du Directoire de Vivendi depuis le 1er septembre 2017.

MANDATS EN COURS

Groupe Bolloré (en France)

- Financière de l'Odet (*), Vice-Président et Directeur général délégué
- Bolloré SA (*), Vice-Président du Conseil d'administration
- Compagnie du Cambodge (*), Vice-Président du Conseil de surveillance
- Compagnie des Tramways de Rouen, Président du Conseil d'administration
- Financière Moncey (*), Président du Conseil d'administration
- Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard, Président du Conseil d'administration
- Société Industrielle et Financière de l'Artois (*), Président du Conseil d'administration
- Compagnie des Glénans, Président
- Compagnie de Tréguennec, Président
- Compagnie de Guénolé, Président
- Compagnie de Guilvinec, Président
- Compagnie de Pleuven, Président
- Financière de Kerdevot, Président
- Financière V, Président
- Financière de Beg Meil, Président
- Financière d'Ouessant, Président
- Financière du Perguet, Président
- Financière de Pont-Aven, Président
- Imperial Mediterranean, Président
- Compagnie de Pont-l'Abbé, Président
- Financière de Quimperlé, Président
- Compagnie de Concarneau, Président
- Compagnie de l'Argol, Président
- Socarfi, Gérant
- Compagnie de Malestroit, Gérant
- Bolloré Participations, Administrateur
- Omnium Bolloré, Administrateur
- Compagnie du Cambodge (*), Membre du Conseil de surveillance
- Socotab, Représentant permanent de Bolloré au Conseil d'administration
- Sofibol, Membre du Conseil de surveillance

Groupe Bolloré (à l'étranger)

- Redlands Farm Holding, Président
- Plantations des Terres Rouges, Président du Conseil d'administration
- PTR Finances, Président du Conseil d'administration
- SFA, Président du Conseil d'administration
- African Investment Company, Administrateur
- Financière du Champ de Mars, Administrateur
- La Forestière Équatoriale (*), Administrateur
- BB Groupe, Administrateur
- PTR Finances, Administrateur
- Sorebol, Administrateur
- Technifin, Administrateur
- Pargefi Helios Iberica Luxembourg, Administrateur
- Participaciones y gestion financiera SA, Représentant permanent de Pargefi Helios Iberica Luxembourg SA au Conseil
- Nord-Sumatra Investissements, Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS (EN FRANCE)

- Musée National de la Marine, Administrateur
- Vallourec (*), Membre du Conseil de surveillance
- Banque Hottinguer (ex-Banque Jean-Philippe Hottinguer & Cie), Représentant permanent de Compagnie du Cambodge au Conseil de surveillance

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS (À L'ÉTRANGER)

- Socfinasia (*), Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil
- Socfinde, Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil
- Terrasia, Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil
- Socfin (ex-Socfinal) (*), Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil
- Induservices SA., Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil

MANDATS ET FONCTIONS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES (EN FRANCE)

- Compagnie de Cornouaille, Président
- Financière de l'Odet, Directeur général
- Compagnie du Cambodge, Président du Directoire
- Blueboat (ex-Compagnie de Bénodet), Président
- Financière de Sainte-Marine, Président
- SCI Lombertie, Co-gérant
- Socfinaf (ex-Intercultures) (*), Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil

(*) Société dont les titres sont admis sur marché réglementé.

FRÉDÉRIC CRÉPIN

Membre du Directoire

Nationalité française.

Vivendi – 42, avenue de Friedland – 75008 Paris

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

M. Frédéric Crépin est diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris (Sciences-Po) et titulaire d'un DESS de droit européen des affaires (Université de Paris II – Panthéon-Assas), d'un DEA de droit social (Université de Paris X – Nanterre) et d'un Master de droit américain (LL.M.), *New York University, School of Law*.

Avocat aux Barreaux de Paris et de New York, M. Frédéric Crépin débute sa carrière au sein de cabinets d'avocats. De 1995 à 1998, il a été collaborateur au cabinet d'avocats Siméon & Associés à Paris. De 1999 à 2000, il a été collaborateur au sein du cabinet d'avocats Weil, Gotshal & Manges LLP, à New York.

De juillet 2000 à août 2005, M. Frédéric Crépin occupe les fonctions de Chargé de mission au Secrétariat général et à la Direction juridique de Vivendi Universal. En août 2005 il est nommé Directeur juridique du groupe Vivendi. En juin 2014, il est nommé Secrétaire général du groupe Vivendi. En septembre 2015, il prend également les fonctions de Secrétaire général du Groupe Canal+. En octobre 2018, il est nommé *Chief Compliance Officer Groupe*.

Il est membre du Directoire depuis le 10 novembre 2015.

MANDATS EN COURS

Groupe Vivendi (en France)

- Groupe Canal+, Membre du Conseil de surveillance
- Société d'édition de Canal+, Représentant permanent de Groupe Canal+ au Conseil d'administration
- Universal Music France (SAS), Membre du Conseil de surveillance
- Gameloft, Administrateur
- Dailymotion, Administrateur
- Canal Olympia, Administrateur
- L'Olympia (SAS), Administrateur
- SIG 116 (SAS), Président
- SIG 120 (SAS), Président

Groupe Vivendi (à l'étranger)

- Vivendi Holding I LLC. (États-Unis), Administrateur
- Vivendi Excangeco Inc. (Canada), Vice-Président

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS (À L'ÉTRANGER)

Néant

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES (EN FRANCE)

- Studiocanal, Membre du Conseil de surveillance
- Canal+ France, Membre du Conseil de surveillance
- SFR, Administrateur
- SFR, Représentant permanent de Vivendi au Conseil d'administration
- SIG 50, Président-Directeur général et Administrateur
- SIG 73, Président-Directeur général et Administrateur
- SIG 108 (SAS), Président
- SIG 114 (SAS), Président
- SIG 115 (SAS), Président
- SIG 117 (SAS), Président
- SIG 119 (SAS), Président
- MyBestPro (ex-Wengo), Administrateur

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES (À L'ÉTRANGER)

- Telecom Italia, Administrateur et Membre du Comité stratégique et du Comité nomination et rémunération
- Activision Blizzard, Inc. (États-Unis), Administrateur, Président du Comité de gouvernance et de nomination et Membre du Comité des ressources humaines

SIMON GILLHAM

Membre du Directoire

Nationalité britannique.

Vivendi – 42, avenue de Friedland – 75008 Paris

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

M. Simon Gillham, titulaire d'un *Bachelor of Arts* (Universités du Sussex et de Bristol) a débuté sa carrière en 1981 chez Thomson où il s'occupait de formation. En 1985, il crée sa propre société de formation et de communication : York Consultants. En 1991, il a été nommé Vice-Président Communications de Thomson Consumer Electronics. En 1994, il rejoint le groupe Carnaud Metalbox. Début 1999, Simon Gillham prend la Direction de la communication du groupe Valeo, avant de devenir Vice-Président Communication de Havas en avril 2001. Il a rejoint Vivendi en 2007 en tant que Directeur de la communication et du développement durable.

M. Simon Gillham est Président de Vivendi Village. À ce titre, il supervise les activités de Vivendi Ticketing (Digitick, See Tickets et Paylogic), l'Olympia ainsi que le Théâtre de l'Œuvre. Il dirige également le pôle LIVE, Olympia Production et U-Live au sein de Vivendi Village. Il est également Président de Copyrights en Grande-Bretagne.

Il est membre du Directoire depuis le 10 novembre 2015.

Simon Gillham est Président du CA Brive Rugby Club.

MANDATS EN COURS

Groupe Vivendi (en France)

- Groupe Canal+, Membre du Conseil de surveillance
- Universal Music France (SAS), Membre du Conseil de surveillance
- Dailymotion, Administrateur
- Digitick, Administrateur
- Vivendi Village (SAS), Président
- L'Olympia (SAS), Président
- UBU Productions (SAS), Président

Groupe Vivendi (à l'étranger)

- See Group Limited (Royaume-Uni), Président du Conseil d'administration
- The Way Ahead Group (Royaume-Uni), Président du Conseil d'administration
- UK Ticketing Ltd (Royaume-Uni), Président du Conseil d'administration
- The Copyrights Group Limited (Royaume-Uni), Président
- Vivendi Ticketing US Ltd (États-Unis), Administrateur
- Paddington and Company Limited (Royaume-Uni), Administrateur
- Marketreach Licencing Services Limited (Royaume-Uni), Administrateur

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS (EN FRANCE)

- Fnac Darty (*), Représentant permanent de la Compagnie Financière du 42 avenue de Friedland au Conseil d'administration
- CA Brive Rugby Club, Président

MANDATS ET FONCTIONS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES (EN FRANCE)

- MyBestPro (ex-Wengo) (SAS), Président
- Digitick, Président du Conseil d'administration
- Studiocanal, Membre du Conseil de surveillance
- Canal+ France, Membre du Conseil de surveillance
- Watchever, Président du Conseil d'administration
- La Chambre de Commerce Franco-britannique, Administrateur

(*) Société dont les titres sont admis sur marché réglementé.

HERVÉ PHILIPPE

Membre du Directoire

Nationalité française.

Vivendi – 42, avenue de Friedland – 75008 Paris

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

M. Hervé Philippe est diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris et titulaire d'une licence de sciences économiques. Il commence sa carrière au Crédit National en 1982 comme chargé d'affaires pour le financement des entreprises de la région d'Île-de-France.

Il rejoint ensuite la Commission des opérations de Bourse (COB) en 1989 comme responsable du secteur regroupant les sociétés françaises inscrites à la Cote Officielle. De 1992 à 1998, il devient chef du Service des Opérations et de l'Information Financières.

En 1998, il rejoint le groupe Sagem où il exerce les fonctions de Directeur des affaires juridiques et administratives de Sagem SA (1998-2000), Directeur administratif et financier de Sfim (1999-2000), et Directeur de la communication de Sagem SA (2000-2001). En 2001, il prend les fonctions de Directeur financier et devient membre du Directoire de Sagem SA en 2003.

M. Hervé Philippe est nommé Directeur financier du Groupe Havas en novembre 2005 et en mai 2010, il est nommé Directeur général délégué jusqu'au 31 décembre 2013.

Il est Directeur financier de Vivendi depuis le 1er janvier 2014 et Membre du Directoire depuis le 24 juin 2014.

MANDATS EN COURS

Groupe Vivendi (en France)

- Groupe Canal+, Vice-Président du Conseil de surveillance
- Compagnie Financière du 42, avenue de Friedland (SAS), Président
- Dailymotion, Administrateur et Membre du Comité d'audit
- Universal Music France (SAS), Membre du Conseil de surveillance
- Antinea 6, Administrateur
- Editis Holding, Administrateur
- Banijay Group Holding (SAS), Représentant permanent de Vivendi Content au Comité de surveillance

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS (EN FRANCE)

- Harvest (*), Administrateur
- Sifraba 2, Administrateur
- CA Brive Rugby Club, Administrateur

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS (À L'ÉTRANGER)

Néant

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES (EN FRANCE)

- Studiocanal, Membre du Conseil de surveillance
- SFR, Administrateur
- Havas, représentant permanent de Financière de Longchamp au Conseil d'administration
- Havas Life Paris, Représentant permanent de Havas au Conseil d'administration
- Havas Media France, Représentant permanent de Havas au Conseil d'administration
- Providence, Représentant permanent du Conseil d'administration de Havas
- BETC, Représentant permanent de Havas au Conseil de surveillance
- OPCI de la Seine et de l'Ourcq, Président du Conseil d'administration
- LNE, Président du Conseil d'administration
- HA Pôle ressources humaines, Président-Directeur général et Administrateur
- Havas 04, Président et Membre du Comité de surveillance
- Havas 08, Président
- Rosapark (anciennement Havas 11), Président
- Havas 12, Président
- Havas 14, Président
- Havas 16, Président
- Havas Immobilier, Président
- Havas Participations, Président
- Financière de Longchamp, Président
- Havas RH, Président
- Havas Worldwide Paris, Administrateur
- W & Cie, Administrateur
- Havas Finances Services, Co-gérant
- Havas Publishing Services, Co-gérant
- Havas IT, gérant
- Havas, Directeur général délégué
- Leg, Président
- MFG R&D, Vice-Président et Membre du Conseil de surveillance
- Sifraba, Administrateur
- Jean Bal, Administrateur

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES (À L'ÉTRANGER)

- Telecom Italia SpA (Italie) (**), Administrateur
- GVT Participaçoes SA (Brésil), Administrateur
- Maroc Telecom, Membre du Conseil de surveillance
- GR.PO SA (Belgique), Administrateur
- HR Gardens SA (Belgique), Administrateur
- HR Gardens Belgium SA (Belgique), Administrateur
- EMDS Group SA (Belgique), Administrateur
- Banner Hills Systems Sprl (Belgique), Gérant
- Field Research Corporation (États-Unis), *Chairman*
- Havas Creative Inc. (États-Unis), *Senior Vice-President* et *Director*
- Havas North America Inc. (États-Unis), *Executive Vice-President* et *Director*
- Data Communique Inc. (États-Unis), *Director*
- Havas Middle East FZ LLC (Émirats Arabes Unis), *Director*
- Havas Management Portugal Unipessoal Lda (Portugal), *Manager*
- Havas Worldwide LLC (États-Unis), *Manager*
- Washington Printing LLC (États-Unis), *Manager*
- Havas Worldwide Brussels (Belgique), Représentant permanent de Havas au Conseil d'administration

(*) Société cotée sur un marché non réglementé.

(**) Société dont les titres sont admis sur marché réglementé.

STÉPHANE ROUSSEL

Membre du Directoire

Nationalité française.

Vivendi – 42, avenue de Friedland – 75008 Paris

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

M. Stéphane Roussel est diplômé de l'École des Psychologues Praticiens de Paris.

Il a débuté sa carrière dans le Groupe Xerox en 1985 et jusqu'en 1997.

De 1997 à 2004, M. Stéphane Roussel a évolué au sein du Groupe Carrefour. Il a d'abord été Directeur des ressources humaines des hypermarchés France puis Directeur du développement ressources humaines à l'international pour être ensuite le Directeur des ressources humaines France pour l'ensemble du Groupe Carrefour.

De 2004 à 2009, il est Directeur des ressources humaines de SFR. De 2009 à 2012, il est Directeur des ressources humaines de Vivendi, avant d'être nommé Président-Directeur général de SFR en juin 2012, fonction qu'il occupe jusqu'en mai 2013 date à laquelle il rejoint la Direction générale du groupe Vivendi.

M. Stéphane Roussel est membre du Directoire de Vivendi depuis le 24 juin 2014. Depuis novembre 2015, il est Directeur général en charge des opérations après avoir été Directeur développement et organisation, depuis octobre 2014.

Depuis juin 2016, M. Stéphane Roussel est Président-Directeur général de la société Gameloft SE.

MANDATS EN COURS

Groupe Vivendi (en France)

- Gameloft SE, Président-Directeur général
- Groupe Canal+, Membre du Conseil de surveillance
- Dailymotion, Administrateur
- Universal Music France (SAS), Membre du Conseil de surveillance
- Banijay Group Holding (SAS), Membre du Comité de surveillance

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS (EN FRANCE)

- Wetechcare, Président
- Le Cercle de l'Excellence RH, Président
- Les entreprises pour la Cité, Administrateur
- La Charte de la Diversité, Porte-parole
- Fnac Darty (*), Représentant permanent de Vivendi au Conseil d'administration

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES (EN FRANCE)

- Groupe Vivendi Africa (SAS), Président
- Banijay Group (SAS), Membre du Comité de surveillance
- Studiocanal, Membre du Conseil de surveillance
- Numericable-SFR, Représentant permanent de la Compagnie Financière 42 avenue de Friedland au Conseil d'administration
- Fondation SFR, Membre du Conseil d'administration
- SFR, Président-Directeur général
- Fondation SFR, Président du Conseil d'administration
- Digitick SA, Président du Conseil d'administration
- Arpejeh, Président

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES (À L'ÉTRANGER)

- Telecom Italia SpA (Italie) (*), Administrateur
- GVT Participaçoes SA (Brésil), Administrateur
- Activision Blizzard, Administrateur
- See Group Limited (Grande Bretagne), Administrateur
- UK Ticketing Ltd (Grande Bretagne), Administrateur
- Groupe Vivendi Africa Bénin (SAS), Président

(*) Société dont les titres sont admis sur marché réglementé.

1.2.3. LIENS FAMILIAUX

M. Cédric de Bailliencourt, membre du Directoire, est le neveu de M. Vincent Bolloré, membre du Conseil de surveillance.

À la connaissance de la société, il n'existe pas d'autre lien familial ni entre les membres du Directoire, ni entre ces derniers et les membres du Conseil de surveillance.

1.2.4. ABSENCE DE CONFLIT D'INTÉRÊTS

À la connaissance de la société, il n'existe aucun conflit d'intérêts avéré ou potentiel entre Vivendi et les membres du Directoire et leurs intérêts personnels ou leurs autres obligations. MM. Cédric de Bailliencourt et Gilles Alix, respectivement Vice-Président du Conseil d'administration de Bolloré SA et Directeur général du Groupe Bolloré, s'abstiennent, lors des réunions du Directoire, de prendre part aux décisions portant sur des opérations susceptibles d'intervenir, le cas échéant, avec le Groupe Bolloré.

Les membres du Directoire veillent à faire part au *Chief Compliance Officer* de toute situation de conflit d'intérêts, même potentielle, actuelle ou à venir, les concernant.

1.2.5. ABSENCE DE CONDAMNATION POUR FRAUDE, DE RESPONSABILITÉ DANS UNE FAILLITE OU D'INCRIMINATION ET/OU DE SANCTION PUBLIQUE

À la connaissance de la société, aucun membre du Directoire n'a, au cours des cinq dernières années, fait l'objet d'une condamnation pour fraude, ni d'une incrimination et/ou sanction publique officielle, ou été associé à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation en tant que membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance, et n'a été empêché par un Tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

1.2.6. CONVENTIONS PASSÉES ENTRE LA SOCIÉTÉ ET L'UN DES MEMBRES DU DIRECTOIRE – CONTRATS DE SERVICE

Les membres du Directoire, mandataires sociaux, sont liés à la société par un contrat de travail, à l'exception de M. Arnaud de Puyfontaine, qui a renoncé, conformément aux recommandations du code AFEP/MEDEF, au bénéfice de son contrat de travail lors de sa nomination en qualité de Président du Directoire par le Conseil de surveillance, dans sa séance du 24 juin 2014.

Aucun membre du Directoire n'est lié par un contrat de service avec Vivendi ou l'une de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages aux termes d'un tel contrat.

1.2.7. PRÊTS ET GARANTIES ACCORDÉS AUX MEMBRES DU DIRECTOIRE

La société n'a accordé aucun prêt ou consenti aucune garantie en faveur des membres du Directoire.

1.2.8. COMPÉTENCE ET RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU DIRECTOIRE

Pouvoirs du Directoire en application des dispositions légales et statutaires

Le Directoire est investi à l'égard des tiers des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société, dans la limite de l'objet social, et sous réserve de ceux expressément attribués par la loi au Conseil de surveillance et aux Assemblées d'actionnaires et de ceux qui requièrent l'autorisation préalable du Conseil de surveillance.

Règlement intérieur

Le Règlement intérieur du Directoire constitue un document purement interne au Directoire destiné à organiser son fonctionnement et à inscrire la conduite de la Direction de la société dans le cadre des règles les plus récentes garantissant le respect des principes fondamentaux du gouvernement d'entreprise. Il est inopposable aux tiers et ne peut être invoqué par eux à l'encontre des membres du Directoire.

1.2.9. MISSIONS ET ACTIVITÉS DU DIRECTOIRE EN 2018

Le Directoire est en charge de la gestion de la société, de la conduite de ses activités et de la mise en œuvre de la stratégie. Il doit, conformément à la loi, aux statuts et au Règlement intérieur du Conseil de surveillance, obtenir l'autorisation préalable de ce dernier dans certains cas (cf. § 1.1.1.8. supra).

Dans le cadre de l'exercice de ses prérogatives de gestion, le Directoire s'appuie sur plusieurs Comités internes constitués de responsables ou dirigeants opérationnels du siège et des principales filiales du groupe.

Au cours de l'année 2018, le Directoire s'est réuni 15 fois avec un taux d'assiduité de 99 %. Ses travaux ont notamment porté sur :

- les perspectives de croissance interne et externe du groupe ;
- les principales initiatives et opportunités stratégiques du groupe ;
- l'activité des principales filiales du groupe ;
- la cession de la participation de Vivendi dans Ubisoft ;
- le dénouement de la couverture de la participation détenue par Vivendi dans Fnac-Darty ;
- l'étude et la réalisation des opérations préalables à l'évolution possible de la structure actionnariale du capital d'Universal Music Group ;
- le projet de cession d'une partie du capital d'Universal Music Group ;
- l'acquisition de 100 % du capital d'Editis ;
- le suivi de l'évolution de la gouvernance de Telecom Italia ;
- le projet de cession de MyBestPro ;
- l'étude du projet de transformation de la société en société européenne ;
- l'appréciation de la qualité et de la structure du bilan du groupe ;
- l'examen et l'arrêté des comptes consolidés et annuels 2017, du budget 2018 et 2019, des comptes semestriels 2018 et le chiffre d'affaires des 1er et 3e trimestres 2018 ;
- la situation financière du groupe ;
- la situation de trésorerie du groupe ;

- la communication financière du groupe ;
- le renouvellement du programme EMTN ;
- l'établissement des rapports trimestriels d'activité au Conseil de surveillance ;
- les travaux de l'audit interne du groupe ;
- la politique de rémunération au sein du groupe ;
- la mise en place en 2018 d'un plan annuel d'attribution d'actions de performance et d'une augmentation de capital annuelle réservée aux salariés du groupe ;
- les principales caractéristiques de l'augmentation de capital et de l'opération à effet de levier réservée aux salariés du groupe pour 2019 ;
- le développement et la rétention des talents clés ;
- le déploiement du programme anticorruption et la création d'un Comité « compliance », en charge de la mise en œuvre, du déploiement et du suivi du dispositif de vigilance et de lutte contre la corruption et du programme de protection des données personnelles ;
- la diversité et la mixité au sein du groupe ;
- la convocation de l'Assemblée générale des actionnaires du 19 avril 2018 ;
- le suivi des enquêtes et procédures judiciaires en cours.

1.2.10. LES COMITÉS INTERNES

Dans le cadre de l'exercice de ses prérogatives de gestion, le Directoire s'appuie sur plusieurs Comités internes constitués de responsables ou dirigeants opérationnels du siège et des principales filiales du groupe.

1.2.10.1. Comité de direction

Un Comité de direction présidé par le Président du Directoire et composé de 16 membres, dont cinq femmes, soit un taux de 31 %, se réunit tous les mois autour des membres du Directoire. Ses membres, chacun dans son domaine de compétence, assistent le Directoire dans la mise en œuvre des opérations stratégiques et contribuent aux plans d'actions initiés au niveau du siège et des principales entités opérationnelles.

Ses membres sont :

- Bernard Bacci, Directeur de la fiscalité groupe ;
- François Bisiaux, Directeur droit boursier et droit des sociétés ;
- Florent de Cournuaud, Directeur contrôle de gestion/plan du groupe et comptabilité des holdings ;
- Laurence Daniel, Directrice fusions & acquisitions ;
- Marie-Annick Darmaillac, Directrice RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise) & Compliance ;
- Jean-Louis Erneux, Directeur des relations presse & nouveaux médias ;
- Stéphanie Ferrier, Directrice des services généraux ;
- Xavier Le Roy, Directeur des relations investisseurs et du *corporate development* ;
- Caroline Le Masne, Directrice juridique du groupe ;
- Laurent Mairot, Directeur, chargé de mission auprès du Président du Directoire ;
- Ilenia Michelotti, Directrice fusions & acquisitions ;
- Mathieu Peyceré, Directeur des ressources humaines groupe ;
- Marc Reichert, Directeur des financements et de la trésorerie ;
- Pierre Le Rouzic, Directeur de la consolidation et du reporting financier groupe ;
- Vincent Vallejo, Directeur de l'audit & des risques ;
- Frédéric Vallois, Directeur de la communication interne et éditoriale.

1.2.10.2. Les Comités de gestion

Chaque mois, dans le cadre d'un processus rigoureux mis en place pour la revue des arrêtés mensuels, les dirigeants opérationnels de l'ensemble des entités opérationnelles du groupe (Universal Music Group, Groupe Canal+, Havas, Gameloft, Vivendi Village et Dailymotion) présentent au Directoire les résultats du mois, l'analyse de leur positionnement opérationnel et stratégique, leurs objectifs chiffrés formalisés à travers le budget et le suivi de sa réalisation, leurs plans d'actions et leurs grands sujets d'actualité.

1.2.10.3. Comité d'investissement

Composition

Le Comité d'investissement est composé du Président et des membres du Directoire, des principaux Directeurs du siège et, selon les cas, des Directeurs Opérationnels et Financiers des métiers.

Attributions

Le Comité d'investissement examine toutes les opérations d'investissement et de cession. Cet examen s'applique à toutes les opérations : prise ou cession de participations, lancement de nouvelles activités ainsi qu'à tout autre engagement financier, achat de droits, contrat immobilier.

Toute opération d'un montant supérieur à 100 millions et 300 millions d'euros fait, respectivement, l'objet d'une autorisation préalable du Directoire et du Conseil de surveillance.

Activité en 2018

Le Comité d'investissement se réunit deux fois par mois. L'instruction et la présentation des dossiers est assurée par la Direction financière.

1.2.10.4. Comité compliance

Au cours du quatrième trimestre 2018, le Directoire a mis en place un Comité compliance dans le cadre du déploiement du programme de conformité. Le Comité compliance est en charge des mesures et procédures d'identification et de prévention des risques exigées par la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 (loi Sapin 2), la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 sur le devoir de vigilance et le Règlement européen n° 2016/679 relatif à la protection des données personnelles (RGPD). Dans le cadre de ses travaux, il travaille en étroite collaboration avec le Comité des risques.

Composition

Le Comité compliance est composé d'au moins cinq membres : la Directrice RSE & Compliance, la Directrice juridique du groupe, le *Chief Data Officer*, la Directrice de l'audit de conformité et la Directrice projets reporting intégré et compliance, ainsi que du *Chief Compliance Officer* groupe qui en assure la présidence.

Attributions

Le Comité compliance se réunit au moins deux fois par an. Il a pour mission de formuler des recommandations au Directoire, de préparer ses décisions ou d'émettre des avis, notamment dans le cadre de la mise en œuvre, du déploiement et du suivi du dispositif de vigilance et de lutte contre la corruption et du programme de protection des données personnelles.

Un module de formation en ligne (obligatoire) a été mis en place pour permettre aux collaborateurs du groupe d'appréhender plus facilement le Code anticorruption mis en place par Vivendi.

1.2.10.5. Comité des risques

Le Comité des risques a pour mission l'identification et la revue des dispositifs de gestion des risques au sein des métiers susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs du groupe.

Composition

Il est présidé par le Président du Directoire de Vivendi et comprend à titre de membres permanents : le Directeur général en charge des opérations, le Directeur financier, le Secrétaire général, le Président de Vivendi Village et Directeur de la communication de Vivendi, le Directeur en charge de la coordination inter-groupes, le Directeur en charge des relations investisseurs et de la communication financière inter-groupes, le Directeur de l'audit & des risques, la Directrice RSE & Compliance, la Directrice juridique groupe et le Directeur des assurances. Les représentants des entités opérationnelles sont invités en fonction de l'ordre du jour.

Attributions

Le Comité des risques de Vivendi est en charge de faire des recommandations au Directoire dans les domaines suivants :

- l'identification et l'évaluation des risques pouvant découler d'activités menées au sein du groupe Vivendi tels que les risques liés à leur réglementation, les risques sociaux et environnementaux, les risques en matière d'éthique, de concurrence et de conflits d'intérêts, les risques liés à la sécurité des systèmes d'informations ;
- l'examen de l'adéquation de la couverture des risques et le niveau de risque résiduel ;
- l'examen des risques assurables et du programme d'assurances ;
- l'examen des facteurs de risques et des déclarations prospectives figurant dans les documents publiés par le groupe, en coordination avec le Comité compliance.

Un compte-rendu des travaux du Comité des risques est effectué au Comité d'audit du Conseil de surveillance de Vivendi.

Les documents présentés au Comité des risques ont été portés à la connaissance des Commissaires aux comptes. En outre, ces derniers reçoivent, lors des réunions du Comité d'audit, une synthèse des travaux du Comité des risques.

Activité en 2018

Le Comité des risques s'est réuni deux fois en 2018. Ses travaux ont principalement porté sur :

- l'examen des enjeux liés à la cybersécurité et la revue de la sécurité informatique ;
- l'examen et le suivi de l'évolution des risques identifiés dans les cartographies des risques au sein du groupe ;
- la création d'une cellule Audit de conformité, rattachée à la Direction de l'audit interne, en charge du suivi des dispositifs mis en place au sein du groupe, à l'effet de sensibiliser aux meilleures pratiques du groupe les équipes opérationnelles les plus concernées ;
- l'examen et le suivi des programmes d'assurance.

1.2.10.6. Comité des procédures d'information et de communication financière

Ce Comité est chargé de la revue et de la validation de l'information financière avant sa diffusion.

Composition

Il est présidé par le Secrétaire général du groupe. Ses membres sont choisis par le Président du Directoire. Le Comité est composé au minimum des responsables du groupe Vivendi exerçant les fonctions suivantes :

- le Secrétaire général du groupe ;
- le Directeur financier ;
- le Directeur en charge de la coordination des relations investisseurs et de la communication financière inter-groupes ;
- le Directeur de la communication de Vivendi ;
- le Directeur consolidation et reporting financier ;
- le Directeur des financements et de la trésorerie ;
- le Directeur de l'audit et des risques ;
- la Directrice juridique ; et
- le Directeur des relations investisseurs et du *corporate development*.

Il peut être complété de membres supplémentaires, responsables appartenant aux directions fonctionnelles ci-dessus visées, ou de suppléants. Il est actuellement composé de 15 participants réguliers.

Attributions

Le Comité assiste le Président du Directoire et le Directeur financier dans leur mission visant à s'assurer que Vivendi remplit ses obligations en matière de diffusion de l'information auprès des investisseurs, du public et des autorités réglementaires et de marché compétentes, notamment l'Autorité des marchés financiers (AMF) et Euronext Paris en France.

Dans l'exercice de sa mission, le Comité doit s'assurer que Vivendi a mis en place des contrôles et des procédures adéquats afin que :

- toute information financière devant être communiquée aux investisseurs, au public ou aux autorités réglementaires le soit dans les délais prévus par les lois et réglementations applicables ;
- toute communication sociale ait fait l'objet de vérifications appropriées, conformément aux procédures établies par le Comité ;
- toute information nécessitant une communication sociale diffusée aux investisseurs et/ou figurant dans les documents enregistrés ou déposés auprès de toute autorité réglementaire, soit préalablement communiquée à la Direction de l'entreprise, y compris au Président du Directoire et au Directeur financier, de façon à ce que les décisions concernant l'information à diffuser puissent être prises en temps utile ;
- assurer le suivi, sous la supervision du Président du Directoire et du Directeur financier, des évaluations des procédures de contrôle de l'information et des procédures de contrôle interne, mises en place par Vivendi et ses entités opérationnelles ;
- conseiller le Président du Directoire et le Directeur financier sur tout dysfonctionnement significatif pouvant être porté à la connaissance du Comité et susceptible d'affecter les procédures de contrôle de l'information ou les procédures de contrôle interne de Vivendi, en faisant des recommandations, lorsque cela est nécessaire, sur les modifications à apporter à ces contrôles et procédures. Le Comité supervise la mise en œuvre des modifications approuvées par le Président du Directoire et le Directeur financier ;
- plus généralement, s'assurer que le Président du Directoire et le Directeur financier reçoivent toutes les informations qu'ils pourraient demander.

Activité en 2018

Le Comité se réunit à l'initiative du Président du Directoire, du Directeur financier, de son Président, ou de l'un de ses membres. Les réunions ont lieu après chaque réunion du Comité d'audit et en fonction du calendrier de publication de l'information financière sur les résultats du groupe. Il s'est réuni cinq fois en 2018. Ses travaux ont principalement porté sur :

- l'examen de lettres d'attestation semestrielles et annuelles sur les comptes, signées par le Président et le Directeur financier de chaque entité opérationnelle du groupe ;
- la revue de l'information financière publiée sur les résultats annuels, semestriels et le chiffre d'affaires trimestriel et des informations figurant dans le Rapport annuel – Document de référence ;
- la revue du rapport d'activité et de la déclaration de performance extra-financière.

Le Comité rend compte de ses travaux au Président du Directoire et informe, le cas échéant, le Comité d'audit.

Section 2
La politique et les éléments de rémunération des mandataires sociaux de Vivendi

La présente section fait partie intégrante du rapport sur le Gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-68 du Code de commerce et examiné par le Conseil de surveillance dans sa séance du 14 février 2019.

2.1. La politique de rémunération des mandataires sociaux pour 2019

La section 2.1 présente les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature des mandataires sociaux à raison de leur mandat au sein de Vivendi, qui sont soumis à l'Assemblée générale mixte des actionnaires qui sera convoquée pour le 15 avril 2019, en application de l'article L. 225-82-2 du Code de commerce. Il est précisé qu'en application de ce même article, et conformément à l'article L. 225-100 II. du Code de commerce, le versement de la part variable au titre de l'exercice 2018 de la rémunération des membres du Directoire est conditionné à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 15 avril 2019.

2.1.1. POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE ET DE SON PRÉSIDENT

2.1.1.1. Politique de rémunération du Président du Conseil de surveillance

Depuis la transformation, en 2005, de la société en société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance, il est alloué une rémunération au Président du Conseil de surveillance qui tient compte de son niveau d'implication dans la définition et le développement de la stratégie du groupe et de son rôle dans l'examen des projets d'acquisition ou de prise de participation. Cette rémunération est déterminée par le Conseil de surveillance sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération. Le Président du Conseil de surveillance perçoit des jetons de présence dont le montant s'impute sur celui de sa rémunération.

Le Conseil de surveillance, dans sa séance du 14 février 2019, sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, a décidé de maintenir pour 2019 le montant de la rémunération du Président du Conseil de surveillance à 400 000 euros, sur laquelle s'impute le montant des jetons de présence de 60 000 euros. Le niveau de cette rémunération est inchangé depuis 2014.

2.1.1.2. Rémunération des membres du Conseil de surveillance

Jetons de présence

Dans la limite du montant global annuel de 1,5 million d'euros, inchangé depuis sa fixation par l'Assemblée générale mixte du 24 avril 2008, le versement des jetons de présence des membres du Conseil de surveillance est effectué en fonction de la présence effective aux réunions du Conseil et des Comités et du nombre de celles-ci. Le règlement des jetons de présence est effectué de façon semestrielle à terme échu.

Le Conseil de surveillance a décidé, dans sa séance du 24 juin 2014, de répartir les jetons de présence, sous condition de présence et au prorata de celle-ci, de la façon suivante : chaque membre du Conseil de surveillance reçoit un jeton fixe annuel de 60 000 euros ; chaque membre du Comité d'audit reçoit un jeton annuel de 40 000 euros (55 000 euros pour son Président) ; chaque membre du Comité de gouvernance, nomination et rémunération reçoit un jeton annuel de 30 000 euros (45 000 euros pour son Président) ; chaque membre du Comité RSE (Conseil de surveillance du 11 mai 2017) reçoit un jeton annuel de 20 000 euros (30 000 euros pour son Président).

Le montant brut des jetons de présence (avant impôts et prélèvement à la source) au titre de 2018 s'est élevé à 1 140 000 euros. Le détail individuel figure au paragraphe 2.2.1.2 de la présente section.

En dehors des jetons de présence, les membres du Conseil de surveillance peuvent percevoir une autre rémunération de la société, en rémunération de missions exceptionnelles ou de prestations de services (se reporter à la section 1.1.1.6 du présent chapitre).

Le représentant des actionnaires salariés et le représentant des salariés, désignés respectivement en application des dispositions des articles L. 225-71 et L. 225-79-2 du Code de commerce, sont titulaires d'un contrat de travail avec Vivendi SA aux termes duquel ils perçoivent une rémunération correspondant à la fonction qu'ils occupent au sein de la société (salaire, intéressement et actions de performance, le cas échéant).

Les membres du Conseil de surveillance exerçant un mandat social exécutif au sein d'une société liée au sens de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce ou titulaires d'un contrat de travail avec Vivendi SA ou avec une société liée peuvent bénéficier, le cas échéant, d'une attribution d'actions de performance, dans les conditions prévues à l'article L. 225-197-1 du Code de commerce.

2.1.1.3. Projet de résolution soumis à l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 15 avril 2019

Quatorzième résolution : Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de rémunération et avantages de toute nature attribuables, à raison de leur mandat, aux membres du Conseil de surveillance et à son Président pour l'exercice 2019.

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-68 du Code de commerce décrivant les éléments de la politique de rémunération des mandataires sociaux établis en application de l'article L. 225-82-2 du Code de commerce, approuve les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables, à raison de leur mandat, aux membres du Conseil de surveillance et à son Président pour l'exercice 2019, tels qu'ils figurent dans le Rapport annuel – Document de référence 2018 – chapitre 3 – section 2.1.1.

2.1.2. POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION RELATIVE AUX PRINCIPES ET CRITÈRES DE FIXATION DE LA RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU DIRECTOIRE ET DE SON PRÉSIDENT POUR 2019

2.1.2.1. Aspects généraux

Afin de prendre en compte certains échanges avec différents investisseurs actionnaires, le Conseil de surveillance, dans sa séance du 14 février 2019, sur recommandation du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, a revu et renforcé en 2019 certains éléments de la politique de rémunération des membres du Directoire et de son Président tels que décrits ci-après :

- mise en place de critères financiers différenciés pour l'appréciation des éléments de court terme (part variable) et de plus long terme (attribution d'actions de performance) ;
- suppression, pour les attributions d'actions de performance, de la possibilité de compenser entre eux les résultats de chacun des deux indicateurs (interne et externe) ;
- suppression de la faculté de maintenir l'ensemble des droits à actions de performance en cas de départ au cours des trois années de la période d'acquisition ;
- possibilité pour le Conseil de surveillance de réviser, le cas échéant, à la baisse le taux d'attribution définitive des actions de performance en fonction de circonstances particulières qui ne seraient pas reflétées dans le niveau d'atteinte des critères de l'indicateur interne ;
- renforcement du niveau d'atteinte des critères de performance conditionnant le versement de l'indemnité de départ du Président du Directoire.

La politique a pour objectif, tant sur le court terme qu'à plus longue échéance, le meilleur alignement de la rémunération des mandataires sociaux avec les intérêts des actionnaires. Dans cette perspective, une attention particulière a été donnée à trois éléments principaux :

- l'équilibre quantitatif de la rémunération, avec une attention particulière portée sur les éléments variables et long terme pour accompagner les développements et l'évolution du groupe ;
- la qualité des critères attachés à la fixation de la part variable annuelle. Ces critères reposent sur des objectifs à la fois quantitatifs et qualitatifs débattus au sein du Comité de gouvernance, nomination et rémunération et fixés par le Conseil de surveillance, avec notamment la prise en compte des enjeux définis en matière de responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) ;
- le développement du groupe au regard d'enjeux de plus long terme, par l'attribution d'actions de performance soumise à un indicateur interne composé de critères liés à la performance financière du groupe à moyen terme et à un indicateur externe composé de critères permettant de renforcer l'alignement des intérêts des dirigeants sur ceux des actionnaires.

Cette politique est déclinée pour la détermination de la rémunération des dirigeants exécutifs des principales filiales, avec des pondérations et des critères différenciés, et adaptés en fonction de leur activité.

2.1.2.2. Éléments composant la rémunération des membres du Directoire

La part fixe

Chaque année, le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, détermine la rémunération des membres du Directoire au regard du niveau de responsabilité de chacun, des études comparatives réalisées par des cabinets indépendants et en tenant compte des pratiques constatées dans un panel de sociétés françaises et internationales comparables ou intervenant dans les mêmes secteurs d'activité **(1)**.

La part variable annuelle

Elle repose sur des critères quantitatifs et qualitatifs précis, mesurables et adaptés. Afin d'accompagner de manière dynamique les défis du groupe, le poids respectif des critères quantitatifs et qualitatifs appliqué à la part variable annuelle de référence est déterminé en fonction de l'importance et de l'évolution des enjeux stratégiques.

Critères quantitatifs

Il s'agit des indicateurs financiers que le Comité de gouvernance, nomination et rémunération a jugé les plus pertinents pour apprécier la performance financière du groupe et celle de ses principales filiales, dont les activités reposent pour l'essentiel sur un même modèle économique : la vente de contenus et de services. Ces indicateurs financiers sont : le résultat opérationnel (EBIT groupe) et les flux de trésorerie opérationnelle après intérêts et impôts (CFAIT groupe). Ils permettent de mesurer de façon précise la performance et les revenus dégagés par chacun des métiers, en lien avec la création de valeur et avec la stratégie de Vivendi.

Les critères qualitatifs

Ils reposent sur une série d'actions prioritaires assignées aux dirigeants mandataires sociaux. Ces actions prioritaires sont définies en fonction de la stratégie engagée au niveau du groupe et des plans d'actions arrêtés pour chacun des métiers.

Ces critères permettent d'apprécier la capacité des dirigeants à mettre en œuvre et à finaliser les opérations de cessions ou d'acquisitions envisagées, à opérer les repositionnements stratégiques nécessaires dans un environnement de plus en plus concurrentiel et à définir les nouvelles orientations en matière d'offres de contenus et de services.

(1) Atos, BT (Grande-Bretagne), Capgemini, CGI (Canada), Lagardère, Publicis, RELX Group (Grande-Bretagne), Sap (Allemagne), Sky (Grande-Bretagne), Telenor (Norvège), Thomson Reuter (Canada), Veon (Pays-Bas), WPP (Grande-Bretagne),

Les critères pour 2019

Le Conseil de surveillance, dans sa séance du 14 février 2019, sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, a décidé de retenir la pondération et les objectifs suivants :

- objectifs financiers (poids : 60 %) inchangés par rapport à 2018 :
  - 40 % résultat opérationnel (EBIT groupe) (1),
  - 20 % flux nets de trésorerie opérationnelle après intérêts et impôts (CFAIT) ;
- actions prioritaires mesurables (poids : 40 %) :
  - 11 % mise en place du partenariat stratégique et financier pour le développement d'UMG,
  - 9 % avancées majeures sur la situation en Italie,
  - 9 % poursuivre les opportunités de croissance et les synergies de revenus et de coûts,
  - 6 % réduire l'exposition du groupe aux risques (litiges juridiques et fiscaux),
  - 5 % développer les actions intégrant les enjeux sociétaux du groupe (RSE).

Les critères qualitatifs prennent en compte la dimension de la responsabilité du groupe en matière sociétale (RSE) qui repose sur la mise en œuvre des actions intégrant les enjeux sociétaux du groupe (promouvoir la diversité culturelle, accompagner et protéger la jeunesse, favoriser le partage des connaissances, concilier la valorisation et la protection des données personnelles).

La pondération de la part variable (inchangée par rapport à 2018)

Elle s'établit pour 2019 à un taux de 80 % du salaire fixe à objectifs atteints, avec un maximum de 100 % si les objectifs sont largement dépassés. Dans tous les cas, et pour chacun des objectifs (objectifs financiers et actions prioritaires), en dessous d'un seuil de 50 % d'atteinte de la performance attendue, son poids dans la détermination de la part variable est de zéro.

Suppression de l'application du prorata sur la part fixe et variable annuelle

Le Conseil de surveillance, dans sa séance du 14 février 2019, sur recommandation du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, a décidé, pour tenir compte du renforcement de l'implication de MM. Gilles Alix et Cédric de Bailliencourt, au sein de Vivendi, de supprimer à compter du 1er janvier 2019 l'application du prorata de 50 % sur le montant de la part fixe et variable de leur rémunération.

Rémunération exceptionnelle

Pour 2019, il n'est autorisé aucun versement d'une rémunération exceptionnelle ni aucune attribution exceptionnelle d'actions de performance.

Attribution d'actions de performance

La finalité

La rémunération annuelle est complétée par un élément différé aux enjeux de plus long terme visant un alignement avec les intérêts des actionnaires : l'attribution d'actions de performance, dont l'acquisition définitive est soumise à des critères de performance relevant d'un indicateur interne composé de critères différenciés de ceux appliqués à la part variable annuelle (court terme) et d'un indicateur externe. Ces deux indicateurs, interne et externe, sont applicables à la fois aux dirigeants mandataires sociaux mais aussi à l'ensemble des salariés bénéficiaires.

Le Conseil de surveillance, après avis du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, arrête les critères d'attribution définitive des actions de performance et fixe les bornes (seuil, cible, maximum) pour le calcul de la performance à atteindre afin de déterminer si les actions sont définitivement acquises en totalité ou en partie.

Pour l'attribution consentie en février 2019, l'acquisition définitive des actions de performance est soumise aux critères suivants :

- l'indicateur interne (pondération 70 %) est lié au résultat net ajusté par action (*adjusted net income per share*) (50 %) et aux flux de trésorerie opérationnelle après intérêts et impôts (CFAIT groupe) (20 %) entre le 1er janvier 2019 et le 31 décembre 2021 ;
- l'indicateur externe (pondération 30 %) est lié à l'évolution de l'action Vivendi entre le 1er janvier 2019 et le 31 décembre 2021 au regard de l'indice STOXX® Europe Media (20 %) et du CAC 40 (10 %).

L'atteinte de ces objectifs est appréciée sur trois années.

Poids	Indicateurs
70	**Indicateur interne : objectifs financiers**
50	Résultat net ajusté par action (*adjusted net income per share*)
20	Flux de trésorerie opérationnelle après intérêts et impôts (CFAIT groupe)
30	**Indicateur externe : performance boursière moyenne des indices (1)**
20	Indice Stoxx Europe Media
10	CAC 40

(1) Dividendes réinvestis.

Le calcul

Le Conseil de surveillance, dans sa séance du 14 février 2019, sur recommandation du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, a décidé de supprimer à compter de l'attribution de 2019, la faculté de compenser entre eux les résultats de chacun des deux indicateurs (interne et externe) : l'intégralité des actions est définitivement acquise à l'issue de trois ans et sous condition de présence, si la performance de chaque indicateur (interne et externe) atteint ou dépasse 100 % ; aucune action n'est acquise au titre de l'un ou l'autre des indicateurs (interne ou externe) si la performance de l'un ou l'autre des indicateurs est inférieure à 50 %. Un calcul arithmétique est effectué pour les résultats intermédiaires. Aucune action n'est acquise si la performance de chacun des deux indicateurs (interne et externe) est inférieure à 50 %.

Le détail de l'appréciation du taux d'atteinte des critères de performance au titre de chaque indicateur pour les plans attribués en 2016 figure au paragraphe 2.3.4 de la présente section.

(1) Critère différencié de celui appliqué aux éléments de plus long terme (attribution en 2019 d'actions de performance) – Résultat net ajusté (*adjusted net income per share*).

Le tableau ci-après montre l'impact au cours des dernières années de l'application des critères de performance et de la fixation du seuil et de la cible de chacun d'entre eux pour la détermination du taux de l'attribution définitive des plans d'actions de performance.

Année d'attribution du plan	2013	2014	2015	2016
Périodes de référence pour l'appréciation des critères de performance	2013-2014	2014-2015	2015-2016-2017	2016-2017-2018
Taux d'attribution définitive	76 %	75 %	75 %	75 %

Conditions d'acquisition des actions de performance par les dirigeants mandataires sociaux

À la suite de l'appréciation de l'atteinte des critères de performance attachés aux plans, et depuis 2015, l'acquisition des actions par l'inscription en compte intervient à l'issue d'une période de trois ans, sous condition de présence pendant la période d'acquisition, et les actions doivent être conservées par les bénéficiaires pendant une période complémentaire de deux ans (période de conservation).

Le Conseil de surveillance, dans sa séance du 14 février 2019, sur recommandation du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, a décidé de supprimer à compter de l'attribution de 2019, la faculté de maintenir la totalité des droits à actions de performance en cas de démission ou en cas de départ du bénéficiaire à l'initiative de la société (sauf faute lourde). Ces droits peuvent être maintenus, le cas échéant, au prorata de la durée de sa présence au cours de la période d'acquisition, sous réserve de la réalisation des conditions de performance les concernant, dont la constatation interviendra à l'issue de la période d'acquisition de trois ans **(1)**.

Avantages de toute nature accessoires à la rémunération

Les avantages de toute nature dont bénéficient les membres du Directoire et son Président sont, le cas échéant : la mise à disposition d'un véhicule de fonction sans chauffeur, le versement du montant de l'intéressement de droit commun (accord collectif en vigueur chez Vivendi SA), le bénéfice d'un compte épargne temps (CET), la réintégration sociale et la prise en charge de la garantie GSC (régime de protection sociale pour le Président du Directoire qui a renoncé au bénéfice de son contrat de travail).

Indemnités de prise de fonction – engagements différés

Indemnités de prise de fonction

Le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, peut, le cas échéant et en cas de recrutement externe de membres du Directoire, attribuer à ces derniers lors de leur nomination une indemnité de prise de fonction sous forme de rémunération ou d'attribution exceptionnelle d'actions de performance destinée à compenser la perte d'avantages différés bénéficiant à ceux-ci dans leurs précédentes fonctions en dehors du groupe Vivendi.

Long-term incentive en numéraire

Aucun *long-term incentive* en numéraire n'est octroyé aux membres du Directoire.

Indemnités de non-concurrence

Les membres du Directoire ne bénéficient pas de ce type d'indemnité.

Indemnités de départ

Les membres du Directoire et titulaires d'un contrat de travail ne bénéficient d'aucune indemnité de départ en raison de la rupture de leur mandat social. Hormis le Président du Directoire de Vivendi SA (se reporter au paragraphe 2.2.2.1 ci-après), les dirigeants mandataires sociaux bénéficient contractuellement d'une indemnité de départ en cas de rupture de leur contrat de travail à l'initiative de Vivendi. Ces indemnités sont plafonnées à 18 mois de salaire (fixe + variable cible).

Régime de retraite additif à prestation définie

Le Président et les membres du Directoire, comme un nombre de cadres dirigeants de Vivendi SA, sont éligibles au régime de retraite additif à prestations définies, mis en place en décembre 2005, et approuvé par l'Assemblée générale mixte du 20 avril 2006.

Les caractéristiques de ce régime de retraite sont les suivantes : présence minimum de 3 ans dans la société ; acquisition maximum des droits en fonction de l'ancienneté, plafonnée à 20 ans, selon un taux dégressif ne dépassant pas 2,5 % par an et progressivement ramené à 1 % ; salaire de référence pour le calcul de la retraite : moyenne des trois dernières années de rémunération fixe et variable rétablies le cas échéant sur une base annuelle, avec double plafonnement : salaire de référence, limité à 60 fois le plafond de la Sécurité Sociale (2 383 920 euros en 2018) et acquisition des droits limitée à 30 % du salaire de référence ; réversion à 60 % en cas de décès ; maintien du bénéfice de ce régime en cas de départ à l'initiative de la société après 55 ans et sans reprise d'activité professionnelle ; perte du bénéfice de ce régime en cas de départ de la société, quelle qu'en soit la cause, avant l'âge de 55 ans.

En application des dispositions de l'article L. 225-90-1 du Code de commerce, le Conseil de surveillance a décidé de soumettre l'accroissement des droits conditionnels des membres du Directoire au titre du régime collectif de retraite additif à prestations définies, dont ils bénéficient, aux critères suivants, appréciés chaque année : aucun accroissement de la rente ne sera appliqué si, au titre de l'année considérée, les résultats financiers du groupe (résultat net ajusté et cash-flow des opérations) sont inférieurs à 80 % du budget et si la performance du titre Vivendi est inférieure à 80 % de la moyenne de la performance d'un indice composite (½ CAC 40 et ½ Euro Stoxx Media).

En application des dispositions de l'article L. 225-90-1 du Code de commerce, la poursuite de cet engagement en faveur des membres du Directoire et de son Président, dont le mandat a été renouvelé par le Conseil de surveillance dans sa séance du 17 mai 2018, pour quatre années à compter du 24 juin 2018, est soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 15 avril 2019.

Les éléments d'information requis par l'article D. 225-104-1 du Code de commerce, issu du décret n° 2016-182 du 23 février 2016, figurent au paragraphe 2.2.2.3. de la présente section.

2.1.2.3. Projet de résolutions soumis à l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 15 avril 2019

Quinzième résolution : Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de rémunération et avantages de toute nature attribuables, à raison de son mandat, au Président du Directoire pour l'exercice 2019.

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-68 du Code de commerce décrivant les éléments de la politique de rémunération des mandataires sociaux établis en application de l'article L. 225-82-2 du Code de commerce, approuve les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des

(1) S'agissant du Président du Directoire, se reporter au paragraphe 2.2.2.1 ci-après.

éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables, à raison de son mandat, au Président du Directoire pour l'exercice 2019, tels qu'ils figurent dans le Rapport annuel – Document de référence 2018 – chapitre 3 – section 2.1.2.

Seizième résolution : Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de rémunération et avantages de toute nature attribuables, à raison de leur mandat, aux membres du Directoire pour l'exercice 2019.

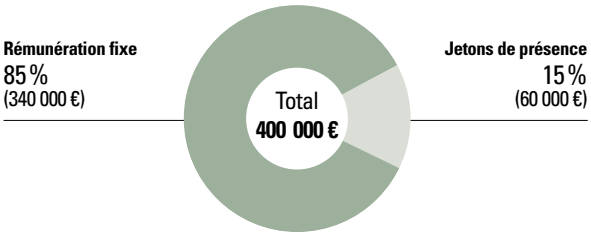
L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-68 du Code de commerce décrivant les éléments de la politique de rémunération des mandataires sociaux établis en application de l'article L. 225-82-2 du Code de commerce, approuve les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables, à raison de leur mandat, aux membres du Directoire pour l'exercice 2019, tels qu'ils figurent dans le Rapport annuel – Document de référence 2018 – chapitre 3 – section 2.1.2.

2.2. Éléments de la rémunération versée aux mandataires sociaux de Vivendi et avantages qui leur ont été attribués au cours de l'exercice 2018

La section 2.2 présente les éléments de la mise en œuvre, en 2018, de la politique de rémunération applicable aux membres du Conseil de surveillance et à son Président ainsi qu'aux membres du Directoire et à son Président, telle qu'approuvée par l'Assemblée générale du 19 avril 2018 (treizième à quinzième résolution).

2.2.1. ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE ET DE SON PRÉSIDENT

2.2.1.1. Rémunération du Président du Conseil de surveillance – exercice 2018



Au titre de l'exercice 2018, la rémunération brute du Président du Conseil de surveillance, qui s'est élevée à 400 000 euros, en ce compris le montant des jetons de présence à hauteur de 60 000 euros (1), est répartie comme suit :

- M. Vincent Bolloré a perçu, en sa qualité de Président du Conseil de surveillance jusqu'au 19 avril 2018, une rémunération brute de 122 376 euros, en ce compris le montant des jetons de présence à hauteur de 20 000 euros ;
- M. Yannick Bolloré a perçu, en sa qualité de Président du Conseil de surveillance depuis le 19 avril 2018, une rémunération brute de 277 624 euros, en ce compris le montant des jetons de présence à hauteur de 40 000 euros.

Le Conseil de surveillance, dans sa séance du 14 février 2019, sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, a décidé de ne pas modifier la rémunération du Président du Conseil de surveillance pour l'exercice 2019.

(1) Rémunération inchangée par rapport à l'exercice 2017, au titre duquel M. Vincent Bolloré a perçu, en sa qualité de Président du Conseil de surveillance, une rémunération brute de 400 000 euros, en ce compris le montant des jetons de présence à hauteur de 60 000 euros.

2.2.1.2. Jetons de présence

Détail individuel du montant des jetons de présence des membres du Conseil de surveillance (en euros – arrondis)

Membres du Conseil de surveillance	Montants versés au titre de 2017	Montants versés au titre de 2018	Taux de présence individuel en 2018 aux séances du Conseil de surveillance et de ses Comités			
			Conseil de surveillance	Comité d'audit	Comité de gouvernance, nomination et rémunération	Comité RSE
Yannick Bolloré, Président (a) (1)	130 000	80 000	100 %	100 %	100 %	-
Philippe Bénacin, Vice-Président	105 000	105 000	100 %	-	100 %	-
Tarak Ben Ammar	97 500	92 500	85,7 %	100 %	-	-
Vincent Bolloré (b) (2)	60 000	110 000	100 %	100 %	100 %	-
Nathalie Bricault (c)	20 000	na	na	-	-	-
Pascal Cagni (c)	20 000	na	na	-	-	-
Paulo Cardoso	105 000	120 000	100 %	-	100 %	100 %
Yseulys Costes (c)	10 000	na	na	-	-	-
Dominique Delport (d) (3)	90 000	65 000	100 %	-	100 %	-
Véronique Driot-Argentin (e) (4)	60 000	80 000	100 %	-	-	100 %
Aliza Jabès	90 000	80 000	85,7 %	-	100 %	-
Alexandre de Juniac (c)	20 000	na	na	-	-	-
Cathia Lawson-Hall	115 000	135 000	100 %	100 %	-	100 %
Sandrine Le Bihan (e)	60 000	80 000	100 %	-	-	100 %
Virginie Morgon (f)	45 000	7 500	50 %	-	0 %	-
Michèle Reiser (g)	na	85 000	100 %	-	100 %	100 %
Katie Stanton	90 000	100 000	100 %	100 %	-	-
Total	**1 117 500**	**1 140 000**				

na : non applicable.

(a) Président du Conseil de surveillance depuis le 19 avril 2018, membre du Comité d'audit et du Comité de gouvernance, nomination et rémunération jusqu'au 19 avril 2018.

(b) Président du Conseil de surveillance jusqu'au 19 avril 2018, membre du Comité d'audit et du Comité de gouvernance, nomination et rémunération depuis le 19 avril 2018.

(c) Membre du Conseil de surveillance jusqu'au 25 avril 2017.

(d) Membre du Comité de gouvernance, nomination et rémunération jusqu'au 26 mars 2018.

(e) Membre du Conseil de surveillance depuis le 25 avril 2017.

(f) Membre du Conseil de surveillance jusqu'au 19 avril 2018.

(g) Membre du Conseil de surveillance depuis le 19 avril 2018.

(1) En 2018, M. Yannick Bolloré a perçu une rémunération de 1 058 993 euros bruts en tant que Président-Directeur général de Havas, dont 1 050 000 euros au titre de la part fixe et 8 993 euros au titre d'avantages de toute nature (aucune rémunération variable n'a été versée en 2018 au titre de l'exercice 2017). Il a bénéficié, également à raison de ses fonctions de Président-Directeur général de Havas, d'une attribution de 18 000 droits à actions de performance Vivendi (se reporter à la section 18.1 « Plans attribuées par Vivendi » de l'annexe aux états financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2018 figurant au chapitre 4 du présent Rapport annuel – Document de référence). Il ne perçoit pas de jetons de présence au sein du Groupe Havas.

(2) En 2018, M. Vincent Bolloré a perçu un montant brut de 4 286 euros de jetons de présence en tant que membre du Conseil de surveillance de Groupe Canal+.

(3) En 2018, M. Dominique Delport a perçu une rémunération globale de 1 775 437 euros bruts en tant que salarié de Havas Media France (filiale contrôlée à 100 % par Havas SA).

(4) En 2018, Mme Véronique Driot-Argentin a perçu une rémunération brute de 73 948 euros et un intéressement de 6 527 euros en tant que salariée de Vivendi SA.

2.2.2. ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU DIRECTOIRE ET DE SON PRÉSIDENT

2.2.2.1. Situation et rémunération du Président du Directoire

M. Arnaud de Puyfontaine a renoncé au bénéfice de son contrat de travail à la suite de sa nomination en qualité de Président du Directoire par le Conseil de surveillance, dans sa séance du 24 juin 2014, suivant en ce sens les recommandations du Code du gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF.

En 2018, pour tenir compte de l'exercice de ses fonctions de Président exécutif du Conseil d'administration de Telecom Italia depuis le 1er juin 2017, le Conseil de surveillance du 15 février 2018, sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, avait décidé d'appliquer un prorata de 60 % sur le montant de la part fixe et de la part variable de la rémunération de référence du Président du Directoire au titre de l'exercice 2018, dont les éléments avaient été fixés comme suit :

Rémunération fixe (en euros)		**Rémunération variable** (en euros)			
		Cible (80 %)		**Maximum** (100 %)	
Fixe de référence	**Prorata** (60 %)	**Cible de référence**	**Prorata** (60 %)	**Maximum de référence**	**Prorata** (60 %)
1 200 000	720 000	960 000	576 000	1 200 000	720 000

Ces éléments avaient été déterminés avant que le Conseil de surveillance n'ait eu connaissance du changement de situation de M. Arnaud de Puyfontaine au sein de Telecom Italia, celui-ci étant intervenu postérieurement à l'Assemblée générale des actionnaires de Vivendi du 19 avril 2018.

Le Conseil de surveillance, dans sa séance du 17 mai 2018, a pris acte de la cessation, le 24 avril 2018, de ses fonctions de Président exécutif du Conseil d'administration de Telecom Italia exercées par le Président du Directoire et ayant eu pour effet au sein de Telecom Italia :

- la suppression de la part fixe de sa rémunération au titre de l'exercice 2018 (900 000 euros avant impôts et charges sociales), soit 611 538 euros non perçus ;
- le non versement en 2018 de la part variable de sa rémunération au titre de l'exercice 2017, à hauteur de 525 998 euros.

Le Conseil de surveillance, dans sa séance du 30 juillet 2018, après avoir analysé les effets de la modification de la situation du Président du Directoire au sein du Conseil d'administration de Telecom Italia, a décidé en conséquence, sur recommandation du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, de :

- de ne plus appliquer en 2018 de prorata à sa rémunération de référence et d'en porter pour 2018 le montant de part fixe à 1 400 000 euros (avant impôts et charges sociales). Les critères et les seuils de détermination de la part variable de sa rémunération au titre de l'exercice 2018 restant inchangés ;
- verser un montant unique de 390 000 euros (avant impôts et charges sociales).

Le niveau de ces éléments de rémunération, en ce compris la réintégration du prorata de 40 % au titre de la part fixe et variable sur la période du 1er janvier au 30 avril 2018, reste inférieur au montant des éléments non perçus de Telecom Italia suite à la cessation des fonctions exécutives du Président du Directoire.

Le tableau ci-après illustre l'évolution de la rémunération du Président du Directoire de Vivendi (avant impôts et charges sociales) entre 2017 et 2019 :

	2017		**2018**		**2019**
(en euros)	**Vivendi**	**Telecom Italia**	**Vivendi**	**Telecom Italia**	**Vivendi**
Rémunération fixe	1 200 000	525 000	1 400 000	(1) 288 462	1 400 000
Rémunération variable (versée au titre de l'exercice précédent)	900 000	(2) -	540 000	-	(3) 1 050 000
Attribution d'actions de performance (valorisation comptable)	(4) 718 500	-	(5) 992 500	-	(6) 774 800
Montant unique	-	-	390 000	-	-
Total	**2 818 500**	**525 000**	**3 322 500**	**288 462**	**3 224 800**
Total Vivendi + Telecom Italia	**3 343 500**		**3 610 962**		**3 224 800**

(1) Prorata temporis – Base annuelle 900 000 euros (source : https://www.telecomitalia.com/content/dam/telecomitalia/en/archive/documents/investors/AGM_and_Meetings/2018/Report_on_Remuneration_2017.pdf).

(2) Taux d'atteinte : 100,19 % (source : https://www.telecomitalia.com/content/dam/telecomitalia/en/archive/documents/investors/AGM_and_Meetings/2018/Report_on_Remuneration_2017.pdf)

(3) En fonction d'un taux d'atteinte de 75 % (cf. ci-après).

(4) 50 000 actions de performance attribuées en 2017.

(5) 50 000 actions de performance attribuées en 2018.

(6) 40 000 actions de performance attribuées en 2019.

Pour le calcul de la part variable au titre de l'exercice 2018, le Conseil de surveillance, dans sa séance du 14 février 2019, sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, a examiné le niveau d'atteinte des objectifs financiers et des actions prioritaires qui sont présentés dans le tableau ci-après. S'agissant plus particulièrement des actions prioritaires, le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, a décidé de prendre en compte dans leurs résultats l'impact de la situation en Italie qui n'est pas reflété dans les résultats financiers :

Détermination du taux de rémunération variable pour 2018

Pondération (en points) à			Objectifs 2018 (en millions d'euros) (*)				
Objectifs atteints	**Maximum**	**Indicateurs**	**Seuil 50 %**	**Objectif 80 %**	**Maximum 100 %**	**Réalisé 2018**	**Points obtenus**
48	**60**	**Objectifs financiers groupe**					**58**
32	40	Résultat opérationnel (EBIT groupe)	1 096	1 144	1 194	1 182	38
16	20	Flux nets de trésorerie opérationnelle après intérêts et après impôts (CFAIT groupe)	575	596	625	822	20
32	**40**	**Actions prioritaires de l'équipe de direction Vivendi**	**Appréciation du niveau d'atteinte**				**17**
16	20	Lancer les opportunités de croissance externe et l'intégration des nouvelles entités	Opportunités de croissance saisies (Editis) et intégration du Groupe Havas satisfaisante. Position de Vivendi en Italie à éclaircir				5
16	20	Assurer le développement organique du groupe, dont :					12
7	8	Réduire l'exposition du groupe aux risques (litiges juridiques et fiscaux)	Prévention et gestion des litiges satisfaisante, sous réserve du contentieux Mediaset				3
5	7	Continuer à favoriser les activités intermétiers et développer les synergies de revenus et de coûts	Multiplicité de projets entre le Groupe Havas et les autres filiales de Vivendi. Bonne poursuite des synergies à tous les niveaux du groupe				5
4	5	Mettre en œuvre les actions sur les enjeux sociétaux du groupe	Consolidation de la mise en œuvre des enjeux RSE (promouvoir la diversité culturelle, accompagner et protéger la jeunesse, favoriser le partage des connaissances, concilier la valorisation et la protection des données personnelles)				4
80	**100**	**Total (objectifs financiers et actions prioritaires)**					**75**

(*) À taux de change constant.

Après constatation des points obtenus pour chacun des critères, le taux de la rémunération variable de référence du Président du Directoire, au titre de l'exercice 2018, a été arrêté par le Conseil de surveillance du 14 février 2019 à 75 % du montant de sa rémunération fixe. Le montant de la part variable due au titre de l'exercice 2018 qui sera versée en 2019, sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 15 avril 2019 (septième résolution), s'élève en conséquence à 1 050 000 euros avant charges sociales et impôts.

Le Conseil de surveillance du 17 mai 2018, sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, a attribué à M. Arnaud de Puyfontaine 50 000 actions de performance (1). L'acquisition des droits à ces actions de performance est soumise à la réalisation, sur trois exercices consécutifs (2018, 2019 et 2020), de conditions de performance, appréciées à l'issue de cette période et reposant sur des critères dont la pondération est la suivante : les indicateurs internes (pondération 70 %) sont le Résultat opérationnel (EBIT groupe) (35 %) et les flux de Trésorerie opérationnelle après intérêts et impôts (CFAIT groupe) (35 %), qui seront constatés au 31 décembre 2020, l'indicateur externe (pondération 30 %) est lié à l'évolution du cours de l'action Vivendi au regard de l'indice STOXX® Europe Media (20 %) et au regard du CAC 40 (10 %) entre le 1er janvier 2018 et le 31 décembre 2020.

(1) La valeur de l'avantage unitaire des actions de performance attribuées en 2018 s'élève à 19,85 euros. Cette valeur estimée de l'octroi du droit est fournie à titre purement indicatif. Elle a été effectuée en utilisant un modèle binomial utilisé dans le cadre de l'application de la norme IFRS 2, relative à l'évaluation des rémunérations payées en actions (*shares-based payment*). Cette évaluation théorique ne correspond pas nécessairement à la plus-value qui pourra être réalisée lors de la cession des actions. En effet, celle-ci dépendra de l'évolution du cours de l'action à la date d'acquisition définitive, en 2021, des droits et à la date de cession des actions (à partir de 2023).

Détermination de la rémunération pour 2019

Le Conseil de surveillance du 14 février 2019, sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, a fixé comme suit les éléments de la rémunération du Président du Directoire pour l'exercice 2019 :

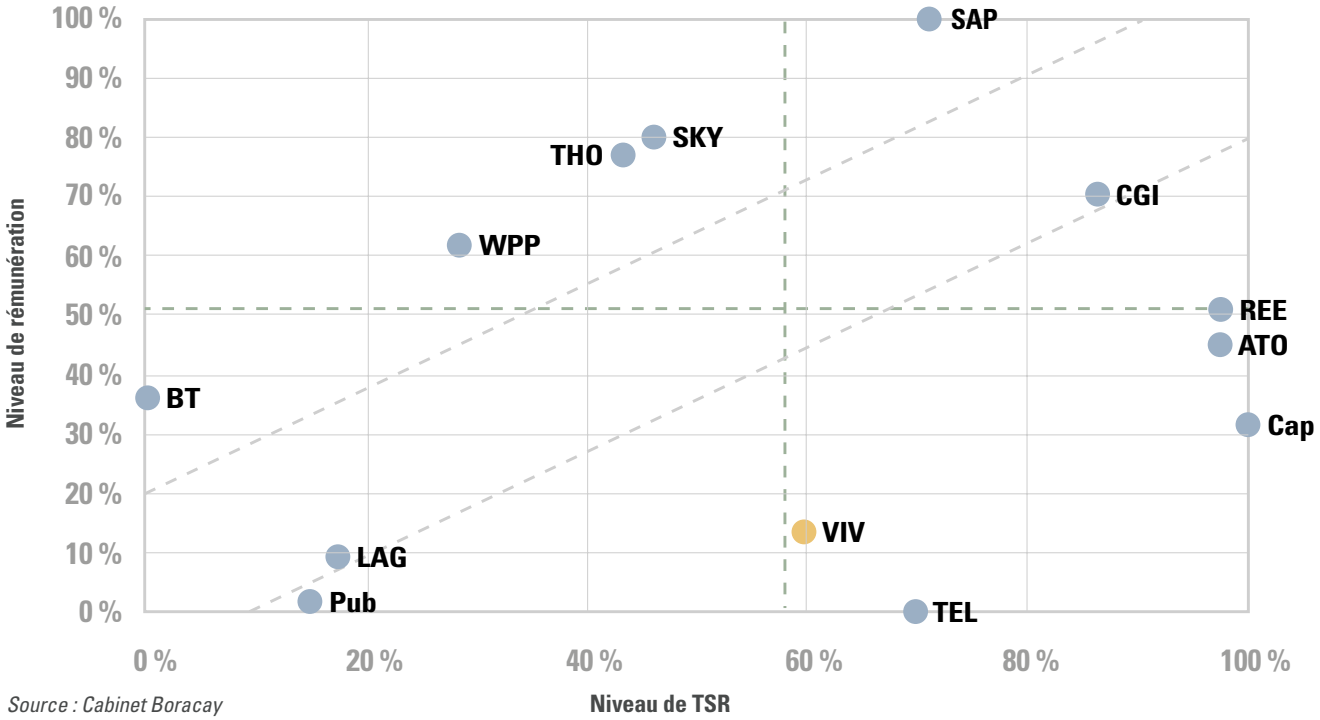
- rémunération fixe : 1 400 000 euros (inchangée par rapport à 2018) ;
- rémunération variable : cible 80 % de la rémunération fixe à objectifs atteints – maximum 100 % si les objectifs sont largement dépassés (1).

Par ailleurs, le Conseil de surveillance, dans sa même séance, a procédé à l'attribution en faveur du Président du Directoire de 40 000 actions de performance (2) entièrement soumises à des conditions de performance appréciées sur trois ans (se reporter au paragraphe 2.1.2.2 du présent chapitre).

Le graphique ci-après établi sur la base du *Total Shareholder Return* (TSR), montre le positionnement de Vivendi par rapport au panel de sociétés retenu dans le cadre de l'étude comparative (3) pour la détermination des éléments de rémunération du Président du Directoire.

Il démontre la cohérence entre sa rémunération et la performance boursière de Vivendi par rapport à ce panel.

PÉRIODE 2014-2018 – COURS AJUSTÉ



Source : Cabinet Boracay

Indemnité conditionnelle de départ du Président du Directoire en raison de la cessation de son mandat social

Le Conseil de surveillance, dans sa séance du 27 février 2015, après avoir constaté que M. Arnaud de Puyfontaine ne bénéficiait plus de son contrat de travail pour y avoir renoncé, ni d'aucune possibilité de recours en cas de révocation, et sur recommandation du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, a décidé qu'il lui serait attribué en cas de la cessation de ses fonctions à l'initiative de la société, une indemnité sous conditions de performance conformément aux recommandations du Code AFEP/MEDEF. Cette indemnité ne serait pas due en cas de démission, de départ à la retraite. Il est prévu que cette indemnité de rupture soit plafonnée à un montant brut égal à 18 mois de rémunération cible (sur la base de la dernière rémunération fixe et du dernier bonus annuel perçu sur une année entière).

Le Conseil de surveillance, dans sa séance du 14 février 2019, sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, a décidé :

- de renforcer de 80 % à 90 % le niveau d'atteinte des critères de performance conditionnant le versement de l'indemnité ;
- de supprimer la faculté de maintenir la totalité des droits à actions de performance, en cas de départ donnant droit au versement de l'indemnité. Ces droits pourront être maintenus, le cas échéant, au prorata de la durée de sa présence au cours de la période d'acquisition, sous réserve de la réalisation des conditions de performance les concernant, dont la constatation interviendra à l'issue de la période d'acquisition de trois ans.

(1) Dans tous les cas, et pour chacun des objectifs (objectifs financiers et actions prioritaires), si le seuil de 50 % n'est pas atteint, son poids dans la détermination de la part variable est de zéro.

(2) La valeur de l'avantage unitaire des actions de performance attribuées en 2019 s'élève à 19,37 euros. Cette valeur estimée de l'octroi du droit est fournie à titre purement indicatif. Elle a été effectuée en utilisant un modèle binomial utilisé dans le cadre de l'application de la norme IFRS 2, relative à l'évaluation des rémunérations payées en actions (*share-based payment*). Cette évaluation théorique ne correspond pas nécessairement à la plus-value qui pourra être réalisée lors de la cession des actions. En effet, celle-ci dépendra de l'évolution du cours de l'action à la date d'acquisition définitive, en 2022, des droits et à la date de cession des actions (à partir de 2024).

(3) Se reporter au paragraphe 2.1.2.2 du présent chapitre.

Cet engagement conditionnel visé à l'article L. 225-90-1 du Code de commerce, avait été autorisé par le Conseil de surveillance du 27 février 2015 et approuvé par l'Assemblée générale des actionnaires du 17 avril 2015 (dixième résolution). Le renforcement des conditions de versement de cet engagement conditionnel est soumis à l'Assemblée générale des actionnaires du 15 avril 2019 (troisième résolution).

En application des dispositions de l'article L. 225-90-1 du Code de commerce, la poursuite de cet engagement en sa faveur, tel qu'il est décrit au sein du présent paragraphe et dans le rapport spécial des Commissaires aux comptes, est soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 15 avril 2019 (dix-septième résolution).

Pour rappel, si le bonus versé au cours de la période de référence (douze mois précédant la notification du départ) est :

- supérieur au bonus cible, le calcul de l'indemnité ne prendrait en compte que le montant du bonus cible ;
- inférieur au bonus cible, le montant de l'indemnité serait plafonné en toute hypothèse à deux années de la rémunération effectivement perçue (en conformité avec le Code AFEP/MEDEF), et ne pourrait conduire à dépasser 18 mois de rémunération cible.

Cette indemnité ne serait pas due si les résultats financiers du groupe (résultat net ajusté et cash-flow des opérations) étaient inférieurs à 90 % du budget (contre 80 % précédemment) sur les deux exercices précédant le départ et si la performance du titre Vivendi était inférieure à 90 % (contre 80 % précédemment) de la moyenne de la performance d'un indice composite (½ CAC 40 et ½ Euro Stoxx Media) sur les vingt-quatre derniers mois.

2.2.2.2. Situation et rémunération des membres du Directoire

Hormis le Président, les membres du Directoire sont titulaires d'un contrat de travail. Pour le calcul de leur part variable (cible 80 %, maximum 100 %), au titre de l'exercice 2018, le Conseil de surveillance, dans sa séance du 14 février 2019, sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, a examiné le niveau d'atteinte des objectifs financiers et des actions prioritaires (1). Après constatation des points obtenus pour chacun des critères, le taux de la rémunération variable, au titre de 2018, des membres du Directoire s'établit à 75% de la part fixe (cf. tableau supra – Détermination du taux de rémunération variable pour 2018).

Le montant de la rémunération variable de chacun des membres du Directoire pour 2018, sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 15 avril 2019 (huitième à treizième résolutions), figure ci-après :

Éléments de la rémunération fixe et variable des membres du Directoire pour 2018 – Nombre d'actions de performance attribué en 2018

	Rémunération fixe (en euros)		**Rémunération variable** (en euros)				
			Variable de référence				
	Fixe	**Prorata**	**Cible**	**Réalisé**	**Prorata**	**Variable** (*) (en euros)	**Actions de performance** (1)
Gilles Alix (2)	500 000	50 %	80 %	75 %	50 %	187 500	-
Cédric de Bailliencourt (2)	400 000	50 %	80 %	75 %	50 %	150 000	-
Frédéric Crépin	800 000	na	80 %	75 %	na	600 000	35 000
Simon Gillham	750 000	na	80 %	75 %	na	562 500	30 000
Hervé Philippe	940 000	na	80 %	75 %	na	705 000	20 000
Stéphane Roussel	1 000 000	na	80 %	75 %	na	750 000	40 000

na : non applicable.

(*) Versement conditionné à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 15 avril 2019 (huitième à treizième résolutions).

(1) La valeur de l'avantage unitaire des actions de performance attribuées en 2018 s'élève à 19,85 euros. Cette valeur estimée de l'octroi du droit est fournie à titre purement indicatif. Elle a été effectuée en utilisant un modèle binomial utilisé dans le cadre de l'application de la norme IFRS 2, relative à l'évaluation des rémunérations payées en actions (*share-based payment*). Cette évaluation théorique ne correspond pas nécessairement à la plus-value qui pourra être réalisée lors de la cession des actions. En effet, celle-ci dépendra de l'évolution du cours de l'action à la date d'acquisition définitive, en 2021, des droits et à la date de cession des actions (à partir de 2023).

(2) Compte tenu des fonctions exercées par MM. Gilles Alix et Cédric de Bailliencourt au sein du Groupe Bolloré, le Conseil de surveillance du 15 février 2018, sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, a décidé d'appliquer un prorata de 50 % sur le montant de la part fixe et variable de leur rémunération au titre de l'exercice 2018. Le Groupe Bolloré ne contrôle pas Vivendi au sens des dispositions de l'article L. 233-16 du Code de commerce.

(1) Dans tous les cas, et pour chacun des objectifs, si le seuil de 50 % n'est pas atteint, son poids dans la détermination de la part variable est de zéro.

Détermination de la rémunération pour 2019 – Fixation du nombre d'actions de performance

Pour 2019, le Conseil de surveillance, dans sa séance du 14 février 2019, a arrêté les éléments de la rémunération fixe et variable suivants pour les membres du Directoire :

		Rémunération variable (en euros)		
	Rémunération fixe (en euros)	**Cible**	**Maximum**	**Actions de performance** (1)
Gilles Alix	600 000	80 %	100 %	-
Cédric de Bailliencourt	400 000	80 %	100 %	-
Frédéric Crépin	800 000	80 %	100 %	35 000
Simon Gillham	750 000	80 %	100 %	30 000
Hervé Philippe	940 000	80 %	100 %	20 000
Stéphane Roussel	1 000 000	80 %	100 %	40 000

(1) La valeur de l'avantage unitaire des actions de performance attribuées en 2019 s'élève à 19,37 euros. Cette valeur estimée de l'octroi du droit est fournie à titre purement indicatif. Elle a été effectuée en utilisant un modèle binomial utilisé dans le cadre de l'application de la norme IFRS 2, relative à l'évaluation des rémunérations payées en actions *(share-based payment)*. Cette évaluation théorique ne correspond pas nécessairement à la plus-value qui pourra être réalisée lors de la cession des actions. En effet, celle-ci dépendra de l'évolution du cours de l'action à la date d'acquisition définitive, en 2022, des droits et à la date de cession des actions (à partir de 2024).

2.2.2.3. Éléments d'information requis par l'article D. 225-104-1 du Code de commerce issu du décret n° 2016-182 du 23 février 2016

	Ancienneté dans le groupe acquise en 2018 (en années)	**Taux d'accroissement de la rente** (1) (en %)	**Montant de la rente acquise en 2018** (en euros)	**Montant estimatif de la rente à la clôture de l'exercice 2018** (avant impôts et charges – en euros)
Arnaud de Puyfontaine	5	2,50	48 500	238 392
Gilles Alix	2	2,50	15 625	22 500
Cédric de Bailliencourt	2	2,50	12 500	18 000
Frédéric Crépin	19	1,00	13 625	403 200
Simon Gillham	12	1,25	15 703	270 000
Hervé Philippe	5	2,50	41 125	169 200
Stéphane Roussel	15	1,25	27 500	520 125

(1) De 1 à 5 ans : 2,5 % ; de 6 à 15 ans : 1,25 % ; de 16 à 20 ans : 1 % ; supérieur à 20 ans : 0 %.

Détermination de l'accroissement de la rente applicable au régime de retraite additif à prestations définies – exercice 2018

Le Conseil de surveillance, dans sa séance du 14 février 2019, a constaté l'atteinte d'un des critères qui conditionne le taux d'accroissement de la rente. Tous les objectifs étant dépassés, le taux est validé pour 2018.

	Exercice 2018		
Critères financiers (en millions d'euros)	**Objectifs**	**Réalisé**	**Taux d'atteinte**
Résultat net ajusté	1 068	1 157	108 %
Cash-flow des opérations	884	1 126	127 %
Performance boursière moyenne des indices (1)	-4,6 %	-3,1 %	+1,5 point

(1) Indice composite avec poids ½ CAC 40 et ½ Stoxx Europe Media, dividendes réinvestis.

La provision de l'année 2018 au titre de ce régime de retraite en faveur des membres du Directoire s'élève à 7 millions d'euros.

2.2.3. PRINCIPALES RÉMUNÉRATIONS VERSÉES DANS LE GROUPE

Le montant des dix plus hautes rémunérations versées en France par Vivendi SA au cours de l'exercice 2018 a été de 12,23 millions d'euros, avantages de toute nature compris.

Dans l'ensemble du groupe, en 2018, le montant des dix plus hautes rémunérations versées a été de 62,9 millions d'euros, avantages de toute nature compris. Aucun membre du Directoire ne fait partie de ces dix plus hautes rémunérations.

2.3. Actions de performance attribuées au Président et aux membres du Directoire

En 2018, les plans d'attribution d'actions de performance ont porté sur 1,632 million d'actions soit 0,125 % du capital social. L'attribution d'actions de performance aux membres du Directoire, figure dans le tableau ci-après. Elle représente 0,013 % du capital social et 10,72 % de l'attribution globale.

Le nombre total d'actions attribuées annuellement à l'ensemble des bénéficiaires en application de l'autorisation consentie pour l'Assemblée générale des actionnaires du 19 avril 2018 (vingt-septième résolution) ne peut représenter plus de 0,33 % du capital social au jour de l'attribution, dont 0,035 % aux membres du Directoire.

2.3.1. ATTRIBUTION D'ACTIONS DE PERFORMANCE AUX MEMBRES DU DIRECTOIRE EN 2018 : PLAN N° 2018-05-1 DU 17 MAI 2018 (TABLEAU 6 DES RECOMMANDATIONS DE L'AMF)

	Nombre de droits à actions de performance attribués durant l'exercice	Valorisation des droits selon la méthode retenue pour les comptes consolidés (en euros) (a)	Date d'acquisition des droits	Date de disponibilité des actions	Conditions de performance (b)
Arnaud de Puyfontaine	50 000	992 500	18/05/2021	19/05/2023	oui
Gilles Alix	-	-	-	-	-
Cédric de Bailliencourt	-	-	-	-	-
Frédéric Crépin	35 000	694 750	18/05/2021	19/05/2023	oui
Simon Gillham	30 000	595 500	18/05/2021	19/05/2023	oui
Hervé Philippe	20 000	397 000	18/05/2021	19/05/2023	oui
Stéphane Roussel	40 000	794 000	18/05/2021	19/05/2023	oui
Total	**175 000**	**3 473 750**	**na**	**na**	**na**

na : non applicable.

(a) La valeur retenue du droit unitaire, en application de la norme IFRS 2, est de 19,85 euros.
L'acquisition définitive des actions de performance attribuées en 2018 sera examinée en 2021, conformément aux dispositions du Règlement du plan. Ces actions ne seront disponibles qu'à partir de 2023.

(b) Appréciées sur trois années.

2.3.2. HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'ACTIONS DE PERFORMANCE (TABLEAU 8 DES RECOMMANDATIONS DE L'AMF)

	2018	2017	2016	2015 (ajusté)	2014 (ajusté)
Date de l'Assemblée générale ayant autorisé l'attribution d'actions	AGM du 19/04/2018	AGM du 21/04/2016	AGM du 21/04/2016	AGM du 24/06/2014	AGM du 21/04/2011
Date du Conseil de surveillance	17/05/2018	23/02/2017	11/05/2016	27/02/2015	21/02/2014
Date d'attribution	17/05/2018	23/02/2017	11/05/2016	27/02/2015	21/02/2014
Nombre maximum d'actions de performance pouvant être attribuées en vertu de l'autorisation de l'Assemblée générale	13 000 447	12 870 878	13 686 208	13 516 006	13 396 099
Nombre maximum d'actions de performance pouvant être attribuées dans l'année et tenant compte des attributions déjà effectuées	4 290 147	4 247 389	4 516 448	4 460 282	4 420 712
Nombre total d'actions de performance attribuées	1 631 750	1 547 750	1 320 440	1 565 880	400 796
Nombre de droits annulés du fait du départ de bénéficiaires	7 500	19 500	22 030	55 020	0
Nombre d'actions de performance attribuées aux membres du Directoire					
Arnaud de Puyfontaine, Président	50 000	50 000	(c) 95 000	(b) 70 000	(a) 105 497
Gilles Alix	-	na	na	na	na
Cédric de Bailliencourt	-	na	na	na	na
Frédéric Crépin	35 000	40 000	(c) 50 000	na	na
Simon Gillham	30 000	30 000	(c) 50 000	na	na
Hervé Philippe	20 000	40 000	(c) 50 000	(b) 50 000	0
Stéphane Roussel	40 000	40 000	(c) 50 000	(b) 50 000	0
Date d'acquisition définitive	18/05/2021	24/02/2020	13/05/2019	28/02/2018	22/02/2016
Date de disponibilité	19/05/2023	25/02/2022	14/05/2021	02/03/2020	23/02/2018

na : non applicable.

(a) Compte tenu du taux d'atteinte de 75 % des critères de performance, le nombre d'actions définitivement attribué en 2016 a été limité à 79 123.

(b) Compte tenu du taux d'atteinte de 75 % des critères de performance appréciés sur les exercices 2015, 2016 et 2017, l'attribution définitive des actions le 28 février 2018 a été limitée respectivement à 52 500 et à 37 500 actions.

(c) Compte tenu du taux d'atteinte de 75 % des critères de performance appréciés sur les exercices 2016, 2017 et 2018, l'attribution définitive des actions le 13 mai 2019 sera limitée respectivement à 71 250 et à 37 500 actions, sous condition de présence (se reporter à la section 2.3.4 du présent chapitre).

2.3.3. ACTIONS DE PERFORMANCE DEVENUES DISPONIBLES EN 2018, POUR LES MEMBRES DU DIRECTOIRE AU COURS DE LEUR MANDAT (TABLEAU 7 DES RECOMMANDATIONS DE L'AMF)

Actions de performance devenues disponibles pour chaque mandataire social (Plan attribué en 2014)	N° et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles	Conditions d'acquisition
Arnaud de Puyfontaine	2014/02-1 21/02/2014	79 123	oui
Gilles Alix	na	na	na
Cédric de Bailliencourt	na	na	na
Frédéric Crépin	na	na	na
Simon Gillham	na	na	na
Hervé Philippe	na	na	na
Stéphane Roussel	na	na	na

na : aucune attribution en 2014.

2.3.4. APPRÉCIATION DES CRITÈRES DE PERFORMANCE SUR LES EXERCICES 2016, 2017 ET 2018 POUR L'ATTRIBUTION DÉFINITIVE EN 2019 DES PLANS D'ACTIONS DE PERFORMANCE DE 2016 – PLAN 05-2016-1

Le Conseil de surveillance a arrêté, dans sa séance du 14 février 2019, après examen par le Comité de gouvernance, nomination et rémunération, le niveau d'atteinte des objectifs sur les exercices cumulés 2016, 2017 et 2018 pour le plan d'actions de performance attribué aux membres du Directoire par le Conseil de surveillance du 11 mai 2016. Il a constaté que l'ensemble des critères fixés avait été atteints (cf. tableau ci-dessous). Toutefois, l'impact négatif de la situation en Italie n'étant pas reflété dans les résultats financiers, le Conseil de surveillance a décidé de ne confirmer l'attribution définitive du plan 2016 d'actions de performance qu'à hauteur de 75 % de l'attribution d'origine. En conséquence 73 750 droits à actions de performance attribués en 2016 aux membres du Directoire ont été annulés.

		Objectifs 2016-2018						
Poids	**Indicateurs**	**Seuil**	**Objectif**	**Maximum**	**Réalisée**	**Var./Objectif**	**% Poids**	**Taux**
80	**Indicateur interne : objectifs financiers (1)**							
40	Croissance du résultat net ajusté par action *(adjusted net income per share)*	+5,0 %	+15,0 %	+20,0 %	+31,7 %	+16,7 points	200 %	80 %
30	Croissance de l'EBITA groupe	+5,0 %	+10,0 %	+15,0 %	+13,6 %	+3,6 points	172 %	52 %
10	Croissance du taux de marge d'EBITA groupe (en points)	+1,0	+2,0	+3,0	+0,7	-1,3 point	0 %	0 %
Total indicateur interne								**132 %**
20	**Indicateur externe : performance boursière moyenne des indices (2)**							
15	Indice Stoxx Europe Media	-8,4 %	-5,4 %	-2,4 %	+25,3 %	+30,7 points	200 %	30 %
5	CAC 40	+9,0 %	+12,9 %	+16,8 %	+25,3 %	+12,4 points	200 %	10 %
Total indicateur externe								**20 %**
Total (3)								**100 %**

(1) Réalisé, retraité de certains éléments non récurrents.

(2) Dividendes réinvestis.

(3) Plafonné à 100 %.

2.3.5. ATTRIBUTION D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS « STOCK-OPTIONS » AUX MEMBRES DU DIRECTOIRE

Depuis 2013, la société ne procède plus à l'attribution de stock-options.

2.3.6. EXERCICES D'OPTIONS EN 2018 PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX (TABLEAU 5 DES RECOMMANDATIONS DE L'AMF)

En 2018, M. Stéphane Roussel a exercé 59 842 options au prix d'exercice de 20,15 euros (plan n° 2008/04).

M. Frédéric Crépin a exercé 34 922 options au prix d'exercice de 20,15 euros (plan n° 2008/04). M. Simon Gillham a exercé 40 799 options au prix d'exercice de 11,76 euros (plan n° 2012/04),

2.3.7. CONDITIONS DE DÉTENTION, PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX, DES ACTIONS RÉSULTANT DE LA LEVÉE D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS ET D'ATTRIBUTIONS D'ACTIONS DE PERFORMANCE

En application des dispositions des articles L. 225-185 et L. 225-197-1 du Code de commerce, le Conseil de surveillance a, lors de sa séance du 6 mars 2007, arrêté pour les membres du Directoire les règles relatives à la conservation d'actions issues des levées d'options de souscription d'actions et d'actions de performance attribuées à compter de 2007.

Les membres du Directoire doivent conserver dans un compte nominatif jusqu'à la fin de leurs fonctions un nombre d'actions issues de l'exercice des options de souscription d'actions et d'actions de performance attribuées à compter du plan 2007 égal à 20 % de la plus-value nette d'acquisition dégagée chaque année, le cas échéant, lors de l'exercice des options de souscription d'actions et de la vente des actions de performance.

2.3.8. DISPOSITION PROPRE À VIVENDI

Le Conseil de surveillance, dans sa séance du 27 février 2015 et sur recommandation du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, a décidé de modifier les règles relatives à l'obligation de détention d'actions de la société par les mandataires sociaux et dirigeants au sein du groupe, de la façon suivante :

Dans un délai maximal de 5 ans suivant leur entrée en fonction :

- le Président et les membres du Directoire doivent conserver dans un compte nominatif jusqu'à la fin de leurs fonctions un nombre d'actions correspondant à 1 an de leur rémunération brute fixe et bonus cible ;
- les membres de la Direction générale et les dirigeants de chacune des filiales opérationnelles doivent conserver dans un compte nominatif jusqu'à la fin de leurs fonctions un nombre d'actions correspondant à 6 mois de leur rémunération brute fixe et bonus cible.

2.3.9. PRINCIPALES ATTRIBUTIONS D'ACTIONS DE PERFORMANCE ET EXERCICES D'OPTIONS EN 2018, HORS LES MANDATAIRES SOCIAUX (TABLEAU 9 DES RECOMMANDATIONS DE L'AMF)

Les dix principales attributions à des bénéficiaires, hors mandataires sociaux, ont porté sur 218 000 actions de performance représentant 13,32 % du nombre total d'actions de performance attribuées en 2018 et 0,016 % du capital social. Les dix principales levées d'options, hors mandataires sociaux, ont porté sur un total de 423 366 options de souscription d'actions au prix moyen pondéré de 18,27 euros.

2.4. Tableaux de synthèse des rémunérations

2.4.1. TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS BRUTES VERSÉES (AVANT IMPÔTS ET CHARGES SOCIALES) ET DE LA VALORISATION DES ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES À CHAQUE MEMBRE DU DIRECTOIRE AU COURS DE L'EXERCICE 2018 (TABLEAU 1 DES RECOMMANDATIONS DE L'AMF)

(en euros)	2017	2018
Arnaud de Puyfontaine **Président du Directoire**		
Rémunérations brutes versées	2 124 831	2 355 872
Valorisation comptable des options attribuées	na	na
Valorisation comptable des actions de performance attribuées (a)	718 500	992 500
Total	**2 843 331**	**3 348 372**
Gilles Alix (1) **Membre du Directoire et Directeur en charge de la coordination inter-groupes**		
Rémunérations brutes versées	(2) 166 687	(3) 321 915
Valorisation comptable des options attribuées	na	na
Valorisation comptable des actions de performance attribuées (a)	na	na
Total	**166 687**	**321 915**
Cédric de Bailliencourt (1) **Membre du Directoire et Directeur en charge des relations investisseurs et de la communication financière inter-groupes**		
Rémunérations brutes versées	(4) 133 368	(5) 257 756
Valorisation comptable des options attribuées	na	na
Valorisation comptable des actions de performance attribuées (a)	na	na
Total	**133 368**	**257 756**
Frédéric Crépin **Membre du Directoire et Secrétaire général du groupe**		
Rémunérations brutes versées	1 366 524	1 441 989
Valorisation comptable des options attribuées	na	na
Valorisation comptable des actions de performance attribuées (a)	574 800	694 750
Total	**1 941 324**	**2 136 739**
Simon Gillham **Membre du Directoire, Président de Vivendi Village et Directeur de la communication de Vivendi**		
Rémunérations brutes versées	1 167 111	1 282 395
Valorisation comptable des options attribuées	na	na
Valorisation comptable des actions de performance attribuées (a)	431 100	595 500
Total	**1 598 211**	**1 877 895**
Hervé Philippe **Membre du Directoire et Directeur financier**		
Rémunérations brutes versées	1 671 696	1 696 433
Valorisation comptable des options attribuées	na	na
Valorisation comptable des actions de performance attribuées (a)	574 800	397 000
Total	**2 246 496**	**2 093 433**

(en euros)	2017	2018
Stéphane Roussel **Membre du Directoire et Directeur général en charge des opérations**		
Rémunérations brutes versées	2 153 529	2 268 806
Valorisation comptable des options attribuées	na	na
Valorisation comptable des actions de performance attribuées (a)	574 800	794 000
Total	**2 728 329**	**3 062 806**

na : non applicable.

(1) Membre du Directoire depuis le 1er septembre 2017. MM. Gilles Alix et Cédric de Bailliencourt perçoivent une rémunération au sein du Groupe Bolloré qui ne contrôle pas Vivendi au sens des dispositions de l'article L. 233-16 du Code de commerce.

(2) Montant prorata temporis – Base annuelle : 500 000 euros.

(3) Dont montant prorata temporis de la part variable au titre de 2017 versée en 2018, après application d'un prorata de 50 % : 62 500 euros.

(4) Montant prorata temporis – Base annuelle : 400 000 euros.

(5) Dont Montant prorata temporis de la part variable au titre de 2017 versée en 2018, après application d'un prorata de 50 % : 50 000 euros.

(a) La valorisation comptable est calculée sur la base du nombre d'actions de performance. La valeur retenue du droit unitaire est celle figurant dans les comptes en application de la norme IFRS 2 (la note 22 aux états financiers consolidés figurant au chapitre 4 décrit la valorisation des instruments dénoués par émission d'actions). Elle est de 14,37 euros pour l'attribution de février 2017 et de 19,85 euros pour l'attribution de mai 2018.

2.4.2. TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS (AVANT IMPÔTS ET CHARGES SOCIALES) DES MEMBRES DU DIRECTOIRE AU COURS DES EXERCICES 2017 ET 2018 (TABLEAU 2 DES RECOMMANDATIONS DE L'AMF)

	Exercice 2017		Exercice 2018	
(en euros)	Montants versés	Montants dus	Montants versés	Montants dus
Arnaud de Puyfontaine, Président du Directoire				
Rémunération fixe	1 200 000	1 200 000	(1) 1 400 000	(1) 1 400 000
Rémunération variable au titre de 2016	900 000	-	-	-
Rémunération variable au titre de 2017	-	(2) 540 000	(2) 540 000	-
Rémunération variable au titre de 2018	-	-	-	(1) 1 050 000
Rémunérations diverses	na	na	na	na
Jetons de présence	na	na	(3) 857	(3) 857
Avantages de toute nature (*)	24 831	24 831	25 015	25 015
Montant unique (1)	na	na	(4) 390 000	(4) 390 000
Total	**2 124 831**	**1 764 831**	**2 355 872**	**2 865 872**
Gilles Alix, Membre du Directoire (5)				
Rémunération fixe	(6) 166 667	(6) 166 667	(8) 250 000	(8) 250 000
Rémunération variable au titre de 2017	-	(7) 62 500	(7) 62 500	-
Rémunération variable au titre de 2018	-	-	-	(8) 187 500
Rémunérations diverses	na	na	na	na
Jetons de présence	na	na	na	na
Avantages de toute nature (**)	20	20	9 415	9 415
Total	**166 687**	**229 187**	**321 915**	**446 915**
Cédric de Bailliencourt, Membre du Directoire (5)				
Rémunération fixe	(9) 133 333	(9) 133 333	(8) 200 000	(8) 200 000
Rémunération variable au titre de 2017	-	(7) 50 000	(7) 50 000	-
Rémunération variable au titre de 2018	-	-	-	(8) 150 000
Rémunérations diverses	na	na	na	na
Jetons de présence	na	na	na	na
Avantages de toute nature (**)	35	35	7 756	7 756
Total	**133 368**	**183 368**	**257 756**	**357 756**
Frédéric Crépin, Membre du Directoire				
Rémunération fixe	750 000	750 000	800 000	800 000
Rémunération variable au titre de 2016	560 000	-	-	-
Rémunération variable au titre de 2017	-	562 500	562 500	-
Rémunération variable au titre de 2018	-	-	-	600 000
Rémunérations diverses	na	na	na	na
Jetons de présence	(10) 35 000	(10) 35 000	(11) 38 429	(11) 38 429
Avantages de toute nature (**)	21 524	21 524	41 060	41 060
Total	**1 366 524**	**1 369 024**	**1 441 989**	**1 479 489**
Simon Gillham, Membre du Directoire				
Rémunération fixe	675 000	675 000	750 000	750 000
Rémunération variable au titre de 2016	470 000	-	-	-
Rémunération variable au titre de 2017	-	506 250	506 250	-
Rémunération variable au titre de 2018	-	-	-	562 500
Rémunérations diverses	na	na	na	na
Jetons de présence	na	na	(3) 4 286	(3) 4 286
Avantages de toute nature (**)	22 111	22 111	21 859	21 859
Total	**1 167 111**	**1 203 361**	**1 282 395**	**1 338 645**

	Exercice 2017		Exercice 2018	
(en euros)	Montants versés	Montants dus	Montants versés	Montants dus
Hervé Philippe, Membre du Directoire				
Rémunération fixe	940 000	940 000	940 000	940 000
Rémunération variable au titre de 2016	705 000	-	-	-
Rémunération variable au titre de 2017	-	705 000	705 000	-
Rémunération variable au titre de 2018	-	-	-	705 000
Rémunérations diverses	na	na	na	na
Jetons de présence	na	na	(3) 3 429	(3) 3 429
Avantages de toute nature (**)	26 696	26 696	48 004	48 004
Total	**1 671 696**	**1 671 696**	**1 696 433**	**1 696 433**
Stéphane Roussel, Membre du Directoire				
Rémunération fixe	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000
Rémunération variable au titre de 2016	750 000	-	-	-
Rémunération variable au titre de 2017	-	750 000	750 000	-
Rémunération variable au titre de 2018	-	-	-	750 000
Rémunérations diverses	(12) 340 000	(12) 340 000	(12) 450 000	(12) 450 000
Jetons de présence	(10) 35 000	(10) 35 000	(11) 39 286	(11) 39 286
Avantages de toute nature (**)	28 529	28 529	29 520	29 520
Total	**2 153 529**	**2 153 529**	**2 268 806**	**2 268 806**

na : non applicable.

(1) Part fixe de la rémunération au titre de l'exercice 2018 portée à 1 400 000 euros et suppression de l'application du prorata de 60 % sur la part fixe et la part variable de la rémunération au titre de l'exercice 2018, suite à la cessation des fonctions exécutives de M. Arnaud de Puyfontaine au sein de Telecom Italia et suite au non-versement en 2018 par Telecom Italia de la part variable de sa rémunération au titre de l'exercice 2017 (se reporter au paragraphe 2.2.2.1 du présent chapitre).

(2) Compte tenu de l'exercice de ses fonctions de Président exécutif du Conseil d'administration de Telecom Italia depuis le 1er juin 2017, le Conseil de surveillance du 15 février 2018, sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération a décidé d'appliquer un prorata de 60 % sur le montant de la part variable au titre de l'exercice 2017 versée en 2018 (base annuelle : 900 000 euros).

(3) Jetons de présence versés par Groupe Canal+.

(4) Montant versé suite à la cessation, le 24 avril 2018, des fonctions exécutives de M. Arnaud de Puyfontaine au sein de Telecom Italia et suite au non-versement en 2018 par Telecom Italia de la part variable de sa rémunération au titre de l'exercice 2017 (se reporter au paragraphe 2.2.2.1 du présent chapitre).

(5) Membre du Directoire depuis le 1er septembre 2017.

(6) Montant prorata temporis – Base annuelle : 500 000 euros.

(7) Compte tenu des fonctions exercées par MM. Gilles Alix et Cédric de Bailliencourt au sein du Groupe Bolloré, le Conseil de surveillance du 15 février 2018, sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, a décidé d'appliquer un prorata de 50 % sur le montant de la part variable au titre de l'exercice 2017 versée en 2018.

(8) Compte tenu des fonctions exercées par MM. Gilles Alix et Cédric de Bailliencourt au sein du Groupe Bolloré, le Conseil de surveillance du 15 février 2018, sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, a décidé d'appliquer un prorata de 50 % sur le montant de la part fixe et de la part variable de la rémunération de MM. Gilles Alix et Cédric de Bailliencourt au titre de l'exercice 2018 (se reporter au paragraphe 2.2.2.1 du présent chapitre).

(9) Montant prorata temporis – Base annuelle : 400 000 euros.

(10) Jetons de présence versés par Gameloft SE.

(11) Jetons de présence versés par Gameloft SE et Groupe Canal+.

(12) Rémunération versée par Gameloft SE.

(*) Le montant des avantages de toute nature tient compte de la mise à disposition d'un véhicule de fonction sans chauffeur et de la prise en charge de la garantie GSC (assurance perte d'emploi des mandataires sociaux).

(**) Le montant des avantages de toute nature tient compte selon les cas de la mise à disposition d'un véhicule de fonction sans chauffeur, de l'intéressement, de la réintégration sociale et de la liquidation partielle du compte épargne temps (CET).

2.4.3. SYNTHÈSE DES ENGAGEMENTS PRIS À L'ÉGARD DU PRÉSIDENT ET DES MEMBRES DU DIRECTOIRE (TABLEAU 11 DES RECOMMANDATIONS DE L'AMF)

	Contrat de travail		Éligibilité au régime de retraite supplémentaire (1)		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation du mandat social		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Arnaud de Puyfontaine Président du Directoire		(2) X	X		(3) X			X
Gilles Alix Membre du Directoire	X		X			X		X
Cédric de Bailliencourt Membre du Directoire	X		X			X		X
Frédéric Crépin Membre du Directoire	X		X			X		X
Simon Gillham Membre du Directoire	X		X			X		X
Hervé Philippe Membre du Directoire	X		X			X		X
Stéphane Roussel Membre du Directoire	X		X			X		X

(1) Sous réserve des conditions prévues au régime et de celles conditionnant le taux d'accroissement annuel de la rente (se reporter à la section 2.1.2.2 et 2.2.2.3).

(2) M. Arnaud de Puyfontaine a renoncé au bénéfice de son contrat de travail lors de sa nomination en qualité de Président du Directoire par le Conseil de surveillance du 24 juin 2014.

(3) Engagement approuvé lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 17 avril 2015.

2.5. Éléments composant la rémunération et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 aux dirigeants mandataires sociaux à raison de leur mandat et soumis à l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 15 avril 2019

2.5.1. VINCENT BOLLORÉ – PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE JUSQU'AU 19 AVRIL 2018 (CINQUIÈME RÉSOLUTION)

Éléments de rémunération au titre de l'exercice 2018	Montant ou valorisation (avant impôts et charges sociales)	Présentation
Rémunération fixe	102 376 €	Montant versé prorata temporis – Base annuelle : 340 000 euros. Rémunération fixe brute arrêtée par le Conseil de surveillance du 15 février 2018 sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, en application des principes et critères de fixation de la rémunération pour 2018 des membres du Conseil de surveillance et de son Président, à raison de leur mandat, tels qu'arrêtés par le Conseil de surveillance dans sa même séance et approuvés par l'Assemblée générale des actionnaires du 19 avril 2018 (treizième résolution).
Rémunération variable 2018	na	Le Président du Conseil de surveillance ne bénéficie d'aucune rémunération variable.
Rémunération variable différée	na	Le Président du Conseil de surveillance ne bénéficie d'aucune rémunération variable différée.
Rémunération variable pluriannuelle	na	Le Président du Conseil de surveillance ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	na	Le Président du Conseil de surveillance ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.
Options de souscription d'actions (stock-options)	na	Depuis 2013, la société ne procède plus à l'attribution de stock-options. En outre, le Président du Conseil de surveillance n'est pas éligible à l'attribution d'options de souscription d'actions en application des dispositions légales.
Actions de performance	na	Le Président du Conseil de surveillance n'est pas éligible à l'attribution d'actions de performance en application des dispositions légales.
Jetons de présence	20 000 €	Montant fixe.
Avantages de toute nature	na	Le Président du Conseil de surveillance ne bénéficie d'aucun avantage.

Éléments de rémunération différée dus ou attribués en 2018 et qui ont fait l'objet d'un vote préalable de l'Assemblée générale au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés	Montant	Présentation
Indemnité de départ	na	Le Président du Conseil de surveillance ne bénéficie d'aucune indemnité de départ au titre de son mandat social.
Indemnité de non-concurrence	na	Le Président du Conseil de surveillance ne bénéficie pas de ce type d'indemnité.
Régime de retraite additif	na	Le Président du Conseil de surveillance n'est pas éligible au régime de retraite additif à prestations définies de Vivendi.

na : non applicable.

Projet de résolution soumis à l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 15 avril 2019

Cinquième résolution : Approbation des éléments composant la rémunération et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 à M. Vincent Bolloré, à raison de son mandat de Président du Conseil de surveillance.

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-68 du Code de commerce, approuve, en application de l'article L. 225-100 II. du Code de commerce, les éléments composant la rémunération totale et autres avantages versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 à M. Vincent Bolloré, à raison de son mandat de Président du Conseil de surveillance (jusqu'au 19 avril 2018), tels qu'ils figurent dans le Rapport annuel – Document de référence 2018 – chapitre 3 – paragraphe 2.5.1 de la section 2.5, intitulée *« Éléments composant la rémunération et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 aux dirigeants mandataires sociaux à raison de leur mandat et soumis à l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 15 avril 2019 »*.

2.5.2. YANNICK BOLLORÉ – PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE À PARTIR DU 19 AVRIL 2018 (SIXIÈME RÉSOLUTION)

Éléments de rémunération au titre de l'exercice 2018	Montant ou valorisation (avant impôts et charges sociales)	Présentation
Rémunération fixe	237 624 €	Montant versé prorata temporis – Base annuelle : 340 000 euros. Rémunération fixe brute arrêtée par le Conseil de surveillance du 15 février 2018 sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, en application des principes et critères de fixation de la rémunération pour 2018 des membres du Conseil de surveillance et de son Président, à raison de leur mandat, tels qu'arrêtés par le Conseil de surveillance dans sa même séance et approuvés par l'Assemblée générale des actionnaires du 19 avril 2018 (treizième résolution).
Rémunération variable 2018	na	Le Président du Conseil de surveillance ne bénéficie d'aucune rémunération variable.
Rémunération variable différée	na	Le Président du Conseil de surveillance ne bénéficie d'aucune rémunération variable différée.
Rémunération variable pluriannuelle	na	Le Président du Conseil de surveillance ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	na	Le Président du Conseil de surveillance ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.
Options de souscription d'actions (stock-options)	na	Depuis 2013, la société ne procède plus à l'attribution de stock-options. En outre, le Président du Conseil de surveillance n'est pas éligible à l'attribution d'options de souscription d'actions en application des dispositions légales.
Actions de performance	na	Le Président du Conseil de surveillance n'est pas éligible à l'attribution d'actions de performance en application des dispositions légales.
Jetons de présence	40 000 €	Montant fixe.
Avantages de toute nature	na	Le Président du Conseil de surveillance ne bénéficie d'aucun avantage.

Éléments de rémunération différée dus ou attribués en 2018 et qui ont fait l'objet d'un vote préalable de l'Assemblée générale au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés	Montant	Présentation
Indemnité de départ	na	Le Président du Conseil de surveillance ne bénéficie d'aucune indemnité de départ au titre de son mandat social.
Indemnité de non-concurrence	na	Le Président du Conseil de surveillance ne bénéficie pas de ce type d'indemnité.
Régime de retraite additif	na	Le Président du Conseil de surveillance n'est pas éligible au régime de retraite additif à prestations définies de Vivendi.

na : non applicable.

Projet de résolution soumis à l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 15 avril 2019

Sixième résolution : Approbation des éléments composant la rémunération et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 à M. Yannick Bolloré, à raison de son mandat de Président du Conseil de surveillance.

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-68 du Code de commerce, approuve, en application de l'article L. 225-100 II. du Code de commerce, les éléments composant la rémunération totale et autres avantages versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 à M. Yannick Bolloré, à raison de son mandat de Président du Conseil de surveillance (à partir du 19 avril 2018), tels qu'ils figurent dans le Rapport annuel – Document de référence 2018 – chapitre 3 – paragraphe 2.5.2 de la section 2.5, intitulée *« Éléments composant la rémunération et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 aux dirigeants mandataires sociaux à raison de leur mandat et soumis à l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 15 avril 2019 »*.

2.5.3. M. ARNAUD DE PUYFONTAINE – PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE (SEPTIÈME RÉSOLUTION)

Éléments de rémunération au titre de l'exercice 2018	Montant ou valorisation (avant impôts et charges sociales)	Présentation
Rémunération fixe	1 400 000 €	Rémunération fixe brute portée de 1 200 000 euros (1) à 1 400 000 euros par le Conseil de surveillance, dans ses séances du 17 mai 2018 et du 30 juillet 2018, sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, suite à la cessation de ses fonctions de Président exécutif du Conseil d'administration de Telecom Italia et au non-versement par Telecom Italia de la part variable de sa rémunération au titre de l'exercice 2017 (se reporter au chapitre 3 – paragraphe 2.2.2.1 du présent Rapport annuel – Document de référence).
Rémunération variable 2018	1 050 000 €	Le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, a examiné, lors de sa séance du 14 février 2019, le niveau d'atteinte des critères quantitatifs et qualitatifs permettant de déterminer le montant de la part variable de référence de la rémunération du Président du Directoire pour 2018. Elle s'élève à 75 % de la part fixe de la rémunération (se reporter au chapitre 3 – paragraphe 2.2.2.1 du présent Rapport annuel – Document de référence).
Rémunération variable différée	na	Le Président du Directoire ne bénéficie d'aucune rémunération variable différée.
Rémunération variable pluriannuelle	na	Le Président du Directoire ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	na	Le Président du Directoire ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.
Options de souscription d'actions (stock-options)	na	Depuis 2013, la société ne procède plus à des attributions de stock-options.
Actions de performance	992 500 € (valorisation comptable)	Attribution de 50 000 actions de performance par le Conseil de surveillance du 17 mai 2018 sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération. L'acquisition des droits à ces actions de performance est soumise à la réalisation, sur trois exercices consécutifs (2018-2020), de conditions de performance. Elles reposent sur deux indicateurs internes (70 %) : le Résultat opérationnel (EBIT groupe) (35 %) et les flux de Trésorerie opérationnelle après intérêts et impôts (CFAIT groupe) (35 %), qui seront constatés au 31 décembre 2020 sur la base des exercices cumulés 2018, 2019 et 2020 et sur un indicateur externe (30 %) : l'évolution du cours de l'action Vivendi entre le 1er janvier 2018 et le 31 décembre 2020 au regard de deux indices : Stoxx Europe Media (20 %) et du CAC 40 (10 %). Se reporter au chapitre 3 – paragraphe 2.2.2.1 du présent Rapport annuel – Document de référence.
Jetons de présence	na	M. Arnaud de Puyfontaine ne perçoit pas de jetons de présence en sa qualité de Président du Directoire.
Avantages de toute nature	25 015 €	Véhicule de fonction sans chauffeur, prise en charge de la garantie GSC et réintégration sociale.
Montant unique	390 000 €	Le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, dans ses séances du 17 mai 2018 et du 30 juillet 2018, a décidé de lui verser un montant unique de 390 000 euros, suite à la cessation, le 24 avril 2018, de ses fonctions de Président exécutif du Conseil d'administration de Telecom Italia et suite au non-versement en 2018 par Telecom Italia de la part variable de sa rémunération au titre de l'exercice 2017 (se reporter au chapitre 3 – paragraphe 2.2.2.1 du présent Rapport annuel – Document de référence).

(1) Avant application d'un prorata de 60 % pour tenir compte de l'exercice des fonctions de Président exécutif du Conseil d'administration de Telecom Italia. Cette rémunération fixe brute avait été initialement arrêtée par le Conseil de surveillance du 15 février 2018 sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, en application des principes et critères de fixation de la rémunération pour 2018 du Président du Directoire, à raison de son mandat, tels qu'arrêtés par le Conseil de surveillance dans sa même séance et approuvés par l'Assemblée générale des actionnaires du 19 avril 2018 (quatorzième résolution).

Éléments de rémunération différée dus ou attribués en 2018 et qui ont fait l'objet d'un vote préalable de l'Assemblée générale au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés	Montant	Présentation
Indemnité de départ	Aucun versement	Engagement conditionnel en cas de départ contraint à l'initiative de la société, soumis à conditions de performance. Se reporter au chapitre 3 – paragraphe 2.2.2.1 du présent Rapport annuel – Document de référence.
Indemnité de non-concurrence	Aucun versement	Le Président du Directoire ne bénéficie pas de ce type d'indemnité.
Régime de retraite additif	Aucun versement	Le Président du Directoire est éligible, comme un nombre de cadres dirigeants du groupe Vivendi, au régime de retraite additif à prestations définies mis en place en décembre 2005, approuvé par l'Assemblée générale mixte du 20 avril 2006. Double plafond : 30 % du salaire de référence (fixe + variable) avec un maximum de 60 fois le plafond de la Sécurité sociale. Présence nécessaire au sein de la société au départ à la retraite. Taux d'accroissement de la rente en 2018, en fonction de l'ancienneté dans le groupe : 2,50 % soumis à des critères de performance. Montant de la rente potentielle acquis en 2018 : 48 500 euros (se reporter au chapitre 3 – paragraphe 2.2.2.3 du présent Rapport annuel – Document de référence).

na : non applicable.

Projet de résolution soumis à l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 15 avril 2019

Septième résolution : Approbation des éléments composant la rémunération et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 à M. Arnaud de Puyfontaine, à raison de son mandat de Président du Directoire.

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-68 du Code de commerce, approuve, en application de l'article L. 225-100 II. du Code de commerce, les éléments composant la rémunération totale et autres avantages versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 à M. Arnaud de Puyfontaine, à raison de son mandat de Président du Directoire, tels qu'ils figurent dans le Rapport annuel – Document de référence 2018 – chapitre 3 – paragraphe 2.5.3 de la section 2.5, intitulée *« Éléments composant la rémunération et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 aux dirigeants mandataires sociaux à raison de leur mandat et soumis à l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 15 avril 2019 »*.

2.5.4. M. GILLES ALIX – MEMBRE DU DIRECTOIRE ET DIRECTEUR EN CHARGE DE LA COORDINATION INTER-GROUPES DEPUIS LE 1ER SEPTEMBRE 2017 (HUITIÈME RÉSOLUTION)

Éléments de rémunération au titre de l'exercice 2018	Montant ou valorisation (avant impôts et charges sociales)	Présentation
Rémunération fixe	250 000 €	Après application d'un prorata de 50 % pour tenir compte de ses fonctions au sein du Groupe Bolloré. Rémunération fixe brute arrêtée par le Conseil de surveillance du 15 février 2018 sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, en application des principes et critères de fixation de la rémunération pour 2018 des membres du Directoire, à raison de leur mandat, tels qu'arrêtés par le Conseil de surveillance dans sa même séance et approuvés par l'Assemblée générale des actionnaires du 19 avril 2018 (quinzième résolution).
Rémunération variable 2018	187 500 €	Le Conseil de surveillance sur recommandation du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, a examiné, lors de sa séance du 14 février 2019, le niveau d'atteinte des critères quantitatifs et qualitatifs permettant de déterminer le montant de la part variable de référence de la rémunération de M. Gilles Alix pour 2018. Elle s'élève à 75 % de la part fixe de la rémunération, soit une part variable de référence d'un montant de 375 000 euros. Après application d'un prorata de 50 %, le montant de la part variable due au titre de l'exercice 2018 s'élève en conséquence à 187 500 euros (se reporter au chapitre 3 – paragraphe 2.2.2.2 du présent Rapport annuel – Document de référence).
Rémunération variable différée	na	M. Gilles Alix ne bénéficie d'aucune rémunération variable différée.
Rémunération variable pluriannuelle	na	M. Gilles Alix ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	na	M. Gilles Alix n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle.
Options de souscription d'actions (stock-options)	na	Depuis 2013, la société ne procède plus à des attributions de stock-options.
Actions de performance	na	M. Gilles Alix n'a bénéficié d'aucune attribution d'actions de performance en 2018.
Jetons de présence	na	M. Gilles Alix ne perçoit pas de jeton de présence en sa qualité de membre du Directoire.
Avantages de toute nature	9 415 €	Aucun véhicule de fonction, intéressement de droit commun (accord collectif en vigueur chez Vivendi SA) et réintégration sociale.

Éléments de rémunération différée dus ou attribués en 2018 et qui ont fait l'objet d'un vote préalable de l'Assemblée générale au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés	Montant	Présentation
Indemnité de départ	Aucun versement	M. Gilles Alix ne bénéficie d'aucun engagement en termes d'indemnité de départ au titre de son mandat social.
Indemnité de non-concurrence	Aucun versement	M. Gilles Alix ne bénéficie pas de ce type d'indemnité.
Régime de retraite additif	Aucun versement	M. Gilles Alix est éligible, comme un nombre de cadres dirigeants du groupe Vivendi, au régime de retraite additif à prestations définies mis en place en décembre 2005, approuvé par l'Assemblée générale mixte du 20 avril 2006. Double plafond : 30 % du salaire de référence (fixe + variable) avec un maximum de 60 fois le plafond de la Sécurité sociale. Présence nécessaire au sein de la société au départ à la retraite. Taux d'accroissement de la rente en 2017, en fonction de l'ancienneté dans le groupe : 2,50 % soumis à des critères de performance. Montant de la rente potentielle acquis en 2018 : 15 625 euros (se reporter au chapitre 3 – paragraphe 2.2.2.3 du présent Rapport annuel – Document de référence).

na : non applicable.

Projet de résolution soumis à l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 15 avril 2019

Huitième résolution : Approbation des éléments composant la rémunération et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 à M. Gilles Alix, à raison de son mandat de membre du Directoire.

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-68 du Code de commerce, approuve, en application de l'article L. 225-100 II. du Code de commerce, les éléments composant la rémunération totale et autres avantages versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 à M. Gilles Alix, à raison de son mandat de membre du Directoire, tels qu'ils figurent dans le Rapport annuel – Document de référence 2018 – chapitre 3 – paragraphe 2.5.4 de la section 2.5, intitulée *« Éléments composant la rémunération et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 aux dirigeants mandataires sociaux à raison de leur mandat et soumis à l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 15 avril 2019 ».*

2.5.5. M. CÉDRIC DE BAILLIENCOURT – MEMBRE DU DIRECTOIRE ET DIRECTEUR DES RELATIONS INVESTISSEURS ET DE LA COMMUNICATION FINANCIÈRE INTER-GROUPES DEPUIS LE 1ER SEPTEMBRE 2017 (NEUVIÈME RÉSOLUTION)

Éléments de rémunération au titre de l'exercice 2018	Montant ou valorisation (avant impôts et charges sociales)	Présentation
Rémunération fixe	200 000 €	Après application d'un prorata de 50 % pour tenir compte de ses fonctions au sein du Groupe Bolloré. Rémunération fixe brute arrêtée par le Conseil de surveillance du 15 février 2018 sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, en application des principes et critères de fixation de la rémunération pour 2018 des membres du Directoire, à raison de leur mandat, tels qu'arrêtés par la Conseil de surveillance, dans sa même séance, et approuvés par l'Assemblée générale des actionnaires du 19 avril 2018 (quinzième résolution).
Rémunération variable 2018	150 000 €	Le Conseil de surveillance sur recommandation du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, a examiné, lors de sa séance du 14 février 2019, le niveau d'atteinte des critères quantitatifs et qualitatifs permettant de déterminer le montant de la part variable de référence de la rémunération de M. Cédric de Bailliencourt pour 2018. Elle s'élève à 75 % de la part fixe de la rémunération, soit une part variable de référence d'un montant de 300 000 euros. Après application d'un prorata de 50 %, le montant de la part variable due au titre de l'exercice 2018 s'élève en conséquence à 150 000 euros (se reporter au chapitre 3 – paragraphe 2.2.2.2 du présent Rapport annuel – Document de référence).
Rémunération variable différée	na	M. Cédric de Bailliencourt ne bénéficie d'aucune rémunération variable différée.
Rémunération variable pluriannuelle	na	M. Cédric de Bailliencourt ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	na	M. Cédric de Bailliencourt n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle.
Options de souscription d'actions (stock-options)	na	Depuis 2013, la société ne procède plus à des attributions de stock-options.
Actions de performance	na	M. Cédric de Bailliencourt n'a bénéficié d'aucune attribution d'actions de performance en 2018.
Jetons de présence	na	M. Cédric de Bailliencourt ne perçoit pas de jeton de présence en sa qualité de membre du Directoire.
Avantages de toute nature	7 756 €	Aucun véhicule de fonction, intéressement de droit commun (accord collectif en vigueur chez Vivendi SA) et réintégration sociale.

Éléments de rémunération différée dus ou attribués en 2018 et qui ont fait l'objet d'un vote préalable de l'Assemblée générale au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés	Montant	Présentation
Indemnité de départ	Aucun versement	M. Cédric de Bailliencourt ne bénéficie d'aucun engagement en termes d'indemnité de départ au titre de son mandat social.
Indemnité de non-concurrence	Aucun versement	M. Cédric de Bailliencourt ne bénéficie pas de ce type d'indemnité.
Régime de retraite additif	Aucun versement	M. Cédric de Bailliencourt est éligible, comme un nombre de cadres dirigeants du groupe Vivendi, au régime de retraite additif à prestations définies mis en place en décembre 2005, approuvé par l'Assemblée générale mixte du 20 avril 2006. Double plafond : 30 % du salaire de référence (fixe + variable) avec un maximum de 60 fois le plafond de la Sécurité sociale. Présence nécessaire au sein de la société au départ à la retraite. Taux d'accroissement de la rente en 2018, en fonction de l'ancienneté dans le groupe : 2,50 % soumis à des critères de performance. Montant de la rente potentielle acquis en 2018 : 12 500 euros (se reporter au chapitre 3 – paragraphe 2.2.2.3 du présent Rapport annuel – Document de référence).

na : non applicable.

Projet de résolution soumis à l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 15 avril 2019

Neuvième résolution : Approbation des éléments composant la rémunération et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 à M. Cédric de Bailliencourt, à raison de son mandat de membre du Directoire.

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-68 du Code de commerce, approuve, en application de l'article L. 225-100 II. du Code de commerce, les éléments composant la rémunération totale et autres avantages versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 à M. Cédric de Bailliencourt, à raison de son mandat de membre du Directoire, tels qu'ils figurent dans le Rapport annuel – Document de référence 2018 – chapitre 3 – paragraphe 2.5.5 de la section 2.5, intitulée *« Éléments composant la rémunération et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 aux dirigeants mandataires sociaux à raison de leur mandat et soumis à l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 15 avril 2019 »*.

2.5.6. M. FRÉDÉRIC CRÉPIN – MEMBRE DU DIRECTOIRE ET SECRÉTAIRE GÉNÉRAL (DIXIÈME RÉSOLUTION)

Éléments de rémunération au titre de l'exercice 2018	Montant ou valorisation (avant impôts et charges sociales)	Présentation
Rémunération fixe	800 000 €	Rémunération fixe annuelle brute arrêtée par le Conseil de surveillance du 15 février 2018 sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, en application des principes et critères de fixation de la rémunération pour 2018 des membres du Directoire, à raison de leur mandat, tels qu'arrêtés par le Conseil de surveillance dans sa même séance et approuvés par l'Assemblée générale des actionnaires du 19 avril 2018 (quinzième résolution).
Rémunération variable 2018	600 000 €	Le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, a examiné, lors de sa séance du 14 février 2019, le niveau d'atteinte des critères quantitatifs et qualitatifs permettant de déterminer le montant de la part variable de la rémunération de M. Frédéric Crépin pour 2018. Elle s'élève à 75 % de la part fixe de la rémunération (se reporter au chapitre 3 – paragraphe 2.2.2.2 du présent Rapport annuel – Document de référence).
Rémunération variable différée	na	M. Frédéric Crépin ne bénéficie d'aucune rémunération variable différée.
Rémunération variable pluriannuelle	na	M. Frédéric Crépin ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	na	M. Frédéric Crépin n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle.
Options de souscription d'actions (stock-options)	na	Depuis 2013, la société ne procède plus à des attributions de stock-options.
Actions de performance	694 750 € (valorisation comptable)	Attribution de 35 000 actions de performance par le Conseil de surveillance du 17 mai 2018 sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération. L'acquisition des droits à ces actions de performance est soumise à la réalisation, sur trois exercices consécutifs (2018-2020), de conditions de performance. Elles reposent sur deux indicateurs internes (70 %) : le Résultat opérationnel (EBIT groupe) (35 %) et les flux de Trésorerie opérationnelle après intérêts et impôts (CFAIT groupe) (35 %), qui seront constatés au 31 décembre 2020 sur la base des exercices cumulés 2018, 2019 et 2020 et sur un indicateur externe (30 %) : l'évolution du cours de l'action Vivendi entre le 1er janvier 2018 et le 31 décembre 2020 au regard de deux indices : Stoxx Europe Media (20 %) et du CAC 40 (10 %). Se reporter au chapitre 3 – paragraphe 2.2.2.2 du présent Rapport annuel – Document de référence.
Jetons de présence	na	M. Frédéric Crépin ne perçoit pas de jeton de présence en sa qualité de membre du Directoire.
Avantages de toute nature	41 060 €	Aucun véhicule de fonction, intéressement de droit commun (accord collectif en vigueur chez Vivendi SA), réintégration sociale et liquidation partielle du compte épargne temps (CET).

Éléments de rémunération différée dus ou attribués en 2018 et qui ont fait l'objet d'un vote préalable de l'Assemblée générale au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés	Montant	Présentation
Indemnité de départ	Aucun versement	M. Frédéric Crépin ne bénéficie d'aucun engagement en termes d'indemnité de départ au titre de son mandat social. 18 mois (salaire fixe + bonus cible) au titre de son contrat de travail.
Indemnité de non-concurrence	Aucun versement	M. Frédéric Crépin ne bénéficie pas de ce type d'indemnité.
Régime de retraite additif	Aucun versement	M. Frédéric Crépin est éligible, comme un nombre de cadres dirigeants du groupe Vivendi, au régime de retraite additif à prestations définies mis en place en décembre 2005, approuvé par l'Assemblée générale mixte du 20 avril 2006. Double plafond : 30 % du salaire de référence (fixe + variable) avec un maximum de 60 fois le plafond de la Sécurité sociale. Présence nécessaire au sein de la société au départ à la retraite. Taux d'accroissement de la rente en 2018, en fonction de l'ancienneté dans le groupe : 1,00 % soumis à des critères de performance. Montant de la rente potentielle acquis en 2018 : 13 625 euros (se reporter au chapitre 3 – paragraphe 2.2.2.3 du présent Rapport annuel – Document de référence).

na : non applicable.

Projet de résolution soumis à l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 15 avril 2019

Dixième résolution : Approbation des éléments composant la rémunération et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 à M. Frédéric Crépin, à raison de son mandat de membre du Directoire.

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-68 du Code de commerce, approuve, en application de l'article L. 225-100 II. du Code de commerce, les éléments composant la rémunération totale et autres avantages versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 à M. Frédéric Crépin, à raison de son mandat de membre du Directoire, tels qu'ils figurent dans le Rapport annuel – Document de référence 2018 – chapitre 3 – paragraphe 2.5.6 de la section 2.5, intitulée *« Éléments composant la rémunération et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 aux dirigeants mandataires sociaux à raison de leur mandat et soumis à l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 15 avril 2019 »*.

2.5.7. M. SIMON GILLHAM – MEMBRE DU DIRECTOIRE, DIRECTEUR DE LA COMMUNICATION DE VIVENDI ET PRÉSIDENT DE VIVENDI VILLAGE (ONZIÈME RÉSOLUTION)

Éléments de rémunération au titre de l'exercice 2018	Montant ou valorisation (avant impôts et charges sociales)	Présentation
Rémunération fixe	750 000 €	Rémunération fixe annuelle brute arrêtée par le Conseil de surveillance du 15 février 2018 sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, en application des principes et critères de fixation de la rémunération pour 2018 des membres du Directoire, à raison de leur mandat, tels qu'arrêtés par le Conseil de surveillance dans sa même séance et approuvés par l'Assemblée générale des actionnaires du 19 avril 2018 (quinzième résolution).
Rémunération variable 2018	562 500 €	Le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, a examiné, lors de sa séance du 14 février 2019, le niveau d'atteinte des critères quantitatifs et qualitatifs permettant de déterminer le montant de la part variable de la rémunération de M. Simon Gillham pour 2018. Elle s'élève à 75 % de la part fixe de la rémunération (se reporter au chapitre 3 – paragraphe 2.2.2.2 du présent Rapport annuel – Document de référence).
Rémunération variable différée	na	M. Simon Gillham ne bénéficie d'aucune rémunération variable différée.
Rémunération variable pluriannuelle	na	M. Simon Gillham ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	na	M. Simon Gillham n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle.
Options de souscription d'actions (stock-options)	na	Depuis 2013, la société ne procède plus à des attributions de stock-options.
Actions de performance	595 500 € (valorisation comptable)	Attribution de 30 000 actions de performance par le Conseil de surveillance du 17 mai 2018 sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération. L'acquisition des droits à ces actions de performance est soumise à la réalisation, sur trois exercices consécutifs (2018-2020), de conditions de performance. Elles reposent sur deux indicateurs internes (70 %) : le Résultat opérationnel (EBIT groupe) (35 %) et les flux de Trésorerie opérationnelle après intérêts et impôts (CFAIT groupe) (35 %), qui seront constatés au 31 décembre 2020 sur la base des exercices cumulés 2018, 2019 et 2020 et sur un indicateur externe (30 %) : l'évolution du cours de l'action Vivendi entre le 1er janvier 2018 et le 31 décembre 2020 au regard de deux indices : Stoxx Europe Media (20 %) et du CAC 40 (10 %). Se reporter au chapitre 3 – paragraphe 2.2.2.2 du présent Rapport annuel – Document de référence.
Jetons de présence	na	M. Simon Gillham ne perçoit pas de jeton de présence en sa qualité de membre du Directoire.
Avantages de toute nature	21 859 €	Aucun véhicule de fonction, intéressement de droit commun (accord collectif en vigueur chez Vivendi SA) et réintégration sociale.

Éléments de rémunération différée dus ou attribués en 2018 et qui ont fait l'objet d'un vote préalable de l'Assemblée générale au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés	Montant	Présentation
Indemnité de départ	Aucun versement	M. Simon Gillham ne bénéficie d'aucun engagement en termes d'indemnité de départ au titre de son mandat social. 18 mois (salaire fixe + bonus cible) au titre de son contrat de travail.
Indemnité de non-concurrence	Aucun versement	M. Simon Gillham ne bénéficie pas de ce type d'indemnité.
Régime de retraite additif	Aucun versement	M. Simon Gillham est éligible, comme un nombre de cadres dirigeants du groupe Vivendi, au régime de retraite additif à prestations définies mis en place en décembre 2005, approuvé par l'Assemblée générale mixte du 20 avril 2006. Double plafond : 30 % du salaire de référence (fixe + variable) avec un maximum de 60 fois le plafond de la Sécurité sociale. Présence nécessaire au sein de la société au départ à la retraite. Taux d'accroissement de la rente en 2018, en fonction de l'ancienneté dans le groupe : 1,25 % soumis à des critères de performance. Montant de la rente potentielle acquis en 2018 : 15 703 euros (se reporter au chapitre 3 – paragraphe 2.2.2.3 du présent Rapport annuel – Document de référence).

na : non applicable.

Projet de résolution soumis à l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 15 avril 2019

Onzième résolution : Approbation des éléments composant la rémunération et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 à M. Simon Gilham, à raison de son mandat de membre du Directoire.

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-68 du Code de commerce, approuve, en application de l'article L. 225-100 II. du Code de commerce, les éléments composant la rémunération totale et autres avantages versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 à M. Simon Gilham, à raison de son mandat de membre du Directoire, tels qu'ils figurent dans le Rapport annuel – Document de référence 2018 – chapitre 3 – paragraphe 2.5.7 de la section 2.5, intitulée *« Éléments composant la rémunération et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 aux dirigeants mandataires sociaux à raison de leur mandat et soumis à l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 15 avril 2019 ».*

2.5.8. M. HERVÉ PHILIPPE – MEMBRE DU DIRECTOIRE ET DIRECTEUR FINANCIER (DOUZIÈME RÉSOLUTION)

Éléments de rémunération au titre de l'exercice 2018	Montant ou valorisation (avant impôts et charges sociales)	Présentation
Rémunération fixe	940 000 €	Rémunération fixe annuelle brute arrêtée par le Conseil de surveillance du 15 février 2018 sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, en application des principes et critères de fixation de la rémunération pour 2018 des membres du Directoire, à raison de leur mandat, tels qu'arrêtés par le Conseil de surveillance dans sa même séance et approuvés par l'Assemblée générale des actionnaires du 19 avril 2018 (quinzième résolution).
Rémunération variable 2018	705 000 €	Le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, a examiné, lors de sa séance du 14 février 2019, le niveau d'atteinte des critères quantitatifs et qualitatifs permettant de déterminer le montant de la part variable de la rémunération de M. Hervé Philippe pour 2018. Elle s'élève à 75 % de la part fixe de la rémunération (se reporter au chapitre 3 – paragraphe 2.2.2.2 du présent Rapport annuel – Document de référence).
Rémunération variable différée	na	M. Hervé Philippe ne bénéficie d'aucune rémunération variable différée.
Rémunération variable pluriannuelle	na	M. Hervé Philippe ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	na	M. Hervé Philippe n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle.
Options de souscription d'actions (stock-options)	na	Depuis 2013, la société ne procède plus à des attributions de stock-options.
Actions de performance	397 000 € (valorisation comptable)	Attribution de 20 000 actions de performance par le Conseil de surveillance du 17 mai 2018 sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération. L'acquisition des droits à ces actions de performance est soumise à la réalisation, sur trois exercices consécutifs (2018-2020), de conditions de performance. Elles reposent sur deux indicateurs internes (70 %) : le Résultat opérationnel (EBIT groupe) (35 %) et les flux de Trésorerie opérationnelle après intérêts et impôts (CFAIT groupe) (35 %), qui seront constatés au 31 décembre 2020 sur la base des exercices cumulés 2018, 2019 et 2020 et sur un indicateur externe (30 %) : l'évolution du cours de l'action Vivendi entre le 1er janvier 2018 et le 31 décembre 2020 au regard de deux indices : Stoxx Europe Media (20 %) et du CAC 40 (10 %). Se reporter au chapitre 3 – paragraphe 2.2.2.2 du présent Rapport annuel – Document de référence.
Jetons de présence	na	M. Hervé Philippe ne perçoit pas de jeton de présence en sa qualité de membre du Directoire.
Avantages de toute nature	48 004 €	Véhicule de fonction sans chauffeur, intéressement de droit commun (accord collectif en vigueur chez Vivendi SA), réintégration sociale et liquidation partielle du compte épargne temps (CET).

Éléments de rémunération différée dus ou attribués en 2018 et qui ont fait l'objet d'un vote préalable de l'Assemblée générale au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés	Montant	Présentation
Indemnité de départ	Aucun versement	M. Hervé Philippe ne bénéficie d'aucun engagement en termes d'indemnité de départ au titre de son mandat social. 18 mois (salaire fixe + bonus cible) au titre de son contrat de travail.
Indemnité de non-concurrence	Aucun versement	M. Hervé Philippe ne bénéficie pas de ce type d'indemnité.
Régime de retraite additif	Aucun versement	M. Hervé Philippe est éligible, comme un nombre de cadres dirigeants du groupe Vivendi, au régime de retraite additif à prestations définies mis en place en décembre 2005, approuvé par l'Assemblée générale mixte du 20 avril 2006. Double plafond : 30 % du salaire de référence (fixe + variable) avec un maximum de 60 fois le plafond de la Sécurité sociale. Présence nécessaire au sein de la société au départ à la retraite. Taux d'accroissement de la rente en 2018, en fonction de l'ancienneté dans le groupe : 2,50 % soumis à des critères de performance. Montant de la rente potentielle acquis en 2018 : 41 125 euros (se reporter au chapitre 3 – paragraphe 2.2.2.3 du présent Rapport annuel – Document de référence).

na : non applicable.

Projet de résolution soumis à l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 15 avril 2019

Douzième résolution : Approbation des éléments composant la rémunération et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 à M. Hervé Philippe, à raison de son mandat de membre du Directoire.

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-68 du Code de commerce, approuve, en application de l'article L. 225-100 II. du Code de commerce, les éléments composant la rémunération totale et autres avantages versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 à M. Hervé Philippe, à raison de son mandat de membre du Directoire, tels qu'ils figurent dans le Rapport annuel – Document de référence 2018 – chapitre 3 – paragraphe 2.5.8 de la section 2.5, intitulée *« Éléments composant la rémunération et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 aux dirigeants mandataires sociaux à raison de leur mandat et soumis à l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 15 avril 2019 ».*

2.5.9. M. STÉPHANE ROUSSEL – MEMBRE DU DIRECTOIRE ET DIRECTEUR GÉNÉRAL EN CHARGE DES OPÉRATIONS (TREIZIÈME RÉSOLUTION)

Éléments de rémunération au titre de l'exercice 2018	Montant ou valorisation (avant impôts et charges sociales)	Présentation
Rémunération fixe	1 000 000 €	Rémunération fixe annuelle brute arrêtée par le Conseil de surveillance du 15 février 2018 sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, en application des principes et critères de fixation de la rémunération pour 2018 des membres du Directoire, à raison de leur mandat, tels qu'arrêtés par le Conseil de surveillance dans sa même séance et approuvés par l'Assemblée générale des actionnaires du 19 avril 2018 (quinzième résolution).
Rémunération variable 2018	750 000 €	Le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, a examiné, lors de sa séance du 14 février 2019, le niveau d'atteinte des critères quantitatifs et qualitatifs permettant de déterminer le montant de la part variable de la rémunération de M. Stéphane Roussel pour 2018. Elle s'élève à 75 % de la part fixe de la rémunération (se reporter au chapitre 3 – paragraphe 2.2.2.2 du présent Rapport annuel – Document de référence).
Rémunération variable différée	na	M. Stéphane Roussel ne bénéficie d'aucune rémunération variable différée.
Rémunération variable pluriannuelle	na	M. Stéphane Roussel ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	na	M. Stéphane Roussel n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle.
Options de souscription d'actions (stock-options)	na	Depuis 2013, la société ne procède plus à des attributions de stock-options.
Actions de performance	794 000 € (valorisation comptable)	Attribution de 40 000 actions de performance par le Conseil de surveillance du 17 mai 2018 sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération. L'acquisition des droits à ces actions de performance est soumise à la réalisation, sur trois exercices consécutifs (2018-2020), de conditions de performance. Elles reposent sur deux indicateurs internes (70 %) : le Résultat opérationnel (EBIT groupe) (35 %) et les flux de Trésorerie opérationnelle après intérêts et impôts (CFAIT groupe) (35 %), qui seront constatés au 31 décembre 2020 sur la base des exercices cumulés 2018, 2019 et 2020 et sur un indicateur externe (30 %) : l'évolution du cours de l'action Vivendi entre le 1er janvier 2018 et le 31 décembre 2020 au regard de deux indices : Stoxx Europe Media (20 %) et du CAC 40 (10 %). Se reporter au chapitre 3 – paragraphe 2.2.2.2 du présent Rapport annuel – Document de référence.
Jetons de présence	na	M. Stéphane Roussel ne perçoit pas de jeton de présence en sa qualité de membre du Directoire.
Avantages de toute nature	29 520 €	Véhicule de fonction sans chauffeur, intéressement de droit commun (accord collectif en vigueur chez Vivendi SA) et réintégration sociale.

Éléments de rémunération différée dus ou attribués en 2018 et qui ont fait l'objet d'un vote préalable de l'Assemblée générale au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés	Montant	Présentation
Indemnité de départ	Aucun versement	M. Stéphane Roussel ne bénéficie d'aucun engagement en termes d'indemnité de départ au titre de son mandat social. 18 mois (salaire fixe + bonus cible) au titre de son contrat de travail.
Indemnité de non-concurrence	Aucun versement	M. Stéphane Roussel ne bénéficie pas de ce type d'indemnité.
Régime de retraite additif	Aucun versement	M. Stéphane Roussel est éligible, comme un nombre de cadres dirigeants du groupe Vivendi, au régime de retraite additif à prestations définies mis en place en décembre 2005, approuvé par l'Assemblée générale mixte du 20 avril 2006. Double plafond : 30 % du salaire de référence (fixe + variable) avec un maximum de 60 fois le plafond de la Sécurité sociale. Présence nécessaire au sein de la société au départ à la retraite. Taux d'accroissement de la rente en 2018, en fonction de l'ancienneté dans le groupe : 1,25 % soumis à des critères de performance. Montant de la rente potentielle acquis en 2018 : 27 500 euros (se reporter au chapitre 3 – paragraphe 2.2.2.3 du présent Rapport annuel – Document de référence).

na : non applicable.

Projet de résolution soumis à l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 15 avril 2019

Treizième résolution : Approbation des éléments composant la rémunération et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 à M. Stéphane Roussel, à raison de son mandat de membre du Directoire.

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-68 du Code de commerce, approuve, en application de l'article L. 225-100 II. du Code de commerce, les éléments composant la rémunération totale et autres avantages versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 à M. Stéphane Roussel, à raison de son mandat de membre du Directoire, tels qu'ils figurent dans le Rapport annuel – Document de référence 2018 – chapitre 3 – paragraphe 2.5.9 de la section 2.5, intitulée *« Éléments composant la rémunération et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 aux dirigeants mandataires sociaux à raison de leur mandat et soumis à l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 15 avril 2019 »*.

2.6. Opérations sur les titres de la société

Déontologie boursière

Conformément aux dispositions du Règlement européen « Abus de marché » n° 596/2014 du 16 avril 2014, aux recommandations du Code AFEP/MEDEF et aux règles applicables au sein de Vivendi, les opérations d'achat ou de vente de titres ou instruments financiers de la société sont interdites pendant les périodes comprises entre la date à laquelle les membres du Conseil de surveillance ou du Directoire ont connaissance d'une information précise sur la marche des affaires ou les perspectives, qui, si elle était rendue publique, pourrait avoir une incidence sensible sur le cours et la date à laquelle cette information est rendue publique.

En outre, elles sont également interdites, en application des règles internes à Vivendi, pendant une période de 30 jours calendaires précédant le jour de la publication des comptes trimestriels, semestriels et annuels de la société et ce jour inclus.

La société élabore et diffuse un calendrier synthétique présentant les périodes pendant lesquelles les opérations sur les titres de la société sont interdites, précisant que les périodes indiquées ne préjugent pas de l'existence d'autres périodes négatives résultant de la connaissance d'une information précise sur la marche des affaires ou les perspectives de Vivendi, qui, si elle était rendue publique, pourrait avoir une incidence sensible sur le cours de Bourse.

Enfin, le Directoire de Vivendi a, dans sa séance du 24 janvier 2007, décidé d'interdire toutes opérations de couverture des stock-options, des actions issues de l'exercice de stock-options et des actions de performance et d'une manière générale des titres de la société, par achat/vente à découvert d'actions ou par utilisation de tout autre mécanisme optionnel.

Ces interdictions figurent dans les Règlements des plans de stock-options et d'actions de performance. Elle est rappelée aux bénéficiaires de ces plans dans les lettres individuelles d'attribution. Cette interdiction figure également dans les Règlements intérieurs du Conseil de surveillance et du Directoire.

2.6.1. OPÉRATIONS SUR TITRES RÉALISÉES PAR LES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE ET DU DIRECTOIRE EN 2018

En application de l'article 223-26 du Règlement général de l'AMF, l'état récapitulatif des opérations sur titres réalisées en 2018 et jusqu'à la date d'enregistrement du présent Document de référence figure ci-après, telles que déclarées à la société et à l'AMF :

	Attributions (1) / Achats (2) / Restitutions (3) / Autres (4)		
Nom	**Date**	**Quantité**	**Prix unitaire** (en euros)
Compagnie de Cornouaille (Groupe Bolloré)	Février 2018	(5) 21 355 170	(6) 16,5742
	Mars 2018	(2) 18 015 265	(6) 20,9006
	Avril 2018	(2) 38 441 355	(6) 20,9336
	Juin 2018	(2) 7 643 887	(6) 21,1274
	Octobre 2018	(3) 13 475 000	(6) 0,0000
	Octobre 2018	(4) 6 993 008	(6) 21,4500
	Novembre 2018	(4) 8 360 428	(6) 21,5300
	Décembre 2018	(4) 9 555 662	(6) 20,9300
	Décembre 2018	(3) 10 000 000	(6) 0,0000
Financière de Larmor (Groupe Bolloré)	Août 2018	(2) 11 000 000	(6) 21,5397
	Septembre 2018	(2) 650 234	(6) 21,5000
	Octobre 2018	(2) 15 478 143	(6) 21,3497
	Novembre 2018	(2) 2 162 366	(6) 21,1162
	Décembre 2018	(2) 7 475 859	(6) 20,9952
	Janvier 2019	(2) 44 389	20,8000

	Attributions (1) / Achats (2) / Restitutions (3) / Autres (4)			Exercice d'options de souscription d'actions			Ventes			Souscriptions (PEG)		
Nom	**Date**	**Quantité**	**Prix unitaire** (en euros)	**Date**	**Quantité**	**Prix unitaire** (en euros)	**Date**	**Quantité**	**Prix unitaire** (en euros)	**Date**	**Quantité**	**Prix unitaire** (en euros)
Michèle Reiser	11/01/2019	(2) 1 000	21,84									
Arnaud de Puyfontaine	28/02/2018	(1) 52 500	na									
Gilles Alix	22/02/2018	(2) 200	20,85							19/07/2018	(7) 2 953,4357	9,9800
										19/07/2018	(8) 109,3490	19,3270
Cédric de Bailliencourt										19/07/2018	(7) 3 292,9154	9,9800
										19/07/2018	(8) 113,8300	19,3270
Frédéric Crépin	28/02/2018	(1) 37 500	na	(9) 11/04/2018	34 922	20,15	11/04/2018	34 922	21,3137	19/07/2018	(7) 6 091,4204	9,9800
				(10) 15/02/2019	20 000	16,06	15/02/2019	20 000	24,30	19/07/2018	(8) 113,5210	19,3270
				(10) 22/02/2019	14 907	16,06	22/02/2019	14 907	24,20			
				(11) 28/02/2019	9 922	15,80	28/02/2019	9 922	25,10			
				(11) 28/02/2019	5 000	15,80	28/02/2019	5 000	25,50			
				(13) 28/02/2019	1 461	11,76	28/02/2019	1 461	25,50			
				(14) 05/03/2019	873	13,88	05/03/2019	873	25,55			
				(12) 05/03/2019	276	17,19	05/03/2019	276	25,55			
Simon Gillham	28/02/2018	(1) 18 750	na	(13) 11/06/2018	40 799	11,76				19/07/2018	(7) 5 664,3398	9,9800
										19/07/2018	(8) 113,7070	19,3270
Hervé Philippe	28/02/2018	(1) 37 500	na							19/07/2018	(7) 2 869,1852	9,9800
										19/07/2018	(8) 113,5210	19,3270
Stéphane Roussel	28/02/2018	(1) 37 500	na	(9) 11/04/2018	59 842	20,15	11/04/2018	59 842	21,65	19/07/2018	(7) 10 864,5852	9,9800
				(10) 15/02/2019	20 000	16,06	15/02/2019	20 000	24,082	19/07/2018	(8) 113,7170	19,3270
				(10) 15/02/2019	19 784	16,06	15/02/2019	19 784	24,0754			

na : non applicable.

(1) Attribution définitive d'actions de performance (plan 02-2015).

(2) Achat sur le marché.

(3) Restitution partielle et anticipée d'actions prêtées au titre de l'emprunt conclu le 7 octobre 2016 et arrivant à échéance le 25 juin 2019 portant sur 34 700 000 actions.

(4) Tirages adossés sur actions.

(5) Exercice de 21 355 170 options d'achat donnant droit au total à 21 355 170 actions Vivendi acquises dans le cadre d'un contrat conclu le 5 octobre 2016 (avis AMF 2016DD452487).

(6) Prix moyen unitaire pondéré.

(7) Parts FCPE Groupe Vivendi Relais 2018 (dans le cadre de l'augmentation de capital réservée aux salariés et aux mandataires sociaux des sociétés du groupe Vivendi adhérentes au Plan d'épargne groupe).

(8) Parts Opus 18 Levier Vivendi (dans le cadre de l'augmentation de capital réservée aux salariés et aux mandataires sociaux des sociétés du groupe Vivendi adhérentes au Plan d'épargne groupe).

(9) Levée d'option d'actions (plan d'avril 2008).

(10) Levée d'option d'actions (plan d'avril 2009).

(11) Levée d'option d'actions (plan d'avril 2010).

(12) Levée d'option d'actions (plan d'avril 2011).

(13) Levée d'option d'actions (plan d'avril 2012).

(14) Levée d'option d'actions (plan de septembre 2012).

Section 3
Informations générales concernant la société

3.1. Raison sociale et nom commercial

Aux termes de l'article 1 des statuts, la dénomination sociale est Vivendi.

Il est proposé à l'Assemblée générale des actionnaires du 15 avril 2019, la transformation de la forme sociale de la société en société européenne. Sous réserve de l'approbation de ladite Assemblée générale, et à compter de la réalisation définitive de la transformation, la dénomination sociale sera immédiatement suivie des mots « Société Européenne » ou des initiales « SE ».

3.2. Lieu et numéro d'enregistrement

La société est immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de Paris sous le numéro 343 134 763, son numéro Siret est 343 134 763 00048 et son Code APE est 6420Z.

3.3. Date de constitution et durée de vie

Aux termes de l'article 1 des statuts, la durée de la société est fixée à 99 années à compter du 18 décembre 1987, elle prendra fin, en conséquence, le 17 décembre 2086, sauf cas de dissolution anticipée ou de prorogation.

3.4. Siège social, forme juridique et législation régissant les activités de Vivendi

Aux termes de l'article 3 des statuts, l'adresse du siège social et du principal établissement est fixée au 42, avenue de Friedland, 75380 Paris Cedex 08, France.

La société n'exploite aucune succursale en France ou à l'étranger.

Aux termes de l'article 1 des statuts, Vivendi est une société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance de droit français. La société est soumise à l'ensemble des textes de droit français sur les sociétés commerciales et, en particulier, aux dispositions du Code de commerce.

Il est proposé à l'Assemblée générale des actionnaires du 15 avril 2019, la transformation de la forme sociale de la société en société européenne.

Sous réserve de l'approbation de ladite Assemblée générale, et à compter de la réalisation définitive de la transformation, Vivendi sera une société de forme européenne à Directoire et Conseil de surveillance régie par les dispositions du Règlement (CE) n° 2157/2001 du Conseil du 8 octobre 2001 relatif au statut de la société européenne, les dispositions de la Directive n° 2001/86/CE du Conseil du 8 octobre 2001, les dispositions du Code de commerce français sur les sociétés en général et les sociétés européennes en particulier et par les statuts.

3.5. Exercice social

Aux termes de l'article 18 des statuts, l'exercice social commence le 1er janvier et se termine le 31 décembre de chaque année.

3.6. Consultation des documents juridiques et de l'information réglementée

Les documents juridiques relatifs à l'émetteur peuvent être consultés au siège social. L'information réglementée, permanente ou occasionnelle, peut être consultée sur le site de la société www.vivendi.com, rubrique « Informations réglementées ».

3.7. Acte constitutif et statuts

3.7.1. OBJET SOCIAL

Aux termes de l'article 2 des statuts, la société a pour objet, à titre principal, directement ou indirectement, en France et dans tous pays : l'exercice, à destination d'une clientèle privée, professionnelle et publique, de toutes activités, directes ou indirectes, de communication et de télécommunication, de tous services interactifs, la commercialisation de tous produits et services liés à ce qui précède, toutes opérations commerciales, et industrielles, financières, mobilières ou immobilières se rattachant directement ou indirectement à l'objet ci-dessus ou à tous objets similaires ou connexes, ou concourant à la réalisation de ces objets, et, plus généralement, la gestion et la prise de toutes participations, sous forme de souscription, achat, apport, échange ou par tous autres moyens, d'actions, obligations et tous autres titres de sociétés déjà existantes ou à créer, et la faculté de céder de telles participations.

3.7.2. DESCRIPTION DES DROITS, PRIVILÈGES ET RESTRICTIONS ATTACHÉS, LE CAS ÉCHÉANT, AUX ACTIONS ET À CHAQUE CATÉGORIE D'ACTIONS EXISTANTES

Aux termes des articles 4 et 5 des statuts, les actions sont toutes de même catégorie, nominatives ou au porteur, sauf dispositions légales contraires.

Aux termes de l'article 6 des statuts, chaque action donne droit à la propriété de l'actif social et dans le boni de liquidation à une part égale à la quotité du capital social qu'elle représente. Chaque fois qu'il est nécessaire de posséder un certain nombre d'actions pour exercer un droit, il appartient aux propriétaires qui ne possèdent pas ce nombre de faire leur affaire, le cas échéant, du groupement correspondant à la quantité requise d'actions. Le droit de souscription, attaché aux actions, appartient à l'usufruitier.

3.7.3. DESCRIPTION DES ACTIONS NÉCESSAIRES POUR MODIFIER LES DROITS DES ACTIONNAIRES

Les statuts ne soumettent ni les modifications du capital social, ni les droits relatifs aux actions, à des conditions plus restrictives que les obligations légales.

3.7.4. ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

Aux termes de l'article 16 des statuts, les Assemblées générales d'actionnaires sont convoquées et délibèrent dans les conditions prévues par la loi.

Les réunions ont lieu soit au siège social, soit dans un autre lieu précisé dans l'avis de convocation. Le Directoire peut décider, lors de la convocation, la retransmission publique de l'intégralité de ces réunions par visioconférence et/ou télétransmission. Le cas échéant, cette décision est communiquée dans l'avis de réunion et dans l'avis de convocation.

Deux membres du Comité d'entreprise, désignés par ce dernier, peuvent également assister aux Assemblées générales. Le Président du Directoire ou toute autre personne ayant reçu délégation informe le Comité d'entreprise par tous moyens des date et lieu de réunion des Assemblées générales convoquées.

Quel que soit le nombre d'actions qu'il possède, tout actionnaire a le droit, sur justification de son identité et de sa qualité, de participer aux Assemblées générales sous la condition d'un enregistrement comptable de ses titres au deuxième jour ouvré (*record date*) précédant l'Assemblée générale à zéro heure (heure de Paris) :

- pour les titulaires d'actions nominatives : au nom de l'actionnaire dans les comptes de titres nominatifs tenus par la société ;
- pour les titulaires d'actions au porteur : au nom de l'intermédiaire inscrit pour le compte de l'actionnaire dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité ;

et le cas échéant, de fournir à la société, conformément aux dispositions en vigueur, tous éléments permettant son identification.

L'inscription ou l'enregistrement comptable des titres dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité est constaté par une attestation de participation délivrée par ce dernier, conformément aux dispositions légales et réglementaires.

Aux termes de l'article 17 des statuts, le droit de vote attaché à l'action appartient à l'usufruitier dans les Assemblées générales ordinaires et au nu-propriétaire dans les Assemblées générales extraordinaires ou spéciales, à moins que l'usufruitier et le nu-propriétaire n'en conviennent autrement et le notifient conjointement à la société.

Les actionnaires peuvent adresser, dans les conditions fixées par les lois et règlements, leur formule de procuration et de vote par correspondance, soit sous forme papier, soit, sur décision du Directoire publiée dans l'avis de réunion et l'avis de convocation, par télétransmission. La formule de procuration ou de vote par correspondance peut être reçue par la société jusqu'à 15 heures (heure de Paris) la veille de l'Assemblée générale.

La formule de procuration ou de vote par correspondance peut revêtir, le cas échéant, la signature électronique de l'actionnaire consistant en un procédé fiable d'identification de l'actionnaire permettant l'authentification de son vote.

Les Assemblées générales sont présidées par le Président du Conseil de surveillance.

En application des dispositions légales, un droit de vote double s'applique de plein droit aux actions détenues sous la forme nominative depuis plus de deux ans au nom d'un même actionnaire.

3.7.5. FIXATION – AFFECTATION ET RÉPARTITION STATUTAIRE DES BÉNÉFICES

Aux termes de l'article 19 des statuts, le compte de résultat, qui récapitule les produits et charges de l'exercice, fait apparaître, par différence, après déduction des amortissements et des provisions, le bénéfice de l'exercice.

Sur le bénéfice de l'exercice diminué, le cas échéant, des pertes antérieures, il est prélevé 5 % au moins pour constituer le fonds de réserve légale. Ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsque le fonds de réserve atteint le dixième du capital social ; il est reconstitué dans les mêmes conditions, lorsque, pour une raison quelconque, la réserve légale est descendue au-dessous de ce dixième.

L'Assemblée générale peut prélever toutes sommes reconnues utiles par le Directoire pour doter tous fonds de prévoyance ou de réserves facultatives, ordinaires ou extraordinaires ou pour les reporter à nouveau ou les distribuer.

Le bénéfice distribuable est constitué par le bénéfice de l'exercice, diminué des pertes antérieures et des sommes à porter en réserve en application de la loi et des statuts, et augmenté du report bénéficiaire.

Les dividendes sont prélevés par priorité sur les bénéfices de l'exercice.

Hors le cas de réduction de capital, aucune distribution ne peut être faite aux actionnaires lorsque les capitaux propres sont ou deviendraient à la suite de celle-ci, inférieurs au montant du capital augmenté des réserves que la loi ou les statuts ne permettent pas de distribuer.

L'écart de réévaluation n'est pas distribuable. Il peut être incorporé en tout ou partie au capital.

L'Assemblée générale peut décider la mise en distribution de sommes prélevées sur les réserves dont elle a la disposition en indiquant expressément les postes de réserves sur lesquels les prélèvements sont effectués.

Les modalités de mise en paiement des dividendes sont fixées par l'Assemblée générale, ou, à défaut, par le Directoire. La mise en paiement des dividendes doit avoir lieu dans un délai maximal de neuf mois après la clôture de l'exercice, sauf prolongation de ce délai par autorisation de justice.

L'Assemblée générale annuelle a la faculté d'accorder à chaque actionnaire, pour tout ou partie du dividende mis en distribution ou des acomptes sur dividende, une option entre le paiement en numéraire, en actions ou par remise de biens en nature.

Les dividendes non réclamés, dans les cinq ans de leur mise en paiement, sont prescrits.

3.7.6. DESCRIPTION DES DISPOSITIONS AYANT POUR EFFET DE RETARDER, DIFFÉRER OU EMPÊCHER UN CHANGEMENT DE CONTRÔLE

Il n'existe pas de dispositions statutaires particulières ayant pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle de la société.

3.7.7. DISPOSITION FIXANT LE SEUIL AU-DESSUS DUQUEL TOUTE PARTICIPATION DOIT ÊTRE DIVULGUÉE

Aux termes de l'article 5 des statuts, la société peut, à tout moment, conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur, demander au dépositaire central qui assure la tenue du compte émission de ses titres des renseignements relatifs aux titres de la société, conférant, immédiatement ou à terme, le droit de vote dans ses Assemblées.

Les données personnelles ainsi obtenues le sont pour les seules identifications des détenteurs de titres au porteur identifiables et l'analyse de la structure de l'actionnariat de la société Vivendi à une date donnée. Conformément aux dispositions de la loi n° 78-17 du 6 janvier 1978, les détenteurs de titres disposent d'un droit d'accès, de rectification et de suppression des informations les concernant. Pour ce faire, il suffit d'adresser une demande à la Direction juridique de Vivendi ou à l'adresse électronique suivante : tpi@vivendi.com.

L'inobservation par les détenteurs de titres ou les intermédiaires de leur obligation de communication des renseignements visés ci-dessus peut, dans les conditions prévues par la loi, entraîner la suspension voire la privation du droit de vote et du droit au paiement du dividende attachés aux actions.

Toute personne, agissant seule ou de concert, qui vient à détenir directement ou indirectement une fraction du capital ou des droits de vote ou des titres donnant accès à terme au capital de la société égale ou supérieure à 0,5 % ou un multiple de cette fraction, est tenue de notifier à la société, par lettre recommandée avec accusé de réception, dans un délai de 15 jours calendaires à compter du franchissement de l'un de ces seuils, le nombre total d'actions, de droits de vote ou de titres donnant accès à terme au capital, qu'elle possède seule directement ou indirectement ou encore de concert.

L'inobservation de cette disposition est sanctionnée, conformément aux dispositions légales, à la demande, d'un ou plusieurs actionnaires détenant 0,5 % au moins du capital de la société.

Toute personne, agissant seule ou de concert, est également tenue d'informer la société dans le délai de 15 jours calendaires lorsque son pourcentage du capital ou des droits de vote devient inférieur à chacun des seuils mentionnés au premier alinéa du présent paragraphe.

3.7.8. DESCRIPTION DES DISPOSITIONS RÉGISSANT LES MODIFICATIONS DU CAPITAL, LORSQUE CES CONDITIONS SONT PLUS STRICTES QUE LA LOI

Néant.

3.8. Capital social

3.8.1. MONTANT DU CAPITAL SOUSCRIT

Au 31 décembre 2018, le capital social s'établit à 7 184 288 078,00 euros, divisé en 1 306 234 196 actions de 5,50 euros de nominal chacune auxquelles sont attachés 1 387 889 074 droits de vote bruts.

Toutes les actions sont nominatives ou au porteur et sont librement cessibles. Elles sont cotées au Compartiment A d'Euronext Paris (code ISIN FR0000127771). LEI n° 969500FU4DRAEVJW7U54.

3.8.2. ACTIONS NON REPRÉSENTATIVES DU CAPITAL

Néant.

3.8.3. CAPITAL AUTORISÉ NON ÉMIS

État des délégations de compétence et des autorisations adoptées par l'Assemblée générale des actionnaires du 25 avril 2017 et du 19 avril 2018 et soumises à l'Assemblée générale du 15 avril 2019.

ÉMISSIONS AVEC DROIT PRÉFÉRENTIEL

Titres concernés	Source (N° de résolution)	Durée et expiration de l'autorisation	Montant nominal maximum d'augmentation de capital
Augmentation de capital (actions ordinaires et valeurs mobilières donnant accès au capital)	**30e – 2019** 21e – 2017	**26 mois (juin 2021)** 26 mois (juin 2019)	**(a) 750 millions soit ≈ 10,44 % du capital social** (a) 750 millions soit ≈ 10,60 % du capital social
Augmentation de capital par incorporation de réserves	**31e – 2019** 22e – 2017	**26 mois (juin 2021)** 26 mois (juin 2019)	**375 millions soit ≈ 5,22 % du capital social** 375 millions soit ≈ 5,25 % du capital social

ÉMISSIONS SANS DROIT PRÉFÉRENTIEL

Titres concernés	Source (N° de résolution)	Durée et expiration de l'autorisation	Montant nominal maximum d'augmentation de capital
Rémunération d'apports reçus par la société	26e – 2018	26 mois (juin 2020)	(b) 5 % du capital social

ÉMISSIONS RÉSERVÉES AU PERSONNEL

Titres concernés	Source (N° de résolution)	Durée et expiration de l'autorisation	Caractéristiques
Augmentation de capital réservée aux salariés adhérant au PEG	**32e – 2019** (c) 28e – 2018	**26 mois (juin 2021)** 26 mois (juin 2020)	**(b) 1 % maximum du capital à la date de la décision du Directoire**
	33e – 2019 (d) 29e – 2018	**18 mois (oct. 2020)** 18 mois (oct. 2019)	
Attribution d'actions de performance existantes ou à émettre	(e) 27e – 2018	38 mois (juin 2021)	1 % maximum du capital à la date de l'attribution

RACHAT D'ACTIONS

Titres concernés	Source (N° de résolution)	Durée et expiration de l'autorisation	Caractéristiques
Programme de rachat d'actions	(f) **27e – 2019**	**18 mois (oct. 2020)**	**10 % du capital social** **Prix maximum d'achat : 25 euros** **(130,6 millions d'actions)**
	(g) 24e – 2018	18 mois (oct. 2019)	5 % du capital social Prix maximum d'achat : 24 euros (64,8 millions d'actions)
Offre publique de rachat d'actions (OPRA)	**29e – 2019**	**12 mois (avril 2020)**	**25 % du capital social** **Prix maximum d'achat : 25 euros** **(326,6 millions d'actions)**
Annulation d'actions/Programme de rachat d'actions	**28e – 2019**	**18 mois (oct. 2020)**	**10 % du capital social par période de 24 mois**
	(g) 25e – 2018	18 mois (oct. 2019)	10 % du capital social par période de 24 mois
Annulation d'actions/OPRA	(f) **29e – 2019**	**12 mois**	**25 % du capital social**

(a) Plafond global d'augmentation de capital toutes opérations confondues.

(b) Ce montant s'impute sur le montant global de 750 millions d'euros, fixé à la 30e résolution de l'Assemblée générale de 2019.

(c) Utilisée à hauteur de 0,06 % du capital en juillet 2018.

(d) Utilisée à hauteur de 0,34 % du capital en juillet 2018.

(e) Utilisée à hauteur de 0,12 % du capital en mai 2018 et à hauteur de 0,13 % du capital en février 2019.

(f) Le nombre d'actions susceptibles d'être rachetées en vue de leur annulation dans le cadre de la 27e résolution s'impute sur celui prévu à la 29e résolution.

(g) Non utilisée.

3.8.4. ACTIONS DÉTENUES PAR LA SOCIÉTÉ

3.8.4.1. Bilan du précédent programme de rachat d'actions (2017-2018)

L'Assemblée générale mixte du 25 avril 2017 (dix-neuvième résolution) a autorisé le Directoire à mettre en place un programme de rachat d'actions à hauteur de 10 % du capital social au prix unitaire maximum d'achat de 20 euros.

Le Directoire n'a pas mis en œuvre cette autorisation.

Flux bruts cumulés du 25 avril 2017 au 19 avril 2018 des achats et des cessions/transferts (hors contrat de liquidité)

Nombre d'actions détenues au 25 avril 2017 : 39 419 670 (dont 12 730 adossées aux plans d'actions de performance et 39 406 940 adossées à la croissance externe).

	Nombre de titres	Valeur/cours/prix moyen unitaire (en euros)	Montant cumulé (en euros)
Période du 25 avril 2017 au 31 décembre 2017 (a)			
Achat	-	-	-
Cession/Transfert	(12 018)	18,04	(216 816)
Période du 1er janvier 2018 au 19 avril 2018 (b)			
Achat	-	-	-
Cession/Transfert	(*) (760 781)	18,25	(13 883 960)

(*) Transfert en faveur de bénéficiaires de plans d'attribution gratuite d'actions de performance, après réaffectation de 4 313 431 actions autodétenues à la couverture de plans d'actions de performance, décidée par le Directoire dans sa séance du 18 décembre 2017.

(a) Au 31 décembre 2017, Vivendi détenait directement 39 407 652 de ses propres actions de 5,50 euros nominal chacune soit 3,04 % du capital social, affectées à la couverture de plans d'attribution gratuite d'actions de performance à hauteur de 4 314 143 actions et à la croissance externe à hauteur de 35 093 509.

(b) Au 19 avril 2018, Vivendi détenait directement 38 646 871 de ses propres actions de 5,50 euros nominal chacune soit 2,94 % du capital social, affectées à la couverture des plans d'attribution gratuite d'actions de performance à hauteur de 3 555 362, et à hauteur de 35 093 509 à la croissance externe.

3.8.4.2. Programme de rachat en cours (2018-2019)

L'Assemblée générale mixte du 19 avril 2018 (vingt-quatrième résolution) a autorisé le Directoire à mettre en place un programme de rachat d'actions à hauteur de 5 % du capital social au prix unitaire maximum d'achat de 24 euros.

Le Directoire n'a pas mis en œuvre cette autorisation.

Flux bruts cumulés du 19 avril 2018 au 28 février 2019 des achats et des cessions/transferts (hors contrat de liquidité)

Nombre de titres détenus au 19 avril 2018 : 38 646 871.

	Nombre de titres	Valeur/cours/prix moyen unitaire (en euros)	Montant cumulé (en euros)
Période du 19 avril 2018 au 31 décembre 2018			
Achat	-	-	-
Cession/Transfert	(*) (383 685)	18,40	(7 059 190)
Période du 1er janvier 2019 au 28 février 2019			
Achat	-	-	-
Cession/Transfert	(*) (52 731)	18,40	(970 166)

(*) Transfert en faveur de certains bénéficiaires de plans d'attribution gratuite d'actions de performance.

3.8.4.3. Annulation d'actions par voie de réduction du capital social au cours des 24 derniers mois précédents

Néant.

3.8.4.4. Autodétention (hors contrat de liquidité)

Situation au 31 décembre 2018

Au 31 décembre 2018, Vivendi détient directement 38 263 186 de ses propres actions de 5,50 euros nominal chacune, soit 2,93 % du capital social, dont 3 169 677 affectées à la couverture des plans d'attribution gratuite d'actions de performance et 35 093 509 affectées à la croissance externe.

La valeur comptable du portefeuille au 31 décembre 2018 s'élève à 646,9 millions d'euros et la valeur de marché, à la même date, s'élève à 812,7 millions d'euros.

Situation au 28 février 2019

Vivendi détient, au 28 février 2019, 38 210 455 de ses propres actions, soit 2,93 % du capital social dont 35 093 509 actions adossées à la croissance externe et 3 116 946 actions adossées à la couverture de plans d'attribution gratuite d'actions de performance.

3.8.4.5. Contrat de liquidité

Vivendi a, depuis le 3 janvier 2005, mis en œuvre un contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie de l'AMAFI, d'une durée d'un an, renouvelable par tacite reconduction.

Depuis 2016, ce contrat de liquidité est suspendu.

3.8.4.6. Autocontrôle

Au 31 décembre 2018, les filiales de Vivendi détiennent 465 actions.

3.8.4.7. Positions ouvertes sur produits dérivés au 31 décembre 2018

Néant.

3.8.5. VALEURS MOBILIÈRES CONVERTIBLES, ÉCHANGEABLES OU ASSORTIES DE BONS DE SOUSCRIPTION

3.8.5.1. Obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes (OCEANE)

Il n'existe aucune OCEANE en circulation.

3.8.5.2. Obligations remboursables en actions (ORA)

Il n'existe aucune ORA en circulation.

3.8.5.3. Bons de souscription d'actions (BSA)

Il n'existe aucun BSA en circulation.

3.8.6. PLANS D'OPTIONS D'ACHAT OU DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS (STOCK-OPTIONS)

Depuis 2013, Vivendi n'attribue plus de stock-options.

3.8.7. ATTRIBUTION D'ACTIONS DE PERFORMANCE

Les attributions d'actions de performance sont soumises à la réalisation d'objectifs financiers internes (pondération 70 %) et à la performance de l'action Vivendi par rapport à deux indices boursiers (pondération 30 %) (se reporter à la section 2.1.2.2 du présent chapitre).

Au cours de l'année 2018, 141 320 actions ont été remises aux bénéficiaires américain et brésilien au titre des plans de 2014 et 629 586 actions ont été remises aux bénéficiaires au titre des plans 2015. 373 560 actions Vivendi ont été remises aux bénéficiaires de plans Havas n'ayant pas signé l'engagement de liquidité à la suite de l'offre publique d'achat simplifiée initiée par Vivendi en septembre 2017.

3.8.8. DROIT D'ACQUISITION OU OBLIGATION ATTACHÉ AU CAPITAL SOUSCRIT MAIS NON LIBÉRÉ

Néant.

3.8.9. OPTION OU ACCORD CONDITIONNEL OU INCONDITIONNEL SUR UN MEMBRE DU GROUPE

Néant.

3.8.10. TABLEAU D'ÉVOLUTION DU CAPITAL AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

		Montant			Capital successif	
Caractéristiques des opérations	**Date**	**Nominal** (en euros)	**Prime** (*) (en euros)	**Nombre d'actions créées**	**En actions**	**En euros**
Capital au 31 décembre 2013					1 339 609 931	7 367 854 620,50
Levées de stock-options	12/05/2014	5,50	11,89	5 101 160	1 344 711 091	7 395 911 000,50
Levées de stock-options	16/06/2014	5,50	11,97	3 082 646	1 347 793 737	7 412 865 553,50
Plan AGA 50	17/07/2014	5,50	-	727 118	1 348 520 855	7 416 864 702,50
Levées de stock-options	13/01/2015	5,50	11,78	3 079 783	1 351 600 638	7 433 803 509,00
Plans d'actions de performance 2013-02	03/03/2015	5,50	-	1 481 884	1 353 082 522	7 441 953 871,00
Levées de stock-options	16/04/2015	5,50	13,03	9 214 291	1 362 296 813	7 492 632 471,50
Plan d'actions de performance 2011-04	16/04/2015	5,50	-	270 925	1 362 567 738	7 494 122 559,00
Plan d'actions de performance 2011-04-3	22/04/2015	5,50	-	77 514	1 362 645 252	7 494 548 886,00
Levées de stock-options	22/06/2015	5,50	12,57	1 115 534	1 363 760 786	7 500 684 323,00
PEG 2015	16/07/2015	5,50	13,707	3 914 166	1 367 674 952	7 522 212 236,00
Plan d'actions de performance 2013-10	22/10/2015	5,50	-	39 577	1 367 714 529	7 522 429 909,50
Plan d'actions de performance 2013-12-1	14/12/2015	5,50	-	56 109	1 367 770 638	7 522 738 509,00
Levées de stock-options	11/01/2016	5,50	9,60	551 932	1 368 322 570	7 525 774 135,00
Plans d'actions de performance 2014/02-1 et 2	22/02/2016	5,50	-	96 137	1 368 418 707	7 526 302 888,50
Levées de stock-options	11/04/2016	5,50	10,06	202 135	1 368 620 842	7 527 414 631,00
Annulation d'actions autodétenues par voie de réduction du capital social	17/06/2016	5,50	-	86 874 701	1 281 746 141	7 049 603 775,50
PEG 2016	28/07/2016	5,50	9,076	4 869 781	1 286 615 922	7 076 387 571,00
Levées de stock-options	09/01/2017	5,50	7,56	471 922	1 287 087 844	7 078 983 142,00
Levées de stock-options	18/04/2017	5,50	6,97	220 974	1 287 308 818	7 080 198 499,00
PEG 2017	25/07/2017	5,50	10,749	4 160 092	1 291 468 910	7 103 079 005,00
Levées de stock-options	16/10/2017	5,50	11,43	2 946 981	1 294 415 891	7 119 287 400,50
Levées de stock-options	15/01/2018	5,50	13,34	1 642 992	1 296 058 883	7 128 323 856,50
Levées de stock-options	16/04/2018	5,50	13,53	3 985 826	1 300 044 709	7 150 245 899,50
PEG 2018	19/07/2018	5,50	13,827	5 185 878	1 305 230 587	7 178 768 228,50
Levées de stock-options	31/12/2018	5,50	10,08	1 003 609	1 306 234 196	7 184 288 078,00

(*) Prime moyenne pondérée en euros.

Au 31 décembre 2018, le capital potentiel s'élève à 7 224 135 451,50 euros, divisé en 1 313 479 173 actions, compte tenu des 7 244 977 options de souscription d'actions pouvant donner lieu à la création de 7 244 977 actions.

3.8.11. MARCHÉ DES TITRES DE LA SOCIÉTÉ

3.8.11.1. Places de cotation – évolution du cours

Source Euronext Paris.

COURS DE BOURSE DE L'ACTION VIVENDI – MARCHÉ EURONEXT PARIS

Compartiment A (code FR0000127771) (en euros)	**Cours moyen**	**Plus haut**	**Plus bas**	**Transactions en nombre de titres**	**Transactions en capitaux**
2017					
Janvier	17,8148	18,3800	16,9400	73 600 229	1 308 266 113
Février	16,9395	17,4550	15,9600	72 386 174	1 218 917 397
Mars	17,1254	18,2500	16,3300	88 403 509	1 512 739 023
Avril	18,1047	19,2350	17,3550	77 498 800	1 408 879 260
Mai	18,9393	19,6800	17,8950	100 909 082	1 907 645 934
Juin	20,1302	20,8200	19,2850	97 650 866	1 968 328 857
Juillet	19,7455	20,2800	19,2500	68 230 124	1 346 857 797
Août	19,3524	20,3700	18,3950	77 938 181	1 506 179 943
Septembre	20,6740	21,4200	19,8200	78 615 487	1 626 846 792
Octobre	21,0855	21,6200	20,3550	60 456 999	1 272 539 146
Novembre	22,0657	23,4950	20,5600	86 429 542	1 912 949 153
Décembre	22,4861	23,2700	21,7950	66 036 366	1 475 744 398
2018					
Janvier	23,6227	24,8700	22,2400	90 844 949	2 149 880 207
Février	21,6260	23,5600	20,2600	97 135 806	2 094 050 396
Mars	21,1243	22,0700	20,3000	99 353 034	2 097 429 567
Avril	21,2315	21,8900	20,7100	122 765 738	2 594 247 971
Mai	22,8136	23,5500	20,9800	84 947 180	1 926 993 111
Juin	21,5048	22,0900	21,0000	75 386 730	1 622 978 038
Juillet	21,0205	22,6700	20,4000	79 429 281	1 675 016 995
Août	22,0091	22,6800	21,2300	77 755 855	1 705 810 281
Septembre	21,9830	22,6200	21,5000	71 646 438	1 575 407 852
Octobre	21,6483	22,4100	20,9000	85 014 218	1 835 545 823
Novembre	21,5573	22,4600	20,9400	69 901 654	1 510 498 946
Décembre	21,3032	22,6500	20,8100	66 910 285	1 426 953 214
2019					
Janvier	21,7109	22,5000	20,8000	55 796 525	1 212 612 080
Février	23,4005	25,9000	22,1500	73 210 184	1 731 593 518

3.8.11.2. Établissement assurant le service titres

BNP Paribas Securities Services
GCT – Service Émetteurs
Les Grands Moulins de Pantin
9, rue du Débarcadère
93761 Pantin Cedex

3.8.12. PROGRAMME ADR *(AMERICAN DEPOSITARY RECEIPT)*

Vivendi ne sponsorise pas de programme d'*American Depositary Receipt* (ADR) concernant ses actions. Tout programme d'ADR existant actuellement est « non sponsorisé » et n'a aucun lien, de quelque nature que ce soit, avec Vivendi. Vivendi décline toute responsabilité concernant un tel programme.

3.9. Principaux actionnaires

3.9.1. RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE

Au 31 décembre 2018, le capital social de la société s'élève à 7 184 288 078,00 euros, divisé en 1 306 234 196 actions et le nombre de droits de vote brut (1) s'élève à 1 387 889 074 et le nombre de droits de vote net (2) s'élève à 1 349 625 423 compte tenu des actions d'autocontrôle détenues à la même date.

À la connaissance du Directoire, au 31 décembre 2018, les principaux actionnaires nominatifs ou ayant adressé une déclaration de franchissement de seuil légal à la société sont :

Groupes	% du capital	% de droits de vote brut	Nombre d'actions	Nombre de droits de vote brut
Groupe Bolloré (3)	26,28	28,51	(*) 343 224 948	(*) 395 657 787
Société Générale	4,64	4,36	60 553 851	60 553 851
BlackRock Inc.	3,68	3,44	48 068 734	47 762 900
CDC-BPI/DFE	2,96	2,85	38 726 199	39 575 649
PEG Vivendi	2,44	3,50	31 840 875	48 627 787
DNCA Finance	0,59	1,03	7 726 518	14 326 518
Autodétention et Autocontrôle	2,93	2,76	38 263 651	38 263 651
Autres actionnaires	56,49	53,54	737 829 420	743 120 931
Total	**100,00**	**100,00**	**1 306 234 196**	**1 387 889 074**

(*) Dont 11 225 000 actions Vivendi détenues temporairement par la société Compagnie de Cornouaille au titre de la conclusion d'un accord de cession temporaire (portant initialement sur 34 700 000 actions Vivendi à son profit) et qui pourront être restituées en tout ou partie à tout moment jusqu'au 25 juin 2019 et 13 344 830 actions Vivendi résultant de l'acquisition hors marché d'options d'achat à règlement physique, exerçables à tout moment jusqu'au 25 juin 2019 et assimilées par la société Compagnie de Cornouaille au titre de l'article L. 233-9 I, 4° du Code de commerce.

(1) Après prise en compte du nombre d'actions bénéficiant du droit de vote double et du nombre d'actions autodétenues à ces dates.

(2) Nombre total de droits de vote attachés au nombre total d'actions – actions privées de droit de vote.

(3) À l'occasion du franchissement de seuil de 25 %, à la hausse du capital de Vivendi, le 25 juin 2018 et conformément aux dispositions de l'article L. 233-7, VII, du Code de commerce et de l'article 223-17 du règlement général de l'AMF, M. Vincent Bolloré, tant pour lui-même que pour la Compagnie de Cornouaille qu'il contrôle, et avec qui il est légalement présumé agir de concert, déclare les objectifs qu'il envisage de poursuivre vis-à-vis de Vivendi pour les six mois à venir.

Il précise à cet égard :
– que la Compagnie de Cornouaille a acquis sur le marché 1 044 622 actions supplémentaires le 25 juin 2018, qui ont été financées à l'aide de sa trésorerie disponible ;
– que le déclarant n'a conclu aucun accord constitutif d'une action de concert vis-à-vis de Vivendi ;
– que le déclarant envisage de poursuivre ses achats d'actions Vivendi en fonction notamment des opportunités de marché ;
– que le déclarant, qui remplit déjà depuis le 26 avril 2017 les critères du contrôle exclusif en droit comptable posés par la norme IFRS 10, mais pas ceux du contrôle fixés par l'article L. 233-3 du Code de commerce, souhaite poursuivre le renforcement de son contrôle ;
– que l'investissement dans la société Vivendi marque la confiance que porte le Groupe Bolloré dans la capacité de développement de Vivendi et sa volonté d'accompagner la stratégie de cette dernière ;
– que le déclarant n'envisage aucune des opérations listées à l'article 233-17, I, 6e du Règlement général de l'AMF, sous réserve des opérations envisagées concernant Universal Music Group (UMG) récemment évoquées par Vivendi ;
– que le déclarant détient 13 344 830 options d'achat lui permettant d'acquérir autant d'actions Vivendi, exerçables à tout moment jusqu'à l'échéance le 25 juin 2019, et qu'il envisage de les exercer en fonction notamment des conditions de marché ;
– que le déclarant est partie à un accord de cession temporaire, en qualité d'emprunteur portant sur 34 700 000 actions auxquelles sont attachés autant de droits de vote de la société Vivendi ; que le déclarant n'est partie à aucun autre accord de cession temporaire ;
– que le déclarant envisage de solliciter d'autres mandats au sein du Conseil de surveillance de la société.

3.9.2. NANTISSEMENT D'ACTIONS NOMINATIVES

Au 31 décembre 2018, 148 547 130 actions (11,38 % du capital social) détenues sous la forme nominative par des actionnaires, faisaient l'objet d'un nantissement.

3.9.3. CONTRÔLE DE L'ÉMETTEUR – PACTES D'ACTIONNAIRES

À la connaissance de la société, au 31 décembre 2018, il n'existe pas d'autres actionnaires que ceux figurant au tableau ci-dessus détenant 5 % ou plus du capital ou des droits de vote de la société. Il n'existe aucun pacte d'actionnaires, déclaré ou non, portant sur les titres Vivendi.

3.9.4. DÉCLARATIONS DE FRANCHISSEMENTS DE SEUILS LÉGAUX

En 2018, la société a reçu plusieurs déclarations de franchissements de seuils légaux (à la hausse) du Groupe Bolloré et (à la hausse et à la baisse) de BlackRock, Inc. et de la Société Générale.

3.9.5. MODIFICATION DANS LA RÉPARTITION DU CAPITAL AU COURS DES TROIS DERNIÈRES ANNÉES (AU 31 DÉCEMBRE)

	2018			2017			2016		
	Nombre d'actions	% du capital	% de droits de vote brut	Nombre d'actions	% du capital	% de droits de vote brut	Nombre d'actions	% du capital	% de droits de vote brut
Groupe Bolloré	343 224 948	26,28	28,51	265 832 839	20,51	29,56	265 832 839	20,65	24,70
Société Générale	60 553 851	4,64	4,37	62 039 274	4,79	4,10			
BlackRock Inc.	48 068 734	3,68	3,44	63 977 450	4,94	4,23	59 279 286	4,61	4,37
CDC-BPI/DFE	38 726 199	2,96	2,85	38 726 199	2,99	2,62	38 726 199	3,01	2,92
Salariés Vivendi	31 840 875	2,44	3,50	35 703 280	2,75	3,65	42 061 381	3,27	4,65
DNCA Finance	7 726 518	0,59	1,03	12 781 345	0,99	1,50			
Autodétention et Autocontrôle	38 263 651	2,93	2,76	39 408 117	3,04	2,60	27 614 332	2,15	2,15
Autres actionnaires	736 825 811	56,49	53,54	777 590 379	59,99	51,74	833 573 807	66,31	61,21
Total	**1 306 234 196**	**100,00**	**100,00**	**1 296 058 883**	**100**	**100**	**1 287 087 844**	**100**	**100**

Annexe : plans d'options de souscription d'actions et d'actions de performance

Détail des plans d'options de souscription d'actions et d'actions de performance

Plans d'options de souscription d'actions (en euros)

			Nombre d'options attribuées							Nombre d'options		
			Nombre total		dont organes d'administration et de direction							
Date de l'Assemblée	Date du Conseil d'administration, du Conseil de surveillance ou du Directoire	Date d'attribution	de bénéficiaires	d'options	Nombre de bénéficiaires	Nombre d'options	Point de départ d'exercice des options	Date d'expiration	Prix d'exercice après ajustements	exercées en 2018 (*)	annulées en 2018 (*)	restant en circulation au 31 déc. 2018 (*)
28/04/2005	26/02/2008	16/04/2008	646	4 839 200	3	304 000	17/04/2011	16/04/2018	20,15	2 405 564	967 498	0
28/04/2005	28/02/2008	16/04/2008	7	732 000	7	732 000	17/04/2011	16/04/2018	20,15	139 682		0
24/04/2008	26/02/2009	16/04/2009	6	1 240 000	6	1 240 000	17/04/2012	16/04/2019	16,06	269 619		149 236
24/04/2008	24/02/2009	16/04/2009	707	5 321 120	4	368 000	17/04/2012	16/04/2019	16,06	777 478		2 108 123
24/04/2008	23/10/2009	23/10/2009	12	40 000	0	0	24/10/2012	23/10/2019	16,60	8 735		27 944
24/04/2008	25/02/2010	15/04/2010	5	1 148 000	5	1 148 000	16/04/2013	15/04/2020	15,80	449 090		279 435
24/04/2008	24/02/2010	15/04/2010	775	4 149 200	4	368 000	16/04/2013	15/04/2020	15,80	145 799		2 288 143
24/04/2008	28/04/2010	04/06/2010	11	40 000	0	0	05/06/2013	04/06/2020	16,99	20 303		13 928
24/04/2008	21/09/2010	21/09/2010	1	5 000	0	0	22/09/2013	21/09/2020	16,34			5 800
24/04/2008	28/02/2011	13/04/2011	5	717 500	5	717 500	14/04/2014	13/04/2021	17,19	326 807		162 316
24/04/2008	22/02/2011	13/04/2011	556	1 809 200	5	270 000	14/04/2014	13/04/2021	17,19	83 203		1 151 752
21/04/2011	30/08/2011	30/08/2011	3	36 600	0	0	31/08/2014	30/08/2021	17,19	466		0
21/04/2011	25/10/2011	25/10/2011	2	2 000	0	0	26/10/2014	25/10/2021	17,19			1 162
21/04/2011	29/02/2012	17/04/2012	5	633 625	5	633 625	18/04/2015	17/04/2022	11,76	218 013		86 697
21/04/2011	28/02/2012	17/04/2012	544	1 880 259	5	270 000	18/04/2015	17/04/2022	11,76	144 676		919 501
21/04/2011	16/07/2012	16/07/2012	1	1 600	0	0	17/07/2015	16/07/2022	12,80			1 580
21/04/2011	27/09/2012	27/09/2012	4	135 000	4	135 000	28/09/2015	27/09/2022	13,88			49 360
									Total	**4 989 435**	**967 498**	**7 244 977**

(*) Ajustement consécutif au paiement en 2010 du dividende de l'exercice 2009 par prélèvement sur les réserves, à l'attribution gratuite d'une action nouvelle pour 30 anciennes de 2012, au paiement en 2013 du dividende de l'exercice 2012 par prélèvement sur les réserves et à la distribution ordinaire, en 2014, de 1 euro par action par prélèvement sur les primes d'émission.

Plans d'actions de performance

			Nombre de droits à actions de performance attribué						Nombre de droits à actions de performance		
			Nombre total		dont organes d'administration et de direction						
Date de l'Assemblée	Date du Conseil de surveillance ou du Directoire	Date d'attribution	de bénéficiaires	de droits à actions de performance	Nombre de bénéficiaires	Nombre de droits à actions de performance	Date d'acquisition (*)	Date de disponibilité des actions	Nombre de droits à actions annulés en 2018	Nombre d'actions acquises à l'issue de la période d'acquisition en 2018	Nombre de droits à actions restant en circulation au 31 déc. 2018 après ajustements
21/04/2011	29/01/2014	29/01/2014	1	100 000	0	0	01/01/2017	31/01/2018		79 097	0
21/04/2011	29/01/2014	29/01/2014	1	50 000	0	0	02/01/2019	03/01/2019			(a) 52 731
21/04/2011	29/01/2014	29/01/2014	1	100 000	0	0	30/01/2016	31/01/2018		62 223	0
24/06/2014	27/02/2015	27/02/2015	3	170 000	3	170 000	28/02/2018	02/03/2020	42 500	127 500	0
24/06/2014	11/02/2015	27/02/2015	245	857 680	2	75 000	28/02/2018	02/03/2020	158 349	491 961	0
24/06/2014	11/02/2015	27/02/2015	86	319 040	0	0	28/02/2018	02/03/2020	11 860		(b) 266 180
24/06/2014	11/02/2015	27/02/2015	2	102 080	0	0	28/02/2018	02/03/2020	25 000		(b) 75 000
24/06/2014	05/05/2015	05/05/2015	1	100 000	0	0	06/05/2018	07/05/2020	25 000		(b) 75 000
24/06/2014	06/07/2015	06/07/2015	9	12 000	0	0	09/07/2018	10/07/2020	2 625	7 875	0
24/06/2014	06/07/2015	06/07/2015	1	2 080	0	0	07/07/2018	08/07/2020			(b) 2 080
24/06/2014	26/08/2015	26/08/2015	1	3 000	0	0	27/08/2018	28/08/2020	750	2 250	0
21/04/2016	11/05/2016	11/05/2016	5	295 000	5	295 000	13/05/2019	14/05/2021			(f) 295 000
21/04/2016	09/05/2016	11/05/2016	252	695 410	0	0	13/05/2019	14/05/2021	30 360		(f) 619 910
21/04/2016	09/05/2016	11/05/2016	81	322 030	0	0	13/05/2019	13/05/2021	14 580		(c) (f) 299 230
21/04/2016	07/11/2016	07/11/2016	1	8 000	0	0	08/11/2019	09/11/2021			(f) 8 000
21/04/2016	23/02/2017	23/02/2017	5	200 000	5	200 000	24/02/2020	25/02/2022			200 000
21/04/2016	16/02/2017	23/02/2017	320	902 940	7	135 000	24/02/2020	25/02/2022	34 410		850 030
21/04/2016	16/02/2017	23/02/2017	105	440 810	2	60 000	24/02/2020	25/02/2022	25 050		(d) 414 760
21/04/2016	12/06/2017	12/06/2017	1	4 000	0	0	15/06/2020	16/06/2022			4 000
19/04/2018	17/05/2018	17/05/2018	5	175 000	5	175 000	18/05/2021	19/05/2023			175 000
19/04/2018	14/05/2018	17/05/2018	359	945 750	9	168 000	18/05/2021	19/05/2023	4 100		941 650
19/04/2018	14/05/2018	17/05/2018	163	511 000	2	58 000	18/05/2021	19/05/2023	3 400		(e) 507 600
19/04/2018	10/12/2018	10/12/2018	2	4 000	0	0	13/12/2021	14/12/2023			4 000
								Total	**377 984**	**770 906**	**4 790 171**

(*) 1er jour suivant la fin de la période d'acquisition de 3 ans.

(a) En faveur d'un bénéficiaire brésilien dont l'inscription en compte interviendra en 2019.

(b) En faveur de bénéficiaires brésiliens, américains et britanniques dont l'inscription en compte interviendra en 2020.

(c) En faveur de bénéficiaires américains et britanniques dont l'inscription en compte interviendra en 2021.

(d) En faveur de certains bénéficiaires internationaux dont l'inscription en compte interviendra en 2022.

(e) En faveur de certains bénéficiaires internationaux dont l'inscription en compte interviendra en 2023.

(f) Ces plans ont fait l'objet d'un ajustement après constatation du niveau d'atteinte des critères de performance rattachés à ces plans (Conseil de surveillance du 14 février 2019 – se reporter à la section 2.3.4 du présent chapitre). 73 750 droits attribués aux membres du Directoire ont été annulés compte tenu du taux d'attribution définitive retenu par le Conseil de surveillance (75 %).

GAMELOFT

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

Dragon Mania Legends

Asphalt 9: Legends

CHIFFRES CLÉS CONSOLIDÉS DES CINQ DERNIERS EXERCICES 198

I — RAPPORT FINANCIER DE L'EXERCICE 2018 199

1. ANALYSE DES RÉSULTATS DU GROUPE ET DES MÉTIERS 199

1.1. Compte de résultat consolidé 200

1.2. Analyse du compte de résultat consolidé 201

1.3. Analyse du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel des métiers 205

2. TRÉSORERIE ET CAPITAUX 215

2.1. Situation de trésorerie et portefeuille de participations 215

2.2. Analyse des flux de trésorerie opérationnels 217

2.3. Analyse des activités d'investissement et de financement 219

3. PERSPECTIVES 220

4. DÉCLARATIONS PROSPECTIVES 221

II — ANNEXE AU RAPPORT FINANCIER 222

Chiffre d'affaires trimestriel par métier 222

III — ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS AUDITÉS DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2018 223

Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 223

Compte de résultat consolidé 228

Tableau du résultat global consolidé 229

Bilan consolidé 230

Tableau des flux de trésorerie consolidés 231

Tableaux de variation des capitaux propres consolidés 232

Notes annexes aux états financiers consolidés 234

IV — COMPTES ANNUELS 319

1. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes 320

2. États financiers 2018 324

3. Annexe aux états financiers de l'exercice 2018 328

4. Filiales et participations 352

5. Échéances des dettes fournisseurs et des créances clients 353

6. Tableau de résultats des cinq derniers exercices 354

7. Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés 355

NOTA

En application de l'article 28 du Règlement (CE) n° 809-2004 de la Commission européenne relatif aux documents émis par les émetteurs cotés sur les marchés des États membres de l'Union européenne (mettant en œuvre la Directive 2003/71/CE « Directive Prospectus »), les éléments suivants sont inclus par référence :

- le rapport financier de l'exercice 2017, les états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2017 établis selon les normes IFRS et le rapport des Commissaires aux comptes sur les états financiers consolidés présentés aux pages 188 à 317 du Document de référence n°D.18-0126 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 13 mars 2018 ;
- le rapport financier de l'exercice 2016, les états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2016 établis selon les normes IFRS et le rapport des Commissaires aux comptes sur les états financiers consolidés présentés aux pages 182 à 299 du Document de référence n°D.17-0170 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 14 mars 2017.

Chiffres clés consolidés des cinq derniers exercices

NOTES PRÉLIMINAIRES

En 2018, Vivendi a appliqué deux nouvelles normes comptables :

- IFRS 15 – *Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients* : conformément aux dispositions de cette norme, Vivendi a appliqué ce changement de norme comptable au chiffre d'affaires de l'exercice 2017, les données présentées au titre de l'ensemble des périodes de 2018 et de 2017 sont ainsi comparables. Les données présentées ci-après au titre des exercices 2014 à 2016 correspondent aux données historiques non retraitées.
- IFRS 9 – *Instruments financiers* : conformément aux dispositions de cette norme, Vivendi a appliqué ce changement de norme comptable au compte de résultat et au tableau du résultat global de l'exercice 2018 et a retraité son bilan d'ouverture au 1er janvier 2018, les données présentées au titre des exercices antérieurs ne sont donc pas comparables.

Pour une information détaillée, se reporter aux notes 1 et 28 de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

Par ailleurs, Vivendi a déconsolidé GVT, SFR et le groupe Maroc Telecom respectivement à compter du 28 mai 2015, du 27 novembre 2014 et du 14 mai 2014, dates de leur cession effective par Vivendi. En application de la norme IFRS 5, ces métiers sont présentés comme des activités cédées ou en cours de cession pour les périodes concernées dans le tableau des chiffres clés consolidés infra pour les données issues des comptes de résultat et des tableaux de flux de trésorerie.

	Exercices clos le 31 décembre				
	2018	2017	2016	2015	2014
Données consolidées					
Chiffre d'affaires	13 932	12 518	10 819	10 762	10 089
Résultat opérationnel courant (ROC) (a)	1 439	1 098	853	1 061	1 108
Résultat opérationnel ajusté (EBITA) (a)	1 288	969	724	942	999
Résultat opérationnel (EBIT)	1 182	1 018	887	521	545
Résultat net, part du groupe	127	1 216	1 256	1 932	4 744
Dont résultat net des activités poursuivies, part du groupe	127	1 216	1 236	699	(290)
Résultat net ajusté (a)	1 157	1 300	755	697	626
Position nette de trésorerie/(Endettement financier net) (a)	176	(2 340)	1 231	7 172	4 681
Capitaux propres	17 534	17 866	19 612	21 086	22 988
Dont Capitaux propres attribuables aux actionnaires de Vivendi SA	17 313	17 644	19 383	20 854	22 606
Flux nets de trésorerie opérationnels (CFFO) (a)	1 126	989	729	892	843
Flux nets de trésorerie opérationnels après intérêts et impôts (CFAIT) (a)	822	1 346	341	(69)	421
Investissements financiers	(694)	(3 685)	(4 084)	(3 927)	(1 244)
Désinvestissements financiers	2 303	976	1 971	9 013	17 807
Dividendes versés aux actionnaires de Vivendi SA	568	499	(b) 2 588	(b) 2 727	(c) 1 348
Acquisitions/(cessions) de titres d'autocontrôle de Vivendi SA	-	203	1 623	492	32
Données par action					
Nombre d'actions moyen pondéré en circulation	1 263,5	1 252,7	1 272,6	1 361,5	1 345,8
Résultat net, part du groupe par action	0,10	0,97	0,99	1,42	3,52
Résultat net ajusté par action	0,92	1,04	0,59	0,51	0,46
Nombre d'actions en circulation à la fin de la période (hors titres d'autocontrôle)	1 268,0	1 256,7	1 259,5	1 342,3	1 351,6
Capitaux propres attribuables aux actionnaires de Vivendi SA par action	13,65	14,04	15,39	15,54	16,73
Dividendes versés par action	0,45	0,40	(b) 2,00	(b) 2,00	(c) 1,00

Données en millions d'euros, nombre d'actions en millions, données par action en euros.

(a) Le résultat opérationnel courant (ROC), le résultat opérationnel ajusté (EBITA), le résultat net ajusté, la position nette de trésorerie (ou l'endettement financier net), les flux nets de trésorerie opérationnels (CFFO) et les flux nets de trésorerie opérationnels après intérêts et impôts (CFAIT), mesures à caractère non strictement comptable, doivent être considérés comme une information complémentaire qui ne peut se substituer à toute mesure des performances opérationnelles et financières à caractère strictement comptable, telles que présentées dans les états financiers consolidés et leurs notes annexes, ou citées dans le rapport financier, et Vivendi considère qu'ils sont des indicateurs pertinents des performances opérationnelles et financières du groupe. Chacun de ces indicateurs est défini dans le rapport financier. De plus, il convient de souligner que d'autres sociétés peuvent définir et calculer ces indicateurs de manière différente. Il se peut donc que les indicateurs utilisés par Vivendi ne puissent être directement comparés à ceux d'autres sociétés.

(b) Au titre de l'exercice 2015, Vivendi a versé un dividende ordinaire de 3 euros par action, soit un dividende total distribué de 3 951 millions d'euros. Dans ce montant, 1 363 millions d'euros ont été versés en 2015 (premier acompte sur dividende de 1 euro par action) et 2 588 millions d'euros ont été versés en 2016 (1 318 millions d'euros correspondant au deuxième acompte de 1 euro par action et 1 270 millions d'euros correspondant au solde de 1 euro par action). En outre, au cours de l'exercice 2015, Vivendi a versé un dividende au titre de l'exercice 2014 de 1 euro par action, soit 1 364 millions d'euros.

(c) Le 30 juin 2014, Vivendi SA a versé à ses actionnaires à titre ordinaire 1 euro par action, prélevé sur les primes d'émission, ayant la nature d'un remboursement d'apport.

I – Rapport financier de l'exercice 2018

NOTES PRÉLIMINAIRES

Le 11 février 2019, le présent rapport financier et les états financiers consolidés audités de l'exercice clos le 31 décembre 2018 ont été arrêtés par le Directoire. Après avis du Comité d'audit qui s'est réuni le 12 février 2019, le Conseil de surveillance du 14 février 2019 a examiné le rapport financier et les états financiers consolidés audités de l'exercice clos le 31 décembre 2018, tels qu'arrêtés par le Directoire du 11 février 2019.

Les états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018 sont arrêtés et certifiés sans réserve par les Commissaires aux comptes. Leur rapport sur la certification des états financiers consolidés est présenté en préambule des états financiers.

1. Analyse des résultats du groupe et des métiers

NOTES PRÉLIMINAIRES

Changements de normes comptables

En 2018, Vivendi a appliqué deux nouvelles normes comptables :

- *IFRS 15 – Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients* : conformément aux dispositions de cette norme, Vivendi a appliqué ce changement de norme comptable au chiffre d'affaires de l'exercice 2017, les données présentées au titre de l'ensemble des périodes de 2018 et de 2017 sont ainsi comparables ;
- *IFRS 9 – Instruments financiers* : conformément aux dispositions de cette norme, Vivendi a appliqué ce changement de norme comptable au compte de résultat de l'exercice 2018, les données présentées au titre de l'exercice 2017 ne sont donc pas comparables.

Pour une information détaillée, se reporter aux notes 1 et 28 de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

Mesures à caractère non strictement comptable

Le « résultat opérationnel courant » (ROC), le « résultat opérationnel ajusté » (EBITA) et le « résultat net ajusté », mesures à caractère non strictement comptable, doivent être considérés comme des informations complémentaires, qui ne peuvent se substituer à toute mesure des performances opérationnelles et financières du groupe à caractère strictement comptable telles que présentées dans les états financiers consolidés et leurs notes annexes, ou citées dans le rapport financier, et Vivendi considère qu'ils sont des indicateurs pertinents des performances opérationnelles et financières du groupe.

La Direction de Vivendi utilise le résultat opérationnel courant (ROC), le résultat opérationnel ajusté (EBITA) et le résultat net ajusté dans un but informatif, de gestion et de planification car ils permettent d'exclure la plupart des éléments non opérationnels et non récurrents de la mesure de la performance des métiers. Selon la définition de Vivendi :

- la différence entre le résultat opérationnel ajusté (EBITA) et le résultat opérationnel (EBIT) est constituée par l'amortissement des actifs incorporels liés aux regroupements d'entreprises, les dépréciations des écarts d'acquisition et autres actifs incorporels liés aux regroupements d'entreprises, la quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence opérationnelles ainsi que les autres charges et produits liés aux opérations avec les actionnaires ;
- le résultat opérationnel courant (ROC) correspond au résultat opérationnel ajusté (EBITA) tel que présenté dans le compte de résultat ajusté, avant l'incidence des rémunérations fondées sur des instruments de capitaux propres et de certains éléments non récurrents en raison de leur caractère inhabituel et particulièrement significatif ;
- le résultat net ajusté comprend les éléments suivants : le résultat opérationnel ajusté (EBITA), la quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence, le coût du financement (correspondant aux charges d'intérêts sur les emprunts nettes des produits d'intérêts de la trésorerie), les produits perçus des investissements financiers (comprenant les dividendes et les intérêts reçus des participations non consolidées) ainsi que les impôts et les intérêts minoritaires relatifs à ces éléments. Il n'intègre pas les éléments suivants : les amortissements des actifs incorporels liés aux regroupements d'entreprises et aux sociétés mises en équivalence, ainsi que les dépréciations des écarts d'acquisition et autres actifs incorporels liés aux regroupements d'entreprises, les autres charges et produits liés aux opérations avec les actionnaires, les autres charges et produits financiers, le résultat net des activités cédées ou en cours de cession, l'impôt sur les résultats et les intérêts minoritaires relatifs à ces éléments, ainsi que certains éléments d'impôt non récurrents (en particulier, la variation des actifs d'impôt différé liés aux régimes de l'intégration fiscale de Vivendi SA et du bénéfice mondial consolidé ainsi que le retournement des passifs d'impôt afférents à des risques éteints sur la période).

En outre, il convient de souligner que d'autres sociétés peuvent définir et calculer les mesures à caractère non strictement comptable de manière différente de Vivendi. Il se peut donc que ces indicateurs ne puissent pas être directement comparés à ceux d'autres sociétés.

1.1. Compte de résultat consolidé

	Exercices clos le 31 décembre		
	2018	2017	% de variation
Chiffre d'affaires	**13 932**	**12 518**	**+11,3 %**
Coût des ventes	(7 618)	(7 302)	
Charges administratives et commerciales hors amortissements des actifs incorporels liés aux regroupements d'entreprises	(4 875)	(4 118)	
Résultat opérationnel courant (ROC) (*)	**1 439**	**1 098**	**+31,0 %**
Charges de restructuration	(115)	(88)	
Autres charges et produits opérationnels	(36)	(41)	
Résultat opérationnel ajusté (EBITA) (*)	**1 288**	**969**	**+33,0 %**
Amortissements et dépréciations des actifs incorporels liés aux regroupements d'entreprises	(113)	(124)	
Reprise de provision au titre du litige *securities class action* aux États-Unis	-	27	
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence opérationnelles	7	146	
Résultat opérationnel (EBIT)	**1 182**	**1 018**	**+16,1 %**
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence non opérationnelles	122	-	
Coût du financement	(47)	(53)	
Produits perçus des investissements financiers	20	29	
Autres charges et produits financiers	(763)	(100)	
	(790)	***(124)***	
Résultat des activités avant impôt	**514**	**894**	**-42,4 %**
Impôt sur les résultats	(357)	355	
Résultat net des activités poursuivies	**157**	**1 249**	**-87,4 %**
Résultat net des activités cédées ou en cours de cession	-	-	
Résultat net	**157**	**1 249**	**-87,4 %**
Intérêts minoritaires	(30)	(33)	
Résultat net, part du groupe	**127**	**1 216**	**-89,6 %**
Résultat net, part du groupe par action (en euros)	0,10	0,97	
Résultat net, part du groupe dilué par action (en euros)	0,10	0,94	
Résultat net ajusté (*)	**1 157**	**1 300**	**-11,1 %**
Résultat net ajusté par action (en euros) (*)	0,92	1,04	
Résultat net ajusté dilué par action (en euros) (*)	0,91	1,00	

Données en millions d'euros, sauf données par action.

(*) Mesures à caractère non strictement comptable.

1.2. Analyse du compte de résultat consolidé

1.2.1. CHIFFRES D'AFFAIRES

En 2018, **le chiffre d'affaires** de Vivendi s'est élevé à 13 932 millions d'euros, contre 12 518 millions d'euros sur l'exercice 2017, soit une augmentation de 1 414 millions d'euros (+11,3 %), notamment liée à la consolidation de Havas (+1 108 millions d'euros). À taux de change et périmètre constants (1), le chiffre d'affaires de Vivendi augmente de 4,9 % par rapport à 2017. Pour la deuxième année consécutive, le chiffre d'affaires d'Universal Music Group augmente de 10,0 % (2) et celui de Groupe Canal+ est stable.

Au second semestre 2018, à taux de change et périmètre constants, le chiffre d'affaires de Vivendi augmente de 5,7 % par rapport au second semestre 2017, en amélioration comparé au premier semestre 2018 (+3,9 % par rapport au premier semestre 2017), principalement grâce à Universal Music Group (+12,8 % au second semestre, contre +6,8 % au premier semestre).

Au quatrième trimestre 2018, à taux de change et périmètre constants, la croissance du chiffre d'affaires de Vivendi s'établit à +5,6 % par rapport au quatrième trimestre 2017, comparé à +3,3 % au premier trimestre 2018, +4,6 % au deuxième trimestre et +5,7 % au troisième trimestre (pour le chiffre d'affaires trimestriel par métier, se reporter à l'annexe au rapport financier).

Pour une analyse détaillée du chiffre d'affaires des métiers, se reporter infra à la section 1.3.

1.2.2. RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

Le coût des ventes s'élève à 7 618 millions d'euros, contre 7 302 millions d'euros sur l'exercice 2017, soit une augmentation de 316 millions d'euros.

Les charges administratives et commerciales hors amortissements des actifs incorporels liés aux regroupements d'entreprises s'élèvent à 4 875 millions d'euros, contre 4 118 millions d'euros en 2017, soit une hausse de 757 millions d'euros.

Les amortissements des immobilisations corporelles et incorporelles sont inclus soit dans le coût des ventes, soit dans les charges administratives et commerciales. Les amortissements des immobilisations corporelles et incorporelles, hors amortissements des actifs incorporels liés aux regroupements d'entreprises, s'élèvent à 340 millions d'euros (contre 337 millions d'euros en 2017) et concernent notamment les décodeurs de Groupe Canal+ ainsi que les catalogues, les films et les programmes télévisuels de Studiocanal.

Le résultat opérationnel courant (ROC) s'élève à 1 439 millions d'euros, contre 1 098 millions d'euros sur l'exercice 2017, soit une augmentation de 341 millions d'euros (+31,0 %), qui comprend notamment l'effet de la consolidation de Havas (+123 millions d'euros). À taux de change et périmètre constants, le résultat opérationnel courant augmente de 250 millions d'euros (+22,7 %) grâce à la progression d'Universal Music Group (+177 millions d'euros) et de Groupe Canal+ (+78 millions d'euros) qui poursuit son redressement en France.

Le résultat opérationnel ajusté (EBITA) s'élève à 1 288 millions d'euros, contre 969 millions d'euros sur l'exercice 2017, soit une augmentation de 319 millions d'euros (+33,0 %), qui comprend notamment l'effet de la consolidation de Havas (+104 millions d'euros). À taux de change et périmètre constants, le résultat opérationnel ajusté augmente de 240 millions d'euros (+24,7 %), grâce à la progression d'Universal Music Group (+168 millions d'euros) et de Groupe Canal+ (+98 millions d'euros) qui poursuit son redressement en France. Par ailleurs, le résultat opérationnel ajusté comprend :

- **les charges de restructuration** qui s'élèvent à 115 millions d'euros, contre 88 millions d'euros sur l'exercice 2017 et sont essentiellement supportées par Havas (30 millions d'euros, contre 15 millions sur le second semestre 2017), Universal Music Group (29 millions d'euros, contre 17 millions d'euros en 2017), Groupe Canal+ (28 millions d'euros, contre 49 millions en 2017) et Corporate (19 millions d'euros, contre 1 million d'euros en 2017) ;
- **les autres charges et produits opérationnels** exclus du résultat opérationnel courant (ROC) qui représentent une charge nette de 36 millions d'euros, contre une charge nette de 41 millions d'euros sur l'exercice 2017. Ils comprennent notamment la charge relative aux rémunérations fondées sur des instruments de capitaux propres pour -22 millions d'euros en 2018, contre -31 millions d'euros en 2017.

Pour une analyse détaillée du résultat opérationnel courant (ROC) et du résultat opérationnel ajusté (EBITA) des métiers, se reporter infra à la section 1.3.

Le résultat opérationnel (EBIT) s'élève à 1 182 millions d'euros, contre 1 018 millions d'euros sur l'exercice 2017, soit une augmentation de 164 millions d'euros. Il comprend les éléments suivants :

- **les amortissements et dépréciations des actifs incorporels liés aux regroupements d'entreprises** qui s'élèvent à 113 millions d'euros, contre 124 millions d'euros sur l'exercice 2017, soit une amélioration de 11 millions d'euros ;
- **la reprise de provision** au titre du litige *securities class action* aux États-Unis qui représentait un produit net de 27 millions d'euros sur le premier semestre 2017. Pour mémoire, le 6 avril 2017, Vivendi a annoncé avoir conclu un accord transactionnel portant sur les dernières demandes de certains plaignants pour un montant de 26 millions de dollars, mettant fin à ce litige pour un montant global de 78 millions de dollars, en ce compris les jugements rendus auparavant ;
- **la quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence opérationnelles** qui représente un produit de 7 millions d'euros, contre un produit de 146 millions d'euros sur l'exercice 2017. Cette diminution de 139 millions d'euros procède du reclassement en 2018 de la quote-part dans le résultat net de Telecom Italia (122 millions d'euros) en « quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence non opérationnelles », afin de refléter la réduction de l'influence de Vivendi sur Telecom Italia en 2018 (se reporter infra ainsi qu'à la note 11.2 de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018). En 2017, ce montant comprenait essentiellement la quote-part dans le résultat net en provenance de Telecom Italia calculée sur la base des informations financières publiées par Telecom Italia qui représentait un profit de 144 millions d'euros.

(1) Le périmètre constant permet de retraiter les impacts de l'acquisition de Havas (3 juillet 2017), de l'acquisition de Paylogic par Vivendi Village (16 avril 2018) et de la cession de Radionomy par Vivendi Village (17 août 2017).

(2) À taux de change et périmètre constants, par rapport à l'exercice 2017.

1.2.3. QUOTE-PART DANS LE RÉSULTAT DES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE NON OPÉRATIONNELLES

La quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence non opérationnelles représente un produit de 122 millions d'euros, contre un montant nul sur l'exercice 2017. En 2018, ce montant correspond à la quote-part dans le résultat net en provenance de Telecom Italia calculée sur la base des informations financières publiées par Telecom Italia (1). En 2017, Vivendi comptabilisait la quote-part dans le résultat net de Telecom Italia (144 millions d'euros) en « quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence opérationnelles » (se reporter supra ainsi qu'à la note 11.2 de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018).

1.2.4. RÉSULTAT FINANCIER

Sur l'exercice 2018, **le coût du financement** s'élève à 47 millions d'euros (contre 53 millions d'euros en 2017). Dans ce montant :

- les intérêts sur emprunts s'élèvent à 64 millions d'euros, contre 68 millions d'euros sur l'exercice 2017. Cette évolution reflète notamment la baisse du taux moyen des emprunts à 1,39 % (contre 1,60 % en 2017), partiellement compensée par la hausse de l'encours moyen des emprunts à 4,6 milliards d'euros (contre 4,3 milliards d'euros en 2017) ;
- les produits du placement des excédents de trésorerie s'élèvent à 17 millions d'euros, contre 15 millions d'euros sur l'exercice 2017. Cette évolution est liée à la hausse du taux moyen des placements s'établissant à 0,50 % (contre 0,40 % en 2017), partiellement compensée par la diminution de l'encours moyen des placements à 3,4 milliards d'euros (contre 3,7 milliards d'euros en 2017).

Les produits perçus des investissements financiers s'élèvent à 20 millions d'euros, contre 29 millions d'euros sur l'exercice 2017. Ils comprennent principalement les dividendes reçus de Telefonica pour 11 millions d'euros (contre 20 millions d'euros en 2017), ainsi que les intérêts générés par les obligations souscrites auprès de Banijay Group Holding et Lov Banijay pour 6 millions d'euros (contre 7 millions d'euros sur l'exercice 2017).

Les autres charges et produits financiers sont une charge nette de 763 millions d'euros, contre une charge nette de 100 millions d'euros sur l'exercice 2017. En 2018, les autres charges financières intègrent la dépréciation des titres Telecom Italia mis en équivalence, à hauteur de 1 066 millions d'euros. Nonobstant l'amélioration attendue par Vivendi des perspectives de valorisation de Telecom Italia, Vivendi a déprécié sa participation mise en équivalence afin de tenir compte notamment de l'incertitude affectant la gouvernance de Telecom Italia, qui augmente le risque de non-exécution du plan industriel de l'entreprise eu égard au moindre pouvoir de Vivendi de participer aux décisions relatives aux politiques financières et opérationnelles de Telecom Italia, et afin de tenir compte de l'évolution de l'environnement réglementaire et concurrentiel de Telecom Italia. Les autres produits financiers intègrent la réévaluation entre le 1er janvier et le 31 décembre 2018 des participations dans Spotify et Tencent Music pour un montant global de 312 millions d'euros, ainsi que dans Ubisoft pour 53 millions d'euros, comptabilisée par le biais du compte de résultat conformément à la nouvelle norme IFRS 9, appliquée à compter du 1er janvier 2018.

Sur l'exercice 2018, Vivendi a réalisé une plus-value de 1 213 millions d'euros lors de la cession de la participation dans Ubisoft. Dans ce montant, seule la réévaluation de la participation en 2018 (53 millions d'euros) est comptabilisée dans le compte de résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2018, conformément à la nouvelle norme IFRS 9, appliquée à compter du 1er janvier 2018. Le solde de la plus-value (1 160 millions d'euros) correspond à la réévaluation de la participation jusqu'au 31 décembre 2017, qui était comptabilisée en « autres charges et produits directement comptabilisés en capitaux propres » au 31 décembre 2017, conformément à l'ancienne norme IAS 39, et a été reclassé dans les réserves consolidées au 1er janvier 2018 lors de la première application de la norme IFRS 9. Elle aurait été comptabilisée en résultat selon la norme IAS 39 applicable jusqu'au 31 décembre 2017.

1.2.5. IMPÔT

Sur l'exercice 2018, **l'impôt dans le résultat net ajusté** est une charge nette de 253 millions d'euros, contre un produit net de 195 millions d'euros sur l'exercice 2017, soit une évolution défavorable de 448 millions d'euros. Sur l'exercice 2017, le produit net d'impôt dans le résultat net ajusté comprenait notamment le produit d'impôt courant de 409 millions d'euros comptabilisé à la suite du règlement favorable à Vivendi SA du contentieux lié au régime du bénéfice mondial consolidé de l'exercice 2011, ainsi que le produit d'impôt courant de 25 millions d'euros au titre des intérêts moratoires afférents à la restitution à Vivendi SA et à ses filiales des montants acquittés de contribution de 3 % sur les revenus distribués, à la suite de la décision du Conseil constitutionnel du 6 octobre 2017 jugeant cette contribution contraire à la Constitution (se reporter à la note 6 de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018).

Hors ces deux impacts favorables non récurrents, l'impôt dans le résultat net ajusté de l'exercice 2017 serait une charge nette de 239 millions d'euros, contre une charge nette de 253 millions d'euros sur l'exercice 2018, soit une évolution défavorable de 14 millions d'euros. Cette évolution reflète principalement l'augmentation de la charge d'impôt d'Universal Music Group et de Groupe Canal+, partiellement compensée par la progression de l'économie courante attendue de l'intégration fiscale de Vivendi en France. Sur l'exercice 2018, la progression du résultat taxable d'Universal Music Group aux États-Unis se traduit par une charge d'impôt fédéral de 48 millions d'euros, qui traduit les effets de la réforme fiscale applicable à compter du 1er janvier 2018. Sur l'exercice 2017, la charge d'impôt fédéral était nulle, compte tenu de l'économie courante liée à l'utilisation de déficits reportables aux États-Unis (96 millions d'euros). La progression du résultat taxable de Groupe Canal+ procède essentiellement du redressement de ses activités en France. La progression sur l'exercice 2018 de l'économie courante attendue de l'intégration fiscale de Vivendi en France (168 millions d'euros, contre 86 millions d'euros en 2017) résulte notamment de l'intégration de Havas et de ses filiales à compter du 1er janvier 2018.

Sur l'exercice 2018, **le taux effectif de l'impôt dans le résultat net ajusté** s'établit à 20,1 %, contre 25,3 % sur l'exercice 2017 retraité des deux impacts favorables non récurrents. Cette baisse d'environ 5 points du taux effectif de l'impôt dans le résultat net ajusté reflète principalement la progression sur l'exercice 2018 de l'économie courante attendue de l'intégration fiscale de Vivendi en France, ainsi que la baisse du taux d'impôt fédéral aux États-Unis, tandis que les pertes fiscales générées par les activités en cours de développement et non utilisées, sont pratiquement stables.

Sur l'exercice 2018, **l'impôt dans le résultat net** est une charge nette de 357 millions d'euros, contre un produit net de 355 millions d'euros en 2017. Sur l'exercice 2017, le produit net d'impôt dans le résultat net comprenait notamment le produit d'impôt courant de 409 millions d'euros comptabilisé à la suite du règlement favorable à Vivendi SA du contentieux lié au régime

(1) Le 8 novembre 2018 (résultats des neuf premiers mois de l'exercice 2018) et le 6 mars 2018 (résultats de l'exercice clos le 31 décembre 2017) : se reporter à la note 11.2 de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

du bénéfice mondial consolidé de l'exercice 2011, ainsi que le produit d'impôt courant de 243 millions d'euros, correspondant à la restitution à Vivendi SA (207 millions d'euros en principal et 24 millions d'euros d'intérêts moratoires) et à ses filiales (11 millions d'euros en principal et 1 million d'euros d'intérêts moratoires) des montants acquittés pour la contribution de 3 % sur les revenus distribués, à la suite de la décision du Conseil constitutionnel du 6 octobre 2017 jugeant cette contribution contraire à la Constitution (se reporter à la note 6 de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018).

Hors les deux impacts favorables non récurrents, l'impôt dans le résultat net de l'exercice 2017 serait une charge nette de 297 millions d'euros, contre une charge nette de 357 millions d'euros sur l'exercice 2018, soit une évolution défavorable de 60 millions d'euros. Outre les éléments explicatifs de l'augmentation de la charge d'impôt dans le résultat net ajusté, cette augmentation de la charge d'impôt dans le résultat net intègre en 2018 la charge d'impôt différée liée à la réévaluation par compte de résultat des participations dans Spotify et Tencent Music pour un montant global de -72 millions d'euros, conformément à la nouvelle norme IFRS 9, appliquée à compter du 1er janvier 2018. Sur l'exercice 2017, l'impôt comprend en outre le produit net d'impôt différé de 79 millions d'euros consécutif à la modification du taux de l'impôt fédéral sur les sociétés applicable aux États-Unis à compter du 1er janvier 2018, ainsi que la charge d'impôt différé de -119 millions d'euros liée à la dépréciation des actifs d'impôt différé afférents aux déficits reportés par Havas, essentiellement en France. Par ailleurs, l'économie d'impôt différé liée au régime de l'intégration fiscale de Vivendi SA est pratiquement stable (charge 2 millions d'euros sur l'exercice 2018, contre un produit de 3 millions d'euros en 2017).

1.2.6. INTÉRÊTS MINORITAIRES

Sur l'exercice 2018, **la part du résultat net revenant aux intérêts minoritaires** s'élève à 30 millions d'euros, contre 33 millions en 2017. Ils correspondent principalement aux intérêts minoritaires de nc+ en Pologne, Canal+ International et VTV au Vietnam.

1.2.7. RÉSULTAT NET, PART DU GROUPE

Sur l'exercice 2018, **le résultat net, part du groupe** est un bénéfice de 127 millions d'euros (0,10 euro par action de base), contre 1 216 millions d'euros en 2017 (0,97 euro par action de base), en diminution de 1 089 millions d'euros (-89,6 %). Sur l'exercice 2018, la progression du résultat opérationnel (+164 millions d'euros) et la réévaluation entre le 1er janvier et le 31 décembre 2018 des participations dans Spotify, Tencent et Ubisoft pour un montant global de +365 millions d'euros, sont compensées par la dépréciation des titres Telecom Italia mis en équivalence (-1 066 millions d'euros) et par la hausse des impôts (-712 millions d'euros). Sur l'exercice 2017, le produit net d'impôt dans le résultat net ajusté comprenait notamment le produit d'impôt courant de 409 millions d'euros comptabilisé à la suite du règlement favorable à Vivendi SA du contentieux lié au régime du bénéfice mondial consolidé de l'exercice 2011, ainsi que le produit d'impôt courant de 243 millions d'euros (dont 25 millions d'euros au titre des intérêts moratoires) afférents à la restitution à Vivendi SA et à ses filiales des montants acquittés de contribution de 3 % sur les revenus distribués. Hors ces deux impacts fiscaux favorables non récurrents, le résultat net de l'exercice 2017 serait un bénéfice de 564 millions d'euros.

1.2.8. RÉSULTAT NET AJUSTÉ

	Exercices clos le 31 décembre		
(en millions d'euros)	2018	2017	% de variation
Chiffre d'affaires	**13 932**	**12 518**	**+11,3 %**
Résultat opérationnel courant (ROC)	**1 439**	**1 098**	**+31,0 %**
Résultat opérationnel ajusté (EBITA)	**1 288**	**969**	**+33,0 %**
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence opérationnelles	7	205	
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence non opérationnelles	182	-	
Coût du financement	(47)	(53)	
Produits perçus des investissements financiers	20	29	
Résultat des activités avant impôt ajusté	**1 450**	**1 150**	**+26,1 %**
Impôt sur les résultats	(253)	195	
Résultat net ajusté avant intérêts minoritaires	**1 197**	**1 345**	
Intérêts minoritaires	(40)	(45)	
Résultat net ajusté	**1 157**	**1 300**	**-11,1 %**

Sur l'exercice 2018, **le résultat net ajusté** est un bénéfice de 1 157 millions d'euros (0,92 euro par action de base), contre 1 300 millions d'euros en 2017 (1,04 euro par action de base), soit une baisse de 143 millions d'euros (-11,1 %). La progression du résultat opérationnel ajusté (EBITA) (+319 millions d'euros), grâce à la consolidation de Havas et à la performance d'Universal Music Group et de Groupe Canal+, est compensée par la hausse corrélative des impôts (-448 millions d'euros). Sur l'exercice 2017, le produit net d'impôt dans le résultat net ajusté comprenait notamment le produit d'impôt courant de 409 millions d'euros comptabilisé à la suite du règlement favorable à Vivendi SA du contentieux lié au régime du bénéfice mondial consolidé de l'exercice 2011, ainsi que le produit d'impôt courant de 25 millions d'euros au titre des intérêts moratoires afférents à la restitution à Vivendi SA et à ses filiales des montants acquittés de contribution de 3 % sur les revenus distribués. Hors ces deux impacts fiscaux favorables non récurrents, le résultat net ajusté de l'exercice 2017 serait un bénéfice de 866 millions d'euros, contre un bénéfice de 1 157 millions d'euros sur l'exercice 2018, soit une progression de 291 millions d'euros (+33,6 %).

Réconciliation du résultat net, part du groupe au résultat net ajusté

	Exercices clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	2018	2017
Résultat net, part du groupe (a)	**127**	**1 216**
Ajustements		
Amortissements et dépréciations des actifs incorporels liés aux regroupements d'entreprises	113	124
Amortissement des actifs incorporels liés aux sociétés mises en équivalence	60	59
Reprise de provision au titre du litige *securities class action* aux États-Unis (a)	-	(27)
Autres charges et produits financiers	763	100
Impôt sur les ajustements	104	(160)
Intérêts minoritaires sur les ajustements	(10)	(12)
Résultat net ajusté	**1 157**	**1 300**

(a) Tels que présentés au compte de résultat consolidé.

Résultat net ajusté par action

	Exercices clos le 31 décembre			
	2018		2017	
	De base	Dilué	De base	Dilué
Résultat net ajusté (en millions d'euros)	**1 157**	**1 157**	**1 300**	(a) **1 254**
Nombre d'actions (en millions)				
Nombre d'actions moyen pondéré en circulation (b)	1 263,5	1 263,5	1 252,7	1 252,7
Effet dilutif potentiel lié aux rémunérations payées en actions	-	5,1	-	4,8
Nombre d'actions moyen pondéré ajusté	**1 263,5**	**1 268,6**	**1 252,7**	**1 257,5**
Résultat net ajusté par action (en euros)	**0,92**	**0,91**	**1,04**	**1,00**

(a) Comprend uniquement l'impact pour Vivendi des instruments dilutifs de Telecom Italia, calculé sur la base des informations financières publiées par Telecom Italia avec un trimestre de décalage (se reporter à la note 11.2 de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018).

(b) Net du nombre moyen pondéré de titres d'autocontrôle (38,5 millions de titres pour l'exercice 2018, contre 37,5 millions en 2017).

1.3. Analyse du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel des métiers

(en millions d'euros)	Exercices clos le 31 décembre 2018	2017	% de variation	% de variation à taux de change constants	% de variation à taux de change et périmètre constants (a)
Chiffre d'affaires					
Universal Music Group	6 023	5 673	+6,2 %	+10,0 %	+10,0 %
Groupe Canal+	5 166	5 198	-0,6 %	-0,3 %	-0,3 %
Havas	2 319	1 211	na	na	na
Gameloft	293	320	-8,3 %	-5,1 %	-5,1 %
Vivendi Village	123	109	+12,6 %	+13,1 %	+11,5 %
Nouvelles Initiatives	66	51	+30,5 %	+30,5 %	+30,5 %
Éliminations des opérations intersegment	(58)	(44)			
Total Vivendi	**13 932**	**12 518**	**+11,3 %**	**+14,1 %**	**+4,9 %**
Résultat opérationnel courant (ROC)					
Universal Music Group	946	798	+18,4 %	+22,1 %	+22,1 %
Groupe Canal+	429	349	+23,1 %	+22,4 %	+22,4 %
Havas	258	135	na	na	na
Gameloft	4	10	-60,4 %	-56,4 %	-56,4 %
Vivendi Village	(9)	(6)			
Nouvelles Initiatives	(79)	(87)			
Corporate	(110)	(101)			
Total Vivendi	**1 439**	**1 098**	**+31,0 %**	**+33,9 %**	**+22,7 %**
Résultat opérationnel ajusté (EBITA)					
Universal Music Group	902	761	+18,4 %	+22,1 %	+22,1 %
Groupe Canal+	400	300	+33,6 %	+32,8 %	+32,8 %
Havas	215	111	na	na	na
Gameloft	2	4	-55,8 %	-41,9 %	-41,9 %
Vivendi Village	(9)	(18)			
Nouvelles Initiatives	(99)	(92)			
Corporate	(123)	(97)			
Total Vivendi	**1 288**	**969**	**+33,0 %**	**+36,1 %**	**+24,7 %**

na : non applicable.

(a) Le périmètre constant permet de retraiter les impacts de l'acquisition de Havas (3 juillet 2017), de l'acquisition de Paylogic par Vivendi Village (16 avril 2018) et la cession de Radionomy par Vivendi Village (17 août 2017).

1.3.1. UNIVERSAL MUSIC GROUP (UMG)

(en millions d'euros)	Exercices clos le 31 décembre 2018	2017	% de variation	% de variation à taux de change constants	% de variation à taux de change et périmètre constants
Musique enregistrée	4 828	4 559	+5,9 %	+9,8 %	+9,8 %
Abonnements et streaming	*2 596*	*1 971*	*+31,7 %*	*+37,3 %*	*+37,3 %*
Autres ventes numériques (a)	*479*	*685*	*-30,0 %*	*-26,6 %*	*-26,6 %*
Ventes physiques	*949*	*1 156*	*-17,9 %*	*-16,1 %*	*-16,1 %*
Redevances et autres	*804*	*747*	*+7,5 %*	*+10,7 %*	*+10,7 %*
Édition musicale	941	854	+10,3 %	+14,5 %	+14,5 %
Merchandising et autres	273	283	-3,5 %	-1,5 %	-1,5 %
Élimination des opérations intersegment	(19)	(23)			
Chiffre d'affaires	**6 023**	**5 673**	**+6,2 %**	**+10,0 %**	**+10,0 %**
Résultat opérationnel courant (ROC)	**946**	**798**	**+18,4 %**	**+22,1 %**	**+22,1 %**
ROC/chiffre d'affaires	*15,7 %*	*14,1 %*	*+1,6 pt*		
Charges de restructuration	(29)	(17)			
Produits/(charges) relatifs aux rémunérations fondées sur des instruments de capitaux propres	(4)	(9)			
Autres éléments d'ajustements exclus du ROC	(11)	(11)			
Résultat opérationnel ajusté (EBITA)	**902**	**761**	**+18,4 %**	**+22,1 %**	**+22,1 %**
EBITA/chiffre d'affaires	*15,0 %*	*13,4 %*	*+1,6 pt*		
Répartition géographique du chiffre d'affaires de la musique enregistrée					
Amérique du Nord	2 224	2 090	+6,4 %	+11,5 %	+11,5 %
Europe	1 580	1 513	+4,4 %	+5,5 %	+5,5 %
Asie	618	563	+9,8 %	+13,0 %	+13,0 %
Amérique latine	153	155	-1,5 %	+14,5 %	+14,5 %
Reste du monde	253	238	+6,2 %	+11,3 %	+11,3 %
	4 828	**4 559**	**+5,9 %**	**+9,8 %**	**+9,8 %**

(a) Comprend principalement les ventes de téléchargements.

Meilleures ventes de musique enregistrée, en valeur (source : *MusicMart*)

Exercice clos le 31 décembre 2018		Exercice clos le 31 décembre 2017	
Artiste	**Album**	**Artiste**	**Album**
Drake	*Scorpion*	Taylor Swift	*Reputation*
Post Malone	*Beerbongs & Bentleys*	Kendrick Lamar	*DAMN*
Lady Gaga et Bradley Cooper	*A Star Is Born*	Drake	*More Life*
The Beatles	*The Beatles (White Album)*	The Weeknd	*Starboy*
XXXTentacion	*?*	Luis Fonsi	*Despacito & Mis Grandes Éxitos*
Migos	*Culture II*	Artistes divers	*Vaiana*
Imagine Dragons	*Evolve*	Imagine Dragons	*Evolve*
Ariana Grande	*Sweetener*	The Beatles	*Sgt. Pepper's*
Kendrick Lamar	*Black Panther: The Album*	Post Malone	*Stoney*
Post Malone	*Stoney*	Sam Smith	*The Thrill Of It All*

En 2018, le chiffre d'affaires d'Universal Music Group (UMG) s'établit à 6 023 millions d'euros, en hausse de 10,0 % à taux de change et périmètre constants par rapport à 2017 (+6,2 % en données réelles).

Le chiffre d'affaires de la musique enregistrée progresse de 9,8 % à taux de change et périmètre constants grâce à l'augmentation des revenus liés aux abonnements et au streaming (+37,3 %), portée par la hausse des abonnés et par des meilleures parts de marché, qui compense largement la baisse continue des ventes de téléchargements (-23,5 %) et des ventes physiques (-16,1 %).

Parmi les meilleures ventes de musique enregistrée en 2018, figurent les albums de Drake, Post Malone, The Beatles et XXXTentacion ainsi que la bande originale du film *A Star is Born*.

Dans le classement mondial de Spotify pour l'année 2018, UMG représente l'ensemble du Top 5 des meilleures chansons, du Top 4 des meilleurs artistes et du Top 3 des meilleurs albums. En outre, dans le Top 100 mondial des meilleures chansons de l'année sur Apple Music, les cinq premiers sont des artistes UMG et le Top 20 comprend 14 artistes UMG.

Le chiffre d'affaires de l'édition musicale augmente de 14,5 % à taux de change et périmètre constants, également porté par la croissance des revenus liés aux abonnements et au streaming, ainsi que de ceux liés aux droits de représentations et de synchronisation musicale.

Le chiffre d'affaires du merchandising et des autres activités recule de 1,5 % à taux de change et périmètre constants, en raison d'une activité de concerts moins soutenue.

Portés par la croissance du chiffre d'affaires, le résultat opérationnel courant d'UMG s'élève à 946 millions d'euros, en hausse de 22,1 % à taux de change et périmètre constants par rapport à 2017 (+18,4 % en données réelles), et le résultat opérationnel ajusté s'établit à 902 millions d'euros, en progression de 22,1 % à taux de change et périmètre constants par rapport à 2017 (+18,4 % en données réelles).

En 2018, plusieurs artistes majeurs ont signé ou renouvelé leur contrat avec UMG, qui a noué des partenariats novateurs avec Taylor Swift, The Rolling Stones et Elton John. UMG confirme être le partenaire privilégié des artistes pour toutes les étapes et presque tous les aspects de leurs carrières.

1.3.2. GROUPE CANAL+

(en millions d'euros)	Exercices clos le 31 décembre 2018	2017	% de variation	% de variation à taux de change constants	% de variation à taux de change et périmètre constants
Télévision en France métropolitaine (a)	3 137	3 249	-3,4 %	-3,4 %	-3,4 %
Télévision à l'international	1 567	1 482	+5,7 %	+6,8 %	+6,8 %
Studiocanal	462	467	-1,2 %	-0,6 %	-0,6 %
Chiffre d'affaires	**5 166**	**5 198**	**-0,6 %**	**-0,3 %**	**-0,3 %**
Résultat opérationnel courant (ROC)	**429**	**349**	**+23,1 %**	**+22,4 %**	**+22,4 %**
ROC/chiffre d'affaires	*8,3 %*	*6,7 %*	*+1,6 pt*		
Produits/(charges) relatifs aux rémunérations fondées sur des instruments de capitaux propres	(3)	(6)			
Autres éléments d'ajustements exclus du ROC	2	6			
Résultat opérationnel ajusté (EBITA) avant charges de restructuration	**428**	**349**	**+22,6 %**	**+21,8 %**	**+21,8 %**
Charges de restructuration	(28)	(49)			
Résultat opérationnel ajusté (EBITA)	**400**	**300**	**+33,6 %**	**+32,8 %**	**+32,8 %**
EBITA/chiffre d'affaires	*7,7 %*	*5,8 %*	*+1,9 pt*		
Abonnés à la télévision payante (en milliers)					
Abonnés individuels en France métropolitaine auto-distribués	4 733	4 950	-217		
Clients Canal via les partenariats avec les opérateurs télécoms (b)	3 093	3 117	-24		
Abonnés individuels à l'international	7 831	6 948	+883		
Afrique	*4 110*	*3 458*	*+652*		
Pologne	*2 194*	*2 171*	*+23*		
Outre-mer	*583*	*530*	*+53*		
Vietnam	*884*	*789*	*+95*		
Myanmar (Birmanie)	*60*	-	*+60*		
Total abonnés individuels de Groupe Canal+	**15 657**	**15 015**	**+642**		
Abonnés collectifs	591	579	+12		
Total abonnés de Groupe Canal+	**16 248**	**15 594**	**+654**		
Télévision payante en France métropolitaine					
Taux de résiliation (sur 12 mois glissants) (c)	13,6 %	15,8 %	-2,2 pts		
ARPU net *Premium* (en euros) (d)	44,8	45,5	-0,7 €		
ARPU net (en euros) (e)	45,4	45,7	-0,3 €		

(a) Correspond à la télévision payante et aux chaînes gratuites (C8, CStar et CNews) en France métropolitaine.

(b) Comprend les partenariats stratégiques avec Free, Orange et Bouygues Telecom. Certains abonnés peuvent également avoir souscrit à une offre Canal+.

(c) Taux de résiliation par abonné individuel avec engagement sur une période de 12 mois, excluant les clients via les partenariats avec les opérateurs télécoms et ceux bénéficiant de la Liberté D'Annuler (LDA).

(d) ARPU (*Average revenue per user*) net par abonné Premium individuel avec et sans engagement, excluant les clients via les partenariats avec les opérateurs télécoms.

(e) ARPU net par abonné individuel avec engagement, excluant les clients via les partenariats avec les opérateurs télécoms.

En 2018, le chiffre d'affaires de Groupe Canal+ s'élève à 5 166 millions d'euros, quasiment stable par rapport à 2017 (-0,3 % à taux de change et périmètre constants).

Fin décembre 2018, le portefeuille global de Groupe Canal+ (individuels et collectifs en France et à l'international) s'élève à 16,2 millions d'abonnés, contre 15,6 millions à fin décembre 2017, en croissance nette de 654 000 abonnés.

Le chiffre d'affaires de la télévision en France métropolitaine recule légèrement (-3,4 % à taux de change et périmètre constants) en raison de la baisse du portefeuille d'abonnés individuels (7,8 millions, contre 8,1 millions à fin décembre 2017), malgré une évolution positive du taux de résiliation qui affiche une baisse de 2,2 points depuis un an pour s'établir à 13,6 %. Le repli de ce chiffre d'affaires s'explique notamment par la baisse du parc d'abonnés à Canalplay et par l'arrêt de la commercialisation de l'offre Canalsat au profit des nouvelles offres Canal et des abonnements en partenariat avec les opérateurs télécoms. En revanche, le portefeuille d'abonnés individuels à la chaîne Canal+ enregistre une croissance nette de 251 000 abonnés sur les 12 derniers mois. En incluant les abonnements collectifs, le portefeuille total d'abonnés en France métropolitaine atteint 8,3 millions.

Le chiffre d'affaires à l'international connaît une forte progression de 6,8 % à taux de change et périmètre constants grâce à la très forte croissance du parc d'abonnés individuels (+883 000 en un an) à laquelle contribue l'ensemble des territoires, sans exception.

Le chiffre d'affaires de Studiocanal s'établit à 462 millions d'euros, en légère baisse sur un an (-0,6 % à taux de change et périmètre constants) du fait d'une base comparable 2017 défavorable (notamment avec le succès mondial de *Paddington 2*) et malgré une croissance significative des activités TV et une hausse des revenus liés au catalogue. En France, Studiocanal se classe deuxième distributeur français en 2018 avec plus de 10 millions d'entrées en salles, grâce en particulier aux succès au cours du quatrième trimestre du *Grand Bain* (4,3 millions d'entrées), de *Mia et le Lion Blanc* (1,4 million d'entrées) et de *Pupille* (0,8 million d'entrées).

La profitabilité de Groupe Canal+ en 2018 progresse très fortement par rapport à 2017. Le résultat opérationnel courant s'établit à 429 millions d'euros, contre 349 millions d'euros en 2017 (+22,4 % à taux de change et périmètre constants).

Le résultat opérationnel ajusté (EBITA) avant charges de restructuration s'élève à 428 millions d'euros, en hausse de près de 80 millions d'euros en un an. Après charges de restructuration, l'EBITA s'établit à 400 millions d'euros, contre 300 millions d'euros en 2017 (+32,8 % à taux de change et périmètre constants). Cette forte progression de l'EBITA s'explique notamment par le plan d'économies engagé en 2016, la nette amélioration de la situation en France métropolitaine et le développement soutenu à l'international.

Le 8 novembre 2018, Groupe Canal+ a annoncé le renouvellement de son accord avec le cinéma français, prolongeant jusqu'à fin 2022 un partenariat historique de plus de 30 ans. Cet accord constituait un préalable à la signature le 21 décembre 2018 de la nouvelle chronologie des médias qui sanctuarise et renforce la position unique de Canal+ qui peut désormais proposer à ses abonnés des films dès six mois après leur sortie en salles.

Au quatrième trimestre 2018, le Groupe Canal+ a également renforcé son offre sportive, notamment de football, avec l'acquisition pour la France de la Premier League et pour la Pologne de l'Ekstraklasa. Groupe Canal+ se félicite d'avoir remporté pour la France en exclusivité l'intégralité des droits de la Premier League anglaise, le championnat de football le plus diffusé au monde. Canal+ proposera sur ses antennes et sur myCanal les 380 matches de Premier League. L'accord porte sur les trois saisons 2019/2020, 2020/2021 et 2021/2022 et débutera à partir d'août 2019. Par ailleurs, l'acquisition pour la première fois des droits de la Moto GP illustre la volonté du groupe de diversifier son offre sportive, à l'image des récents développements dans la boxe et le football féminin.

Le 14 novembre 2018, un nouvel accord de distribution global avec le Groupe TF1 permet d'intégrer dans les offres Canal toutes les chaînes du Groupe TF1 et les services non linéaires associés. Un accord similaire avait été conclu début 2018 avec le Groupe M6.

1.3.3. HAVAS

Pour mémoire, Vivendi consolide Havas par intégration globale depuis le 3 juillet 2017.

	Exercices clos le 31 décembre		Données pro forma sur 12 mois		
(en millions d'euros)	2018	2017 (a)	2017	% de variation	% de variation à taux de change et périmètre constants
Chiffre d'affaires	2 319	1 211	2 374	-2,3 %	+0,5 %
Revenu net (b)	**2 195**	**1 151**	**2 259**	**-2,8 %**	**+0,1 %**
Résultat opérationnel courant (ROC)	**258**	**135**	**254**	**+1,8 %**	**-**
ROC/revenu net	*11,8 %*	*11,7 %*	*11,2 %*	*+0,6 pt*	
Produits/(charges) relatifs aux rémunérations fondées sur des instruments de capitaux propres	(12)	(3)	(10)		
Autres éléments d'ajustements exclus du ROC	(1)	(6)	(8)		
Résultat opérationnel ajusté (EBITA) avant charges de restructuration	**245**	**126**	**236**	**+3,8 %**	**+1,9 %**
Charges de restructuration	(30)	(15)	(24)		
Résultat opérationnel ajusté (EBITA)	**215**	**111**	**212**	**+1,7 %**	**-0,7 %**
EBITA/revenu net	*9,8 %*	*9,6 %*	*9,4 %*	*+0,4 pt*	
Répartition géographique du revenu net					
Europe	1 109	575	1 123	-1,2 %	-1,4 %
Dont France	*438*	*226*	*452*	*-3,1 %*	*-3,4 %*
Royaume-Uni	*261*	*123*	*242*	*+8,1 %*	*+4,8 %*
Amérique du Nord	766	391	789	-2,9 %	+1,3 %
Asie Pacifique et Afrique	192	111	201	-4,9 %	-
Amérique latine	128	74	146	-12,7 %	+5,8 %
	2 195	**1 151**	**2 259**	**-2,8 %**	**+0,1 %**

(a) Correspond aux données consolidées par Vivendi depuis le 3 juillet 2017.

(b) Le revenu net correspond au chiffre d'affaires de Havas après déduction des coûts refacturables aux clients (se reporter à la note 1.3.4.3 de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018).

Reflet d'un excellent quatrième trimestre 2018, le chiffre d'affaires de Havas de la période s'élève à 693 millions d'euros, en croissance de 6,5 % à taux de change et périmètre constants. La croissance organique du revenu net s'établit à 4,8 % par rapport au quatrième trimestre 2017 (+6,7 % retraitée d'Arnold).

En 2018, le chiffre d'affaires de Havas s'élève à 2 319 millions d'euros, en croissance de 0,5 % à taux de change et périmètre constants par rapport à 2017 (pro forma). Le revenu net s'établit à 2 195 millions d'euros (contre 2 259 millions d'euros en 2017 pro forma), en croissance organique de 0,1 % (+1,9 % retraitée d'Arnold) et en recul de 2,8 % en données réelles en raison principalement d'effets de change négatifs.

Avec une croissance organique de +2,7 % au second semestre 2018, contre -2,9 % au premier semestre 2018, Havas confirme la nette amélioration séquentielle de la croissance organique de son revenu net. Toutes les activités (la création, la communication santé et les médias) ont contribué à ce rebond.

En 2018, Havas a amélioré sa rentabilité. Le résultat opérationnel courant (ROC) de Havas atteint 258 millions d'euros, contre 254 millions d'euros en 2017 (base pro forma), soit une marge ROC/revenu net en hausse de +0,6 point à 11,8 %. Le résultat opérationnel ajusté (EBITA) s'élève à 215 millions d'euros, contre 212 millions d'euros en 2017, soit une amélioration de la marge EBITA/revenu net de +0,4 point. L'EBITA avant charges de restructuration progresse de 3,8 % comparé à 2017 (+1,9 % en croissance organique).

Les agences nord-américaines ont réalisé une très belle performance au quatrième trimestre 2018 grâce à Havas Media, Havas Health & You, Havas Edge et Abernathy/AMO.

L'activité en Europe a poursuivi sa progression en fin d'année, toujours soutenue par la France et le Royaume-Uni. En France, les agences BETC, Havas Paris et Ekino/Fullsix ont été les contributeurs majeurs. Le Royaume-Uni confirme son redressement porté par la très bonne performance des activités médias, la poursuite de la dynamique de la communication santé chez Havas Lynx et de la création chez Havas London. L'Italie continue d'afficher une bonne croissance tandis que les performances des autres pays d'Europe restent hétérogènes.

L'Amérique latine confirme son redressement grâce aux activités médias.

L'Asie-Pacifique enregistre une performance légèrement négative, pénalisée par l'Australie, alors que la Chine et l'Inde affichent des croissances soutenues.

Havas poursuit sa politique d'acquisitions ciblées et réalise plusieurs acquisitions en 2018 :

- Catchi, acteur spécialisé dans l'optimisation des taux de conversion sur Internet et les applications mobiles (CRO : *conversion rate optimisation*) en Australie et en Nouvelle-Zélande ;
- Deekeling Arndt Advisors (DAA), agence de conseil en communication leader en Allemagne dans l'accompagnement des opérations sur les marchés boursiers, la gestion de la réputation ou encore la communication de crise ;

- Étoile Rouge, agence de communication dédiée aux acteurs du luxe et du *lifestyle* en France ;
- M&C Consultancy, agence basée au Royaume-Uni et spécialisée dans l'accès au marché de la santé ;
- Republica, agence indépendante de marketing multiculturel numéro un aux États-Unis et basée à Miami en Floride.

En outre, le 14 décembre 2018, Havas a signé un accord lui permettant d'acquérir une participation de 51 % dans le plus grand groupe de communication des pays baltes, formé par le rapprochement d'Idea en Estonie et de Publicum en Lituanie. Le nouveau groupe issu de la fusion portera le nom de Havas Baltics et représentera le groupe Havas en Estonie, Lituanie et Lettonie.

Principaux prix remportés par Havas :

Au quatrième trimestre 2018, la campagne Palau Pledge, réalisée par l'agence australienne Host/Havas pour la fondation Palau Legacy Project, a continué de remporter des prix, notamment aux D&AD Impact Awards et aux LIAA. La campagne Palau Pledge est sur l'année 2018 l'une des campagnes les plus primées au monde.

Aux LIAA, les agences du groupe Havas ont remporté six prix.

Aux Clio Health Awards, Havas Lynx a remporté cinq prix, BETC Brazil a gagné un Gold et Havas Republica, une des agences acquises par Havas en 2018, a remporté un Silver et un Bronze.

Aux Epica Awards, plusieurs agences Havas ont été récompensées avec un total de 23 prix.

Au Cristal Festival, Host/Havas a remporté le Grand Prix de la catégorie promo et activation, d'autres agences du groupe ont gagné 35 prix et Havas a, à nouveau, été décerné Réseau de l'Année.

Adweek a décerné le titre de Meilleure Agence Internationale de l'Année à Rosapark.

Principaux gains de budget du quatrième trimestre 2018 :

- en communication santé : Havas Health & You : Novartis Genentech, AbbVie, Chemocentryx et Sage Therapeutics ;
- en création : Adidas, Henkel, Nestle, Savencia, Amway ;
- en média : Puma, Reckitt, Correos, Caisse des dépôts, Gameloft.

1.3.4. GAMELOFT

(en millions d'euros)	2018	2017	% de variation	% de variation à taux de change constants	% de variation à taux de change et périmètre constants
	Exercices clos le 31 décembre				
Chiffre d'affaires	**293**	**320**	**-8,3 %**	**-5,1 %**	**-5,1 %**
Résultat opérationnel courant (ROC)	**4**	**10**	**-60,4 %**	**-56,4 %**	**-56,4 %**
Charges de restructuration	(4)	(1)			
Charges relatives aux rémunérations fondées sur des instruments de capitaux propres	2	(5)			
Autres éléments d'ajustements exclus du ROC	-	-			
Résultat opérationnel ajusté (EBITA)	**2**	**4**	**-55,8 %**	**-41,9 %**	**-41,9 %**
Répartition géographique du chiffre d'affaires					
EMEA (Europe, Moyen-Orient, Afrique)	100	107			
Asie Pacifique	73	89			
Amérique du Nord	97	94			
Amérique latine	23	30			
	293	**320**			
Nombre moyen de joueurs (en millions)					
MAU (*Monthly Active Users*, moyenne d'utilisateurs uniques mensuels)	98	128			
DAU (*Daily Active Users*, moyenne d'utilisateurs uniques journaliers)	11	15			

En 2018, le chiffre d'affaires de l'OTT (*Over The Top* : ventes de jeux sur les plateformes Apple, Google, Microsoft, Amazon, etc.) de Gameloft, qui représente 72 % de ses ventes totales, progresse de 2,1 % à taux de change constants. Cette hausse ne compense que partiellement la baisse de l'activité liée aux opérateurs télécoms, structurellement en déclin du fait du remplacement progressif des mobiles traditionnels par des smartphones, et des ventes publicitaires. En 2018, le chiffre d'affaires de Gameloft s'établit à 293 millions d'euros, en recul de 5,1 % à taux de change et périmètre constants.

En 2018, Gameloft a commercialisé deux nouveaux jeux sur smartphones : *Dungeon Hunter Champions* et *Asphalt 9: Legends*, dernier opus de la franchise n° 1 des jeux de course sur mobile qui a enregistré plus de 35 millions de téléchargements depuis sa sortie le 26 juillet 2018 et s'est classé parmi les cinq meilleures ventes de Gameloft de l'année.

De son côté, le catalogue de Gameloft (63 % de son chiffre d'affaires 2018 réalisé avec ses propres franchises de jeux) et notamment les jeux phares *Disney Magic Kingdoms, March of Empires, Dragon Mania Legends, Asphalt 8: Airborne* et *Asphalt 9: Legends*, qui représentent 47 % de son chiffre d'affaires en 2018, est particulièrement résilient.

En 2018, le résultat opérationnel courant s'établit à 4 millions d'euros et le résultat opérationnel ajusté à 2 millions d'euros, dont 4 millions d'euros de charges de restructuration.

Gameloft et le groupe LEGO ont annoncé la sortie en 2019 d'un jeu LEGO qui portera sur mobile 40 années d'histoire des célèbres mini-figures et de leurs univers.

En décembre 2018, Gameloft a acquis FreshPlanet, le créateur des jeux de quiz musicaux SongPop. Connaissant un grand succès, ces derniers ont été plusieurs fois récompensés et téléchargés plus de 100 millions de fois. En ligne avec la philosophie de Gameloft qui ambitionne d'offrir la meilleure expérience de jeu aux joueurs de tous les âges et de tous les pays, cette acquisition marque une nouvelle étape dans la stratégie d'expansion de l'entreprise.

1.3.5. VIVENDI VILLAGE

(en millions d'euros)	Exercices clos le 31 décembre 2018	2017	% de variation	% de variation à taux de change constants	% de variation à taux de change et périmètre constants (a)
Chiffre d'affaires	**123**	**109**	**+12,6 %**	**+13,1 %**	**+11,5 %**
Dont Vivendi Ticketing	*58*	*52*	*+9,9 %*	*+11,1 %*	*-4,0 %*
Live	*34*	*18*	*+94,9 %*	*+94,9 %*	*+94,9 %*
Résultat opérationnel courant (ROC)	**(9)**	**(6)**			
Charges de restructuration	(2)	(2)			
Produits/(charges) relatifs aux rémunérations fondées sur des instruments de capitaux propres	-	-			
Autres éléments d'ajustements exclus du ROC	2	(10)			
Résultat opérationnel ajusté (EBITA)	**(9)**	**(18)**			

(a) Le périmètre constant permet de retraiter les impacts de l'acquisition de Paylogic (16 avril 2018) et de la cession de Radionomy (17 août 2017).

En 2018, le chiffre d'affaires de Vivendi Village s'établit à 123 millions d'euros, en hausse de 12,6 % et de 11,5 % à taux de change et périmètre constants par rapport à 2017.

Les activités de billetterie représentent un chiffre d'affaires de 58 millions d'euros, en hausse de 9,9 % par rapport à 2017, grâce à l'acquisition de Paylogic en avril 2018. Vivendi Village dispose aujourd'hui d'un réseau de billetterie solidement implanté en Europe continentale, au Royaume-Uni et aux États-Unis, qui a réalisé une année record avec plus de 20 millions de tickets vendus.

Les activités de spectacle vivant *(Live)*, qui comprennent Olympia Production, les festivals et les salles de spectacle en France et en Afrique, réalisent un chiffre d'affaires de 34 millions d'euros, en hausse de 94,9 % par rapport à 2017. Olympia Production enregistre une très forte croissance avec plus de 1 100 spectacles. Il détient un portefeuille diversifié de 32 artistes (musique et humour) et quatre festivals régionaux en France (contre deux en 2017), dont Garorock acquis fin 2018, l'un des plus grands festivals du pays (145 000 participants). L'Olympia réalise une très belle année avec 280 représentations, soit son niveau d'activité d'avant novembre 2015.

En Afrique, CanalOlympia, avec 11 salles de cinéma et de spectacles dans huit pays à fin 2018, relève le pari d'une forte demande pour le cinéma : son taux de fréquentation moyen (24 %) est supérieur de près de moitié aux ratios français.

Pour sa part, Vivendi Sports a organisé ses deux premiers événements en 2018, le Tour de l'Espoir (une course cycliste au Cameroun) et Jab&Vibes (une compétition de boxe au Sénégal).

Vivendi Village enregistre une perte opérationnelle courante de 9 millions d'euros en 2018, contre une perte de 6 millions d'euros en 2017. Si l'on exclut les activités liées aux investissements en Afrique, le résultat opérationnel courant est positif de 2 millions d'euros. La perte opérationnelle ajustée s'établit à 9 millions d'euros, contre une perte de 18 millions d'euros en 2017.

1.3.6. NOUVELLES INITIATIVES

En 2018, Nouvelles Initiatives, qui regroupe Dailymotion, Vivendi Content et GVA, réalise un chiffre d'affaires de 66 millions d'euros en 2018, en hausse de 30,5 % par rapport à 2017.

GVA déploie sur le continent africain un réseau fibré permettant aux principales villes de bénéficier de services Internet de très haut débit. En 2018, GVA a ouvert deux implantations au Gabon et au Togo, et a acquis un fonds de commerce au Congo. GVA a prévu d'engager des investissements significatifs qui pèseront sur sa rentabilité au cours des premières années d'exploitation.

Depuis juin 2017, Dailymotion mise sur les contenus premium et a assaini sa base de vidéos. L'audience sur les contenus premium a quasiment doublé en l'espace d'un an, atteignant 2,2 milliards de vues fin 2018, contre 1,2 milliard fin 2017. Cette stratégie a permis à Dailymotion de signer de nombreux partenariats avec des éditeurs mondiaux leader. Au total, plus de 300 accords ont été conclus en 2018, dont 100 aux États-Unis et des dizaines sur des territoires où Dailymotion était peu présent (Corée, Vietnam, Inde). L'audience dans ces nouveaux pays a fortement progressé.

En 2018, Dailymotion a également revu son écosystème publicitaire. La société a créé sa propre plateforme programmatique et son propre système de monétisation des contenus (en direct ou en programmatique). Elle travaille aujourd'hui sur de nouveaux formats.

Le résultat opérationnel courant de Nouvelles Initiatives représente une perte de 79 millions d'euros, contre une perte de 87 millions d'euros en 2017. Le résultat opérationnel ajusté de Nouvelles Initiatives représente une perte de 99 millions d'euros, contre une perte de 92 millions d'euros en 2017.

1.3.7. CORPORATE

Le résultat opérationnel courant (ROC) de Corporate est une charge nette s'établissant à 110 millions d'euros, contre une charge nette de 101 millions d'euros sur l'exercice 2017, une évolution défavorable de 9 millions d'euros, essentiellement du fait de la hausse des honoraires juridiques, notamment liés aux litiges en cours et à des éléments positifs non récurrents enregistrés en 2017.

Le résultat opérationnel ajusté (EBITA) de Corporate est une charge nette s'établissant à 123 millions d'euros, contre une charge nette de 97 millions d'euros sur l'exercice 2017, une évolution défavorable de 26 millions d'euros principalement liée à l'évolution du résultat opérationnel courant et à la hausse des charges de restructuration.

2. Trésorerie et capitaux

2.1. Situation de trésorerie et portefeuille de participations

NOTES PRÉLIMINAIRES

- La « position nette de trésorerie » et l'« endettement financier net », agrégats à caractère non strictement comptable, doivent être considérés comme une information complémentaire, qui ne peut pas se substituer aux données comptables telles qu'elles figurent au bilan consolidé, ni à toute autre mesure à caractère strictement comptable, et Vivendi considère qu'ils sont des indicateurs pertinents de la situation de trésorerie et de capitaux du groupe. La Direction de Vivendi utilise ces indicateurs dans un but informatif, de gestion et de planification.
- La position nette de trésorerie (et l'endettement financier net) est calculée comme la somme :
  - i. de la trésorerie et des équivalents de trésorerie, tels qu'ils figurent au bilan consolidé, qui correspondent aux soldes en banques, aux OPCVM monétaires et obligataires, qui satisfont aux attendus de la décision exprimée par l'ANC et l'AMF en novembre 2018, et aux autres placements à court terme très liquides, généralement assortis d'une échéance à l'origine inférieure ou égale à trois mois, conformément à la norme IAS 7 (se reporter à la note 1.3.5.11 de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018) ;
  - ii. des actifs financiers de gestion de trésorerie, qui figurent au bilan consolidé dans la rubrique « actifs financiers », à savoir les placements ne satisfaisant pas aux critères de classement en équivalents de trésorerie au regard des dispositions de la norme IAS 7 ainsi que, concernant les OPCVM monétaires, qui satisfont aux attendus de la décision exprimée par l'ANC et l'AMF en novembre 2018 ;
  - iii. des instruments financiers dérivés nets (actifs et passifs) ayant pour sous-jacent un élément de l'endettement financier net, ainsi que des dépôts en numéraire adossés à des emprunts qui figurent au bilan consolidé dans la rubrique « actifs financiers » ;

  minorés :
  - iv. de la valeur des emprunts au coût amorti.
- Pour une information détaillée, se reporter à la note 14 « Trésorerie disponible » et à la note 19 « Emprunts et autres passifs financiers et gestion des risques financiers » de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

2.1.1. ÉVOLUTION DE LA SITUATION DE TRÉSORERIE

(en millions d'euros)	Trésorerie et équivalents de trésorerie	Emprunts évalués au coût amorti et autres éléments financiers (a)	Position nette de trésorerie/ (Endettement financier net)
(Endettement financier net) au 31 décembre 2017	**1 951**	**(4 291)**	**(2 340)**
Flux nets liés aux :			
Activités opérationnelles	1 187	-	1 187
Activités d'investissement	1 286	520	1 806
Activités de financement	(610)	120	(490)
Effet de change	(21)	34	13
Position nette de trésorerie au 31 décembre 2018	**3 793**	**(3 617)**	**176**

(a) Les « autres éléments financiers » comprennent les actifs financiers de gestion de trésorerie et les instruments financiers dérivés liés à la gestion du risque de taux d'intérêt et du risque de change (actifs et passifs).

Au 31 décembre 2018, la position nette de trésorerie de Vivendi s'élève à 176 millions d'euros, contre un endettement financier net de -2 340 millions d'euros au 31 décembre 2017, soit une amélioration de 2 516 millions d'euros. Cette évolution favorable est principalement liée aux éléments suivants :

- l'encaissement de 1 580 millions d'euros dans le cadre de la cession par Vivendi de sa participation de 27,27 % dans Ubisoft au prix de 66 euros par action pour un montant total de 2,0 milliards d'euros (dont 1 511 millions d'euros encaissés les 23 mars 2018, 69 millions d'euros encaissés le 3 octobre 2018 et 429 millions d'euros restant à encaisser au titre de la vente à terme du solde de cette participation prévue le 5 mars 2019 ; se reporter à la note 2.3 de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018) ;
- l'encaissement de 373 millions d'euros dans le cadre de la cession en novembre et décembre 2018 des actions Telefonica détenues par Vivendi sur le marché ;
- l'encaissement le 12 juillet 2018 de 267 millions d'euros dans le cadre de la cession par Vivendi de sa participation dans Fnac Darty (se reporter à la note 2.4 de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018) ;
- les flux nets de trésorerie provenant des activités opérationnelles (après impôts) générés à hauteur de 1 187 millions d'euros.

Ces encaissements sont partiellement compensés par le dividende payé par Vivendi le 24 avril 2018 au titre de l'exercice 2017 pour 568 millions d'euros et les investissements industriels nets pour 341 millions d'euros.

Au premier trimestre 2019, les événements suivants auront une incidence sur la position de trésorerie :

- le 31 janvier 2019, Vivendi a finalisé l'acquisition de 100 % du capital d'Editis, représentant un décaissement de 833 millions d'euros, en ce compris le remboursement de l'endettement d'Editis (se reporter à la note 2.2 de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018) ;
- le 11 février 2019, en exécution d'un arrêt de la Cour administrative d'appel de Versailles concernant les créances d'impôt étranger utilisées par Vivendi en paiement de l'impôt dû au titre de son exercice clos le 31 décembre 2012, Vivendi a reçu de la part des autorités fiscales une demande de remboursement de 239 millions d'euros. Vivendi a un délai de 30 jours pour satisfaire cette demande (se reporter à la note 6.1 de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018) ;
- le 5 mars 2019, Vivendi encaissera 429 millions d'euros au titre de la vente à terme du solde de la participation dans Ubisoft (se reporter à la note 2.3 de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018).

2.1.2. PORTEFEUILLE DE PARTICIPATIONS

Au 31 décembre 2018, Vivendi détient un portefeuille de participations minoritaires cotées, dont une créance de 429 millions d'euros sur la vente à terme du solde de la participation dans Ubisoft (se reporter à la note 2.3 de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018). Au 31 décembre 2018, ce portefeuille représente une valeur de marché cumulée de l'ordre de 3,9 milliards d'euros (avant impôts), contre 6,4 milliards d'euros au 31 décembre 2017 (qui comprenait notamment la totalité de la participation dans Ubisoft, ainsi que les participations dans Telefonica et Fnac Darty) : se reporter aux notes 11 et 12 de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

Au 11 février 2019, date de la réunion du Directoire arrêtant les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018, la valeur de ce portefeuille de participations s'établit à environ 4,0 milliards d'euros (avant impôts).

2.2. Analyse des flux de trésorerie opérationnels

NOTE PRÉLIMINAIRE

Les « flux nets de trésorerie opérationnels » (CFFO) et les « flux nets de trésorerie opérationnels après intérêts et impôts » (CFAIT), mesures à caractère non strictement comptable, doivent être considérés comme une information complémentaire, qui ne peut se substituer à toute mesure des performances opérationnelles et financières à caractère strictement comptable, telles que présentées dans les états financiers consolidés et leurs notes annexes, ou citées dans le rapport financier, et Vivendi considère qu'ils sont des indicateurs pertinents des performances opérationnelles et financières du groupe.

	Exercices clos le 31 décembre		
(en millions d'euros)	2018	2017	% de variation
Chiffre d'affaires	13 932	12 518	+11,3 %
Charges d'exploitation hors amortissements et dépréciations	(12 192)	(11 141)	-9,4 %
	1 740	***1 377***	***+26,3 %***
Dépenses de restructuration payées	(106)	(73)	-45,7 %
Investissements de contenus, nets	(137)	(317)	+56,8 %
Dont avances aux artistes et autres ayants droit musicaux, nettes chez UMG :			
Avances versées	*(933)*	*(834)*	*-11,8 %*
Recouvrement et autres	*812*	*692*	*+17,4 %*
	(121)	***(142)***	***+15,4 %***
Dont droits de diffusion de films et programmes télévisuels, nets chez Groupe Canal+ :			
Acquisitions payées	*(508)*	*(615)*	*+17,4 %*
Consommations	*670*	*708*	*-5,4 %*
	162	***93***	***+73,4 %***
Dont droits de diffusion d'événements sportifs, nets chez Groupe Canal+ :			
Acquisitions payées	*(906)*	*(911)*	*+0,6 %*
Consommations	*865*	*941*	*-8,1 %*
	(41)	***30***	***na***
Neutralisation de la variation des provisions incluses dans les charges d'exploitation	(29)	(30)	+5,6 %
Autres éléments opérationnels	9	(3)	na
Autres éléments de la variation nette du besoin en fonds de roulement opérationnel	(28)	265	na
Flux nets de trésorerie provenant des activités opérationnelles avant impôt	***1 449***	***1 219***	***+18,8 %***
Dividendes reçus de sociétés mises en équivalence et de participations non consolidées	18	29	-39,5 %
Investissements industriels, nets (capex, net)	(341)	(259)	-31,5 %
Flux nets de trésorerie opérationnels (CFFO)	**1 126**	**989**	**+13,8 %**
Intérêts nets payés	(47)	(53)	+12,0 %
Autres flux liés aux activités financières	5	(61)	na
Impôts nets (payés)/encaissés	(262)	471	na
Flux nets de trésorerie opérationnels après intérêts et impôts (CFAIT)	**822**	**1 346**	**-39,0 %**

na : non applicable.

2.2.1. ÉVOLUTION DES FLUX NETS DE TRÉSORERIE OPÉRATIONNELS (CFFO)

Sur l'exercice 2018, les flux nets de trésorerie opérationnels (CFFO) générés par les métiers du groupe se sont élevés à 1 126 millions d'euros (contre 989 millions d'euros en 2017), une amélioration de 137 millions d'euros. Dans ces montants, les investissements industriels (nets) réalisés par les métiers du groupe se sont élevés à 341 millions d'euros (contre 259 millions d'euros en 2017), une détérioration de -82 millions d'euros principalement chez Universal Music Group (-47 millions d'euros) et Groupe Canal+ (-22 millions d'euros). Sur l'exercice 2018, les flux nets de trésorerie opérationnels (CFFO) générés par les métiers du groupe, avant investissements industriels (nets), se sont élevés à 1 467 millions d'euros (contre 1 248 millions d'euros en 2017), une amélioration de 219 millions d'euros. Cette évolution reflète principalement la bonne performance opérationnelle d'Universal Music Group (+239 millions d'euros), essentiellement portée par la progression de l'activité des plateformes numériques par abonnement, ainsi que la progression de Groupe Canal+

(+43 millions d'euros), partiellement compensée par le recul de Havas (-61 millions d'euros), qui reflète l'incidence de la consolidation de Havas à compter du second semestre 2017. En effet, la variation du besoin en fonds de roulement de Havas est habituellement défavorable sur le premier semestre, du fait de la saisonnalité de la génération de trésorerie. Au second semestre 2018, les flux nets de trésorerie opérationnels (CFFO) générés par Havas, avant investissements industriels (nets), se sont élevés à 356 millions d'euros, comparé à 329 millions d'euros sur la même période en 2017.

2.2.2. FLUX NETS DE TRÉSORERIE OPÉRATIONNELS (CFFO) PAR MÉTIER

	Exercices clos le 31 décembre		
(en millions d'euros)	2018	2017	% de variation
Universal Music Group	838	646	+29,8 %
Groupe Canal+	259	238	+8,7 %
Havas	230	308	na
Gameloft	1	7	na
Vivendi Village	(3)	(20)	
Nouvelles Initiatives	(82)	(90)	
Corporate	(117)	(100)	
Flux nets de trésorerie opérationnels (CFFO)	**1 126**	**989**	**+13,8 %**

na : non applicable.

2.2.3. ÉVOLUTION DES FLUX NETS DE TRÉSORERIE OPÉRATIONNELS APRÈS INTÉRÊTS ET IMPÔTS (CFAIT)

Sur l'exercice 2018, les flux nets de trésorerie opérationnels après intérêts et impôts (CFAIT) représentent un encaissement net de 822 millions d'euros (contre 1 346 millions en 2017), en baisse de 524 millions d'euros, essentiellement du fait de l'évolution défavorable des flux de trésorerie liés à l'impôt.

Sur l'exercice 2018, les flux nets de trésorerie liés à l'impôt représentent un décaissement net de 262 millions d'euros (contre un encaissement net de 471 millions d'euros en 2017). Sur l'exercice 2017, ils comprenaient notamment (i) l'encaissement le 18 avril 2017 de 346 millions d'euros au titre du règlement du litige afférent aux crédits d'impôts imputés par Vivendi sur l'exercice 2012, (ii) l'encaissement de 223 millions d'euros correspondant à la restitution à Vivendi SA des montants acquittés au titre de la contribution de 3 % sur les revenus distribués à la suite de la décision du Conseil constitutionnel du 6 octobre 2017 jugeant cette contribution contraire à la Constitution, ainsi que (iii) le remboursement des acomptes d'impôt payés en 2016 au titre de l'intégration fiscale en France pour l'exercice 2016 (136 millions d'euros), et (iv) un encaissement de 10 millions d'euros chez Universal Music Group au Royaume-Uni, relatif au règlement d'un litige.

Sur l'exercice 2018, les activités financières génèrent un décaissement net de 42 millions d'euros (contre 114 millions d'euros en 2017). Sur l'exercice 2018, elles comprennent principalement les intérêts nets payés (-47 millions d'euros, contre -53 millions d'euros en 2017). Par ailleurs, les flux sur les opérations de couverture du risque de change génèrent un encaissement de +13 millions d'euros, contre un décaissement de -52 millions d'euros sur l'exercice 2017, notamment lié à la dépréciation du dollar (USD) contre l'euro.

2.2.4. RÉCONCILIATION DU CFAIT AUX FLUX NETS DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES

	Exercices clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	2018	2017
Flux nets de trésorerie opérationnels après intérêts et impôts (CFAIT)	**822**	**1 346**
Ajustements		
Investissements industriels, nets (capex, net)	341	259
Dividendes reçus de sociétés mises en équivalence et de participations non consolidées	(18)	(29)
Intérêts nets payés	47	53
Autres flux liés aux activités financières	(5)	61
Flux nets de trésorerie provenant des activités opérationnelles (a)	**1 187**	**1 690**

(a) Tels que présentés au tableau des flux de trésorerie consolidés.

2.3. Analyse des activités d'investissement et de financement

2.3.1. ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT

(en millions d'euros)	Se reporter aux notes des états financiers consolidés	Exercices clos le 31 décembre 2018
Investissements financiers		
Acquisition d'actifs financiers de gestion de trésorerie	14	(520)
Autres		(174)
Total des investissements financiers		***(694)***
Désinvestissements financiers		
Cession d'actions Ubisoft	2.3	1 580
Cession d'actions Telefonica	12	373
Cession d'actions Fnac Darty	2.4	267
Remboursement du solde de la « nouvelle ORAN 1 » émise par Banijay Group Holding	11.1	25
Autres		58
Total des désinvestissements financiers		***2 303***
Dividendes reçus de sociétés mises en équivalence et de participations non consolidées		18
Investissements industriels, nets	3	(341)
Flux nets de trésorerie affectés aux activités d'investissement (a)		**1 286**

(a) Tels que présentés au tableau des flux de trésorerie consolidés.

2.3.2. ACTIVITÉS DE FINANCEMENT

(en millions d'euros)	Se reporter aux notes des états financiers consolidés	Exercices clos le 31 décembre 2018
Opérations avec les actionnaires		
Distribution aux actionnaires de Vivendi SA	15	(568)
Souscription des salariés dans le cadre du Plan d'épargne groupe	18	100
Exercice de stock-options par les dirigeants et salariés	18	89
Dividendes versés par les filiales à leurs actionnaires minoritaires		(47)
Autres		(15)
Total des opérations avec les actionnaires		***(441)***
Opérations sur les emprunts et autres passifs financiers		
Remboursement d'emprunts obligataires	19	(100)
Intérêts nets payés	5	(47)
Autres		(22)
Total des opérations sur les emprunts et autres passifs financiers		***(169)***
Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement (a)		**(610)**

(a) Tels que présentés au tableau des flux de trésorerie consolidés.

3. Perspectives

Dividende

Le Conseil de surveillance de Vivendi a approuvé la proposition du Directoire de distribuer un dividende ordinaire de 0,50 euro par action au titre de l'exercice 2018 qui sera soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 15 avril 2019. Ce dividende représente une hausse de 11,1 % par rapport au dividende distribué au titre de l'exercice 2017 et un rendement d'environ 2,3 %. Le détachement du coupon interviendrait le 16 avril 2019 pour une mise en paiement le 18 avril 2019.

Perspectives

Vivendi est confiant quant à l'évolution de ses principales activités en 2019. Concernant Groupe Canal+, après une forte progression de sa rentabilité en 2018, il poursuit ses efforts d'amélioration et la profitabilité de 2019 devrait encore marquer une progression par rapport à 2018.

4. Déclarations prospectives

Déclarations prospectives

Le présent rapport contient des déclarations prospectives relatives à la situation financière, aux résultats des opérations, aux métiers, à la stratégie et aux perspectives de Vivendi, y compris en termes d'impact de certaines opérations, ainsi que de paiement de dividendes, de distributions et de rachats d'actions. Même si Vivendi estime que ces déclarations prospectives reposent sur des hypothèses raisonnables, elles ne constituent pas des garanties quant à la performance future de la société. Les résultats effectifs peuvent être très différents des déclarations prospectives en raison d'un certain nombre de risques et d'incertitudes, dont la plupart sont hors du contrôle de Vivendi, notamment les risques liés à l'obtention de l'accord d'autorités de la concurrence et des autres autorités réglementaires et de toutes les autres autorisations qui pourraient être requises dans le cadre de certaines opérations, ainsi que les risques décrits dans les documents du groupe déposés par Vivendi auprès de l'Autorité des marchés financiers et dans ses communiqués de presse, le cas échéant, également disponibles en langue anglaise sur le site de Vivendi (www.vivendi.com). Le présent rapport contient des informations prospectives qui ne peuvent s'apprécier qu'au jour de sa diffusion. Vivendi ne prend aucun engagement de compléter, mettre à jour ou modifier ces déclarations prospectives en raison d'une information nouvelle, d'un événement futur ou de tout autre raison.

ADR non sponsorisés

Vivendi ne sponsorise pas de programme d'*American Depositary Receipt* (ADR) concernant ses actions. Tout programme d'ADR existant actuellement est « non sponsorisé » et n'a aucun lien, de quelque nature que ce soit, avec Vivendi. Vivendi décline toute responsabilité concernant un tel programme.

II – Annexe au rapport financier

Chiffre d'affaires trimestriel par métier

(en millions d'euros)	2018			
	1er trimestre clos le 31 mars	2e trimestre clos le 30 juin	3e trimestre clos le 30 septembre	4e trimestre clos le 31 décembre
Universal Music Group	1 222	1 406	1 495	1 900
Groupe Canal+	1 298	1 277	1 247	1 344
Havas	506	567	553	693
Gameloft	70	71	74	78
Vivendi Village	23	29	36	35
Nouvelles Initiatives	16	16	15	19
Éliminations des opérations intersegment	(11)	(14)	(19)	(14)
Chiffre d'affaires	**3 124**	**3 352**	**3 401**	**4 055**

(en millions d'euros)	2017			
	1er trimestre clos le 31 mars	2e trimestre clos le 30 juin	3e trimestre clos le 30 septembre	4e trimestre clos le 31 décembre
Universal Music Group	1 284	1 382	1 319	1 688
Groupe Canal+	1 272	1 283	1 252	1 391
Havas (a)	-	-	552	659
Gameloft	84	77	78	81
Vivendi Village	26	30	25	28
Nouvelles Initiatives	10	13	11	17
Éliminations des opérations intersegment	(3)	(3)	(16)	(22)
Chiffre d'affaires	**2 673**	**2 782**	**3 221**	**3 842**

(a) Pour mémoire, Vivendi consolide Havas par intégration globale depuis le 3 juillet 2017.

Nota : À compter du 1er janvier 2018, Vivendi applique la nouvelle norme comptable IFRS 15 – *Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients* (se reporter aux notes 1 et 28 de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018).

III – États financiers consolidés audités de l'exercice clos le 31 décembre 2018

NOTE PRÉLIMINAIRE

En 2018, Vivendi a appliqué deux nouvelles normes comptables :

- IFRS 15 – *Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients* : conformément aux dispositions de cette norme, Vivendi a appliqué ce changement de norme comptable au chiffre d'affaires de l'exercice 2017, les données présentées au titre de l'ensemble des périodes de 2018 et de 2017 sont ainsi comparables.
- IFRS 9 – *Instruments financiers* : conformément aux dispositions de cette norme, Vivendi a appliqué ce changement de norme comptable au compte de résultat et au tableau du résultat global de l'exercice 2018 et a retraité son bilan d'ouverture au 1er janvier 2018, les données présentées au titre de l'exercice 2017 ne sont donc pas comparables.

Pour une information détaillée, se reporter aux notes 1 et 28 de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

À l'Assemblée générale de la société Vivendi,

OPINION

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Vivendi relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2018, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

FONDEMENT DE L'OPINION

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1er janvier 2018 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes.

OBSERVATIONS

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les notes 1.1.1 et 1.1.2 de l'annexe aux comptes consolidés, qui exposent les changements de méthodes comptables relatifs à l'application obligatoire à compter du 1er janvier 2018 des normes IFRS 9 – *Instruments financiers* et IFRS 15 – *Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients*.

En particulier, la plus-value latente cumulée au 31 décembre 2017 relative aux titres Ubisoft (M€ 1.160) a été comptabilisée en réserves consolidées au 1er janvier 2018 lors de la première application de la norme IFRS 9. Elle aurait été comptabilisée en résultat lors de la cession qui est intervenue au cours de l'exercice selon la norme IAS 39 applicable jusqu'au 31 décembre 2017.

JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS – POINTS CLÉS DE L'AUDIT

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Évaluation des écarts d'acquisition (notes 1.3.5.2, 1.3.5.7 et 9 de l'annexe aux comptes consolidés)

Risque identifié	Notre réponse
Au 31 décembre 2018, les écarts d'acquisition sont inscrits au bilan pour une valeur nette comptable de M€ 12.438, au regard d'un total de bilan de M€ 34.403. Ils ont été alloués aux unités génératrices de trésorerie (UGT) ou, le cas échéant, aux groupes d'UGT des activités dans lesquelles les entreprises acquises ont été intégrées. La Direction s'assure lors de chaque exercice que la valeur comptable de ces écarts d'acquisition n'est pas supérieure à leur valeur recouvrable. Les modalités des tests de dépréciation ainsi mis en œuvre par la Direction sont décrites dans les notes de l'annexe aux comptes consolidés ; elles intègrent une part importante de jugements et d'hypothèses, portant notamment sur : ► les prévisions de flux de trésorerie futurs ; ► les taux de croissance à l'infini retenus pour les flux projetés ; ► les taux d'actualisation (WACC) appliqués aux flux de trésorerie estimés ; ► la sélection de l'échantillon des entreprises figurant parmi les comparables transactionnels ou boursiers. En conséquence, une variation de ces hypothèses est de nature à affecter de manière sensible la valeur recouvrable de ces écarts d'acquisition et à nécessiter la constatation d'une dépréciation, le cas échéant. Nous considérons l'évaluation des écarts d'acquisition comme un point-clé de l'audit en raison (i) de leur importance significative dans les comptes du groupe, (ii) des jugements et hypothèses nécessaires pour la détermination de leur valeur recouvrable.	Nous avons analysé la conformité des méthodologies appliquées par votre société aux normes comptables en vigueur, s'agissant en particulier de la détermination des unités génératrices de trésorerie (UGT) et des modalités d'estimations de la valeur recouvrable. Nous avons obtenu les tests de dépréciation de chaque UGT ou groupe d'UGT, examiné la détermination de la valeur de chaque UGT et avons porté une attention particulière à celles pour lesquelles la valeur comptable est proche de la valeur recouvrable estimée, celles dont l'historique de performance a pu montrer des écarts par rapport aux prévisions et celles opérant dans des environnements économiques volatiles. Nous avons examiné la compétence des experts mandatés par votre société pour l'évaluation de certains UGT ou groupes d'UGT. Nous avons pris connaissance des hypothèses-clés retenues pour l'ensemble des UGT ou groupes d'UGT et avons : ► rapproché les prévisions d'activité sous-tendant la détermination des flux de trésorerie avec les informations disponibles, parmi lesquelles les perspectives de marché et les réalisations passées, et avec les dernières estimations (hypothèses, budgets, plans stratégiques le cas échéant) de la Direction ; ► comparé les taux de croissance à l'infini retenus pour les flux projetés avec les analyses de marché et les consensus des principaux professionnels concernés ; ► comparé les taux d'actualisation retenus (WACC) avec nos bases de données internes, en incluant dans nos équipes des spécialistes en évaluation financière. ► examiné la sélection des entreprises figurant parmi les comparables transactionnels ou boursiers afin de la comparer avec les échantillons pertinents selon les analystes et notre connaissance du marché. Nous avons obtenu et examiné les analyses de sensibilité effectuées par la Direction, que nous avons comparées à nos propres calculs, pour apprécier quel niveau de variation des hypothèses serait de nature à nécessiter la comptabilisation d'une dépréciation des écarts d'acquisition. Enfin, nous avons apprécié le caractère approprié des informations fournies dans l'annexe aux comptes consolidés.

Évaluation des titres Telecom Italia mis en équivalence (notes 1.3.2 et 11.2 de l'annexe aux comptes consolidés)

Risque identifié	Notre réponse
La valeur des titres Telecom Italia mis en équivalence s'élève au 31 décembre 2018 à M€ 3.130, après dépréciation. Votre société s'assure à la clôture qu'aucune perte de valeur de cette participation n'est à comptabiliser en comparant sa valeur recouvrable à la valeur comptable inscrite dans les comptes du groupe. La valeur recouvrable a été estimée au moyen des méthodes usuelles d'évaluation (valeur d'utilité, déterminée par actualisation des flux de trésorerie futurs, et juste valeur, déterminée à partir d'éléments de marché). Votre société a eu recours à un expert pour vous assister dans l'évaluation de la valeur recouvrable de cet actif. Compte tenu de la volatilité observée sur les performances boursières de la société Telecom Italia sur le dernier exercice, nous considérons que l'évaluation de cette participation mise en équivalence représente un point-clé de l'audit.	Nous avons obtenu la documentation relative à l'évaluation de la valeur de mise en équivalence de Telecom Italia. Nous avons examiné la compétence de l'expert mandaté par votre société. Avec l'aide de nos spécialistes en évaluation, nous avons : ► pris connaissance des modèles utilisés et des hypothèses-clés retenues pour la détermination des flux de trésorerie actualisés (taux de croissance à long terme, taux de marge prévisionnelle, taux d'actualisation), en comparant ces éléments à nos bases de données internes ; ► pris connaissance des multiples boursiers utilisés par l'expert pour apprécier la pertinence des estimations résultant de la méthode des flux de trésorerie actualisés, en comparant ces éléments aux pratiques et données du marché. Enfin, nous avons apprécié le caractère approprié des informations fournies dans l'annexe aux comptes consolidés.

Analyse des litiges avec le groupe Mediaset et avec les anciens actionnaires minoritaires (notes 1.3.8, 1.5, 6.5, 16, 22.4 et 23 de l'annexe aux comptes consolidés)

Risque identifié	Notre réponse
Les activités du groupe sont menées dans un environnement en évolution permanente et dans un cadre réglementaire international complexe. Le groupe est soumis à des changements importants dans l'environnement législatif, l'application ou l'interprétation des réglementations, mais aussi confronté à des contentieux nés dans le cours normal de ses activités. Votre société exerce son jugement dans l'évaluation des risques encourus relativement aux litiges avec le groupe Mediaset et avec les investisseurs institutionnels étrangers, et constitue une provision lorsque la charge pouvant résulter de ces litiges est probable et que le montant peut être soit quantifié soit estimé dans une fourchette raisonnable. Nous considérons ce sujet comme un point-clé de l'audit compte tenu de l'importance des montants en jeu et du degré de jugement requis pour la détermination des provisions.	Nous avons analysé l'ensemble des éléments mis à notre disposition, y compris le cas échéant, les consultations écrites de conseils externes mandatés par votre société relatifs (i) au différend entre votre société et le groupe Mediaset ainsi que ses actionnaires, et (ii) au différend entre votre société et certains investisseurs institutionnels étrangers au titre d'un prétendu préjudice résultant de la communication financière de votre société et son ancien dirigeant entre 2000 et 2002. Nous avons examiné les estimations du risque réalisées par la Direction et les avons notamment confrontées aux informations mises à notre disposition par les conseils du groupe Vivendi. Par ailleurs, nous avons analysé les réponses des avocats reçues à la suite de nos demandes de confirmation, concernant ces litiges. Enfin, nous avons contrôlé les informations relatives à ces risques présentées dans l'annexe aux comptes consolidés.

VÉRIFICATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du Directoire.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra financière prévue par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce figure dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

INFORMATIONS RÉSULTANT D'AUTRES OBLIGATIONS LÉGALES ET RÉGLEMENTAIRES

Désignation des Commissaires aux comptes

Nous avons été nommés Commissaires aux comptes de la société Vivendi par votre Assemblée générale du 25 avril 2017 pour le cabinet DELOITTE & ASSOCIÉS et du 15 juin 2000 pour le cabinet ERNST & YOUNG et Autres.

Au 31 décembre 2018, le cabinet DELOITTE & ASSOCIÉS était dans la deuxième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG et Autres dans la dix-neuvième année.

RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTION ET DES PERSONNES CONSTITUANT LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RELATIVES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

Il appartient à la Direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la Direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Directoire.

RESPONSABILITÉS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES RELATIVES À L'AUDIT DES COMPTES CONSOLIDÉS

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le Commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;

- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la Direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la Direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au Comité d'audit

Nous remettons au Comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris-La Défense, le 14 février 2019

Les Commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS
Jean Paul Séguret

ERNST & YOUNG et Autres
Jacques Pierres

Compte de résultat consolidé

		Exercices clos le 31 décembre	
	Note	2018	2017
Chiffre d'affaires	4	**13 932**	**12 518**
Coût des ventes	4	(7 618)	(7 302)
Charges administratives et commerciales		(5 022)	(4 281)
Charges de restructuration	3	(115)	(88)
Dépréciations des actifs incorporels liés aux regroupements d'entreprises	3	(2)	(2)
Reprise de provision au titre du litige *securities class action* aux États-Unis	23	-	27
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence opérationnelles	11	7	146
Résultat opérationnel (EBIT)	3	**1 182**	**1 018**
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence non opérationnelles	11	122	-
Coût du financement	5	(47)	(53)
Produits perçus des investissements financiers		20	29
Autres produits financiers	5	418	43
Autres charges financières	5	(1 181)	(143)
		(790)	***(124)***
Résultat des activités avant impôt		**514**	**894**
Impôt sur les résultats	6	(357)	355
Résultat net des activités poursuivies		**157**	**1 249**
Résultat net des activités cédées ou en cours de cession		-	-
Résultat net		**157**	**1 249**
Dont			
Résultat net, part du groupe		**127**	**1 216**
Intérêts minoritaires		30	33
Résultat net, part du groupe par action	7	**0,10**	**0,97**
Résultat net, part du groupe dilué par action	7	0,10	0,94

Données en millions d'euros, sauf données par action, en euros.

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

Tableau du résultat global consolidé

(en millions d'euros)	Note	Exercices clos le 31 décembre 2018	2017
Résultat net		**157**	**1 249**
Gains/(pertes) actuariels liés aux régimes de retraites à prestations définies, nets		31	29
Actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global		(233)	na
Quote-part provenant des sociétés mises en équivalence, nette		(2)	14
Éléments non reclassés ultérieurement en compte de résultat		**(204)**	**43**
Écarts de conversion		228	(848)
Gains/(pertes) latents, nets		2	685
Quote-part provenant des sociétés mises en équivalence, nette	11	(162)	(46)
Autres impacts, nets		38	(40)
Éléments reclassés ultérieurement en compte de résultat		**106**	**(249)**
Charges et produits comptabilisés directement en capitaux propres	8	**(98)**	**(206)**
RÉSULTAT GLOBAL		**59**	**1 043**
Dont			
Résultat global, part du groupe		**40**	**1 002**
Résultat global, intérêts minoritaires		19	41

na : non applicable.

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

Bilan consolidé

(en millions d'euros)	Note	31 décembre 2018	1er janvier 2018 (a)
ACTIF			
Écarts d'acquisition	9	12 438	12 084
Actifs de contenus non courants	10	2 194	2 087
Autres immobilisations incorporelles		437	440
Immobilisations corporelles		986	930
Participations mises en équivalence	11	3 418	4 526
Actifs financiers non courants	12	2 102	4 502
Impôts différés	6	675	627
Actifs non courants		**22 250**	**25 196**
Stocks		206	177
Impôts courants	6	404	406
Actifs de contenus courants	10	1 346	1 160
Créances d'exploitation et autres	13	5 314	5 208
Actifs financiers courants	12	1 090	138
Trésorerie et équivalents de trésorerie	14	3 793	1 951
Actifs courants		**12 153**	**9 040**
TOTAL ACTIF		**34 403**	**34 236**
CAPITAUX PROPRES ET PASSIF			
Capital		7 184	7 128
Primes d'émission		4 475	4 341
Actions d'autocontrôle		(649)	(670)
Réserves et autres		6 303	6 835
Capitaux propres attribuables aux actionnaires de Vivendi SA		**17 313**	**17 634**
Intérêts minoritaires		221	222
Capitaux propres	15	**17 534**	**17 856**
Provisions non courantes	16	1 431	1 515
Emprunts et autres passifs financiers à long terme	19	3 448	4 170
Impôts différés	6	753	589
Autres passifs non courants		248	226
Passifs non courants		**5 880**	**6 500**
Provisions courantes	16	438	412
Emprunts et autres passifs financiers à court terme	19	888	373
Dettes d'exploitation et autres	13	9 572	9 019
Impôts courants	6	91	76
Passifs courants		**10 989**	**9 880**
Total passif		**16 869**	**16 380**
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIF		**34 403**	**34 236**

(a) En 2018, Vivendi a appliqué deux nouvelles normes comptables : IFRS 15 – Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients et IFRS 9 – Instruments financiers, sans impact significatif sur le bilan consolidé (se reporter à la note 28 de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018).

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

Tableau des flux de trésorerie consolidés

(en millions d'euros)	Note	Exercices clos le 31 décembre 2018	2017
Activités opérationnelles			
Résultat opérationnel	4	1 182	1 018
Retraitements	20.1	432	253
Investissements de contenus, nets		(137)	(317)
Marge brute d'autofinancement		***1 477***	***954***
Autres éléments de la variation nette du besoin en fonds de roulement opérationnel		(28)	265
Flux nets de trésorerie provenant des activités opérationnelles avant impôt		***1 449***	***1 219***
Impôts nets (payés)/encaissés	6.2	(262)	471
Flux nets de trésorerie provenant des activités opérationnelles		**1 187**	**1 690**
Activités d'investissement			
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	3	(351)	(261)
Acquisitions de sociétés consolidées, nettes de la trésorerie acquise	2	(116)	(3 481)
Acquisitions de titres mis en équivalence	11	(3)	(2)
Augmentation des actifs financiers	12	(575)	(202)
Investissements		***(1 045)***	***(3 946)***
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	3	10	2
Cessions de sociétés consolidées, nettes de la trésorerie cédée		16	(5)
Cessions de titres mis en équivalence		2	-
Diminution des actifs financiers	12	2 285	981
Désinvestissements		***2 313***	***978***
Dividendes reçus de sociétés mises en équivalence	11	5	6
Dividendes reçus de participations non consolidées	12	13	23
Flux nets de trésorerie affectés aux activités d'investissement		**1 286**	**(2 939)**
Activités de financement			
Augmentations de capital liées aux rémunérations fondées sur des instruments de capitaux propres de Vivendi SA	18	190	152
Cessions/(acquisitions) de titres d'autocontrôle de Vivendi SA	15	-	(203)
Distributions aux actionnaires de Vivendi SA	15	(568)	(499)
Autres opérations avec les actionnaires		(16)	(10)
Dividendes versés par les filiales à leurs actionnaires minoritaires		(47)	(40)
Opérations avec les actionnaires		***(441)***	***(600)***
Mise en place d'emprunts et augmentation des autres passifs financiers à long terme	19	4	855
Remboursement d'emprunts et diminution des autres passifs financiers à long terme		(3)	(8)
Remboursement d'emprunts à court terme	19	(193)	(1 024)
Autres variations des emprunts et autres passifs financiers à court terme	19	65	64
Intérêts nets payés	5	(47)	(53)
Autres flux liés aux activités financières		5	(61)
Opérations sur les emprunts et autres passifs financiers		***(169)***	***(227)***
Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement		**(610)**	**(827)**
Effet de change des activités poursuivies		(21)	(45)
Variation de la trésorerie et des équivalents de trésorerie		**1 842**	**(2 121)**
Trésorerie et équivalents de trésorerie			
Ouverture	14	1 951	4 072
Clôture	14	3 793	1 951

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

Tableaux de variation des capitaux propres consolidés

EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2018

		Capital					Réserves et autres			
		Actions ordinaires								
(en millions d'euros, sauf nombre d'actions)	Note	Nombre d'actions (en milliers)	Capital social	Primes d'émission	Auto-contrôle	Sous-total	Réserves	Autres éléments du résultat global	Sous-total	Capitaux propres
SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2017 – RETRAITÉ		**1 296 059**	**7 128**	**4 341**	**(670)**	**10 799**	**6 537**	**530**	**7 067**	**17 866**
Attribuable aux actionnaires de Vivendi SA		*1 296 059*	*7 128*	*4 341*	*(670)*	*10 799*	*6 294*	*551*	*6 845*	*17 644*
Attribuable aux actionnaires minoritaires des filiales		-	-	-	-	-	*243*	*(21)*	*222*	*222*
Retraitements liés à l'application d'IFRS 9		**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	***1 342***	***(1 338)***	***4***	***4***
Attribuable aux actionnaires de Vivendi SA		-	-	-	-	-	*1 342*	*(1 338)*	*4*	*4*
Attribuable aux actionnaires minoritaires des filiales		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Retraitements liés à l'application d'IFRS 9 et IFRS 15 par les participations mises en équivalence		**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	***(16)***	***2***	***(14)***	***(14)***
Attribuable aux actionnaires de Vivendi SA		-	-	-	-	-	*(16)*	*2*	*(14)*	*(14)*
Attribuable aux actionnaires minoritaires des filiales		-	-	-	-	-	-	-	-	-
SITUATION AU 1ER JANVIER 2018		**1 296 059**	**7 128**	**4 341**	**(670)**	**10 799**	**7 863**	**(806)**	**7 057**	**17 856**
Attribuable aux actionnaires de Vivendi SA		*1 296 059*	*7 128*	*4 341*	*(670)*	*10 799*	*7 620*	*(785)*	*6 835*	*17 634*
Variation des parts d'intérêts de Vivendi SA dans ses filiales sans perte de contrôle		-	-	-	-	-	*243*	*(21)*	*222*	*222*
Apports par les/distributions aux actionnaires de Vivendi SA		**10 175**	**56**	**134**	**21**	**211**	**(572)**	**-**	**(572)**	**(361)**
Dividende au titre de l'exercice 2017 versé le 24 avril 2018 (0,45 euro par action)	15	-	-	-	-	-	(568)	-	(568)	(568)
Augmentations de capital liées aux plans de rémunérations fondés sur des instruments de capitaux propres	18	10 175	56	134	21	211	(4)	-	(4)	207
Dont plans d'épargne groupe (19 juillet 2018)		*5 186*	*28*	*72*	-	*100*	-	-	-	*100*
exercice de stock-options par les dirigeants et salariés		*4 989*	*27*	*62*	-	*89*	-	-	-	*89*
Variation des parts d'intérêts de Vivendi SA dans ses filiales sans perte de contrôle		**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Opérations attribuables aux actionnaires de Vivendi SA (A)		**10 175**	**56**	**134**	**21**	**211**	**(572)**	**-**	**(572)**	**(361)**
Apports par les/distributions aux actionnaires minoritaires des filiales		-	-	-	-	-	(40)	-	(40)	(40)
Variation des parts d'intérêts liées à la prise/perte de contrôle des filiales		-	-	-	-	-	20	-	20	20
Opérations attribuables aux actionnaires minoritaires des filiales (B)		**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**(20)**	**-**	**(20)**	**(20)**
Résultat net		-	-	-	-	-	157	-	157	157
Charges et produits comptabilisés directement en capitaux propres	8	-	-	-	-	-	38	(136)	(98)	(98)
Résultat global (C)		**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**195**	**(136)**	**59**	**59**
Variations de la période (A+B+C)		***10 175***	***56***	***134***	***21***	***211***	***(397)***	***(136)***	***(533)***	***(322)***
Attribuables aux actionnaires de Vivendi SA		*10 175*	*56*	*134*	*21*	*211*	*(399)*	*(133)*	*(532)*	*(321)*
Attribuables aux actionnaires minoritaires des filiales		-	-	-	-	-	*2*	*(3)*	*(1)*	*(1)*
SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2018		**1 306 234**	**7 184**	**4 475**	**(649)**	**11 010**	**7 466**	**(942)**	**6 524**	**17 534**
Attribuable aux actionnaires de Vivendi SA		*1 306 234*	*7 184*	*4 475*	*(649)*	*11 010*	*7 221*	*(918)*	*6 303*	*17 313*
Attribuable aux actionnaires minoritaires des filiales		-	-	-	-	-	*245*	*(24)*	*221*	*221*

EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2017

	Capital					Réserves et autres			
	Actions ordinaires								
(en millions d'euros, sauf nombre d'actions)	Nombre d'actions (en milliers)	Capital social	Primes d'émission	Auto-contrôle	Sous-total	Réserves	Autres éléments du résultat global	Sous-total	Capitaux propres
SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2016	**1 287 088**	**7 079**	**4 238**	**(473)**	**10 844**	**8 004**	**764**	**8 768**	**19 612**
Attribuable aux actionnaires de Vivendi SA	*1 287 088*	*7 079*	*4 238*	*(473)*	*10 844*	*7 748*	*791*	*8 539*	*19 383*
Attribuable aux actionnaires minoritaires des filiales	-	-	-	-	-	*256*	*(27)*	*229*	*229*
Apports par les/distributions aux actionnaires de Vivendi SA	**8 971**	**49**	**103**	**(197)**	**(45)**	**(481)**	**-**	**(481)**	**(526)**
Cessions/(acquisitions) de titres d'autocontrôle	-	-	-	(203)	(203)	-	-	-	(203)
Dividende au titre de l'exercice 2016 versé le 4 mai 2017 (0,40 euro par action)	-	-	-	-	-	(499)	-	(499)	(499)
Augmentations de capital liées aux plans de rémunérations fondés sur des instruments de capitaux propres	8 971	49	103	6	158	18	-	18	176
Dont plans d'épargne groupe (25 juillet 2017)	*4 160*	*23*	*45*	-	*68*	-	-	-	*68*
exercice de stock-options par les dirigeants et salariés	*4 811*	*26*	*58*	-	*84*	-	-	-	*84*
Variation des parts d'intérêts de Vivendi SA liées au regroupement d'entreprises sous contrôle commun	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**(2 155)**	**(65)**	**(2 220)**	**(2 220)**
Acquisition de Havas	-	-	-	-	-	(2 155)	(65)	(2 220)	(2 220)
Variation des parts d'intérêts de Vivendi SA dans ses filiales sans perte de contrôle	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**4**	**-**	**4**	**4**
Opérations attribuables aux actionnaires de VIVENDI SA (A)	**8 971**	**49**	**103**	**(197)**	**(45)**	**(2 632)**	**(65)**	**(2 697)**	**(2 742)**
Apports par les/distributions aux actionnaires minoritaires des filiales	-	-	-	-	-	(34)	-	(34)	(34)
Variation des parts d'intérêts liées au regroupement d'entreprises sous contrôle commun	-	-	-	-	-	(4)	(4)	(8)	(8)
Dont comptabilisation des intérêts minoritaires de Havas	-	-	-	-	-	*19*	*(4)*	*15*	*15*
Variation des parts d'intérêts liées à la prise/perte de contrôle des filiales	-	-	-	-	-	(5)	-	(5)	(5)
Opérations attribuables aux actionnaires minoritaires des filiales (B)	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**(43)**	**(4)**	**(47)**	**(47)**
Résultat net	-	-	-	-	-	1 261	-	1 261	1 261
Charges et produits comptabilisés directement en capitaux propres	-	-	-	-	-	(41)	(165)	(206)	(206)
Résultat global (C)	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**1 220**	**(165)**	**1 055**	**1 055**
Variations de la période (A+B+C)	***8 971***	***49***	***103***	***(197)***	***(45)***	***(1 455)***	***(234)***	***(1 689)***	***(1 734)***
Attribuables aux actionnaires de Vivendi SA	*8 971*	*49*	*103*	*(197)*	*(45)*	*(1 442)*	*(240)*	*(1 682)*	*(1 727)*
Attribuables aux actionnaires minoritaires des filiales	-	-	-	-	-	*(13)*	*6*	*(7)*	*(7)*
SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2017 – TEL QUE PUBLIÉ	**1 296 059**	**7 128**	**4 341**	**(670)**	**10 799**	**6 549**	**530**	**7 079**	**17 878**
Attribuable aux actionnaires de Vivendi SA	*1 296 059*	*7 128*	*4 341*	*(670)*	*10 799*	*6 306*	*551*	*6 857*	*17 656*
Attribuable aux actionnaires minoritaires des filiales	-	-	-	-	-	*243*	*(21)*	*222*	*222*
Retraitements liés à l'application avec effet rétrospectif d'IFRS 15	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	***(12)***	**-**	***(12)***	***(12)***
Attribuables aux actionnaires de Vivendi SA	-	-	-	-	-	*(12)*	-	*(12)*	*(12)*
Attribuables aux actionnaires minoritaires des filiales	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2017 – RETRAITÉ	**1 296 059**	**7 128**	**4 341**	**(670)**	**10 799**	**6 537**	**530**	**7 067**	**17 866**
Attribuable aux actionnaires de Vivendi SA	*1 296 059*	*7 128*	*4 341*	*(670)*	*10 799*	*6 294*	*551*	*6 845*	*17 644*
Attribuable aux actionnaires minoritaires des filiales	-	-	-	-	-	*243*	*(21)*	*222*	*222*

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

Notes annexes aux états financiers consolidés

NOTE 1. PRINCIPES COMPTABLES ET MÉTHODES D'ÉVALUATION 236

1.1. Conformité aux normes comptables 236
1.1.1. Instruments financiers 236
1.1.2. Chiffre d'affaires 237
1.2. Présentation des états financiers consolidés 237
1.2.1. Compte de résultat consolidé 237
1.2.2. Tableau des flux de trésorerie 237
1.2.3. Performance opérationnelle par secteur opérationnel et du groupe 238
1.2.4. Bilan 239
1.3. Principes de préparation des états financiers consolidés 239
1.3.1. Recours à des estimations 239
1.3.2. Méthodes de consolidation 239
1.3.3. Méthodes de conversion des éléments en devises 240
1.3.4. Chiffre d'affaires et charges associées 240
1.3.5. Actifs 243
1.3.6. Actifs détenus en vue de la vente et activités cédées ou en cours de cession 246
1.3.7. Passifs financiers 246
1.3.8. Autres passifs 247
1.3.9. Impôts différés 248
1.3.10. Rémunérations fondées sur des instruments de capitaux propres 249
1.4. Parties liées 249
1.5. Engagements contractuels et actifs et passifs éventuels 249
1.6. Nouvelles normes IFRS et interprétations IFRIC publiées mais non encore entrées en vigueur 250

NOTE 2. ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS 250

2.1. Ouverture du capital d'Universal Music Group 250
2.2. Acquisition d'Editis 250
2.3. Cession de la participation dans Ubisoft 250
2.4. Cession de la participation dans Fnac Darty 251

NOTE 3. INFORMATION SECTORIELLE 252

3.1. Principaux agrégats du compte de résultat par secteur opérationnel 252
3.2. Bilan par secteur opérationnel 255

NOTE 4. RÉSULTAT OPÉRATIONNEL 257

NOTE 5. CHARGES ET PRODUITS DES ACTIVITÉS FINANCIÈRES 257

NOTE 6. IMPÔT 258

6.1. Régimes de l'intégration fiscale et du bénéfice mondial consolidé 258
6.2. Impôt sur les résultats et impôt payé par zone géographique 260
6.3. Taux effectif d'imposition 261
6.4. Actifs et passifs d'impôt différé 262
6.5. Litiges fiscaux 264

NOTE 7. RÉSULTAT PAR ACTION 265

NOTE 8. AUTRES CHARGES ET PRODUITS COMPTABILISÉS DIRECTEMENT EN CAPITAUX PROPRES 266

NOTE 9. ÉCARTS D'ACQUISITION 267

9.1. Variation des écarts d'acquisition 267
9.2. Test de dépréciation des écarts d'acquisition 267

NOTE 10. ACTIFS ET OBLIGATIONS CONTRACTUELLES DE CONTENUS 271

10.1. Actifs de contenus 271
10.2. Obligations contractuelles de contenus 272

NOTE 11. PARTICIPATIONS MISES EN ÉQUIVALENCE 273

11.1. Principales participations mises en équivalence 273
11.2. Telecom Italia 274

NOTE 12. ACTIFS FINANCIERS 276

NOTE 13. ÉLÉMENTS DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT 278

NOTE 14. TRÉSORERIE DISPONIBLE 279

NOTE 15. CAPITAUX PROPRES 280

NOTE 16. PROVISIONS 281

NOTE 17. RÉGIMES D'AVANTAGES AU PERSONNEL 282

17.1. Analyse de la charge relative aux régimes d'avantages au personnel 282
17.2. Régimes à prestations définies 282
17.2.1. Hypothèses utilisées pour l'évaluation et analyse de sensibilité 282
17.2.2. Analyse de la charge comptabilisée et montant des prestations payées 283
17.2.3. Analyse des engagements nets au titre des retraites et des prestations complémentaires 284
17.2.4. Estimation des contributions et paiements futurs 286

NOTE 18.
RÉMUNÉRATIONS FONDÉES
SUR DES INSTRUMENTS DE CAPITAUX PROPRES 287

18.1. Plans attribués par Vivendi 287
18.1.1. Instruments dénoués par émission d'actions 287
18.1.2. Plan d'épargne groupe et plan à effet de levier 288
18.2. Plans d'attribution gratuite d'actions et d'actions de performance par Havas 289
18.3. Plans d'attribution gratuite d'actions par Gameloft S.E. 290
18.4. Plan d'intéressement à long terme Dailymotion 290

NOTE 19.
EMPRUNTS ET AUTRES PASSIFS FINANCIERS
ET GESTION DES RISQUES FINANCIERS 290

19.1. Juste valeur de marché des emprunts et autres passifs financiers 291
19.2. Emprunts obligataires 291
19.3. Emprunts bancaires 291
19.4. Maturité des emprunts 292
19.5. Gestion du risque de taux d'intérêt 292
19.6. Gestion du risque de change 293
19.7. Instruments financiers dérivés 295
19.8. Notation de la dette financière 296

NOTE 20.
TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS 296

20.1. Retraitements 296
20.2. Activités d'investissement et de financement sans incidence sur la trésorerie 297

NOTE 21.
PARTIES LIÉES 297

21.1. Mandataires sociaux 297
21.2. Groupe Bolloré 298
21.3. Autres opérations avec les parties liées 299

NOTE 22.
OBLIGATIONS CONTRACTUELLES
ET AUTRES ENGAGEMENTS 301

22.1. Obligations contractuelles et engagements commerciaux 301
22.2. Autres engagements donnés et reçus dans le cadre de l'activité courante 302
22.3. Engagements d'achats et de cessions de titres 302
22.4. Passifs éventuels et actifs éventuels consécutifs aux engagements donnés ou reçus dans le cadre de cessions ou d'acquisitions de titres 303
22.5. Pactes d'actionnaires 305
22.6. Sûretés et nantissements 305

NOTE 23.
LITIGES 305

NOTE 24.
LISTE DES PRINCIPALES ENTITÉS
CONSOLIDÉES OU MISES EN ÉQUIVALENCE 311

NOTE 25.
HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES 313

NOTE 26.
EXEMPTION D'AUDIT POUR LES FILIALES D'UMG
AU ROYAUME-UNI 314

NOTE 27.
ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE 314

NOTE 28.
RETRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPARATIVE 315

28.1. Retraitements du compte de résultat consolidé 315
28.2. Retraitements du bilan consolidé 317
28.3. Retraitements des actifs financiers consolidés 318

Vivendi est une société anonyme de droit français, soumise à l'ensemble des textes sur les sociétés commerciales en France, et en particulier, aux dispositions du Code de commerce. Vivendi a été constitué le 18 décembre 1987 pour une durée de 99 années et prendra fin le 17 décembre 2086, sauf cas de dissolution anticipée ou de prorogation. Son siège social est situé 42 avenue de Friedland 75008 Paris (France). Vivendi est coté sur le marché Euronext Paris, compartiment A.

Groupe industriel intégré dans les contenus, les médias et la communication, Vivendi est présent sur toute la chaîne de valeur qui va de la découverte des talents à la création, l'édition et la distribution de contenus. Universal Music Group est le leader mondial de la musique présent tant dans la musique enregistrée que l'édition musicale et le merchandising. Il dispose de plus de 50 labels couvrant tous les genres musicaux. Groupe Canal+ est le numéro un de la télévision payante en France, présent également en Pologne, en Afrique et en Asie. Sa filiale Studiocanal occupe la première place du cinéma européen en termes de production, vente et distribution de films et de séries TV. Havas est l'un des plus grands groupes de communication au monde qui couvre l'ensemble des métiers du secteur : créativité, expertise média et santé/bien-être. Gameloft est un leader dans la création et l'édition de jeux vidéo sur mobile, fort de 2 millions de jeux téléchargés par jour sur toutes les plateformes. Vivendi Village rassemble Vivendi Ticketing (billetterie en Europe et aux États-Unis), les sociétés qui détiennent et gèrent les droits (hors édition) de Paddington, ainsi que le *live* à travers Olympia Production, Festival Production et des salles de spectacles à Paris (L'Olympia et le Théâtre de l'Œuvre) et en Afrique (CanalOlympia). Nouvelles Initiatives regroupe Dailymotion, l'une des plus grandes plateformes d'agrégation et de diffusion de contenus vidéo au monde, ainsi que Vivendi Content, cellule de création de nouveaux formats, et Group Vivendi Africa (GVA), filiale dédiée au développement de l'accès Internet Très Haut Débit en Afrique.

Les états financiers consolidés présentent la situation comptable de Vivendi et de ses filiales (le « groupe »), ainsi que les intérêts dans les entreprises associées. Ils sont exprimés en euros arrondis au million le plus proche.

Réuni au siège social le 11 février 2019, le Directoire a arrêté le rapport financier et les états financiers consolidés audités de l'exercice clos le 31 décembre 2018. Ils ont été examinés par le Comité d'audit du 12 février 2019 et le Conseil de surveillance du 14 février 2019.

Les états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018 seront soumis à l'approbation des actionnaires de Vivendi lors de leur Assemblée générale, qui se tiendra le 17 avril 2019.

NOTE 1. PRINCIPES COMPTABLES ET MÉTHODES D'ÉVALUATION

1.1. CONFORMITÉ AUX NORMES COMPTABLES

Les états financiers consolidés de l'exercice 2018 de Vivendi SA ont été établis conformément aux normes IFRS *(International Financial Reporting Standards)* telles qu'adoptées dans l'UE (Union européenne), et conformément aux normes IFRS telles que publiées par l'IASB *(International Accounting Standards Board)* et obligatoires au 31 décembre 2018.

Parmi les nouvelles normes IFRS et interprétations IFRIC, et qui s'appliquent à compter du 1er janvier 2018, les principaux thèmes pour Vivendi concernent les instruments financiers et le chiffre d'affaires.

1.1.1. Instruments financiers

La norme IFRS 9 – *Instruments financiers*, publiée par l'IASB le 24 juillet 2014, adoptée dans l'UE le 22 novembre 2016 et publiée au *Journal Officiel* de l'UE le 29 novembre 2016 est d'application obligatoire à compter du 1er janvier 2018. Vivendi applique cette norme avec effet rétroactif au 1er janvier 2018.

La norme IFRS 9 s'applique à l'ensemble des instruments financiers et définit les règles en matière de classement et d'évaluation des actifs et passifs financiers, de dépréciation du risque de crédit des actifs financiers (y compris la dépréciation des créances clients) et de comptabilité de couverture.

Ses principales incidences sur la comptabilisation par Vivendi des instruments financiers concernent le classement des actifs financiers. Ainsi, à partir du 1er janvier 2018, les actifs financiers sont classés dans les catégories « actifs financiers évalués au coût amorti », « actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global » et « actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais du résultat net ».

Ce classement dépend du modèle économique de gestion des actifs financiers par l'entité et des conditions contractuelles permettant de déterminer si les flux de trésorerie sont seulement le paiement du principal et des intérêts (SPPI). Les actifs financiers comprenant un dérivé incorporé sont considérés dans leur intégralité pour déterminer si leurs flux de trésorerie sont SPPI.

La principale incidence matérielle pour Vivendi de l'application de cette norme concerne le choix de la classification comptable du portefeuille de participations, compte tenu de la suppression de la catégorie « actifs financiers disponibles à la vente » dans laquelle ces participations étaient comptabilisées jusqu'au 31 décembre 2017 :

- pour certaines lignes de participations, dont Ubisoft, Vivendi a opté pour un classement dans la catégorie « juste valeur par le biais du résultat net » ; la différence (1 338 millions d'euros) entre la valeur comptable au 31 décembre 2017 et le prix d'achat a été reclassée d'autres charges et produits comptabilisés directement en capitaux propres, recyclables, en réserves de consolidation. En particulier, la plus-value latente cumulée au 31 décembre 2017 relative aux titres Ubisoft (1 160 millions d'euros) a été comptabilisée en réserves consolidées au 1er janvier 2018 lors de la première application de la norme IFRS 9. Elle aurait été comptabilisée en résultat lors de la cession qui est intervenue au cours du premier semestre 2018, selon la norme IAS 39 applicable jusqu'au 31 décembre 2017 (se reporter à la note 2.3) ;
- pour les autres lignes de participations, Vivendi a opté pour un classement dans la catégorie « juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global non reclassés ultérieurement en compte de résultat » ; la différence (-197 millions d'euros) entre la valeur comptable au 31 décembre 2017 et le prix d'achat a été reclassée d'autres charges et produits comptabilisés directement en capitaux propres, reclassés ultérieurement en compte de résultat, en autres charges et produits comptabilisés directement en capitaux propres non reclassés ultérieurement en compte de résultat.

Les autres impacts de l'application de cette norme sont sans incidence matérielle sur les états financiers consolidés de Vivendi. Au 1er janvier 2018, les capitaux propres consolidés ont été ajustés de l'impact cumulé de l'application de la norme IFRS 9 et les principaux impacts sont présentés dans la note 28. La période comparative dans les notes annexes des états financiers consolidés impactées par la norme IFRS 9 est présentée au 1er janvier 2018 le cas échéant.

1.1.2. Chiffre d'affaires

La norme IFRS 15 – *Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients*, publiée par l'IASB le 28 mai 2014, adoptée dans l'UE le 22 septembre 2016, publiée au Journal Officiel de l'UE le 29 octobre 2016, est d'application obligatoire à compter du 1er janvier 2018.

Vivendi applique cette norme avec effet rétroactif au 1er janvier 2017. Les états financiers consolidés de l'exercice 2017, principalement le compte de résultat, ont été retraités à des fins de comparaison. Les principaux impacts pour Vivendi de l'application de la norme IFRS 15 sont sans incidence matérielle sur les états financiers consolidés de Vivendi et sont présentés dans la note 28.

La norme IFRS 15 introduit de nouveaux principes de reconnaissance du chiffre d'affaires, notamment s'agissant de l'identification des obligations de prestation ou de l'allocation du prix de transaction pour les contrats à éléments multiples, et modifie les analyses à mener sur les notions d'agent et de principal, ainsi que sur la prise en compte des contreparties variables. Le principal sujet d'attention pour Vivendi concerne la comptabilisation des ventes de licences de propriété intellectuelle.

Licences de propriété intellectuelle (œuvres musicales et audiovisuelles)

Ces licences transfèrent au client, soit un droit d'utilisation de la propriété intellectuelle telle qu'elle existe au moment précis où la licence est octroyée (licence statique), soit un droit d'accès à la propriété intellectuelle telle qu'elle existe tout au long de la période couverte par la licence (licence dynamique).

Le chiffre d'affaires est comptabilisé lorsque l'obligation de prestation promise au contrat est satisfaite (licence statique) ou à mesure qu'elle est satisfaite (licence dynamique), c'est-à-dire lorsque le vendeur a transféré les risques et avantages liés au droit d'utilisation/d'accès de la propriété intellectuelle et que le client a pris le contrôle de l'utilisation de/l'accès à la licence. Ainsi, le chiffre d'affaires des licences statiques est reconnu au moment précis où la licence est octroyée et lorsque le client peut utiliser et retirer les avantages de la licence. Le chiffre d'affaires des licences dynamiques est reconnu progressivement, tout au long de la période couverte par la licence à partir du début de la période au cours de laquelle le client pourra utiliser la licence et en retirer les avantages.

Analyse de la relation Agent/Principal dans les transactions de ventes dans lesquelles un tiers intervient

Si la promesse de l'entité est par nature une obligation de prestation de fournir elle-même les biens ou les services spécifiés, alors elle agit pour son propre compte et est « principal » dans la transaction de vente : elle comptabilise en chiffre d'affaires le montant brut de contrepartie auquel elle s'attend à avoir droit en échange des biens ou services fournis et en coûts des ventes la commission reversée au tiers. Si l'entité prend les dispositions voulues pour que le tiers se charge de fournir les biens ou les services spécifiés, alors elle comptabilise en chiffre d'affaires le montant net de contrepartie auquel elle s'attend à avoir droit en échange des biens ou services fournis.

1.2. PRÉSENTATION DES ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

1.2.1. Compte de résultat consolidé

Les principales rubriques présentées dans le compte de résultat consolidé de Vivendi sont le chiffre d'affaires, la quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence, le coût du financement, l'impôt sur les résultats, le résultat net des activités cédées ou en cours de cession et le résultat net. La présentation du compte de résultat consolidé comprend un sous-total nommé « résultat opérationnel » qui correspond à la différence entre les charges et les produits, à l'exception de ceux résultant des activités financières, des activités cédées ou en cours de cession et de l'impôt sur les résultats.

Les charges et produits résultant des activités financières sont composés du coût du financement, des produits perçus des investissements financiers, ainsi que des autres charges et produits financiers, tels que définis au paragraphe 1.2.3 et présentés dans la note 5.

Changements de présentation du compte de résultat consolidé

Afin d'harmoniser la présentation du compte de résultat consolidé avec le Groupe Bolloré, qui a décidé d'intégrer globalement Vivendi dans ses comptes consolidés à compter du 26 avril 2017, Vivendi a procédé aux changements suivants de présentation de son compte de résultat consolidé à compter du 1er janvier 2017 :

- lorsque les entreprises sous influence notable ont une nature opérationnelle dans le prolongement des activités du groupe, la quote-part de résultat net des sociétés mises en équivalence est classée au sein du « résultat opérationnel » ;
- les impacts liés aux opérations d'investissements financiers, qui étaient auparavant inclus parmi les « autres charges et produits du résultat opérationnel », sont reclassés dans les « autres charges et produits financiers ». Ils comprennent les plus ou moins-values de cession ou les dépréciations des titres mis en équivalence et des autres investissements financiers.

Par ailleurs, les impacts liés aux opérations avec les actionnaires (sauf lorsqu'elles sont directement comptabilisées en capitaux propres), en particulier la reprise de provision de 240 millions d'euros constatée au 31 décembre 2016 au titre du litige Liberty Media aux États-Unis, sont maintenus dans le « résultat opérationnel ».

Conformément aux dispositions de la norme IAS 1, Vivendi a appliqué ces changements de présentation à l'ensemble des périodes antérieurement publiées.

1.2.2. Tableau des flux de trésorerie

Flux nets de trésorerie provenant des activités opérationnelles

Les flux nets de trésorerie provenant des activités opérationnelles sont calculés selon la méthode indirecte à partir du résultat opérationnel. Le résultat opérationnel est retraité des éléments sans incidence sur la trésorerie et de la variation nette du besoin en fonds de roulement opérationnel. Les flux nets de trésorerie provenant des activités opérationnelles excluent les incidences sur la trésorerie des charges et produits des activités financières et la variation nette du besoin en fonds de roulement lié aux immobilisations corporelles et incorporelles.

Flux nets de trésorerie affectés aux activités d'investissement

Les flux nets de trésorerie affectés aux activités d'investissement intègrent la variation nette du besoin en fonds de roulement lié aux immobilisations corporelles et incorporelles ainsi que les flux de trésorerie liés aux produits perçus des investissements financiers (en particulier les dividendes reçus de sociétés mises en équivalence). Ils intègrent également les flux de trésorerie provenant de l'obtention ou de la perte de contrôle d'une filiale.

Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement

Les flux nets de trésorerie liés aux activités de financement intègrent les intérêts nets payés au titre des emprunts et de la trésorerie et équivalents de trésorerie, les tirages sur les découverts bancaires, ainsi que l'incidence sur la trésorerie des autres éléments liés aux activités financières tels que les primes payées dans le cadre de remboursement anticipé d'emprunts et de dénouement anticipé d'instruments dérivés. Ils intègrent également les flux de trésorerie provenant de variations de parts d'intérêts dans une filiale qui n'aboutissent pas à une perte de contrôle (cette notion englobant les augmentations de parts d'intérêts).

1.2.3. Performance opérationnelle par secteur opérationnel et du groupe

Vivendi considère que le résultat opérationnel ajusté (EBITA), le résultat opérationnel courant (ROC), le résultat net ajusté (ANI) et les flux nets de trésorerie opérationnels (CFFO), mesures à caractère non strictement comptable, sont des indicateurs pertinents des performances opérationnelles et financières du groupe.

Résultat opérationnel ajusté (EBITA)

Vivendi considère le résultat opérationnel ajusté (EBITA), mesure à caractère non strictement comptable comme une mesure de la performance des secteurs opérationnels présentés dans l'information sectorielle. Il permet de comparer la performance opérationnelle des secteurs opérationnels, que leur activité résulte de la croissance interne du secteur opérationnel ou d'opérations de croissance externe. Pour calculer le résultat opérationnel ajusté (EBITA), l'incidence comptable des éléments suivants est éliminée du résultat opérationnel (EBIT) :

- l'amortissement des actifs incorporels liés aux regroupements d'entreprises ;
- les dépréciations des écarts d'acquisition et autres actifs incorporels liés aux regroupements d'entreprises ;
- la quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence opérationnelles ;
- les autres produits et charges liés aux opérations avec les actionnaires, qui comprennent les pertes et profits comptabilisés dans le cadre des regroupements d'entreprises, ainsi que les profits ou pertes réalisés lors de la prise ou de la perte de contrôle d'une activité.

Résultat opérationnel courant (ROC)

Vivendi considère le résultat opérationnel courant (ROC), mesure à caractère non strictement comptable comme une mesure de la performance des secteurs opérationnels présentés dans l'information sectorielle. Selon la définition de Vivendi, le résultat opérationnel courant (ROC) correspond au résultat opérationnel ajusté (EBITA) avant l'incidence des rémunérations fondées sur des instruments de capitaux propres dénoués par émission d'actions et par remise de numéraire, ainsi que de certains éléments non récurrents en raison de leur caractère inhabituel et particulièrement significatif.

Résultat net ajusté du groupe

Vivendi considère le résultat net ajusté, mesure à caractère non strictement comptable, comme un indicateur pertinent des performances opérationnelles et financières du groupe. La Direction de Vivendi utilise le résultat net ajusté pour gérer le groupe car il illustre mieux les performances des activités et permet d'exclure la plupart des éléments non opérationnels et non récurrents. Le résultat net ajusté comprend les éléments suivants :

- le résultat opérationnel ajusté (2) ;
- la quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence (1) ;
- le coût du financement (1), correspondant aux charges d'intérêts sur les emprunts nettes des produits d'intérêts de la trésorerie ;
- les produits perçus des investissements financiers (1), comprenant les dividendes et les intérêts reçus des participations non consolidées ;
- ainsi que les impôts et les intérêts minoritaires relatifs à ces éléments.

Il n'intègre pas les éléments suivants :

- les amortissements des actifs incorporels liés aux regroupements d'entreprises (2), ainsi que les dépréciations des écarts d'acquisition et autres actifs incorporels liés aux regroupements d'entreprises (1) (2) ;
- les autres produits et charges liés aux opérations avec les actionnaires (1), tels qu'ils sont définis supra ;
- les autres charges et produits financiers (1), correspondant aux plus ou moins-values de cession ou les dépréciations des titres mis en équivalence et des autres investissements financiers, aux pertes et profits liés à la variation de valeur d'actifs financiers et à l'extinction ou à la variation de valeur de passifs financiers, qui intègrent essentiellement les variations de juste valeur des instruments dérivés, les primes liées au remboursement par anticipation d'emprunts, au dénouement anticipé d'instruments dérivés, les frais d'émission ou d'annulation des lignes de crédit, les résultats de change (autres que relatifs aux activités opérationnelles, classés dans le résultat opérationnel), ainsi que l'effet de désactualisation des actifs et des passifs et la composante financière du coût des régimes d'avantages au personnel (effet de désactualisation des passifs actuariels et rendement attendu des actifs de couverture) ;
- le résultat net des activités cédées ou en cours de cession (1) ;
- l'impôt sur les résultats et les intérêts minoritaires relatifs à ces éléments, ainsi que certains éléments d'impôt non récurrents, en particulier, la variation des actifs d'impôt différé liés aux régimes de l'intégration fiscale de Vivendi SA et du bénéfice mondial consolidé, et le retournement des passifs d'impôt afférents à des risques éteints sur la période.

Flux nets de trésorerie opérationnels (CFFO)

Vivendi considère les flux nets de trésorerie opérationnels (CFFO), mesure à caractère non strictement comptable, comme un indicateur pertinent des performances opérationnelles et financières du groupe. Le CFFO comprend les flux nets de trésorerie provenant des activités opérationnelles avant impôts, tels que présentés dans le tableau des flux de trésorerie, ainsi que les dividendes reçus des sociétés mises en équivalence et des participations non consolidées. Il comprend aussi les investissements industriels, nets, qui correspondent aux sorties nettes de trésorerie liée aux acquisitions et cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles.

(1) Élément tel que présenté dans le compte de résultat consolidé.

(2) Élément tel que présenté par secteur opérationnel dans l'information sectorielle.

La différence entre le CFFO et les flux nets de trésorerie provenant des activités opérationnelles est constituée par les dividendes reçus des sociétés mises en équivalence et des participations non consolidées, les investissements industriels, nets, qui sont inclus dans les flux nets de trésorerie affectés aux activités d'investissement, les impôts nets payés, et les flux nets de trésorerie provenant des activités opérationnelles cédées ou en cours de cession, qui sont exclus du CFFO.

1.2.4. Bilan

Les actifs et passifs dont la maturité est inférieure au cycle d'exploitation, généralement égal à 12 mois, sont classés en actifs ou passifs courants. Si leur échéance excède cette durée, ils sont classés en actifs ou passifs non courants. En outre, certains reclassements ont été effectués dans les comptes consolidés des exercices 2017 et 2016, afin de les aligner sur la présentation des comptes consolidés des exercices 2018 et 2017.

1.3. PRINCIPES DE PRÉPARATION DES ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

Les états financiers consolidés sont établis selon la convention du coût historique à l'exception de certaines catégories d'actifs et passifs conformément aux principes préconisés par les normes IFRS, la norme IFRS 13 – *Évaluation de la juste valeur* présentant les modalités d'évaluation et les informations à fournir. Les catégories concernées sont mentionnées dans les notes suivantes.

Les états financiers consolidés intègrent les comptes de Vivendi et de ses filiales après élimination des rubriques et transactions intragroupe. Vivendi clôture ses comptes au 31 décembre. Les filiales qui ne clôturent pas au 31 décembre établissent des états financiers intermédiaires à cette date si leur date de clôture est antérieure de plus de trois mois.

Les filiales acquises sont consolidées dans les états financiers du groupe à compter de la date de leur prise de contrôle.

1.3.1. Recours à des estimations

L'établissement des états financiers consolidés conformément aux normes IFRS requiert que le groupe procède à certaines estimations et retienne certaines hypothèses, qu'il juge raisonnables et réalistes. Même si ces estimations et hypothèses sont régulièrement revues par la Direction de Vivendi, en particulier sur la base des réalisations passées et des anticipations, certains faits et circonstances peuvent conduire à des changements ou des variations de ces estimations et hypothèses, ce qui pourrait affecter la valeur comptable des actifs, passifs, capitaux propres et résultat du groupe.

Les principales estimations et hypothèses utilisées concernent l'évaluation des postes suivants :

- chiffre d'affaires : estimation des provisions sur les retours et les garanties de prix (se reporter à la note 1.3.4) ;
- provisions : estimation du risque, effectuée au cas par cas, étant précisé que la survenance d'évènements en cours de procédure peut entraîner à tout moment une réappréciation de ce risque (se reporter aux notes 1.3.8 et 16) ;
- avantages au personnel : hypothèses mises à jour annuellement, telles que la probabilité du maintien du personnel dans le groupe jusqu'au départ en retraite, l'évolution prévisible de la rémunération future, le taux d'actualisation et le taux d'inflation (se reporter aux notes 1.3.8 et 17) ;
- rémunérations fondées sur des instruments de capitaux propres : hypothèses mises à jour annuellement, telles que la durée de vie estimée, la volatilité et le taux de dividendes estimé (se reporter aux notes 1.3.10 et 18) ;
- impôts différés : estimations pour la reconnaissance des impôts différés actifs mises à jour annuellement telles que les taux d'impôt attendus et les résultats fiscaux futurs du groupe (se reporter aux notes 1.3.9 et 6) ;
- écarts d'acquisition et autres immobilisations incorporelles : méthodes de valorisation retenues dans le cadre de l'identification des actifs incorporels lors des regroupements d'entreprises (se reporter à la note 1.3.5.2) ;
- écarts d'acquisition, immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéfinie et immobilisations en cours : hypothèses mises à jour annuellement, dans le cadre des tests de dépréciation, relatives à la détermination des unités génératrices de trésorerie (UGT), des flux de trésorerie futurs et des taux d'actualisation (se reporter aux notes 1.3.5.7 et 9) ;
- actifs de contenus d'UMG : estimations des performances futures des ayants droit à qui des avances comptabilisées à l'actif du bilan sont consenties (se reporter aux notes 1.3.5.3 et 10) ;
- certains instruments financiers : méthode de valorisation à la juste valeur définie selon les 3 niveaux de classification suivants (se reporter aux notes 1.3.5.8, 1.3.7, 12, 14 et 19) :
  - niveau 1 : juste valeur fondée sur des prix cotés sur des marchés actifs pour des actifs ou des passifs identiques,
  - niveau 2 : juste valeur fondée sur des données de marché observables autres que les prix cotés visés au Niveau 1,
  - niveau 3 : juste valeur fondée sur des techniques d'évaluation utilisant des données relatives à l'actif ou au passif qui ne sont pas fondées sur des données observables de marché.

  La juste valeur des créances d'exploitation, de la trésorerie et équivalents de trésoreries et des dettes d'exploitation est quasiment égale à leur valeur comptable compte tenu de la courte échéance de ces instruments.

1.3.2. Méthodes de consolidation

La liste des principales filiales, coentreprises et sociétés associées du groupe est présentée à la note 24.

Intégration globale

Toutes les sociétés dans lesquelles Vivendi exerce le contrôle, c'est-à-dire dans lesquelles il a le pouvoir de diriger les politiques financière et opérationnelle afin d'obtenir des avantages de leurs activités, sont consolidées par intégration globale.

Le contrôle défini par la norme IFRS 10 – *États financiers consolidés* est fondé sur les trois critères suivants à remplir simultanément afin de conclure à l'exercice du contrôle par la société mère :

- la société mère détient le pouvoir sur la filiale lorsqu'elle a des droits effectifs qui lui confèrent la capacité actuelle de diriger les activités pertinentes, à savoir les activités ayant une incidence importante sur les rendements de la filiale. Le pouvoir peut être issu de droits de vote existants et/ou potentiels et/ou d'accords contractuels. Les droits de vote doivent être substantiels, i.e., leur exercice doit pouvoir être mis en œuvre à tout moment, sans limitation et plus particulièrement lors des prises de décision portant sur les activités significatives. L'appréciation de la détention du pouvoir dépend de la nature des activités pertinentes de la filiale, du processus de décision en son sein et de la répartition des droits des autres actionnaires de la filiale ;
- la société mère est exposée ou a droit à des rendements variables en raison de ses liens avec la filiale qui peuvent varier selon la performance de celle-ci. La notion de rendement est définie largement, et inclut les dividendes et autres formes d'avantages

économiques distribués, la valorisation de l'investissement, les économies de coûts, les synergies, etc.

- La société mère a la capacité d'exercer son pouvoir afin d'influer sur les rendements. Un pouvoir qui ne conduirait pas à cette influence ne pourrait pas être qualifié de contrôle.

Les états financiers consolidés d'un groupe sont présentés comme ceux d'une entité économique unique ayant deux catégories de propriétaires : les propriétaires de la société mère d'une part (actionnaires de Vivendi SA), et les détenteurs de participations ne donnant pas le contrôle d'autre part (actionnaires minoritaires des filiales). Une participation ne donnant pas le contrôle est définie comme la part d'intérêt dans une filiale qui n'est pas attribuable directement ou indirectement à une société mère (ci-après « intérêts minoritaires »). En conséquence, les variations de parts d'intérêt d'une société mère dans une filiale qui n'aboutissent pas à une perte de contrôle affectent uniquement les capitaux propres car le contrôle ne change pas au sein de l'entité économique. Ainsi à compter du 1er janvier 2009, dans le cas d'une acquisition d'une participation complémentaire dans une filiale consolidée, Vivendi comptabilise la différence entre le prix d'acquisition et la valeur comptable des intérêts minoritaires acquis en variation des capitaux propres attribuables aux actionnaires de Vivendi SA. À l'inverse, Vivendi comptabilise les plus ou moins-values résultant de prises de contrôle par étapes ou de pertes de contrôle en résultat.

Comptabilisation des partenariats

La norme IFRS 11 – *Partenariats* a pour objectif d'établir les principes d'information financière pour les entités qui détiennent des intérêts dans des entreprises contrôlées conjointement (ou partenariats).

Dans un partenariat, les parties sont liées par un accord contractuel leur conférant le contrôle conjoint de l'entreprise. L'entité qui est partie à un partenariat doit donc déterminer si l'accord contractuel confère à toutes les parties, ou à un groupe d'entre elles, le contrôle collectif de l'entreprise. L'existence d'un contrôle conjoint est ensuite déterminée dans le cas où les décisions concernant les activités pertinentes requièrent le consentement unanime des parties qui contrôlent collectivement l'entreprise.

Les partenariats sont classés en deux catégories :

- les entreprises communes (ou activités conjointes) : il s'agit de partenariats dans lesquels les parties qui exercent un contrôle conjoint sur l'entreprise ont directement des droits sur les actifs, et des obligations au titre des passifs liés, relatifs à celle-ci. Ces parties sont appelées « coparticipants ». Le coparticipant comptabilise 100 % des actifs/passifs, charges/produits de l'entreprise commune détenus en propre, ainsi que la quote-part des éléments détenus conjointement ;
- les coentreprises : il s'agit de partenariats dans lesquels les parties qui exercent un contrôle conjoint sur l'entreprise ont des droits sur l'actif net de celle-ci. Ces parties sont appelées « coentrepreneurs ». Chaque coentrepreneur comptabilise son droit dans l'actif net de l'entité selon la méthode de la mise en équivalence, conformément à la norme IAS 28 – *Participations dans des entreprises associées et des coentreprises* (cf. infra).

Mise en équivalence

Vivendi comptabilise selon la méthode de la mise en équivalence les sociétés associées dans lesquelles il détient une influence notable, ainsi que les coentreprises.

L'influence notable est présumée exister lorsque Vivendi détient, directement ou indirectement, 20 % ou davantage de droits de vote d'une entité, sauf à démontrer clairement que ce n'est pas le cas. L'existence d'une influence notable peut être mise en évidence par des critères tels qu'une représentation au Conseil d'administration ou à l'organe de direction de l'entité détenue, une participation au processus d'élaboration des politiques financières et opérationnelles, l'existence d'opérations significatives avec l'entité détenue ou l'échange de personnels dirigeants.

1.3.3. Méthodes de conversion des éléments en devises

Les états financiers consolidés sont exprimés en millions d'euros, l'euro étant la devise fonctionnelle de Vivendi SA et la devise de présentation du groupe.

Opérations en devises

Les opérations en monnaies étrangères sont initialement enregistrées dans la monnaie fonctionnelle de l'entité au taux de change en vigueur à la date d'opération. À la date de clôture, les actifs et passifs monétaires libellés en monnaies étrangères sont convertis dans la monnaie fonctionnelle des entités aux taux en vigueur à la date de clôture. Tous les écarts sont enregistrés en résultat de la période à l'exception des écarts sur les emprunts en monnaies étrangères qui constituent une couverture de l'investissement net dans une entité étrangère. Ceux-ci sont directement imputés sur les autres charges et produits comptabilisés directement en capitaux propres jusqu'à la sortie de l'investissement net.

États financiers libellés en monnaies étrangères

Les états financiers des filiales, coentreprises ou sociétés associées dont la monnaie fonctionnelle n'est pas l'euro sont convertis au taux de change en vigueur à la clôture de la période pour le bilan et au taux de change moyen mensuel pour le compte de résultat et le tableau des flux de trésorerie, en l'absence de fluctuation importante du cours de change. Les différences de conversion qui en découlent sont comptabilisées en autres charges et produits comptabilisés directement en capitaux propres à la rubrique écarts de conversion. Conformément aux dispositions de la norme IFRS 1, Vivendi a choisi de transférer en réserves consolidées les écarts de conversion au 1er janvier 2004, relatifs à la conversion en euros des comptes des filiales ayant une devise étrangère comme monnaie de fonctionnement. En conséquence, ceux-ci ne sont pas comptabilisés en résultat lors de la cession ultérieure des filiales, coentreprises ou sociétés associées dont la monnaie fonctionnelle n'est pas l'euro.

1.3.4. Chiffre d'affaires et charges associées

Les produits des activités ordinaires sont comptabilisés lorsque l'obligation de prestation promise au contrat est remplie et à hauteur du montant pour lequel il est hautement probable qu'il ne donnera pas lieu à un ajustement significatif à la baisse de ces produits. Le chiffre d'affaires est présenté net des remises accordées.

1.3.4.1. Universal Music Group (UMG)

Musique enregistrée

Les ventes d'enregistrements musicaux (physiques, numériques en téléchargement ou en streaming) constituent des licences de propriété intellectuelle qu'UMG octroie à des distributeurs ou à des plateformes numériques et qui leur confèrent certains droits sur ses œuvres musicales. Dans sa relation avec le distributeur/la plateforme numérique et le client final, UMG ne peut pas être « principal », le distributeur ou la plateforme numérique étant responsables des conditions du transfert de contrôle du droit d'utilisation de la licence au client final (diffusion, fixation des prix, conditions de revente des supports physiques).

Ventes physiques d'enregistrements musicaux (CDs, DVDs et Vinyles)

Ces licences de propriété intellectuelle sont des licences statiques transférant au client un droit d'utilisation des enregistrements musicaux d'UMG tels qu'ils existent au moment précis où la licence est octroyée, i.e., sur le support physique vendu.

Le produit des ventes physiques d'enregistrements musicaux, déduction faite d'une provision sur retour (se reporter à la note 1.3.4.5) et des remises le cas échéant, est comptabilisé, soit lors de la vente au distributeur, au point d'expédition pour les produits vendus franco à bord (*free on board*, FOB), ou au point de livraison pour les produits vendus franco à destination, soit lors de la vente au client final pour les ventes en consignation.

Ventes numériques d'enregistrements musicaux, en téléchargement et en streaming par abonnement ou gratuit

Ces licences de propriété intellectuelle sont généralement des licences dynamiques transférant un droit d'accès à l'ensemble du catalogue d'enregistrements musicaux tel qu'il existe tout au long de la période couverte par la licence en tenant compte des éventuels ajouts et retraits du catalogue qui surviennent sur cette période.

La contrepartie payée par la plateforme numérique est variable sous la forme d'une redevance en fonction des ventes ou des usages par le client final. Le chiffre d'affaires est ainsi comptabilisé au fur et à mesure que ces ventes ou ces usages sous-jacents se produisent. Le produit des ventes numériques d'enregistrement musicaux, pour lesquelles UMG dispose de données en quantité suffisante, précises et fiables reçues de la part des plateformes numériques, est constaté à la fin du mois pendant lequel la vente ou l'usage par le client final a été réalisé. En l'absence de telles données, le produit est constaté lorsque la plateforme numérique notifie à UMG la vente ou l'usage par le client final.

Pour les ventes numériques d'enregistrements musicaux, en streaming par abonnement ou gratuit, certains contrats peuvent inclure un minimum garanti non remboursable mais généralement recouvrable qui s'apparente à une avance. Pour une licence dynamique, le minimum garanti est étalé sur la période à laquelle il se rapporte en prenant en compte le montant des redevances effectivement recouvrables. Ainsi, le minimum garanti est étalé au même rythme que la comptabilisation de ces redevances.

Édition musicale

L'édition musicale correspond à l'utilisation par un tiers des droits d'auteurs sur les œuvres musicales détenues ou administrées par UMG, qui constituent des licences de propriété intellectuelle qu'UMG octroie à ce tiers et qui lui confèrent le droit d'utiliser un catalogue d'enregistrements musicaux. Ces licences de propriété intellectuelle sont des licences dynamiques.

La contrepartie payée par le tiers, notamment un organisme collecteur (e.g. société de gestion collective des droits d'auteurs) est variable sous la forme d'une redevance en fonction des usages du tiers. La contrepartie variable étant comptabilisée au fur et à mesure que les usages sous-jacents se produisent, le chiffre d'affaires de l'activité d'édition musicale est comptabilisé lorsque l'organisme collecteur notifie à UMG l'usage par le client final et le recouvrement est assuré.

Merchandising

Le chiffre d'affaires provenant de la vente de produits dérivés est comptabilisé soit au moment de la vente au client final, pour les ventes directes dans le cadre de tournées, concessions et sur Internet ; soit à la livraison, pour les ventes par l'intermédiaire de distributeurs tiers ; soit lorsqu'un contrat a été signé ou qu'une facture a été émise et que le recouvrement est assuré, pour les ventes des droits attachés aux produits dérivés.

1.3.4.2. Groupe Canal+

Abonnement à des offres de télévisions payantes hertziennes, par satellite ou par ADSL

Abonnement aux programmes

Chaque contrat d'abonnement à un service de télévision payante est considéré comme une série de services distincts, qui sont sensiblement les mêmes et ayant le même modèle de transfert du service au client. La fourniture des décodeurs, les cartes numériques et les frais d'accès ne constituent pas des services ou des biens distincts et sont regroupés avec le service d'abonnement comme une seule obligation de prestation remplie progressivement, le client recevant et consommant simultanément les avantages procurés par la prestation de Groupe Canal+ à chaque instant du service de télévision payante. Dans sa relation avec le distributeur tiers et le client final, Groupe Canal+ agit en tant que « principal » vis-à-vis du client final pour les contrats en auto-distribution, Groupe Canal+ étant responsable de l'activation de l'abonnement du client final et de la fixation du prix de vente.

Ainsi, le chiffre d'affaires, net des gratuités accordées le cas échéant, est comptabilisé sur la période au cours de laquelle le service est exécuté à partir de la date d'activation de l'abonnement et au fur et à mesure que le service est fourni.

Services de vidéo-à-la-demande et de télévision à la demande

Le service de vidéo-à-la-demande, permettant au client d'accéder à un catalogue de programmes en streaming en illimité et le service de télévision à la demande, donnant accès à des programmes à l'acte en streaming ou en téléchargement, sont des services distincts du service d'abonnement. Dans sa relation avec le distributeur tiers et le client final, Groupe Canal+ n'est pas « principal », le distributeur tiers étant responsable de l'exécution des services tant concernant la prestation technique que la relation commerciale.

Le service de vidéo-à-la-demande constitue une obligation de prestation remplie progressivement, et le chiffre d'affaires est comptabilisé tout au long de la période pendant laquelle celui-ci est fourni au client. Le service de télévision à la demande constitue une obligation de prestation remplie à un moment précis, et le chiffre d'affaires est comptabilisé lorsque le contenu est disponible pour diffusion.

Ventes d'espaces publicitaires

Il s'agit des ventes d'espaces publicitaires télévisuels (sous forme de spots classiques, de partenariats d'émissions ou d'évènements) ou sur le site Internet (vidéos, bannières).

Télévision payante et gratuite

Pour les spots, l'obligation de prestation distincte est l'atteinte d'une pression publicitaire qui est généralement constituée d'un ensemble de messages publicitaires concourant à l'objectif d'atteinte d'une cible, remplie progressivement. Ainsi, le produit provenant de ces ventes, net des remises le cas échéant, est étalé sur la durée de la campagne publicitaire, généralement au fur et à mesure de la diffusion des spots publicitaires en tenant compte des éventuels gracieux octroyés.

Site Internet

Chaque type d'impression publicitaire (affichage d'un élément publicitaire) correspond à une obligation de prestation distincte, car l'annonceur peut tirer parti de chaque type d'impression isolément, remplie à un moment précis. Ainsi, le produit provenant de la vente d'espaces publicitaires sur le site Internet, net des remises le cas échéant, est comptabilisé lorsque les impressions publicitaires sont réalisées, soit lorsque les publicités sont diffusées sur le site.

Films et programmes télévisuels

Ventes physiques de films (DVDs et Blu-ray)

Se reporter au paragraphe relatif aux ventes physiques d'enregistrements musicaux (CDs, DVDs et Vinyles) chez UMG.

Ventes de droits d'exploitation d'œuvres cinématographiques

Ces ventes constituent des licences de propriété intellectuelle que Groupe Canal+ octroie à des diffuseurs ou à des distributeurs et qui leur confèrent certains droits sur ses œuvres cinématographiques. Ces licences sont des licences statiques car elles transfèrent un droit d'utilisation des films tels qu'ils existent au moment précis où la licence est octroyée. Dans sa relation avec le distributeur tiers et le client final, Groupe Canal+ n'est pas « principal » vis-à-vis du client final, le distributeur étant responsable de la livraison de l'œuvre cinématographique et de la fixation du prix vis-à-vis du client final.

Le chiffre d'affaires au titre de la cession de ces droits est comptabilisé à partir du moment où le client pourra l'utiliser et en retirer les avantages. Ainsi, lorsque la contrepartie payée par le client est un prix fixe, le produit des ventes de droits d'exploitation est comptabilisé au plus tard de la livraison du matériel ou de l'ouverture de la fenêtre d'exploitation prévue contractuellement ou légalement (cf. chronologie des médias en France). Lorsque la contrepartie payée par le client est variable sous la forme d'une redevance en fonction des ventes au client final, le chiffre d'affaires est reconnu à mesure que les ventes sous-jacentes se produisent.

1.3.4.3. Havas

Le chiffre d'affaires de Havas est essentiellement constitué de commissions et honoraires perçus en rémunération de ses activités :

- creative, conseils et services rendus dans les domaines de la communication et de la stratégie média ;
- média, planification et achats d'espaces publicitaires.

Pour chaque transaction de vente, Havas détermine s'il opère en qualité de « principal », ou non, selon le niveau de responsabilité lui incombant dans l'exécution de l'obligation de prestation, le contrôle du stock d'inventaire et la fixation du prix. Ainsi, le chiffre d'affaires est comptabilisé sous déduction des coûts de production encourus lorsque Havas n'agit pas en tant que « principal ».

Lorsque Havas agit en tant que « principal », certains coûts refacturables aux clients, qui étaient imputés en moins du chiffre d'affaires selon la norme IAS 18 applicable jusqu'au 31 décembre 2017, sont désormais comptabilisés en chiffre d'affaires et en coûts des ventes en application de la norme IFRS 15. Ces coûts refacturables n'étant pas inclus dans la mesure de la performance opérationnelle, Havas a décidé de mettre en avant un nouvel indicateur, le « revenu net », qui correspond au chiffre d'affaires après déduction de ces coûts refacturables aux clients.

Les commissions sont comptabilisées à un moment précis, soit à la date de réalisation des services, ou à la date de diffusion ou de publication dans les médias.

Les honoraires sont comptabilisés en chiffre d'affaires de la façon suivante :

- les honoraires ponctuels, ou au projet, sont enregistrés à un moment précis lorsque la prestation a été effectuée, si ces honoraires incluent un aspect qualitatif dont le résultat est jugé par le client au terme du projet ;
- les honoraires fixes sont le plus souvent enregistrés progressivement sur une base linéaire reflétant la durée prévue de réalisation de la prestation, et les honoraires calculés au temps passé sont reconnus en fonction des travaux effectués.

Par ailleurs, certains accords contractuels prévoient une rémunération supplémentaire fondée sur la réalisation des objectifs définis, tant qualitatifs que quantitatifs. Havas reconnaît cette rémunération additionnelle dès lors que Havas considère hautement probable que les objectifs fixés sont atteints, conformément aux accords contractuels.

1.3.4.4. Gameloft

Ventes numériques de jeux vidéo sur appareils mobiles

L'expérience de jeu vendue par Gameloft est constituée de la fourniture d'une licence d'utilisation d'un jeu vidéo sur appareils mobiles (pouvant être préinstallé sur le terminal mobile), et le cas échéant, de compléments permettant au joueur de progresser dans le jeu vidéo (éléments virtuels, évènements ponctuels, et fonctionnalité multi-joueurs).

La fourniture du jeu vidéo au client final par l'intermédiaire d'un distributeur tiers, plateforme numérique, opérateur télécom ou fabricant d'appareils mobile, ainsi que les éléments virtuels acquis dans le jeu vidéo, les évènements ponctuels et la fonctionnalité multi-joueurs, constituent une seule obligation de prestation sous la forme d'une licence de propriété intellectuelle que Gameloft octroie à des distributeurs tiers.

Ces licences sont statiques car elles transfèrent un droit d'utilisation du jeu vidéo tel qu'il existe au moment précis où la licence est octroyée, Gameloft n'ayant aucune obligation de faire évoluer le jeu vidéo. Dans sa relation avec les distributeurs tiers et le client final, Gameloft agit en tant que « principal » vis-à-vis du client final, lorsque Gameloft est responsable de la fourniture de la licence du jeu vidéo et fixe le prix de vente au client final.

La contrepartie payée par les distributeurs tiers est variable sous la forme d'une redevance en fonction des ventes au client final. Le chiffre d'affaires est ainsi comptabilisé au fur et à mesure que les ventes sous-jacentes se produisent.

Ventes d'espaces publicitaires sur jeux vidéo, sous forme de vidéos et bannières

L'affichage d'un élément publicitaire dans un jeu vidéo constitue une impression publicitaire correspondant à une obligation de prestation distincte, l'annonceur pouvant tirer parti de chaque type d'impression isolément, remplie à un moment précis.

Ainsi, le produit provenant de la vente d'espaces publicitaires sur le jeu vidéo, net des remises le cas échéant, est comptabilisé lorsque les impressions publicitaires sont réalisées, c'est-à-dire lorsque les publicités sont diffusées. Lorsque la vente est réalisée via un tiers (agence média ou plateforme d'enchères), Gameloft est généralement « principal » dans la transaction de vente avec l'annonceur lorsque, notamment, Gameloft est responsable de la fourniture des impressions publicitaires sur le plan technique, ainsi que de la fixation du prix.

1.3.4.5. Autres

Les provisions sur les retours estimés et les garanties de prix sont comptabilisées en déduction des ventes de produits faites par l'intermédiaire de distributeurs. Leur estimation est calculée à partir des statistiques sur les ventes passées et tient compte du contexte économique et des prévisions de ventes des produits aux clients finaux.

Les charges administratives et commerciales incluent notamment les salaires et avantages au personnel, le coût des loyers, les honoraires des conseils et prestataires, le coût des assurances, les frais de déplacement et de réception, le coût des services administratifs, les dotations et reprises de dépréciation des créances clients et divers autres coûts opérationnels.

Les frais de publicité sont comptabilisés en charges lorsqu'ils sont encourus.

Les frais de référencement et de publicité en coopération sont comptabilisés en déduction du chiffre d'affaires. Toutefois, la publicité en coopération chez UMG est assimilée à des frais de publicité et comptabilisée en charge lorsque le bénéfice attendu est individualisé et estimable.

1.3.5. Actifs

1.3.5.1. Capitalisation d'intérêts financiers

Le cas échéant, Vivendi capitalise les intérêts financiers encourus pendant la période de construction et d'acquisition des actifs incorporels et corporels, ces intérêts étant incorporés dans le coût des actifs éligibles.

1.3.5.2. Écarts d'acquisition et regroupements d'entreprises

Regroupements d'entreprises réalisés à compter du 1er janvier 2009

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition. Selon cette méthode, lors de la première consolidation d'une entité sur laquelle le groupe acquiert un contrôle exclusif :

- les actifs identifiables acquis et les passifs assumés sont évalués à leur juste valeur à la date de prise de contrôle ;
- les intérêts minoritaires sont évalués soit à leur juste valeur, soit à leur quote-part dans l'actif net identifiable de l'entité acquise. Cette option est disponible au cas par cas pour chaque acquisition.

À la date d'acquisition, l'écart d'acquisition est évalué comme étant la différence entre :

(i) la juste valeur de la contrepartie transférée, augmentée du montant des intérêts minoritaires dans l'entreprise acquise et, dans un regroupement d'entreprises réalisé par étapes, de la juste valeur à la date d'acquisition de la participation précédemment détenue par l'acquéreur dans l'entreprise acquise ; et

(ii) le solde net des montants, à la date d'acquisition, des actifs identifiables acquis et des passifs assumés.

L'évaluation à la juste valeur des intérêts minoritaires a pour effet d'augmenter l'écart d'acquisition à hauteur de la part attribuable à ces intérêts minoritaires, résultant ainsi en la constatation d'un écart d'acquisition dit « complet ». Le prix d'acquisition et son affectation doivent être finalisés dans un délai de 12 mois à compter de la date d'acquisition. Si l'écart d'acquisition est négatif, il est constaté en profit directement au compte de résultat. Ultérieurement, l'écart d'acquisition est évalué à son montant d'origine, diminué le cas échéant du cumul des pertes de valeur enregistrées (se reporter à la note 1.3.5.7, infra).

En outre, les principes suivants s'appliquent aux regroupements d'entreprises :

- à compter de la date d'acquisition, l'écart d'acquisition est affecté, dans la mesure du possible, à chacune des unités génératrices de trésorerie susceptibles de bénéficier du regroupement d'entreprises ;
- tout ajustement éventuel du prix d'acquisition est comptabilisé à sa juste valeur dès la date d'acquisition, et tout ajustement ultérieur, survenant au-delà du délai d'affectation du prix d'acquisition, est comptabilisé en résultat ;
- les coûts directs liés à l'acquisition sont constatés en charges de la période ;
- en cas d'acquisition d'une participation complémentaire dans une filiale consolidée, Vivendi comptabilise la différence entre le prix d'acquisition et la valeur comptable des intérêts minoritaires en variation des capitaux propres attribuables aux actionnaires de Vivendi SA ;
- les écarts d'acquisition ne sont pas amortis.

Regroupements d'entreprises réalisés avant le 1er janvier 2009

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 1, Vivendi a choisi de ne pas retraiter les regroupements d'entreprises antérieurs au 1er janvier 2004. IFRS 3, dans sa version publiée par l'IASB en mars 2004, retenait déjà la méthode de l'acquisition. Ses dispositions différaient cependant de celles de la norme révisée sur les principaux points suivants :

- les intérêts minoritaires étaient évalués sur la base de leur quote-part dans l'actif net identifiable de l'entité acquise, et l'option d'évaluation à la juste valeur n'existait pas ;
- les ajustements éventuels du prix d'acquisition étaient comptabilisés dans le coût d'acquisition uniquement si leur occurrence était probable et que les montants pouvaient être évalués de façon fiable ;
- les coûts directement liés à l'acquisition étaient comptabilisés dans le coût du regroupement ;
- en cas d'acquisition d'une participation complémentaire dans une filiale consolidée, Vivendi comptabilisait la différence entre le coût d'acquisition et la valeur comptable des intérêts minoritaires acquis en écart d'acquisition.

1.3.5.3. Actifs de contenus

UMG

Les avances consenties aux ayants droit (artistes musicaux, compositeurs et coéditeurs) sont maintenues à l'actif lorsque la popularité actuelle et les performances passées des ayants droit apportent une assurance suffisante quant au recouvrement des avances sur les redevances qui leur seront dues dans le futur. Les avances sont comptabilisées en charges lorsque les redevances afférentes sont dues aux ayants droit. Les soldes des avances sont revus périodiquement et dépréciés le cas échéant, si les performances futures sont considérées comme n'étant plus assurées. Ces pertes de valeur sont comptabilisées en coût des ventes.

Les redevances aux ayants droit sont comptabilisées en charges lorsque le produit des ventes d'enregistrements musicaux, déduction faite d'une provision sur les retours estimés, est constaté.

Changement d'estimation

Les droits et catalogues musicaux comprennent les catalogues musicaux, les contrats d'artistes et les actifs d'édition musicale acquis lors de regroupements d'entreprises. Le réexamen annuel de la valeur des immobilisations incorporelles effectué fin 2016 par Vivendi a conduit à un changement des modalités d'amortissement des droits et catalogues musicaux au 1er janvier 2017, qui se traduit notamment par l'extension de la durée d'amortissement de 15 à 20 ans. Lors de ce réexamen, il a été constaté que la valeur des droits et catalogues musicaux s'était accrue et que leur durée d'utilité était plus longue que précédemment estimé, eu égard à l'évolution récente des perspectives du marché mondial de la musique, en particulier grâce au développement des services de streaming par abonnement. Sur l'exercice 2017, l'incidence de ce changement d'estimation prospectif sur les dotations aux amortissements de la période s'établissait à 94 millions d'euros (net d'impôt différé).

Groupe Canal+

Droits de diffusion de films, de programmes télévisuels et d'événements sportifs

Lors de la signature des contrats d'acquisition de droits de diffusion de films, de programmes télévisuels et d'événements sportifs, les droits acquis sont présentés en engagements contractuels. Ils sont ensuite inscrits au bilan, classés parmi les actifs de contenus, dans les conditions suivantes :

- les droits de diffusion des films et des programmes télévisuels sont comptabilisés à leur coût d'acquisition, lorsque le programme est disponible pour sa diffusion initiale et sont comptabilisés en charges sur leur période de diffusion ;
- les droits de diffusion d'événements sportifs sont comptabilisés à leur coût d'acquisition, à l'ouverture de la fenêtre de diffusion de la saison sportive concernée ou dès le premier paiement et sont comptabilisés en charges à mesure qu'ils sont diffusés ;

- la consommation des droits de diffusion de films, de programmes télévisuels et d'événements sportifs est incluse dans le coût des ventes.

Films et programmes télévisuels produits ou acquis en vue d'être vendus à des tiers

Les films et programmes télévisuels produits ou acquis avant leur première exploitation, en vue d'être vendus à des tiers, sont comptabilisés en actifs de contenus, à leur coût de revient (principalement coûts directs de production et frais généraux) ou à leur coût d'acquisition. Le coût des films et des programmes télévisuels est amorti et les autres coûts afférents sont constatés en charges selon la méthode des recettes estimées (i.e., à hauteur du ratio recettes brutes perçues au cours de la période sur les recettes brutes totales estimées, toutes sources confondues, pour chaque production). Vivendi considère que l'amortissement selon la méthode des recettes estimées reflète le rythme selon lequel l'entité prévoit de consommer les avantages économiques futurs liés à l'actif, et qu'il existe une forte corrélation entre les produits et la consommation des avantages économiques liés aux immobilisations incorporelles.

Le cas échéant, les pertes de valeur estimées sont provisionnées pour leur montant intégral dans le résultat de la période, sur une base individuelle par produit, au moment de l'estimation de ces pertes.

Catalogues de droits cinématographiques et télévisuels

Les catalogues sont constitués de films acquis en 2e exploitation ou de transferts de films et programmes télévisuels produits ou acquis en vue d'être vendus à des tiers après leur premier cycle d'exploitation (i.e., une fois intervenue leur première diffusion sur une chaîne hertzienne gratuite). Ils sont inscrits au bilan à leur coût d'acquisition ou de transfert, et amortis respectivement par groupe de films ou individuellement selon la méthode des recettes estimées.

1.3.5.4. Frais de recherche et développement

Les coûts de recherche sont comptabilisés en charges lorsqu'ils sont encourus. Les dépenses de développement sont activées lorsque, notamment, la faisabilité du projet et sa rentabilité peuvent être raisonnablement considérées comme assurées.

Coût des logiciels à usage interne

Les frais directs internes et externes engagés pour développer des logiciels à usage interne, y compris les frais de développement de sites Internet, sont capitalisés durant la phase de développement de l'application. Les coûts de la phase de développement de l'application comprennent généralement la configuration du logiciel, le codage, l'installation et la phase de test. Les coûts des mises à jour importantes et des améliorations donnant lieu à des fonctionnalités supplémentaires sont également activés. Ces coûts capitalisés sont amortis sur 5 à 10 ans. Les coûts se rapportant à des opérations de maintenance et à des mises à jour et améliorations mineures sont constatés en résultat lorsqu'ils sont encourus.

Coût de développement des jeux

Les coûts de développement des jeux sont capitalisés lorsque, notamment, la faisabilité technique et l'intention du management d'achever le développement du jeu et de le commercialiser ont été établies et qu'ils sont considérés comme recouvrables. L'incertitude existant jusqu'au lancement du jeu ne permet généralement pas de remplir les critères d'activation requis par la norme IAS 38. Les coûts de développement des jeux sont donc comptabilisés en charges lors de leur engagement.

1.3.5.5. Autres immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles acquises séparément sont comptabilisées à leur coût et les immobilisations incorporelles acquises dans le cadre d'un regroupement d'entreprises sont comptabilisées à leur juste valeur à la date d'acquisition. Postérieurement à la comptabilisation initiale, le modèle du coût historique est appliqué aux immobilisations incorporelles. Les actifs à durée d'utilité indéfinie ne sont pas amortis mais soumis chaque année à un test de dépréciation. Un amortissement est constaté pour les actifs dont la durée d'utilité est finie. Les durées d'utilité sont revues à chaque clôture.

Les autres immobilisations incorporelles comprennent principalement les marques et bases de clients. A contrario, les catalogues musicaux, marques, bases de clients et parts de marchés générés en interne ne sont pas reconnus en tant qu'immobilisations incorporelles.

1.3.5.6. Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût historique diminué du cumul des amortissements et du cumul des pertes de valeur. Le coût historique inclut le coût d'acquisition ou le coût de production, les coûts directement attribuables pour disposer de l'immobilisation dans son lieu et dans ses conditions d'exploitation, et l'estimation des coûts relatifs au démantèlement et à l'enlèvement de l'immobilisation et à la remise en état du site sur lequel elle est installée, à raison de l'obligation encourue.

Lorsqu'une immobilisation corporelle comprend des composantes significatives ayant des durées d'utilité différentes, elles sont comptabilisées et amorties de façon séparée. L'amortissement est calculé de manière linéaire sur la durée d'utilité de l'actif. Les durées d'utilisation des principales composantes sont revues à chaque clôture et sont les suivantes :

- constructions : 5 à 40 ans ;
- installations techniques : 3 à 8 ans ;
- décodeurs : 5 à 7 ans ; et
- autres immobilisations corporelles : 2 à 10 ans.

Les actifs financés par des contrats de location financement sont capitalisés pour la valeur actualisée des paiements futurs ou la valeur de marché si elle est inférieure, et la dette correspondante est inscrite en « emprunts et autres passifs financiers ». Ces actifs sont généralement amortis de façon linéaire sur leur durée d'utilité estimée, correspondant à la durée applicable à des immobilisations de même nature. Les dotations aux amortissements des actifs acquis dans le cadre de ces contrats sont comprises dans les dotations aux amortissements.

Postérieurement à la comptabilisation initiale, le modèle du coût est appliqué aux immobilisations corporelles.

Vivendi a choisi de ne pas utiliser l'option offerte par la norme IFRS 1 consistant à choisir d'évaluer au 1er janvier 2004 certaines immobilisations corporelles à leur juste valeur à cette date.

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 1, Vivendi a choisi d'appliquer au 1er janvier 2004 l'interprétation IFRIC 4 – *Déterminer si un accord contient un contrat de location*, qui s'applique principalement aux contrats commerciaux de fourniture de capacités satellitaires de Groupe Canal+, qui sont des contrats de prestations de services, ceci compte tenu généralement de l'absence de mise à disposition d'un actif spécifique ; les redevances contractuelles sont alors comptabilisées en charges opérationnelles de période.

1.3.5.7. Perte de valeur des actifs

Vivendi réexamine la valeur des écarts d'acquisition, des autres immobilisations incorporelles, des immobilisations corporelles et des immobilisations en cours chaque fois que des événements ou modifications d'environnement de marché indiquent un risque de perte de valeur de ces actifs. En outre, conformément aux normes comptables appliquées, les écarts d'acquisition, les immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéfinie et les immobilisations incorporelles en cours sont soumis à un test annuel de dépréciation, mis en œuvre au quatrième trimestre de chaque exercice. Ce test de dépréciation consiste à comparer la valeur recouvrable des unités génératrices de trésorerie (UGT) ou, le cas échéant, de groupes d'UGT, à la valeur nette comptable des actifs correspondants y inclus les écarts d'acquisition, le cas échéant. Une UGT est le plus petit groupe identifiable d'actifs qui génère des entrées de trésorerie largement

indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres actifs ou groupes d'actifs. L'activité de Vivendi s'articule autour de différents métiers des médias et des contenus. Chaque métier fabrique des produits ou des services différents, qui sont distribués par des canaux distincts. Les UGT sont définies de manière indépendante au niveau de chacun de ces métiers, qui correspondent aux secteurs opérationnels du groupe. Les UGT et les groupes d'UGT de Vivendi sont présentés dans la note 9.

La valeur recouvrable est déterminée comme la plus élevée entre la valeur d'utilité et la juste valeur (diminuée des coûts de cession), telles que définies ci-après pour chaque actif pris individuellement, à moins que l'actif considéré ne génère pas d'entrées de trésorerie largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres actifs ou groupes d'actifs. Dans ce cas, la valeur recouvrable est déterminée pour le groupe d'actifs. En particulier, Vivendi met en œuvre le test de dépréciation des écarts d'acquisition au niveau des UGT ou de groupes d'UGT, en fonction du niveau auquel la Direction de Vivendi mesure le retour sur investissement des activités.

La valeur d'utilité de chaque actif ou groupe d'actifs est déterminée, sauf exception, par actualisation de ses flux de trésorerie futurs, méthode dite des « discounted cash flows » ou « DCF », en utilisant des prévisions de flux de trésorerie cohérents avec le budget de l'année suivante et les prévisions les plus récentes préparées par les secteurs opérationnels.

Les taux d'actualisation retenus sont déterminés par référence aux sources externes d'informations disponibles, généralement fondées sur des benchmarks provenant d'établissements financiers, et reflètent les appréciations actuelles par Vivendi de la valeur temps de l'argent et des risques spécifiques à chaque actif ou groupe d'actifs.

Les taux de croissance utilisés pour l'évaluation des UGT sont ceux retenus dans le cadre de l'élaboration du budget de chaque UGT ou groupe d'UGT et, pour les périodes subséquentes, conformes aux taux estimés par le métier par extrapolation à partir des taux retenus pour le budget, sans excéder le taux de croissance moyen à long terme pour les marchés dans lesquels le groupe opère.

La juste valeur (diminuée des coûts de cession) correspond au prix qui pourrait être obtenu de la vente de l'actif ou d'un groupe d'actifs lors d'une transaction normale entre des intervenants de marché à la date d'évaluation, diminué des coûts de cession. Ces valeurs sont déterminées à partir d'éléments de marché (cours de Bourse ou comparaison avec des sociétés cotées similaires ou comparaison avec la valeur attribuée à des actifs ou sociétés similaires lors de transactions récentes) ou à défaut à partir des flux de trésorerie actualisés.

Lorsque la valeur recouvrable est inférieure à la valeur nette comptable de l'actif ou du groupe d'actifs testés, une perte de valeur est comptabilisée en résultat opérationnel pour la différence ; dans le cas d'un groupe d'actifs, elle est imputée en priorité en réduction des écarts d'acquisition.

Les pertes de valeur enregistrées au titre des immobilisations corporelles et incorporelles (hors écarts d'acquisition) peuvent être reprises ultérieurement, si la valeur recouvrable redevient supérieure à la valeur nette comptable, dans la limite de la perte de valeur initialement enregistrée déduite des amortissements qui auraient été sinon comptabilisés. En revanche, les pertes de valeur enregistrées au titre des écarts d'acquisition sont irréversibles.

1.3.5.8. Actifs financiers

Les actifs financiers sont initialement comptabilisés à la juste valeur qui correspond généralement au prix payé, soit le coût d'acquisition (y inclus les frais d'acquisition liés, lorsqu'applicable). Par la suite, les actifs financiers sont évalués à la juste valeur ou au coût amorti selon la catégorie d'actif financier à laquelle ils appartiennent.

À partir du 1er janvier 2018, les actifs financiers sont classés dans les catégories « actifs financiers évalués au coût amorti », « actifs évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global » et « actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais du résultat net ».

Ce classement dépend du modèle économique de gestion des actifs financiers par l'entité et des conditions contractuelles permettant de déterminer si les flux de trésorerie sont seulement le paiement du principal et des intérêts (SPPI). Les actifs financiers comprenant un dérivé incorporé sont considérés dans leur intégralité pour déterminer si leurs flux de trésorerie sont SPPI.

Actifs financiers évalués à la juste valeur

Ces actifs comprennent les actifs évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global, les instruments financiers dérivés dont la valeur est positive (se reporter à la note 1.3.7) et d'autres actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais du résultat net. L'essentiel de ces actifs financiers sont négociés activement sur les marchés financiers organisés, leur juste valeur étant déterminée par référence aux prix de marché publiés à la date de clôture. Pour les actifs financiers pour lesquels il n'y a pas de prix de marché publié sur un marché actif, la juste valeur fait l'objet d'une estimation. Le groupe évalue en dernier ressort les actifs financiers au coût historique déduction faite de toute perte de valeur éventuelle, lorsqu'aucune estimation fiable de leur juste valeur ne peut être faite par une technique d'évaluation et en l'absence de marché actif.

Les actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global comprennent :

- les participations non consolidées qui ne sont pas détenus à des fins de transaction et pour lesquels Vivendi a fait le choix irrévocable de les classer en juste valeur par le biais des autres éléments non recyclables du résultat global. Les gains et pertes latents sur les actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments non recyclables du résultat global sont enregistrés en autres charges et produits comptabilisés directement en capitaux propres jusqu'à ce que l'actif financier soit vendu, encaissé ou sorti du bilan d'une autre manière, date à laquelle le gain ou la perte cumulé, enregistré jusqu'alors en autres charges et produits comptabilisés directement en capitaux propres, est transféré en réserves de consolidation et n'est pas reclassé dans le compte de résultat. Les dividendes et les intérêts reçus des participations non consolidées sont comptabilisées dans le compte de résultat ;
- les instruments de dette dont les flux de trésorerie contractuels sont uniquement le remboursement du montant nominal et le paiement des intérêts sur le montant nominal restant dû et, dont l'intention de gestion du groupe est la collecte des flux de trésorerie contractuels et la vente de ces actifs financiers. Les gains et pertes latents sur ces actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global sont comptabilisés en autres charges et produits comptabilisés directement en capitaux propres jusqu'à ce que l'actif financier soit vendu, encaissé ou sorti du bilan d'une autre manière ou lorsqu'il existe des indications objectives que l'actif financier a perdu tout ou partie de sa valeur, date à laquelle le gain ou la perte cumulé, enregistré jusqu'alors en autres charges et produits comptabilisés directement en capitaux propres, est transféré dans le compte de résultat en autres charges et produits financiers.

Les autres actifs financiers à la juste valeur par le biais du résultat net comprennent principalement des actifs détenus à des fins de transaction que Vivendi a l'intention de revendre dans un terme proche (valeur mobilière de placement notamment) et d'autres actifs financiers ne répondant pas à la

définition des autres catégories d'actifs financiers décrites ci-après. Les gains et pertes latents sur ces actifs sont comptabilisés en autres charges et produits financiers.

Actifs financiers évalués au coût amorti

Les actifs financiers évalués au coût amorti comprennent les instruments de dette dont l'intention de gestion du groupe est de collecter les flux de trésorerie contractuels qui correspondent uniquement au remboursement du montant nominal et le paiement des intérêts sur le montant nominal restant dû. À chaque clôture, ces actifs sont évalués au coût amorti en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif. Lorsqu'il existe des indications objectives que l'actif financier a perdu tout ou partie de sa valeur, une perte de valeur correspondant à la différence entre la valeur nette comptable et la valeur recouvrable (actualisation des flux de trésorerie attendus au taux d'intérêt effectif d'origine) est comptabilisée en résultat. Elle est réversible si la valeur recouvrable est amenée à évoluer favorablement dans le futur.

Dépréciation des actifs financiers

Vivendi évalue sur une base prospective les pertes de crédit attendues associées à ses actifs financiers comptabilisés au coût amorti et à la juste valeur par les autres éléments recyclables du résultat global. Pour évaluer la dotation aux provisions pour pertes de crédit attendues sur ses actifs financiers à l'origine, Vivendi prend en compte la probabilité de défaut à la date de la comptabilisation initiale. Par la suite, les provisions pour pertes de crédit attendues sur les actifs financiers sont réévaluées en fonction de l'évolution du risque de crédit de l'actif au cours de chaque exercice.

Pour évaluer s'il y a eu une augmentation significative du risque de crédit, Vivendi compare le risque de défaut sur l'actif à la date de clôture avec le risque de crédit à la date de la comptabilisation initiale en s'appuyant sur des événements et des informations prospectives raisonnables, ainsi cotations de crédit si disponibles, changements défavorables importants, réels ou prévus, dans la conjoncture économique, financière ou commerciale qui devraient entraîner une modification importante de la capacité de l'emprunteur de s'acquitter de ses obligations.

La notion de défaut et la politique de dépréciation à 100 % sont définies de façon spécifique au sein de chaque entité opérationnelle.

1.3.5.9. Stocks

Les stocks sont évalués au plus faible de leur coût ou de leur valeur nette de réalisation. Le coût comprend les coûts d'achat, les coûts de production et les autres coûts d'approvisionnement et de conditionnement. Il est généralement calculé selon la méthode du coût moyen pondéré. La valeur nette de réalisation est le prix de vente estimé dans le cours normal de l'activité, diminué des coûts estimés pour l'achèvement et des coûts estimés nécessaires pour réaliser la vente.

1.3.5.10. Créances clients

Les créances clients sont initialement comptabilisées à la juste valeur ; celle-ci correspond en général à la valeur nominale. Les taux de pertes attendues sur les créances clients sont calculés par les entités opérationnelles concernées sur leur durée de vie à compter de la comptabilisation initiale et se fondent sur des informations historiques lesquelles incorporent également des informations prospectives. En outre, les créances relatives à des clients résiliés, en contentieux ou en procédure collective sont le plus souvent dépréciées à 100 %.

1.3.5.11. Trésorerie et équivalents de trésorerie

La rubrique « Trésorerie et équivalents de trésorerie », définie conformément aux dispositions de la norme IAS 7, comprend les soldes en banque, les OPCVM monétaires qui satisfont aux attendus de la décision exprimée par l'ANC et l'AMF en novembre 2018, et les autres placements à court terme très liquides, généralement assortis d'une échéance à l'origine inférieure ou égale à trois mois. Les placements dans des actions, les placements dont l'échéance à l'origine est supérieure à trois mois sans possibilité de sortie anticipée ainsi que les comptes bancaires faisant l'objet de restrictions (comptes bloqués) autres que celles liées à des réglementations propres à certains pays ou secteurs d'activités (contrôle des changes, etc.) ne sont pas classés en équivalents de trésorerie, mais parmi les actifs financiers. En outre, les performances historiques des placements sont vérifiées sur une base régulière afin que leur classement comptable en équivalents de trésorerie soit confirmé.

1.3.6. Actifs détenus en vue de la vente et activités cédées ou en cours de cession

Un actif non courant, ou un groupe d'actifs et de passifs, est détenu en vue de la vente quand sa valeur comptable sera recouvrée principalement par le biais d'une vente et non d'une utilisation continue. Pour que tel soit le cas, l'actif doit être disponible en vue de sa vente immédiate et sa vente doit être hautement probable. Les actifs et passifs concernés sont reclassés en actifs détenus en vue de la vente et en passifs associés aux actifs détenus en vue de la vente sans possibilité de compensation. Les actifs ainsi reclassés sont comptabilisés à la valeur la plus faible entre la juste valeur nette des coûts de sortie et leur valeur nette comptable, soit leur coût diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur, et ne sont plus amortis.

Une activité est considérée comme cédée ou en cours de cession quand elle représente une activité distincte et significative pour le groupe, et que les critères de classification comme actif détenu en vue de la vente ont été satisfaits ou lorsque Vivendi a cédé l'activité. Les activités cédées ou en cours de cession sont présentées sur une seule ligne du compte de résultat des périodes présentées comprenant le résultat net après impôt des activités cédées ou en cours de cession jusqu'à la date de cession et le profit ou la perte après impôt résultant de la cession ou de l'évaluation à la juste valeur diminuée des coûts de la vente des actifs et passifs constituant les activités cédées ou en cours de cession. De même, les flux de trésorerie générés par les activités cédées ou en cours de cession sont présentés sur une ligne distincte du tableau des flux de trésorerie consolidés des périodes présentées.

1.3.7. Passifs financiers

Les emprunts et autres passifs financiers à long et court termes sont constitués :

- des emprunts obligataires et bancaires, ainsi que d'autres emprunts divers (y compris les billets de trésorerie et les dettes au titre des opérations de location financement) et les intérêts courus afférents ;
- des obligations encourues au titre des engagements d'achat d'intérêts minoritaires ;
- des découverts bancaires ;
- de la valeur des autres instruments financiers dérivés si elle est négative ; les dérivés dont la valeur est positive sont inscrits au bilan en actifs financiers.

Emprunts

Tous les emprunts sont comptabilisés initialement à la juste valeur diminuée des frais directement attribuables à ces emprunts, puis au coût amorti en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif. Ce taux correspond au taux de rendement interne qui permet d'actualiser la série de flux de trésorerie attendus sur la durée de l'emprunt. En outre, si l'emprunt comprend un instrument dérivé incorporé (dans le cas, par exemple, d'une obligation échangeable) ou s'il comprend une composante de capitaux propres (dans le cas, par exemple, d'une obligation convertible), alors le coût amorti est calculé sur la seule composante dette, donc une fois que l'instrument dérivé incorporé ou la composante de capitaux propres ont été séparés. En cas de changement des flux de trésorerie futurs attendus (par exemple, remboursement anticipé non prévu initialement), alors le coût amorti est

ajusté par contrepartie du résultat pour refléter la valeur des nouveaux flux de trésorerie attendus, actualisés au taux d'intérêt effectif initial.

Engagements d'achat d'intérêts minoritaires

Vivendi a consenti à des actionnaires minoritaires de certaines de ses filiales consolidées par intégration globale des engagements d'achat de leurs participations. Ces engagements d'achat peuvent être optionnels (e.g. option de vente) ou fermes (engagement ferme d'achat à une date fixée à l'avance).

Le traitement comptable retenu pour les engagements d'achat conclus après le 1er janvier 2009 est le suivant :

- lors de la comptabilisation initiale, l'engagement d'achat est comptabilisé en passifs financiers pour la valeur actualisée du prix d'exercice de l'option de vente ou de l'engagement ferme d'achat, par contrepartie principalement de la valeur comptable des intérêts minoritaires et, pour le solde, en variation des capitaux propres attribuables aux actionnaires de Vivendi SA ;
- la variation ultérieure de la valeur de l'engagement est comptabilisée en passifs financiers par ajustement du montant des capitaux propres attribuables aux actionnaires de Vivendi SA ;
- à l'échéance de l'engagement, si l'achat n'est pas effectué, les écritures antérieurement comptabilisées sont contre-passées ; si l'achat est effectué, le montant constaté en passifs financiers est contre-passé par contrepartie du décaissement lié à l'achat des intérêts minoritaires.

Instruments financiers dérivés

Vivendi utilise des instruments financiers dérivés pour gérer et réduire son exposition aux risques de variation des taux d'intérêt et des cours de change. Il s'agit d'instruments cotés sur des marchés organisés ou de gré à gré négociés avec des contreparties de premier rang. Ils comprennent des contrats de swap de taux d'intérêt ou de devises, ainsi que des contrats de change à terme. Tous ces instruments sont utilisés à des fins de couverture. Vivendi documente, au début de chaque opération de couverture, la relation économique entre les instruments de couverture et les éléments couverts, notamment la compensation des variations des flux de trésorerie des éléments couverts par les variations des flux de trésorerie des instruments de couverture. L'objectif et la stratégie de gestion des risques pour entreprendre diverses opérations de couverture au début de chaque relation de couverture sont également documentés.

Les dérivés sont initialement comptabilisés à la juste valeur à la date à laquelle un contrat dérivé est conclu et sont ensuite réévalués à leur juste valeur à la date de clôture de chaque exercice. La comptabilisation des variations ultérieures de la juste valeur dépend de la désignation du dérivé comme instrument de couverture et, le cas échéant, de la nature de l'élément couvert et du type de relation de couverture désigné. Lorsque ces contrats sont qualifiés de couverture au plan comptable, les profits et les pertes réalisés sur ces contrats sont constatés dans le résultat de façon symétrique à l'enregistrement des produits et des charges de l'élément couvert.

Lorsque des contrats à terme sont utilisés pour couvrir des transactions futures, Vivendi ne qualifie d'instruments de couverture que la variation de juste valeur du contrat à terme liée à la variation du taux de change comptant. Les variations de valeur des contrats à terme liées aux points à terme sont exclues de la relation de couverture et sont comptabilisées en contrepartie du résultat financier.

Couverture de juste valeur

Lorsque l'instrument dérivé couvre un risque de variation de juste valeur d'un actif ou d'un passif comptabilisé au bilan, ou d'un engagement ferme non reconnu au bilan, il est qualifié de couverture de juste valeur. Au plan comptable, l'instrument est réévalué à sa juste valeur par contrepartie du résultat et l'élément couvert est symétriquement réévalué pour la portion couverte, sur la même ligne du compte de résultat, ou, dans le cadre d'une transaction prévue portant sur un actif ou un passif non financier, dans le coût initial de l'actif ou du passif.

Couverture de flux de trésorerie

Lorsque l'instrument dérivé couvre un flux de trésorerie, il est qualifié de couverture de flux de trésorerie. Dans ce cas, au plan comptable, l'instrument est réévalué à sa juste valeur par contrepartie des autres charges et produits comptabilisés directement en capitaux propres pour la part efficace et par contrepartie du résultat pour la part inefficace ; lors de la réalisation de l'élément couvert, les montants accumulés en capitaux propres sont reclassés au compte de résultat sur la même ligne que l'élément couvert ; dans le cadre d'une transaction prévue portant sur un actif ou un passif non financier, ils sont reclassés dans le coût initial de l'actif ou du passif.

Couverture d'investissement net

Lorsque l'instrument dérivé constitue une couverture de l'investissement net dans une entreprise étrangère, il est comptabilisé de façon similaire à une couverture de flux de trésorerie. Pour les instruments dérivés qui ne sont pas qualifiés d'instruments de couverture au plan comptable, les variations de leur juste valeur sont directement enregistrées en résultat sans réévaluation du sous-jacent.

En outre, les produits et les charges relatifs aux instruments de change utilisés pour couvrir les expositions budgétaires hautement probables et les engagements fermes, contractés dans le cadre de l'acquisition de droits sur des contenus éditoriaux (droits sportifs, audiovisuels, cinématographiques, etc.), sont comptabilisés en résultat opérationnel. Dans tous les autres cas, les variations de la juste valeur des instruments sont comptabilisées en autres charges et produits financiers.

1.3.8. Autres passifs

Provisions

Des provisions sont comptabilisées lorsqu'à la fin de la période concernée, Vivendi a une obligation juridique (légale, réglementaire, contractuelle), ou implicite, résultant d'événements passés et qu'il est probable qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques soit nécessaire pour éteindre l'obligation dont le montant peut être évalué de façon fiable. Si l'effet de la valeur temps est significatif, les provisions sont déterminées en actualisant les flux futurs de trésorerie attendus à un taux d'actualisation avant impôt qui reflète les appréciations actuelles par le marché de la valeur temps de l'argent. Si aucune estimation fiable du montant de l'obligation ne peut être effectuée, aucune provision n'est comptabilisée et une information est donnée en annexe.

Régimes d'avantages au personnel

Conformément aux lois et pratiques de chacun des pays dans lesquels le groupe opère, Vivendi participe à, ou maintient, des plans d'avantages au personnel qui assurent aux salariés, aux anciens salariés, aux retraités et aux ayants droit remplissant les conditions requises, le versement de retraites, une assistance médicale postérieure au départ en retraite, une assurance-vie et des prestations postérieures à l'emploi, dont des indemnités de départ en retraite. La quasi-totalité des employés du groupe bénéficient de prestations de retraite au travers de régimes à cotisations définies, qui sont intégrés aux régimes locaux de sécurité sociale et à des régimes multi-employeurs, ou de régimes à prestations définies, qui sont gérés le plus souvent via des régimes de couverture du groupe. La politique de financement des régimes mis en œuvre par le groupe est conforme aux obligations et réglementations publiques applicables.

Régimes à cotisations définies

Les cotisations aux régimes de retraite à cotisations définies et multi-employeurs sont portées en charges dans le résultat de l'exercice.

Régimes à prestations définies

Les régimes à prestations définies peuvent être financés par des placements dans différents instruments, tels que des contrats d'assurance ou des titres de capitaux propres et de placement obligataires, à l'exclusion des actions ou des instruments de dette du groupe Vivendi.

Les engagements et charges de retraite sont déterminés par des actuaires indépendants selon la méthode des unités de crédit projetées. Cette méthode repose sur des hypothèses mises à jour annuellement telles que la probabilité du maintien du personnel dans le groupe jusqu'au départ en retraite, l'évolution prévisible de la rémunération future et un taux d'actualisation approprié pour chacun des pays dans lesquels Vivendi a mis en place un régime de retraite. Les hypothèses retenues en 2017 et 2018 et leurs modalités de détermination sont détaillées dans la note 17. Une provision est comptabilisée au bilan au titre de la différence entre la dette actuarielle des engagements y afférents (passifs actuariels) et les actifs éventuellement dédiés à la couverture des régimes, évalués à leur juste valeur, et inclut les coûts des services passés et les pertes et gains actuariels.

Le coût des régimes à prestations définies est constitué de trois composantes, comptabilisées comme suit :

- Le coût des services est comptabilisé en charges administratives et commerciales. Il comprend le coût des services rendus au cours de la période, le coût des services passés résultant de la modification ou de la réduction d'un régime, intégralement comptabilisé en résultat de la période au cours de laquelle il est intervenu, et les pertes et gains résultant des liquidations ;
- La composante financière, comptabilisée en autres charges et produits financiers, est constituée de l'effet de désactualisation des engagements, net du rendement attendu des actifs de couverture évalué en utilisant le taux d'actualisation retenu pour l'évaluation des engagements ;
- Les réévaluations du passif (de l'actif) sont comptabilisées en autres éléments non recyclables du résultat global, et sont constituées pour l'essentiel des écarts actuariels, à savoir la variation des engagements et des actifs de couverture due aux changements d'hypothèses et aux écarts d'expérience, ces derniers étant représentatifs de l'écart entre l'effet attendu de certaines hypothèses actuarielles appliquées aux évaluations antérieures et l'impact effectivement constaté.

Si les actifs de couverture excèdent les engagements comptabilisés, un actif financier est généré dans la limite de la valeur actualisée des remboursements futurs et des diminutions de cotisations futures attendus.

Certains autres avantages postérieurs à l'emploi tels que l'assurance-vie et la couverture médicale (principalement aux États-Unis) font également l'objet de provisions qui sont déterminées en procédant à un calcul actuariel comparable à celui effectué pour les provisions pour retraites.

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 1, Vivendi a choisi de constater au 1er janvier 2004 les écarts actuariels non encore comptabilisés en contrepartie des capitaux propres consolidés.

1.3.9. Impôts différés

Les différences existant à la date de clôture entre la valeur fiscale des actifs et passifs et leur valeur comptable au bilan constituent des différences temporelles. En application de la méthode bilantielle du report variable, ces différences temporelles donnent lieu à la comptabilisation :

- d'actifs d'impôt différé, lorsque la valeur fiscale est supérieure à la valeur comptable (situation correspondant à une économie future d'impôt attendue) ;
- ou de passifs d'impôt différé, lorsque la valeur fiscale est inférieure à la valeur comptable (situation correspondant à une taxation future attendue).

Les actifs et passifs d'impôt différé sont déterminés sur la base des taux d'impôt dont l'application est attendue sur l'exercice au cours duquel l'actif sera réalisé ou le passif réglé, et sur la base des taux d'impôt (et réglementations fiscales) qui ont été adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture. Ces estimations sont revues à la clôture de chaque exercice, en fonction de l'évolution éventuelle des taux d'impôt applicables.

Des actifs d'impôt différé sont comptabilisés pour toutes différences temporelles déductibles, reports en avant de pertes fiscales et crédits d'impôt non utilisés, dans la mesure où il est probable qu'un bénéfice imposable sera disponible ou lorsqu'il existe un passif d'impôt exigible sur lequel ces différences temporelles déductibles, reports en avant de pertes fiscales et crédits d'impôt non utilisés pourront être imputés, sauf quand l'actif d'impôt différé lié à la différence temporelle déductible est généré par la comptabilisation initiale d'un actif ou d'un passif dans une opération qui n'est pas un regroupement d'entreprises et qui, à la date de l'opération, n'affecte ni le bénéfice comptable, ni le bénéfice imposable ou la perte fiscale.

Pour les différences temporelles déductibles liées à des participations dans les filiales, coentreprises et entreprises associées, des actifs d'impôt différé sont comptabilisés dans la mesure où il est probable que la différence temporelle s'inversera dans un avenir prévisible et qu'il existera un bénéfice imposable sur lequel pourra s'imputer la différence temporelle.

La valeur comptable des actifs d'impôt différé est revue à la clôture de chaque exercice et, le cas échéant, réévaluée ou réduite, pour tenir compte de perspectives plus ou moins favorables de réalisation d'un bénéfice imposable disponible permettant l'utilisation de ces actifs d'impôt différé. Pour apprécier la probabilité de réalisation d'un bénéfice imposable disponible, il est notamment tenu compte de l'historique des résultats des exercices précédents, des prévisions de résultats futurs, des éléments non récurrents qui ne seraient pas susceptibles de se renouveler à l'avenir et de la stratégie fiscale. De ce fait, l'évaluation de la capacité du groupe à utiliser ses déficits reportables repose sur une part de jugement importante. Si les résultats fiscaux futurs du groupe s'avéraient sensiblement différents de ceux anticipés, le groupe serait alors dans l'obligation de revoir à la hausse ou à la baisse la valeur comptable des actifs d'impôt différé, ce qui pourrait avoir un effet significatif sur le bilan et le résultat du groupe.

Des passifs d'impôt différé sont comptabilisés pour toutes les différences temporelles imposables, sauf quand le passif d'impôt différé résulte d'un écart d'acquisition ou de la comptabilisation initiale d'un actif ou d'un passif dans une opération qui n'est pas un regroupement d'entreprises et qui, à la date de l'opération, n'affecte ni le bénéfice comptable, ni le bénéfice ou la perte imposable.

Pour les différences temporelles taxables liées à des participations dans les filiales, coentreprises et entreprises associées, des passifs d'impôt différé sont comptabilisés sauf si la date à laquelle la différence temporelle s'inversera peut être contrôlée et qu'il est probable que la différence temporelle ne s'inversera pas dans un avenir prévisible.

Les impôts relatifs aux éléments reconnus directement en capitaux propres sont comptabilisés dans les capitaux propres et non dans le compte de résultat.

1.3.10. Rémunérations fondées sur des instruments de capitaux propres

Avec pour objectif d'aligner l'intérêt des dirigeants et des salariés sur celui des actionnaires en leur donnant une incitation supplémentaire à améliorer les performances de l'entreprise et à accroître le cours de l'action sur le long terme, Vivendi a mis en place des plans de rémunération fondés sur l'action Vivendi (plans d'achat d'actions, plans d'attribution d'actions de performance, plans d'attribution gratuite d'actions) ou d'autres instruments de capitaux propres dérivés de la valeur de l'action Vivendi (options de souscription d'actions), dénoués par livraison d'actions ou par remise de numéraire. Le Directoire et le Conseil de surveillance approuvent l'attribution de ces plans. Par ailleurs, pour les options de souscription d'actions et les actions de performance, ils fixent les critères de performance qui déterminent leur attribution définitive. En outre, tous les plans attribués sont soumis à condition de présence à la date d'acquisition des droits.

Par ailleurs, Dailymotion a mis en place en faveur de certains dirigeants un plan d'intéressement à long terme dénoué par remise de numéraire, dont la valeur est dérivée de l'accroissement de la valeur d'entreprise de Dailymotion.

Les caractéristiques de l'ensemble des plans concernés, ainsi que la situation des plans initialement attribués par Gameloft S.E. et par Havas, sont décrites dans la note 18.

Les rémunérations fondées sur des instruments de capitaux propres sont comptabilisées comme des charges de personnel à hauteur de la juste valeur des instruments attribués. Cette charge est étalée sur la durée d'acquisition des droits, soit trois ans pour les plans d'options de souscription d'actions ainsi que pour les plans d'attribution d'actions de performance (deux ans pour les attributions d'actions consenties avant le 24 juin 2014), et deux ans pour les plans d'actions gratuites Vivendi, sauf cas particuliers.

Vivendi utilise un modèle binomial pour estimer la juste valeur des instruments attribués. Cette méthode repose sur des hypothèses mises à jour à la date d'évaluation telles que la volatilité estimée du titre concerné, un taux d'actualisation correspondant au taux d'intérêt sans risque, le taux de dividendes estimé et la probabilité du maintien des dirigeants et salariés concernés dans le groupe jusqu'à l'exercice de leurs droits.

Toutefois, selon que les instruments sont dénoués par émission d'actions ou par remise de numéraire, les modalités d'évaluation et de comptabilisation de la charge sont différentes :

Instruments dénoués par émission d'actions

- La durée de vie estimée d'une option est calculée comme la moyenne entre la durée d'acquisition des droits et la durée de vie contractuelle de l'instrument.
- La valeur des instruments attribués est estimée et figée à la date de l'attribution.
- La charge est comptabilisée par contrepartie d'une augmentation des capitaux propres.

Instruments dénoués par remise de numéraire

- La durée de vie estimée de l'instrument est calculée comme la moitié de la durée de vie résiduelle contractuelle de l'instrument pour les droits exerçables et comme la moyenne entre la durée résiduelle d'acquisition des droits à la date de réévaluation et la durée de vie contractuelle de l'instrument pour les droits non encore exerçables.
- La valeur des instruments attribués est estimée à la date de l'attribution dans un premier temps, puis ré-estimée à chaque clôture jusqu'à la date de paiement, et la charge ajustée en conséquence au prorata des droits acquis à la clôture considérée.
- La charge est comptabilisée par contrepartie des provisions.
- En outre, les plans dénoués par remise de numéraire étant principalement libellés en dollars, leur valeur évolue selon les fluctuations du taux de change EUR/USD.

Le coût des rémunérations fondées sur des instruments de capitaux propres est alloué à chacun des secteurs opérationnels, au prorata du nombre d'instruments de capitaux propres ou équivalents détenus par leurs dirigeants et salariés.

L'effet de dilution des plans d'options de souscription d'actions et d'actions de performance dénoués par livraison d'actions Vivendi et en cours d'acquisition est reflété dans le calcul du résultat dilué par action.

En application des dispositions de la norme IFRS 1, Vivendi a opté pour l'application rétrospective de la norme IFRS 2 au 1er janvier 2004. Ainsi, tous les plans pour lesquels des droits restaient à acquérir au 1er janvier 2004 ont été comptabilisés selon la norme IFRS 2.

1.4. PARTIES LIÉES

Les parties liées du groupe comprennent les entreprises sur lesquelles le groupe exerce un contrôle exclusif, un contrôle conjoint ou une influence notable, les actionnaires qui exercent un contrôle conjoint sur les coentreprises du groupe, les actionnaires minoritaires qui exercent une influence notable sur les filiales du groupe, les mandataires sociaux, dirigeants et administrateurs du groupe, ainsi que les sociétés dans lesquelles ceux-ci exercent le contrôle, un contrôle conjoint ou une influence notable.

Les opérations réalisées avec les filiales sur lesquelles le groupe exerce le contrôle sont éliminées au sein des opérations intersegment (une liste des principales filiales consolidées du groupe est présentée dans la note 24). En outre, les opérations commerciales entre les filiales du groupe, regroupées au sein de secteurs opérationnels, sont réalisées sur une base de marché, à des termes et conditions similaires à ceux qui seraient proposés à des tierces parties. Les coûts de fonctionnement du siège de Vivendi SA nets des frais réalloués aux métiers, sont regroupés au sein du secteur opérationnel « Corporate ».

1.5. ENGAGEMENTS CONTRACTUELS ET ACTIFS ET PASSIFS ÉVENTUELS

Sur une base annuelle, Vivendi et ses filiales établissent un recensement détaillé de l'ensemble des obligations contractuelles, engagements financiers et commerciaux, obligations conditionnelles auxquels ils sont partis ou exposés et qui présentent un caractère significatif pour le groupe. De manière régulière, ce recensement est actualisé par les services compétents et revu par la Direction du groupe. Afin de s'assurer de l'exhaustivité, l'exactitude et la cohérence des informations issues de ce recensement, des procédures spécifiques de contrôle sont mises en œuvre, incluant notamment :

- l'examen régulier des procès-verbaux des Assemblées générales d'actionnaires, réunions du Directoire et du Conseil de surveillance, des Comités du Conseil de surveillance pour ce qui concerne les engagements contractuels, les litiges et les autorisations d'acquisition ou de cession d'actifs ;
- la revue avec les banques et établissements financiers des sûretés et garanties ;
- la revue avec les conseils juridiques internes et externes des litiges et procédures devant les tribunaux en cours, des questions d'environnement, ainsi que de l'évaluation des passifs éventuels y afférents ;

- l'examen des rapports des contrôleurs fiscaux et, le cas échéant, des avis de redressement au titre des exercices antérieurs ;
- l'examen avec les responsables de la gestion des risques, les agents et courtiers des compagnies d'assurance auprès desquelles le groupe a contracté des assurances pour couvrir les risques relatifs aux obligations conditionnelles ;
- l'examen des transactions avec les parties liées pour ce qui concerne les garanties et autres engagements donnés ou reçus ;
- d'une manière générale, la revue des principaux contrats ou engagements contractuels.

1.6. NOUVELLES NORMES IFRS ET INTERPRÉTATIONS IFRIC PUBLIÉES MAIS NON ENCORE ENTRÉES EN VIGUEUR

Parmi les normes IFRS et interprétations IFRIC émises par l'IASB/l'IFRS IC à la date d'approbation des présents états financiers consolidés, mais non encore entrées en vigueur, pour lesquelles Vivendi n'a pas opté pour une application anticipée, la principale norme susceptible de concerner Vivendi est la norme IFRS 16 – *Contrats de location*.

Cette norme, publiée par l'IASB le 13 janvier 2016, adoptée dans l'UE le 31 octobre 2017 et publiée au Journal Officiel de l'UE le 9 novembre 2017, est d'application obligatoire à compter du 1er janvier 2019.

Les achats et ventes de droits d'accès et de droits d'utilisation de licences de propriété intellectuelle étant exclus du champ d'application de la norme IFRS 16, le principal sujet d'attention pour Vivendi concerne la comptabilisation des contrats de locations immobilières pour lesquels Vivendi est preneur.

De manière préliminaire, Vivendi a déterminé que la dette de loyers futurs, estimée au 1er janvier 2019 selon la norme IFRS 16, serait un montant d'environ 1,3 milliard d'euros, qui n'inclut pas à ce stade l'incidence éventuelle de la consolidation d'Editis à compter du 1er février 2019. Les impacts définitifs de l'application de la norme IFRS 16 sur le compte de résultat, le résultat global, le bilan, les flux de trésorerie (présentation) et le contenu des notes annexes aux états financiers consolidés seront finalisés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Vivendi a opté pour une application de la norme IFRS 16 avec effet rétroactif au 1er janvier 2019, sans retraitement des périodes comparatives dans les états financiers, selon la méthode rétrospective simplifiée.

NOTE 2. ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS

2.1. OUVERTURE DU CAPITAL D'UNIVERSAL MUSIC GROUP

Le processus de cession d'une partie du capital d'Universal Music Group pouvant aller jusqu'à 50 % à un ou plusieurs partenaires stratégiques se poursuit :

- la réorganisation juridique préalable a été réalisée à fin 2018 ;
- les travaux pour la réalisation d'une Vendor Due Diligence ont été lancés début 2019 ;
- les banques présélectionnées ont été reçues. Le choix final des banques conseils chargées de trouver les meilleurs partenaires pour Universal Music Group sera arrêté dans les prochaines semaines.

Un prix de réserve sera fixé pour l'entrée de partenaires au capital d'Universal Music Group.

2.2. ACQUISITION D'EDITIS

À la suite de l'accord d'acquisition conclu le 15 novembre 2018 avec le groupe espagnol Planeta sur la base d'une valeur d'entreprise de 900 millions d'euros, Vivendi a finalisé le 31 janvier 2019 l'acquisition de 100 % du capital d'Editis, le deuxième groupe d'édition français, représentant un décaissement de 833 millions d'euros, en ce compris le remboursement de l'endettement d'Editis. L'Autorité de la concurrence avait autorisé sans conditions l'opération le 2 janvier 2019. À compter du 1er février 2019, Vivendi consolide Editis par intégration globale.

Editis réalise un chiffre d'affaires de l'ordre de 750 millions d'euros.

Vivendi et Editis partagent un savoir-faire reconnu dans le développement et la gestion des droits d'œuvres culturelles et une même passion pour la création et l'accompagnement des talents. Cette acquisition s'inscrit dans la logique de construction d'un grand groupe de contenus, de médias et de communication. Cette opération marque aussi le retour de ce fleuron de l'édition dans un groupe européen d'envergure mondiale.

Arnaud de Puyfontaine, Président du Directoire de Vivendi, devient parallèlement Président du Conseil d'administration d'Editis. Pierre Conte est confirmé comme Directeur général.

Editis fédère près de 50 maisons d'édition prestigieuses (comme Nathan, Robert Laffont, Julliard, Plon, Belfond, Presses de la Cité, Pocket, Solar). Avec un large portefeuille d'auteurs de renommée internationale, 4 000 nouveautés publiées chaque année et un fonds de plus de 45 000 titres, Editis emploie 2 400 personnes et occupe des positions de leader dans les domaines de la littérature générale, de la jeunesse, du pratique, de l'illustré, de l'éducation et de la référence. Il est également un leader de la diffusion/distribution grâce à sa filiale Interforum.

2.3. CESSION DE LA PARTICIPATION DANS UBISOFT

Le 20 mars 2018, Vivendi a annoncé la cession de la totalité de sa participation de 27,27 % dans Ubisoft (30 489 300 actions) au prix de 66 euros par action pour un montant de 2 milliards d'euros. Cette participation avait été acquise au cours des trois dernières années par Vivendi pour un montant de 794 millions d'euros.

Dans le cadre de cette cession, Vivendi a encaissé 1 511 millions d'euros le 23 mars 2018 (vente de 22 898 391 actions) et 69 millions d'euros le 3 octobre 2018 (vente de 1 040 909 actions). Le solde du produit de cession restant à encaisser par Vivendi est de 429 millions d'euros au titre de la vente à terme du solde de sa participation dans Ubisoft (6 550 000 actions) qui aura lieu le 5 mars 2019. Dans le bilan consolidé au 31 décembre 2018, Vivendi a comptabilisé une créance sur cession de titres, pour le montant de la vente à terme.

Vivendi s'est engagé envers Ubisoft à avoir cédé la totalité de ses actions au 7 mars 2019, date de livraison. Vivendi a en outre pris l'engagement de ne pas acquérir d'actions Ubisoft durant une période de cinq ans.

Vivendi a réalisé une plus-value de 1 213 millions d'euros lors de la cession de la participation dans Ubisoft le 20 mars 2018. Toutefois, dans ce montant, seule la réévaluation de la participation en 2018 (53 millions d'euros) est comptabilisée dans le compte de résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2018, conformément à la nouvelle norme IFRS 9, appliquée à compter du 1er janvier 2018. Le solde de la plus-value (1 160 millions d'euros) correspond à la réévaluation de la participation jusqu'au 31 décembre 2017, qui était comptabilisée en « autres charges et produits directement comptabilisés en capitaux propres » au 31 décembre 2017, conformément à l'ancienne norme IAS 39, et a été reclassé dans les réserves consolidées au 1er janvier 2018 lors de la première application de la norme IFRS 9. Elle aurait été comptabilisée en résultat lors de la cession qui est intervenue au cours du semestre, selon la norme IAS 39 applicable jusqu'au 31 décembre 2017.

2.4. CESSION DE LA PARTICIPATION DANS FNAC DARTY

Le 16 janvier 2018, Vivendi a conclu une opération de couverture afin de protéger la valeur de sa participation de 11 % dans le capital de Fnac Darty. La couverture a été réalisée au moyen d'un instrument de gré à gré combinant une vente à terme, sur la base d'un prix de référence de 91 euros par action, et un prêt d'actions avec placement sur le marché. Au terme, Vivendi conservait la possibilité d'un dénouement en numéraire ou par livraison d'actions.

Le 2 juillet 2018, Vivendi a opté pour un dénouement par livraison d'actions qui est intervenu le 10 juillet. Le 12 juillet 2018, Vivendi a reçu le règlement de 267 millions d'euros correspondant au cours de couverture de 90,61 euros par action, pour un investissement initial, en mai 2016, de 159 millions d'euros, soit 54 euros par action.

MM. Stéphane Roussel et Simon Gillham, membres du Directoire de Vivendi, ont accepté de rester membres du Conseil d'administration de Fnac Darty.

NOTE 3. INFORMATION SECTORIELLE

La Direction évalue la performance de ces secteurs opérationnels et leur alloue des ressources nécessaires à leur développement en fonction de certains indicateurs de performance opérationnelle (résultat sectoriel et flux de trésorerie opérationnels). Le résultat opérationnel courant (ROC) et le résultat opérationnel ajusté (EBITA) correspondent au résultat sectoriel de chaque métier.

Les secteurs opérationnels présentés ci-après correspondent strictement à ceux figurant dans l'information fournie au Directoire de Vivendi.

Les principales activités des métiers de Vivendi sont regroupées au sein des secteurs opérationnels suivants :

- **Universal Music Group :** vente de musique enregistrée sous forme numérique et sur support physique, exploitation de droits d'auteurs (édition musicale) ainsi que services aux artistes et produits dérivés ;
- **Groupe Canal+ :** édition et distribution de chaînes de télévision payantes, premium et thématiques, ainsi que gratuites en France, en Pologne, en Afrique et en Asie ainsi que production, vente et distribution de films et de séries TV ;
- **Havas :** groupe de communication couvrant l'ensemble des métiers du secteur (créativité, expertise média et santé/bien-être) ;
- **Gameloft :** conception et édition des jeux vidéo téléchargeables sur téléphones mobiles, tablettes tactiles, boxes *triple-play* et télévisions connectées ;
- **Vivendi Village :** Vivendi Ticketing (billetterie en Europe et aux États-Unis à travers See Tickets, Digitick et Paylogic), les sociétés qui détiennent et gèrent les droits (hors édition) de Paddington, le *live* à travers Olympia Production, Festival Production, des salles de spectacles à Paris (L'Olympia et le Théâtre de L'Œuvre) et en Afrique (CanalOlympia), ainsi que MyBestPro qui a été cédée le 21 décembre 2018 ;
- **Nouvelles Initiatives :** Dailymotion (plateforme d'agrégation et de diffusion de contenus vidéo), Vivendi Content (cellule de création de nouveaux formats) et Group Vivendi Africa (développement de l'accès Internet Très Haut Débit en Afrique).
- **Corporate :** services centraux.

Les opérations commerciales intersegment sont réalisées sur une base de marché, à des termes et conditions similaires à ceux qui seraient proposés à des tierces parties.

3.1. PRINCIPAUX AGRÉGATS DU COMPTE DE RÉSULTAT PAR SECTEUR OPÉRATIONNEL

Chiffre d'affaires par nature

	Exercices clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	2018	2017
Licence de propriété intellectuelle	6 508	6 171
Service d'abonnements	4 474	4 493
Publicité, merchandising et autres	3 008	1 898
Éliminations des opérations intersegment	(58)	(44)
Chiffre d'affaires	**13 932**	**12 518**

Chiffre d'affaires par zone géographique

Le chiffre d'affaires est présenté sur la base de la localisation géographique des clients.

	Exercices clos le 31 décembre			
(en millions d'euros)	2018		2017	
France	4 280	*31 %*	4 402	*35 %*
Reste de l'Europe	3 282	*24 %*	2 871	*23 %*
Amériques	4 395	*31 %*	3 527	*28 %*
Asie/Océanie	1 373	*10 %*	1 178	*10 %*
Afrique	602	*4 %*	540	*4 %*
Chiffre d'affaires	**13 932**	***100 %***	**12 518**	***100 %***

Principaux agrégats du compte de résultat

(en millions d'euros)	Exercices clos le 31 décembre 2018	2017
Chiffre d'affaires		
Universal Music Group	6 023	5 673
Groupe Canal+	5 166	5 198
Havas	2 319	1 211
Gameloft	293	320
Vivendi Village	123	109
Nouvelles Initiatives	66	51
Éliminations des opérations intersegment	(58)	(44)
	13 932	**12 518**
Résultat opérationnel courant (ROC)		
Universal Music Group	946	798
Groupe Canal+	429	349
Havas	258	135
Gameloft	4	10
Vivendi Village	(9)	(6)
Nouvelles Initiatives	(79)	(87)
Corporate	(110)	(101)
	1 439	**1 098**
Charges de restructuration		
Universal Music Group	(29)	(17)
Groupe Canal+	(28)	(49)
Havas	(30)	(15)
Gameloft	(4)	(1)
Vivendi Village	(2)	(2)
Nouvelles Initiatives	(3)	(3)
Corporate	(19)	(1)
	(115)	**(88)**
Produits/(charges) relatifs aux rémunérations fondées sur des instruments de capitaux propres		
Universal Music Group	(4)	(9)
Groupe Canal+	(3)	(6)
Havas	(12)	(3)
Gameloft	2	(5)
Vivendi Village	-	-
Nouvelles Initiatives	-	-
Corporate	(5)	(8)
	(22)	**(31)**
Autres charges et produits opérationnels non courants		
Universal Music Group	(11)	(11)
Groupe Canal+	2	6
Havas	(1)	(6)
Gameloft	-	-
Vivendi Village	2	(10)
Nouvelles Initiatives	(17)	(2)
Corporate	11	13
	(14)	**(10)**
Résultat opérationnel ajusté (EBITA)		
Universal Music Group	902	761
Groupe Canal+	400	300
Havas	215	111
Gameloft	2	4
Vivendi Village	(9)	(18)
Nouvelles Initiatives	(99)	(92)
Corporate	(123)	(97)
	1 288	**969**

Réconciliation du résultat opérationnel au résultat opérationnel ajusté et au résultat opérationnel courant

	Exercices clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	2018	2017
Résultat opérationnel (EBIT) (a)	**1 182**	**1 018**
Ajustements		
Amortissements des actifs incorporels liés aux regroupements d'entreprises	111	122
Dépréciations des actifs incorporels liés aux regroupements d'entreprises (a)	2	2
Reprise de provision au titre du litige *securities class action* aux États-Unis (a)	-	(27)
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence opérationnelles (a)	(7)	(146)
Résultat opérationnel ajusté (EBITA)	**1 288**	**969**
Ajustements		
Charges de restructuration (a)	115	88
Charges relatives aux rémunérations fondées sur des instruments de capitaux propres	22	31
Autres charges et produits opérationnels non courants	14	10
Résultat opérationnel courant (ROC)	**1 439**	**1 098**

(a) Tels que présentés au compte de résultat consolidé.

3.2. BILAN PAR SECTEUR OPÉRATIONNEL

Actifs et passifs sectoriels

(en millions d'euros)	31 décembre 2018	1er janvier 2018
Actifs sectoriels (a)		
Universal Music Group	9 715	8 512
Groupe Canal+	7 624	7 636
Havas	5 301	5 319
Gameloft	706	713
Vivendi Village	251	225
Nouvelles Initiatives	542	551
Corporate	5 392	8 296
Dont participations mises en équivalence	*3 130*	*4 242*
participations cotées (b)	*1 363*	*3 751*
	29 531	**31 252**
Passifs sectoriels (c)		
Universal Music Group	4 320	3 647
Groupe Canal+	2 451	2 533
Havas	3 678	3 761
Gameloft	70	71
Vivendi Village	167	139
Nouvelles Initiatives	70	64
Corporate	933	957
	11 689	**11 172**

(a) Les actifs sectoriels comprennent les écarts d'acquisition, les actifs de contenus, les autres immobilisations incorporelles, les immobilisations corporelles, les participations mises en équivalence, les actifs financiers, les stocks et les créances d'exploitation et autres.

(b) La diminution du montant des participations cotées correspond principalement à la cession par Vivendi de ses participations dans Ubisoft (le 20 mars 2018), Fnac Darty (le 10 juillet 2018) et Telefonica (en novembre et décembre 2018) : se reporter aux notes 2 et 12.

(c) Les passifs sectoriels comprennent les provisions, les autres passifs non courants, et les dettes d'exploitation et autres.

En outre, des informations par secteur opérationnel sont présentées dans les notes suivantes : note 9 « Écarts d'acquisition » et note 10 « Actifs et obligations contractuelles de contenus ».

Actifs sectoriels par zone géographique

(en millions d'euros)	31 décembre 2018		1er janvier 2018	
France	10 050	*34 %*	11 509	*37 %*
Reste de l'Europe	8 911	*30 %*	10 082	*32 %*
Amériques	9 487	*32 %*	8 724	*28 %*
Asie/Océanie	812	*3 %*	720	*2 %*
Afrique	271	*1 %*	217	*1 %*
Actifs sectoriels	**29 531**	***100 %***	**31 252**	***100 %***

Investissements et amortissements

	Exercices clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	2018	2017
Investissements industriels, nets (capex, net) (a)		
Universal Music Group	110	63
Groupe Canal+	166	144
Havas	38	21
Gameloft	6	6
Vivendi Village	7	11
Nouvelles Initiatives	10	13
Corporate	4	1
	341	**259**
Augmentation des immobilisations corporelles et incorporelles		
Universal Music Group	127	73
Groupe Canal+	192	138
Havas	37	21
Gameloft	6	7
Vivendi Village	7	15
Nouvelles Initiatives	10	9
Corporate	1	1
	380	**264**
Amortissements d'immobilisations corporelles		
Universal Music Group	46	53
Groupe Canal+	133	154
Havas	38	20
Gameloft	6	8
Vivendi Village	4	2
Nouvelles Initiatives	6	6
Corporate	1	-
	234	**243**
Amortissements d'immobilisations incorporelles hors ceux liés aux regroupements d'entreprises		
Universal Music Group	-	-
Groupe Canal+	72	66
Havas	8	4
Gameloft	1	1
Vivendi Village	-	13
Nouvelles Initiatives	25	10
Corporate	-	-
	106	**94**
Amortissements des actifs incorporels liés aux regroupements d'entreprises		
Universal Music Group	80	84
Groupe Canal+	16	12
Havas	-	1
Gameloft	14	21
Vivendi Village	-	2
Nouvelles Initiatives	1	2
Corporate	-	-
	111	**122**
Dépréciations des actifs incorporels liés aux regroupements d'entreprises		
Universal Music Group	-	-
Groupe Canal+	-	2
Havas	-	-
Gameloft	-	-
Vivendi Village	-	-
Nouvelles Initiatives	2	-
Corporate	-	-
	2	**2**

(a) Correspondent aux sorties nettes de trésorerie liées aux acquisitions et cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles.

NOTE 4. RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

FRAIS DE PERSONNEL ET EFFECTIF MOYEN

		Exercices clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	Note	2018	2017
Traitement et salaires		2 538	1 962
Charges sociales		537	451
Frais de personnel capitalisés		(16)	(15)
Salaires et charges		**3 059**	**2 398**
Rémunérations fondées sur des instruments de capitaux propres	18	22	31
Régimes d'avantages au personnel	17	88	69
Autres		52	31
Frais de personnel		**3 221**	**2 529**
Effectif moyen annuel en milliers d'équivalent temps plein		*41,6*	*32,1*

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES RELATIVES AUX CHARGES OPÉRATIONNELLES

Les frais de publicité se sont élevés à 371 millions d'euros sur l'exercice 2018 (contre 379 millions d'euros en 2017).

La charge enregistrée au compte de résultat au titre des contrats de services de capacités satellitaires s'est élevée à 102 millions d'euros sur l'exercice 2018 (contre 104 millions d'euros en 2017).

La charge nette enregistrée au compte de résultat au titre des locations simples s'est élevée à 274 millions d'euros sur l'exercice 2018 (contre 202 millions d'euros en 2017). Cette hausse de 72 millions d'euros est principalement liée à la consolidation de Havas le 3 juillet 2017.

Les frais de recherche et développement comptabilisés représentent une charge nette de 135 millions d'euros sur l'exercice 2018 (contre 154 millions d'euros en 2017).

IMPÔTS SUR LA PRODUCTION

Les impôts sur la production se sont élevés à 118 millions d'euros en 2018 (contre 149 millions d'euros en 2017), dont 33 millions d'euros au titre de la taxe sur les services de télévision (contre 63 millions d'euros en 2017).

NOTE 5. CHARGES ET PRODUITS DES ACTIVITÉS FINANCIÈRES

COÛT DU FINANCEMENT

		Exercices clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	Note	2018	2017
(Charge)/produit			
Charges d'intérêts sur les emprunts (a)	19	(64)	(68)
Produits d'intérêts de la trésorerie, des équivalents de trésorerie et des placements		17	15
Coût du financement		**(47)**	**(53)**
Frais et primes sur émissions d'emprunts et lignes de crédit		*(2)*	*(2)*
		(49)	**(55)**

(a) Comprend le coupon annuel de l'emprunt obligataire de 700 millions d'euros émis par Vivendi SA et arrivant à échéance en décembre 2019 pour un montant de 34 millions d'euros en 2018 et en 2017 (se reporter à la note 19.2).

AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS

(en millions d'euros)	Note	Exercices clos le 31 décembre 2018	2017
Plus-value liée aux investissements financiers		(a) 377	12
Effet de désactualisation des actifs (b)		18	5
Rendement attendu des actifs de couverture relatifs aux régimes d'avantages au personnel	17.2	11	10
Gains de change		10	7
Variation de valeur des instruments dérivés		2	8
Autres		-	1
Autres produits financiers		**418**	**43**
Dépréciation des titres Telecom Italia mis en équivalence	11.2	(1 066)	-
Moins-value de cession ou dépréciation d'investissements financiers		-	(47)
Effet de désactualisation des passifs (b)		(20)	(12)
Effet de désactualisation des passifs actuariels relatifs aux régimes d'avantages au personnel	17.2	(27)	(22)
Frais et primes sur émissions d'emprunts et lignes de crédit		(2)	(2)
Pertes de change		(10)	(9)
Autres		(56)	(51)
Autres charges financières		**(1 181)**	**(143)**
Total net		**(763)**	**(100)**

(a) Les autres produits financiers intègrent la réévaluation entre le 1er janvier et le 31 décembre 2018 des participations dans Spotify et Tencent Music pour un montant global de 312 millions d'euros, ainsi que dans Ubisoft pour 53 millions d'euros (se reporter à la note 2.3), comptabilisée par le biais du compte de résultat conformément à la nouvelle norme IFRS 9, appliquée à compter du 1er janvier 2018.

(b) Conformément aux normes comptables, lorsque l'effet de la valeur temps de l'argent est significatif, les actifs et les passifs sont initialement comptabilisés au bilan pour la valeur actualisée des recettes et des dépenses attendues. À chaque clôture ultérieure, la valeur actualisée de l'actif et du passif est ajustée afin de tenir compte du passage du temps.

NOTE 6. IMPÔT

6.1. RÉGIMES DE L'INTÉGRATION FISCALE ET DU BÉNÉFICE MONDIAL CONSOLIDÉ

Vivendi SA bénéficie du régime de l'intégration fiscale et a bénéficié, jusqu'au 31 décembre 2011 inclus, du régime dit du « bénéfice mondial consolidé » prévu à l'article 209 quinquies du Code Général des Impôts. À compter du 1er janvier 2012, Vivendi SA bénéficie du seul régime de l'intégration fiscale.

- Le régime de l'intégration fiscale permet à Vivendi de consolider fiscalement ses pertes et profits avec les pertes et profits des sociétés françaises contrôlées directement ou indirectement à 95 % au moins, soit au 31 décembre 2018, principalement les entités d'Universal Music Group, de Groupe Canal+, de Havas et de Gameloft en France, ainsi que les sociétés portant les projets de développement du groupe en France (Vivendi Village, Dailymotion, etc.).
- Jusqu'au 31 décembre 2011, le régime fiscal du bénéfice mondial consolidé accordé sur agrément a permis à Vivendi de consolider fiscalement ses pertes et profits avec les pertes et profits des sociétés du groupe contrôlées directement ou indirectement à 50 % au moins, situées tant en France qu'à l'étranger. Cet agrément lui avait été accordé pour une première période de cinq ans, soit du 1er janvier 2004 au 31 décembre 2008, puis a été renouvelé le 19 mai 2008 pour une période de trois ans, soit du 1er janvier 2009 au 31 décembre 2011. Pour mémoire, le 6 juillet 2011, Vivendi avait sollicité auprès du ministère des Finances le renouvellement de son agrément au régime du bénéfice mondial consolidé pour une période de trois ans courant du 1er janvier 2012 au 31 décembre 2014.
- Les modifications de la législation fiscale en France en 2011 ont mis fin au régime du bénéfice mondial consolidé pour les entreprises clôturant leur exercice à compter du 6 septembre 2011 et ont plafonné l'imputation des déficits fiscaux reportés à hauteur de 60 % du bénéfice imposable. Depuis 2012, l'imputation des déficits fiscaux reportés est plafonnée à 50 % du bénéfice imposable et la déductibilité des intérêts est limitée à 85 % des charges financières nettes (75 % à compter du 1er janvier 2014).

Les régimes de l'intégration fiscale et du bénéfice mondial consolidé ont les incidences suivantes sur la valorisation des déficits, des créances d'impôt étranger et des crédits d'impôt reportables de Vivendi :

- Vivendi considérant que son agrément au régime du bénéfice mondial consolidé produisait ses effets jusqu'au terme de l'agrément accordé par le ministère des Finances, soit jusqu'au

31 décembre 2011, a demandé en 2012 par voie contentieuse le remboursement d'une somme de 366 millions d'euros au titre de l'exercice 2011. Au terme de la procédure menée devant les juridictions administratives, le Conseil d'État a, par sa décision du 25 octobre 2017, reconnu le droit pour Vivendi de se prévaloir d'une espérance légitime l'autorisant à escompter l'application du régime du bénéfice consolidé, sur l'ensemble de la période couverte par l'agrément, y compris donc l'exercice clos le 31 décembre 2011. Le Conseil d'État statuant en dernier ressort et sa décision étant insusceptible d'appel, la somme de 366 millions d'euros remboursée à Vivendi, assortie d'intérêts moratoires pour 43 millions d'euros, est définitivement acquise à Vivendi. En conséquence de quoi un produit d'impôt de 409 millions d'euros a été enregistré dans ses comptes au 31 décembre 2017.

- En outre, considérant que les créances d'impôt étranger dont dispose Vivendi en sortie de régime de bénéfice mondial consolidé sont reportables à l'expiration de l'agrément, Vivendi a demandé le remboursement de l'impôt payé au titre de son exercice clos le 31 décembre 2012. Le 8 mai 2013, Vivendi a reçu un remboursement de 201 millions d'euros. Ce remboursement a été ensuite contesté par les autorités fiscales dans le cadre d'une procédure de contrôle et, dans ses comptes au 31 décembre 2012, Vivendi a provisionné le risque afférent au montant en principal à hauteur de 208 millions d'euros, porté à 221 millions d'euros au 31 décembre 2013. Dans ses comptes au 31 décembre 2014, Vivendi a maintenu cette provision et l'a complétée du montant des intérêts de retard de 11 millions d'euros, soit un montant total provisionné de 232 millions d'euros au 31 décembre 2014, ramené à 228 millions d'euros au 31 décembre 2015 après imputation de crédits d'impôt de droit commun. Dans le cadre de ce contrôle, Vivendi a effectué un versement de 321 millions d'euros le 31 mars 2015, correspondant aux montants de 221 millions et de 11 millions d'euros détaillés ci-avant et complété d'un montant de 89 millions d'euros de pénalités.
- La procédure de contrôle étant close, Vivendi a contesté le 29 juin 2015 devant les autorités fiscales l'impôt acquitté et les intérêts de retard mis à sa charge ainsi que les pénalités, qui n'ont pas été provisionnées suivant l'avis des conseils de la société. Vivendi a depuis porté ce litige devant le Tribunal administratif de Montreuil. Le 16 mars 2017, le Tribunal administratif de Montreuil a rendu une décision favorable à Vivendi. Le 18 avril 2017, Vivendi a reçu un remboursement de 315 millions d'euros correspondant au principal de l'impôt dû en 2012 (218 millions d'euros) et aux intérêts de retard (10 millions d'euros), complétés de pénalités (87 millions d'euros), le tout assorti d'intérêts moratoires (31 millions d'euros), soit un montant total de 346 millions d'euros. Le ministre ayant fait appel de cette décision concernant le principal de l'impôt dû, Vivendi a maintenu dans ses comptes au 31 décembre 2017 la provision du remboursement en principal (218 millions d'euros) et des intérêts de retard (10 millions d'euros), complétée du montant des intérêts moratoires (23 millions d'euros), soit un montant total provisionné de 251 millions d'euros. Le ministre n'ayant pas fait appel des pénalités (87 millions d'euros), Vivendi a enregistré, dans ses comptes au 31 décembre 2017 un produit d'impôt de 9 millions d'euros afférent à la fraction des intérêts moratoires irrévocablement acquis par Vivendi. Le 22 novembre 2018, la Cour administrative d'appel de Versailles a annulé la décision du 16 mars 2017 du Tribunal administratif de Montreuil et a remis à la charge de Vivendi le montant des cotisations supplémentaires auxquelles elle a été assujettie au titre de l'année de 2012. En revanche, elle a accordé la décharge des intérêts de retard mis à la charge de Vivendi. Vivendi a enregistré, dans ses comptes au 31 décembre 2018 un produit de 12 millions d'euros à raison de la décharge des intérêts de retard (10 millions d'euros) ainsi que les intérêts moratoires correspondants (2 millions d'euros), ramenant le montant total provisionné à 239 millions d'euros (218 millions d'euros au titre du principal et 21 millions d'euros au titre des intérêts moratoires afférents). Le 31 décembre 2018, Vivendi a déposé un pourvoi devant le Conseil d'État demandant la cassation de l'arrêt de la Cour administrative d'appel de Versailles. Le 11 février 2019, en exécution de l'arrêt de la Cour administrative d'appel de Versailles, Vivendi a reçu de la part des autorités fiscales une demande de remboursement de 239 millions d'euros. Vivendi a un délai de 30 jours pour satisfaire cette demande. La somme étant provisionnée dans les comptes de Vivendi, ce versement n'aura pas d'impact sur le compte de résultat.
- Fort de la décision rendue par le Tribunal administratif de Montreuil le 16 mars 2017, Vivendi a demandé le 15 juin 2017 le remboursement de l'impôt dû au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015, soit 203 millions d'euros. Vivendi a comptabilisé au 31 décembre 2017 une provision à hauteur du remboursement demandé (203 millions d'euros) et a maintenu cette provision dans ses comptes au 31 décembre 2018 dans l'attente de la décision du Conseil d'État précitée.
- Dans les comptes au 31 décembre 2018, le résultat fiscal des sociétés du périmètre d'intégration fiscale de Vivendi SA est déterminé de manière estimative. En conséquence, le montant des déficits, des créances d'impôt étranger et des crédits d'impôt reportables au 31 décembre 2018 ne peut être déterminé de manière certaine à cette date. Au 31 décembre 2018, après prise en compte de l'incidence du résultat fiscal estimé de l'exercice 2018 et avant prise en compte de l'incidence des conséquences des contrôles fiscaux en cours (se reporter à la note 6.5) sur le montant des déficits, des créances d'impôt étranger et des crédits d'impôt reportables, Vivendi SA serait en mesure de retirer de ses déficits, de ses créances d'impôt étranger et de ses crédits d'impôt reportables une économie d'impôt de 781 millions d'euros (au taux de l'impôt sur les sociétés applicable au 1er janvier 2019, soit 32,02 %). Au taux de 25,83 % applicable en 2022, Vivendi retirerait de ses déficits, de ses créances d'impôt étranger et de ses crédits d'impôt reportables une économie d'impôt de 630 millions d'euros.
- Vivendi SA valorise ses déficits, ses créances d'impôt étranger et ses crédits d'impôt reportables sur la base d'une année de prévision de résultat, en se fondant sur le budget de l'exercice suivant. Sur cette base, Vivendi serait en mesure de retirer du régime de l'intégration fiscale une économie d'impôt de 114 millions d'euros en 2019 (au taux de l'impôt sur les sociétés applicable en 2019, soit 32,02 %).

6.2. IMPÔT SUR LES RÉSULTATS ET IMPÔT PAYÉ PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

Impôt sur les résultats

	Exercices clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	2018	2017
(Charge)/produit d'impôt		
Courant		
France	(16)	(a) 572
Reste de l'Europe	(68)	(37)
États-Unis	(b) (98)	(16)
Reste du monde	(98)	(87)
	(280)	**432**
Différé		
France	12	(c) (116)
Reste de l'Europe	(d) (89)	-
États-Unis (c)	(e) (11)	(e) 34
Reste du monde	11	5
	(77)	**(77)**
Impôt sur les résultats	**(357)**	**355**

(a) Intégrait le produit d'impôt courant de 409 millions d'euros comptabilisé à la suite du règlement favorable à Vivendi SA du contentieux lié au régime du bénéfice mondial consolidé de l'exercice 2011, ainsi que le produit d'impôt courant de 243 millions d'euros correspondant à la restitution à Vivendi et à ses filiales des montants acquittés au titre de la contribution de 3 % sur les revenus distribués.

(b) Intègre en 2018, une charge d'impôt fédéral qui traduit les effets de la réforme fiscale aux États-Unis applicable à compter du 1er janvier 2018.

(c) Intégrait une charge d'impôt différé de -106 millions d'euros liée à la dépréciation des actifs d'impôt différé afférents aux déficits reportés par Havas en France.

(d) Conformément à la nouvelle norme IFRS 9, appliquée à compter du 1er janvier 2018, intègre en 2018 la charge d'impôt différée liée à la réévaluation par compte de résultat de la participation dans Spotify et Tencent Music pour un montant global de -72 millions d'euros.

(e) Intégrait un produit net d'impôt différé de 79 millions d'euros consécutif à la modification du taux de l'impôt fédéral sur les sociétés applicable aux États-Unis à compter du 1er janvier 2018.

La réforme fiscale engagée en 2017 introduit de profonds changements dans le calcul de l'impôt sur les sociétés aux États-Unis. À compter du 1er janvier 2018, le taux de l'impôt fédéral sur les sociétés est ainsi ramené de 35 % à 21 %. Cette réduction de taux s'accompagne toutefois d'un élargissement de la base taxable à travers l'introduction d'une imposition minimum des revenus réalisés dans des pays à faible taux d'imposition (*minimum tax on global intangible low-taxed income* « GILTI ») et l'introduction d'un mécanisme de taxation des dépenses érodant les bases fiscales (*base erosion and anti-abuse tax* « BEAT »). Plus généralement la loi nouvelle limite la déduction de charges auparavant déductibles sans limitation. Les impacts comptabilisés au 31 décembre 2017 et au 31 décembre 2018, au titre de cette nouvelle législation, reflètent notre meilleure estimation dans l'attente de la publication des instructions commentant cette réforme et des précisions qui seront apportées sur l'interprétation de certaines instructions déjà parues. Les montants comptabilisés seront donc ajustés en 2019, notamment à la lumière de l'évolution de nos interprétations et de nos hypothèses, ainsi qu'à la suite des clarifications ou des instructions complémentaires du législateur américain ou des autorités fiscales américaines.

Impôt payé

	Exercices clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	2018	2017
France	(76)	(a) 622
Reste de l'Europe	(47)	(20)
États-Unis	(43)	(53)
Reste du monde	(96)	(78)
Impôt (payé)/encaissé	**(262)**	**471**

(a) Intégrait l'encaissement de 346 millions d'euros au titre du règlement du litige afférent aux créances d'impôts imputées par Vivendi SA sur l'exercice 2012, ainsi que l'encaissement de 223 millions d'euros correspondant à la restitution à Vivendi SA des montants acquittés au titre de la contribution de 3 %.

6.3. TAUX EFFECTIF D'IMPOSITION

(en millions d'euros, hors pourcentage)	Exercices clos le 31 décembre 2018	2017
Résultat net (avant intérêts minoritaires)	**157**	**1 249**
Neutralisations		
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	(129)	(146)
Résultat net des activités cédées ou en cours de cession	-	-
Impôt sur les résultats	357	(355)
Résultat des activités poursuivies avant impôt	**385**	**748**
Taux d'imposition légal en France	***34,43 %***	***34,43 %***
Impôt théorique calculé sur la base du taux d'imposition en vigueur en France	**(133)**	**(258)**
Réconciliation de l'impôt théorique à l'impôt réel		
Différences de taux de l'impôt sur les résultats	(a) 212	41
Effets des variations des taux d'imposition	(2)	(b) 89
Utilisation ou reconnaissance de pertes fiscales	222	178
Dépréciations ou non-reconnaissance de pertes fiscales	(98)	(c) (258)
Variation de l'actif d'impôt différé afférent aux régimes de l'intégration fiscale de Vivendi SA et du bénéfice mondial consolidé	(2)	3
Corrections de la charge d'impôt des exercices antérieurs	8	9
Plus et moins-values de cession ou dépréciations d'investissements financiers ou d'activités	18	-
Règlement favorable du contentieux lié au régime du bénéfice mondial consolidé de l'exercice 2011	-	(d) 409
Contribution de 3 % de Vivendi SA	-	(8)
Dégrèvements obtenus au titre de la contribution de 3 % de Vivendi SA et ses filiales	-	(e) 243
Dépréciation des titres Telecom Italia mis en équivalence	(f) (367)	-
Autres	(215)	(93)
Impôt sur les résultats	**(357)**	**355**
Taux effectif d'imposition	***92,6 %***	***-47,5 %***

(a) Intègre en 2018, un effet de taux favorable consécutif à la modification du taux de l'impôt fédéral sur les sociétés applicable aux États-Unis. La réforme fiscale engagée en 2017 introduit de profonds changements dans le calcul de l'impôt sur les sociétés aux États-Unis à compter du 1er janvier 2018. Le taux de l'impôt fédéral sur les sociétés est ainsi ramené de 35 % à 21 %. Cette réduction de taux s'accompagne toutefois d'un élargissement de la base taxable à travers l'introduction d'une imposition minimum des revenus réalisés dans des pays à faible taux d'imposition (*minimum tax on global intangible low-taxed income* « GILTI ») et l'introduction d'un mécanisme de taxation des dépenses érodant les bases fiscales (*base erosion and anti-abuse tax* « BEAT »). Plus généralement la loi nouvelle limite la déduction de charges auparavant déductibles sans limitation. Les impacts comptabilisés au 31 décembre 2017 et au 31 décembre 2018, au titre de cette nouvelle législation, reflètent notre meilleure estimation dans l'attente de la publication des instructions commentant cette réforme et des précisions qui seront apportées sur l'interprétation de certaines instructions déjà parues. Les montants comptabilisés seront donc ajustés en 2019, notamment à la lumière de l'évolution de nos interprétations et de nos hypothèses, ainsi qu'à la suite des clarifications ou des instructions complémentaires du législateur américain ou des autorités fiscales américaines.

(b) Intégrait un produit net d'impôt différé de 79 millions d'euros consécutif à la modification du taux de l'impôt fédéral sur les sociétés applicable aux États-Unis à compter du 1er janvier 2018.

(c) Intégrait une charge d'impôt différé de -119 millions d'euros liée à la dépréciation des actifs d'impôt différé afférents aux déficits reportés par Havas, essentiellement en France.

(d) Correspondait au produit d'impôt courant de 409 millions d'euros comptabilisé à la suite du règlement favorable à Vivendi SA du contentieux lié au régime du bénéfice mondial consolidé de l'exercice 2011 (se reporter à la note 6.1).

(e) Correspondait au produit d'impôt courant de 243 millions d'euros relatif à la restitution à Vivendi et à ses filiales des montants acquittés au titre de la contribution de 3 % sur les revenus distribués (se reporter à la note 6.5).

(f) En 2018, le résultat intègre la dépréciation des titres Telecom Italia mis en équivalence, à hauteur de 1 066 millions d'euros, fiscalement non déductible.

6.4. ACTIFS ET PASSIFS D'IMPÔT DIFFÉRÉ

Évolution des actifs/(passifs) d'impôt différé, nets

	Exercices clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	2018	2017
Actifs/(passifs) d'impôt différé, nets en début de période	(a) **38**	**26**
Consolidation de Havas	-	106
Produits/(charges) du compte de résultat	(77)	(77)
Charges et produits comptabilisés directement en capitaux propres	(13)	(7)
Autres regroupements d'entreprises	-	(27)
Variation des écarts de conversion et autres	(26)	15
Actifs/(passifs) d'impôt différé, nets en fin de période	**(78)**	**36**

(a) Au 1er janvier 2018, les actifs d'impôt différé intègrent l'impact des retraitements liés à l'application d'IFRS 9 pour +2 millions d'euros (se reporter à la note 28.2).

Composantes des actifs et passifs d'impôt différé

(en millions d'euros)	31 décembre 2018	1er janvier 2018
Actifs d'impôt différé		
Impôts différés activables		
Déficits, créances d'impôt étranger et crédits d'impôt reportables du groupe d'intégration fiscale de Vivendi SA (a) (b)	781	875
Déficits et crédits d'impôt reportables du groupe d'intégration fiscale aux États-Unis (a) (c)	214	233
Déficits et crédits d'impôt reportables du Groupe Havas (a) (d)	274	315
Déficits et crédits d'impôt reportables des autres entités du groupe (a)	279	441
Autres	693	589
Dont provisions non déductibles	*115*	*94*
avantages au personnel	*169*	*186*
besoins en fonds de roulement	*177*	*156*
Total impôts différés bruts	**2 241**	**2 453**
Impôts différés non reconnus		
Déficits, créances d'impôt étranger et crédits d'impôt reportables du groupe d'intégration fiscale de Vivendi SA (a) (b)	(667)	(755)
Déficits et crédits d'impôt reportables du groupe d'intégration fiscale aux États-Unis (a) (c)	(214)	(233)
Déficits et crédits d'impôt reportables du Groupe Havas (a) (d)	(249)	(297)
Déficits et crédits d'impôt reportables des autres entités du groupe (a)	(255)	(396)
Autres	(181)	(145)
Total des impôts différés actifs non reconnus	**(1 566)**	**(1 826)**
Actifs d'impôt différé comptabilisés	**675**	**627**
Passifs d'impôt différé		
Réévaluations d'actifs (e)	(335)	(340)
Autres	(418)	(249)
Passifs d'impôt différé comptabilisés	**(753)**	**(589)**
Actifs/(passifs) d'impôt différé, nets	**(78)**	**38**

(a) Les montants des déficits, des créances d'impôt étranger et des crédits d'impôt reportés dans ce tableau sont ceux estimés à la clôture des exercices considérés, étant précisé que dans les juridictions les plus significatives où Vivendi exerce une activité, soit principalement en France et aux États-Unis, les déclarations fiscales sont déposées, au plus tard, respectivement le 1er mai et le 15 septembre de l'année suivante. De ce fait, les montants des déficits, des créances d'impôt étranger et des crédits d'impôt reportés dans ce tableau et ceux effectivement déclarés aux autorités fiscales peuvent être différents. Le cas échéant, les écarts entre les montants reportés et les montants déclarés sont ajustés dans le tableau à la clôture de l'exercice suivant.

(b) Correspond aux impôts différés activables liés aux déficits, aux créances d'impôt étranger et aux crédits d'impôt reportables de Vivendi SA en tant que société mère du groupe d'intégration fiscale (se reporter à la note 6.1), soit 781 millions d'euros au 31 décembre 2018 (contre 875 millions d'euros au 31 décembre 2017) au titre des seuls déficits, en tenant compte de l'incidence estimée (-36 millions d'euros) des opérations de l'exercice 2018 (résultat fiscal et utilisation ou péremption des crédits d'impôt) et du changement du taux de l'impôt sur les sociétés en France qui est ramené de 34,43 % à 32,02 % à compter du 1er janvier 2019 (-58 millions d'euros) mais avant la prise en compte des conséquences éventuelles des contrôles fiscaux en cours (se reporter à la note 6.5). En France, les déficits sont indéfiniment reportables et Vivendi considère que les créances d'impôt étranger sont reportables en sortie de régime du bénéfice mondial consolidé au minimum sur une durée de cinq ans.

(c) Correspond essentiellement aux impôts différés activables liés aux crédits d'impôt reportables d'Universal Music Group Inc. aux États-Unis en tant que société mère du groupe d'intégration fiscale américain, soit 244 millions de dollars au 31 décembre 2018 (contre 278 millions de dollars au 31 décembre 2017) tenant compte de l'incidence estimée (-34 millions de dollars) des opérations de l'exercice 2018, mais avant la prise en compte des conséquences éventuelles des contrôles fiscaux en cours (se reporter à la note 6.5). Le stock de déficits ordinaires reportés par le groupe aux États-Unis a été intégralement consommé au 31 décembre 2017.

(d) Au 31 décembre 2017, Havas a enregistré une charge d'impôt différé de -119 millions d'euros liée à la dépréciation des actifs d'impôt différé afférents à ses déficits reportés, essentiellement en France. Le groupe d'intégration fiscale de Havas SA a cessé au 31 décembre 2017. À compter du 1er janvier 2018, Havas SA et ses filiales françaises ont rejoint le groupe fiscal de Vivendi SA.

(e) Ces passifs d'impôt générés par la réévaluation d'actifs dans le cadre de l'affectation du prix d'acquisition de sociétés acquises par le groupe s'annulent lors de l'amortissement ou de la vente des actifs afférents et ne génèrent jamais de charge d'impôt courant.

6.5. LITIGES FISCAUX

Dans le cours normal de ses activités Vivendi SA et ses filiales font l'objet de contrôles conduits par les autorités fiscales des pays dans lesquels elles exercent ou ont exercé une activité. Différentes autorités fiscales ont proposé des rectifications des résultats déclarés par Vivendi et ses filiales au titre des exercices 2017 et antérieurs, dans les limites des prescriptions acquises à Vivendi et à ses filiales. Les charges susceptibles de résulter de ces procédures font l'objet de provisions dans la mesure où elles sont considérées comme probables et quantifiables. S'agissant des contrôles en cours à la clôture, et lorsqu'il n'est pas possible d'évaluer précisément l'incidence qui pourrait résulter d'une issue défavorable, aucune provision n'est constituée. La Direction de Vivendi estime à ce jour que ces contrôles ne devraient pas avoir d'impact significatif sur la situation financière ou la liquidité de la société.

S'agissant de la société Vivendi SA, il est précisé que, dans le cadre du régime du bénéfice mondial consolidé, le contrôle des exercices 2006, 2007, 2008, 2009 et 2010 est toujours en cours. De même le contrôle des exercices 2011 et 2012, soit de Vivendi SA, soit de son groupe d'intégration fiscale, se poursuit. Dans le cadre de ces contrôles, les autorités fiscales ont contesté le droit pour Vivendi d'utiliser ses créances d'impôt étranger pour les besoins de la liquidation de son impôt 2012. Par similitude de motif, Vivendi a en outre sollicité le remboursement de son impôt 2015 par voie contentieuse, demandant l'imputation de ces créances d'impôt étranger. Il est rappelé sur ces points que les effets liés à l'utilisation des créances d'impôt étranger en sortie de régime du bénéfice mondial au titre des exercices 2012 et 2015 sont provisionnés pour respectivement 239 millions d'euros et 203 millions d'euros.

S'agissant plus particulièrement du contrôle fiscal des années 2008 à 2011, la société Vivendi SA fait l'objet d'une procédure de rectification au titre de laquelle les autorités fiscales contestent le traitement comptable et fiscal des titres NBC Universal reçus en paiement lors de la cession en 2004 des titres de la société Vivendi Universal Entertainment et contestent la déduction de la perte de 2,4 milliards d'euros réalisée à l'occasion de la cession de ces titres en 2010 et 2011. La Commission Nationale des Impôts Directs saisie de ce litige a rendu son avis le 9 décembre 2016, communiqué à Vivendi SA le 13 janvier 2017, dans lequel elle se prononce pour l'abandon des redressements proposés par les autorités fiscales. Le désaccord trouvant en outre son fondement dans une doctrine administrative, Vivendi en a demandé l'annulation au motif qu'elle ajoutait à la loi. Le 29 mai 2017, le Conseil d'État a accueilli favorablement le recours de Vivendi pour excès de pouvoir. Ce contrôle est toujours en cours et la Direction de Vivendi estime disposer de sérieux moyens en droit lui permettant de défendre les positions qu'elle a retenues pour les besoins de la détermination du résultat fiscal des exercices contrôlés.

S'agissant du groupe d'intégration fiscale américain, le contrôle portant sur les exercices 2008, 2009 et 2010 est désormais clos et s'est conclu par un remboursement de 6 millions de dollars. Le contrôle des exercices 2011, 2012 et 2013 se poursuit. Le 31 janvier 2018, Vivendi a été informée par les autorités fiscales américaines de la mise en contrôle des exercices 2014, 2015 et 2016. La Direction de Vivendi estime disposer de sérieux moyens en droit lui permettant de défendre les positions qu'elle a retenues pour les besoins de la détermination du résultat fiscal des exercices contrôlés.

S'agissant des contributions additionnelles de 3 % au titre des montants distribués acquittées par Vivendi SA pour un montant de 214 millions d'euros à raison des dividendes versés au cours de l'exercice 2013 et des exercices 2015 à 2017, ces contributions ont été contestées devant les autorités fiscales puis devant le Tribunal administratif de Montreuil. Faisant suite à la décision du Conseil constitutionnel du 6 octobre 2017, déclarant la contribution de 3 % contraire à la Constitution, les autorités fiscales ont procédé au dégrèvement d'office des contributions litigieuses et à leur remboursement. En conséquence de quoi Vivendi s'est désistée de ses actions devant la justice administrative. En outre, conformément aux dispositions légales en vigueur, ces restitutions ont donné droit au paiement d'intérêts moratoires calculés jusqu'à la date de restitution effective. Dans ses comptes au 31 décembre 2017, Vivendi SA a enregistré un produit d'impôt de 207 millions d'euros au titre du règlement de ce litige, complété du montant des intérêts moratoires pour 24 millions d'euros. S'agissant des contributions acquittées par Groupe Canal+ (4 millions d'euros) et Havas (7 millions d'euros), ces contributions ont été contestées devant les autorités fiscales. Groupe Canal+ et Havas ont été remboursées, remboursement assorti d'un million d'euros d'intérêts moratoires.

S'agissant de la contestation de la fusion de SFR et Vivendi Telecom International (VTI) de décembre 2011 et de la possible remise en cause de l'intégration de SFR au sein du groupe d'intégration fiscale de Vivendi au titre de cet exercice, SFR a été informée, par courrier en date du 8 novembre 2017, de l'abandon par les autorités fiscales de leur proposition de rectification, confirmant ainsi la position de Vivendi selon laquelle elle disposait de moyens sérieux en droit lui permettant de contester la prise de position des autorités fiscales.

S'agissant enfin du Groupe Havas, Havas SA a réclamé par voie contentieuse le remboursement du précompte mobilier acquitté par la société entre 2000 et 2002 sur la redistribution de dividendes en provenance de filiales européennes, soit 38 millions d'euros. Après saisine du Tribunal administratif puis de la Cour d'appel de Paris puis de celle de Versailles, le Conseil d'État a refusé le 28 juillet 2017 l'admission du pourvoi en cassation exercé par la société Havas contre la décision de la Cour d'appel de Versailles. Cette décision met fin irrévocablement au contentieux fiscal et prive Havas d'obtenir le remboursement du précompte. Toutefois pour rétablir Havas dans son droit à indemnisation trois actions combinées ont été mises en œuvre : (i) une plainte devant la Commission Européenne, (ii) une saisine de la Cour européenne des droits de l'homme et (iii) une action indemnitaire en engagement de la responsabilité de l'État. La Direction de Vivendi estime disposer de sérieux moyens en droit lui permettant de défendre les positions retenues pour les besoins de la détermination du résultat fiscal des exercices contrôlés.

Par ailleurs, dans le cadre du contrôle fiscal des sociétés Havas SA et Havas International portant sur les exercices 2002 à 2005, l'Administration a rectifié le résultat du groupe fiscal Havas SA réduisant de 267 millions d'euros le montant du déficit d'ensemble reporté par le groupe fiscal. L'ensemble des rectifications a été contesté devant les autorités fiscales. Après saisine du Tribunal administratif de Montreuil puis de la Cour d'appel de Versailles, le Conseil d'État a censuré le 12 juillet 2017 l'arrêt de la Cour d'appel, défavorable à Havas, et renvoyé cette affaire devant cette même Cour. La société Havas a produit le 28 août 2017 un mémoire après cassation devant la Cour d'appel de Versailles. Par décision en date du 3 juillet 2018, la Cour d'appel de Versailles a fait droit aux demandes de Havas et décidé le rétablissement des résultats déficitaires de Havas SA à concurrence de 267 millions d'euros.

NOTE 7. RÉSULTAT PAR ACTION

	Exercices clos le 31 décembre			
	2018		2017	
	De base	Dilué	De base	Dilué
Résultat (en millions d'euros)				
Résultat net des activités poursuivies, part du groupe	127	127	1 216	(a) 1 182
Résultat net des activités cédées ou en cours de cession, part du groupe	-	-	-	-
Résultat net, part du groupe	**127**	**127**	**1 216**	**1 182**
Nombre d'actions (en millions)				
Nombre d'actions moyen pondéré en circulation (b)	1 263,5	1 263,5	1 252,7	1 252,7
Effet dilutif potentiel lié aux rémunérations payées en actions	-	5,1	-	4,8
Nombre d'actions moyen pondéré ajusté	**1 263,5**	**1 268,6**	**1 252,7**	**1 257,5**
Résultat par action (en euros)				
Résultat net des activités poursuivies, part du groupe par action	0,10	0,10	0,97	0,94
Résultat net des activités cédées ou en cours de cession, part du groupe par action	-	-	-	-
Résultat net, part du groupe par action	**0,10**	**0,10**	**0,97**	**0,94**

(a) Comprenait uniquement l'impact pour Vivendi des instruments dilutifs de Telecom Italia, calculé sur la base des informations financières publiées par Telecom Italia avec un trimestre de décalage (se reporter à la note 11.2).

(b) Net du nombre moyen pondéré de titres d'autocontrôle (38,5 millions pour l'exercice 2018, comparé à 37,5 millions pour l'exercice 2017).

NOTE 8. AUTRES CHARGES ET PRODUITS COMPTABILISÉS DIRECTEMENT EN CAPITAUX PROPRES

DÉTAIL DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES LIÉES AUX AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL

	Éléments non reclassés ultérieurement en compte de résultat		Éléments reclassés ultérieurement en compte de résultat					
			Gains/(pertes) latents					
(en millions d'euros)	Gains/(pertes) actuariels liés aux régimes de retraites à prestations définies (a)	Actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global	Actifs disponibles à la vente	Instruments de couverture (b)	Total	Écarts de conversion	Quote-part des sociétés mises en équivalence	Autres éléments du résultat global
Solde au 31 décembre 2016	**(247)**	**-**	**489**	**44**	**533**	**365**	**113**	**764**
Charges et produits comptabilisés directement en capitaux propres	29	-	(c) 650	35	685	(848)	(31)	(165)
Recyclage dans le résultat de la période	na	-	-	(3)	(3)	-	-	(3)
Effet d'impôts	-	-	2	1	3	-	-	3
Intégration globale de Havas	(54)	-	-	-	-	(14)	(1)	(69)
Solde au 31 décembre 2017	**(272)**	**-**	**1 141**	**77**	**1 218**	**(497)**	(d) **81**	**530**
Retraitements liés à l'application d'IFRS 9 (e)	-	*(198)*	*(1 141)*	*1*	*(1 140)*	-	-	*(1 338)*
Retraitements liés à l'application d'IFRS 9 et IFRS 15 par les participations mises en équivalence	-	-	-	-	-	-	*2*	*2*
Solde au 1er janvier 2018	**(272)**	**(198)**	**na**	**78**	**78**	**(497)**	**83**	**(806)**
Charges et produits comptabilisés directement en capitaux propres	40	(224)	-	3	3	228	(164)	(117)
Recyclage dans le résultat de la période	-	(7)	-	-	-	-	-	(7)
Effet d'impôts	(10)	(2)	-	-	-	-	-	(12)
Solde au 31 décembre 2018	**(242)**	**(431)**	**na**	**81**	**81**	**(269)**	(d) **(81)**	**(942)**

na : non applicable.

(a) Se reporter à la note 17.

(b) Se reporter à la note 19.7.

(c) Comprenait la plus-value latente du portefeuille de titres de participation cotés détenus par Vivendi.

(d) Comprend les écarts de conversion en provenance de Telecom Italia pour -20 millions d'euros au 31 décembre 2018, contre +111 millions d'euros au 31 décembre 2017.

(e) Correspond notamment au reclassement en réserves de consolidation de la plus-value latente au 31 décembre 2017 de 1 160 millions d'euros relative à la participation de Vivendi dans Ubisoft (se reporter à la note 2.3).

NOTE 9. ÉCARTS D'ACQUISITION

(en millions d'euros)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Écarts d'acquisition, bruts	26 804	26 084
Pertes de valeur	(14 366)	(14 000)
Écarts d'acquisition	**12 438**	**12 084**

9.1. VARIATION DES ÉCARTS D'ACQUISITION

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	Pertes de valeur	Regroupements d'entreprises	Variation des écarts de conversion et autres	31 décembre 2018
Universal Music Group	4 736	-	14	(a) 227	4 977
Groupe Canal+	4 576	-	23	(4)	4 595
Havas	1 878	-	42	20	1 940
Gameloft	583	-	8	-	591
Vivendi Village	103	-	(b) 23	(1)	125
Nouvelles Initiatives	208	(1)	3	-	210
Total	**12 084**	**(1)**	**113**	**242**	**12 438**

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	Pertes de valeur	Regroupements d'entreprises	Variation des écarts de conversion et autres	31 décembre 2017
Universal Music Group	5 401	-	13	(a) (678)	4 736
Groupe Canal+	4 573	-	11	(8)	4 576
Havas	-	-	(c) 1 918	(40)	1 878
Gameloft	609	-	(d) (26)	-	583
Vivendi Village	196	-	(e) (65)	(f) (28)	103
Nouvelles Initiatives	208	-	-	-	208
Total	**10 987**	**-**	**1 851**	**(754)**	**12 084**

(a) Comprend essentiellement les écarts de conversion du dollar (USD) contre l'euro.

(b) Intègre notamment l'écart d'acquisition provisoire de Paylogic, société de billetterie et de technologie associée acquise par Vivendi Village le 16 avril 2018.

(c) Correspondait à la valeur comptable des écarts d'acquisition repris de Havas par Vivendi le 3 juillet 2017.

(d) Correspondait à l'affectation du prix d'acquisition de Gameloft au 29 juin 2016 : à la technologie et aux moteurs de jeux (42 millions d'euros ; durée de vie estimée à 3 ans) net du passif d'impôt différé afférent (15 millions d'euros), déterminés sur la base des analyses et estimations réalisées par Vivendi. L'écart d'acquisition définitif de Gameloft s'élève ainsi à 583 millions d'euros.

(e) Correspondait à l'affectation du prix d'acquisition de Paddington au 30 juin 2016 : à la marque (77 millions d'euros ; durée de vie indéfinie) net du passif d'impôt différé afférent (12 millions d'euros), évalués sur la base des analyses et estimations réalisées par Vivendi.

(f) Correspondait notamment à la cession de Radionomy le 17 août 2017.

9.2. TEST DE DÉPRÉCIATION DES ÉCARTS D'ACQUISITION

En 2018, sans modification des méthodes d'évaluation utilisées chaque année, Vivendi a réexaminé la valeur des écarts d'acquisition associés à ses unités génératrices de trésorerie (UGT) ou groupes d'UGT, en s'assurant que la valeur recouvrable des UGT ou groupes d'UGT testés excédait leur valeur nette comptable, y inclus les écarts d'acquisition. La valeur recouvrable est déterminée comme la plus élevée entre la valeur d'utilité, déterminée par actualisation des flux de trésorerie futurs (méthode dite des « discounted cash flows » ou « DCF »), et la juste valeur (diminuée des coûts de cession), déterminée à partir d'éléments de marché (cours boursiers, comparaison avec des sociétés cotées similaires, comparaison avec la valeur attribuée à des actifs ou sociétés similaires lors d'opérations d'acquisition récentes). La description des méthodes utilisées pour la réalisation des tests de dépréciation des écarts d'acquisition figure dans la note 1.3.5.7.

Présentation des UGT ou groupes d'UGT

Secteurs opérationnels	Unités génératrices de trésorerie (UGT)	UGT ou groupes d'UGT testés
Universal Music Group	Musique enregistrée	Universal Music Group (a)
	Édition musicale	
	Services aux artistes et merchandising	
Groupe Canal+	Télévision payante en France métropolitaine	Télévision payante en France métropolitaine et ultramarine, en Pologne, en Afrique et en Asie, et télévision gratuite en France (a)
	Canal+ International (b)	
	nc+ (Pologne)	
	Télévision gratuite en France	
	Studiocanal	Studiocanal
Havas	Espagne (c)	Espagne (c)
	Amérique du Nord	Amérique du Nord
	France	France
	Autres territoires	Autres territoires
Gameloft	Gameloft	Gameloft
Vivendi Village	See Tickets	See Tickets
	Digitick	Digitick
	Paylogic (d)	Paylogic (d)
	L'Olympia	L'Olympia
	Paddington	Paddington
	CanalOlympia	CanalOlympia
Nouvelles Initiatives	Dailymotion	Dailymotion
	Vivendi Content	Vivendi Content
	Group Vivendi Africa	Group Vivendi Africa

(a) Correspond au niveau de suivi du retour sur ces investissements.

(b) Correspond aux activités de télévision payante en France ultramarine, Afrique et Asie.

(c) Comprend des entités sous le même management.

(d) Au 31 décembre 2018, aucun test de dépréciation de l'écart d'acquisition relatif à Paylogic n'a été mis en œuvre compte tenu de la proximité entre la date de l'acquisition de Paylogic (16 avril 2018) et la date de clôture.

Au cours du quatrième trimestre 2018, le test a été mis en œuvre par Vivendi sur chaque UGT ou groupe d'UGT sur la base de valeurs recouvrables déterminées en interne ou avec l'aide d'évaluateurs indépendants. À l'issue de cet examen, la Direction de Vivendi a conclu que la valeur recouvrable de chaque UGT ou groupe d'UGT testés excédait sa valeur comptable au 31 décembre 2018.

Présentation des hypothèses-clés utilisées pour la détermination des valeurs recouvrables

La valeur d'utilité de chaque UGT ou groupe d'UGT est généralement déterminée par actualisation de ses flux de trésorerie futurs, en utilisant des prévisions de flux de trésorerie cohérents avec le budget 2019 et les prévisions les plus récentes préparées par les secteurs opérationnels. Ces prévisions sont établies en s'appuyant sur leurs objectifs financiers et les principales hypothèses-clés suivantes : taux d'actualisation, taux de croissance à l'infini, EBITA tel que défini dans la note 1.2.3, dépenses d'investissements, environnement concurrentiel, environnement réglementaire, évolution des technologies et niveaux des dépenses commerciales. Lorsque le plan d'affaires d'une UGT ou d'un groupe d'UGT n'est pas disponible au moment du réexamen de la valeur des écarts d'acquisition, Vivendi s'assure que la valeur recouvrable excède la valeur comptable à partir des seuls éléments de marché. La valeur recouvrable retenue pour les UGT ou groupes d'UGT concernés a été déterminée par référence à la valeur d'utilité, selon les principales hypothèses présentées ci-après.

Secteurs opérationnels	UGT ou groupes d'UGT testés	Méthode d'évaluation		Taux d'actualisation (a)		Taux de croissance à l'infini	
		2018	2017	2018	2017	2018	2017
Universal Music Group	Universal Music Group	na (b)	DCF & comparables	na (b)	9,00 %	na (b)	2,125 %
Groupe Canal+	Télévision payante en France métropolitaine et ultramarine, en Pologne, en Afrique et en Asie, et télévision gratuite en France	na (c)	DCF & comparables	na (c)	(d)	na (c)	(d)
	Studiocanal	DCF	DCF	8,00 %	8,80 %	0,50 %	0,50 %
Havas	Espagne	DCF	DCF	8,03 %	7,90 %	2,00 %	2,00 %
	Amérique du Nord	DCF	DCF	8,10 %	8,20 %	2,00 %	2,00 %
	France	DCF	DCF	7,90 %	7,80 %	2,00 %	2,00 %
Gameloft	Gameloft	DCF & comparables	DCF & comparables	8,50 %	8,50 %	2,00 %	2,00 %
Vivendi Village	See Tickets	DCF	DCF	11,00 %	11,00 %	2,00 %	2,00 %
	Paddington	DCF	DCF	8,60 %	9,00 %	1,00 %	1,00 %
Nouvelles Initiatives	Dailymotion	DCF & comparables	DCF & comparables	11,50 %	11,50 %	2,00 %	2,00 %

na : non applicable.

(a) L'utilisation de taux après impôt appliqués à des flux de trésorerie fiscalisés aboutit à la détermination de valeurs recouvrables cohérentes avec celles qui auraient été obtenues en utilisant des taux avant impôt avec des flux de trésorerie non fiscalisés.

(b) Afin de permettre d'amplifier la valorisation d'Universal Music Group, compte tenu de l'évolution favorable du marché mondial de la musique, en particulier grâce au fort développement des services de streaming par abonnement, Vivendi a indiqué courant 2018 vouloir céder jusqu'à 50 % du capital d'Universal Music Group à un ou plusieurs partenaires stratégiques. Le processus pourrait s'étaler sur 18 mois.

(c) Sur la base des multiples de valorisation observés lors d'opérations d'acquisition récentes, Vivendi considère que la valeur recouvrable de Groupe Canal+ est supérieure à sa valeur comptable. Groupe Canal+ n'a pas mis à jour son plan d'affaires à fin 2018 compte tenu des incertitudes relatives à l'offre de programmes à compter de l'expiration des droits de la Ligue 1 de football en France en 2020.

(d) Les taux d'actualisation et de croissance à l'infini utilisés en 2017 pour tester ce groupe d'UGT étaient les suivants :

	Taux d'actualisation		Taux de croissance à l'infini	
	2018	2017	2018	2017
Télévision payante				
France métropolitaine	(c)	6,70 %	(c)	1,00 %
France ultramarine	(c)	7,70 %	(c)	1,00 %
Afrique	(c)	11,20 %	(c)	2,00 %
Pologne	(c)	7,00 %	(c)	1,50 %
Vietnam	(c)	9,20 %	(c)	2,00 %
Télévision gratuite en France	(c)	8,10 %	(c)	1,00 %

Pour la télévision gratuite en France, la valeur recouvrable retenue avait été déterminée à partir d'éléments de marché (comparaison avec des sociétés cotées similaires et comparaison avec la valeur attribuée à des sociétés similaires lors d'opérations d'acquisition récentes).

Sensibilité des valeurs recouvrables

	31 décembre 2018				
	Taux d'actualisation		Taux de croissance à l'infini		Flux de trésorerie actualisés
	Taux retenu (en %)	Augmentation du taux d'actualisation nécessaire afin que la valeur recouvrable soit égale à la valeur comptable (en nombre de points)	Taux retenu (en %)	Diminution du taux de croissance à l'infini nécessaire afin que la valeur recouvrable soit égale à la valeur comptable (en nombre de points)	Diminution des flux de trésorerie actualisés nécessaire afin que la valeur recouvrable soit égale à la valeur comptable (en %)
Universal Music Group (a)	**na**	**na**	**na**	**na**	**na**
Groupe Canal+ (b)					
Télévision payante en France métropolitaine et ultramarine, en Pologne, en Afrique et en Asie, et télévision gratuite en France	na	na	na	na	na
Studiocanal	8,00 %	+2,02 pts	0,50 %	-3,78 pts	-23 %
Havas					
Espagne	8,03 %	+7,40 pts	2,00 %	-15,65 pts	-57 %
Amérique du Nord	8,10 %	+6,77 pts	2,00 %	-12,72 pts	-52 %
France	7,90 %	+6,90 pts	2,00 %	-12,36 pts	-54 %
Gameloft (c)	**na**	**na**	**na**	**na**	**na**
Dailymotion (c)	**na**	**na**	**na**	**na**	**na**

	31 décembre 2017				
	Taux d'actualisation		Taux de croissance à l'infini		Flux de trésorerie actualisés
	Taux retenu (en %)	Augmentation du taux d'actualisation nécessaire afin que la valeur recouvrable soit égale à la valeur comptable (en nombre de points)	Taux retenu (en %)	Diminution du taux de croissance à l'infini nécessaire afin que la valeur recouvrable soit égale à la valeur comptable (en nombre de points)	Diminution des flux de trésorerie actualisés nécessaire afin que la valeur recouvrable soit égale à la valeur comptable (en %)
Universal Music Group	**9,00 %**	**+8,68 pts**	**2,125 %**	**-21,25 pts**	**-57 %**
Groupe Canal+					
Télévision payante en France métropolitaine et ultramarine, en Afrique, en Pologne et au Vietnam, et télévision gratuite en France	(d)	+1,45 pt	(d)	-3,07 pts	-19 %
Studiocanal	8,80 %	+1,67 pt	0,50 %	-2,48 pts	-20 %
Havas					
Espagne	7,90 %	+7,86 pts	2,00 %	-15,06 pts	-58 %
Amérique du Nord	8,20 %	+4,05 pts	2,00 %	-6,89 pts	-39 %
France	7,80 %	+6,13 pts	2,00 %	-10,24 pts	-53 %
Gameloft (c)	**na**	**na**	**na**	**na**	**na**
Dailymotion (c)	**na**	**na**	**na**	**na**	**na**

na : non applicable.

(a) Se reporter au renvoi (b) du tableau supra.

(b) Se reporter au renvoi (c) du tableau supra.

(c) Les acquisitions de Gameloft et de Dailymotion, réalisées le 29 juin 2016 et le 30 juin 2015 respectivement, s'inscrivent dans la stratégie de Vivendi de construire un groupe mondial de contenus et de médias. Gameloft et Dailymotion sont pleinement intégrées au sein du groupe et en cours de reconfiguration. Avec l'aide d'un évaluateur indépendant, Vivendi s'est assuré que la valeur recouvrable de Gameloft et de Dailymotion au 31 décembre 2017 et au 31 décembre 2018, déterminée selon les méthodes usuelles (valeur d'utilité, déterminée par actualisation des flux de trésorerie futurs, et juste valeur, déterminée à partir d'éléments de marché : cours boursiers, comparaison avec des sociétés cotées similaires, comparaison avec la valeur attribuée à des actifs ou sociétés similaires lors d'opérations d'acquisition récentes), est au moins égale à leur valeur en date d'acquisition.

(d) Pour une présentation des taux retenus, se reporter au tableau du renvoi (d) supra.

NOTE 10. ACTIFS ET OBLIGATIONS CONTRACTUELLES DE CONTENUS

10.1. ACTIFS DE CONTENUS

(en millions d'euros)	31 décembre 2018		
	Actifs de contenus, bruts	Amortissements cumulés et pertes de valeur	Actifs de contenus
Droits et catalogues musicaux	8 523	(7 159)	1 364
Avances aux artistes et autres ayants droit musicaux	1 045	-	1 045
Contrats de merchandising et de services aux artistes	20	(20)	-
Coût des films et des programmes télévisuels	6 792	(6 107)	685
Droits de diffusion d'événements sportifs	437	-	437
Autres	48	(39)	9
Actifs de contenus	**16 865**	**(13 325)**	**3 540**
Déduction des actifs de contenus courants	(1 381)	35	(1 346)
Actifs de contenus non courants	**15 484**	**(13 290)**	**2 194**

(en millions d'euros)	31 décembre 2017		
	Actifs de contenus, bruts	Amortissements cumulés et pertes de valeur	Actifs de contenus
Droits et catalogues musicaux	8 105	(6 767)	1 338
Avances aux artistes et autres ayants droit musicaux	704	-	704
Contrats de merchandising et de services aux artistes	21	(21)	-
Coût des films et des programmes télévisuels	6 503	(5 713)	790
Droits de diffusion d'événements sportifs	408	-	408
Autres	42	(35)	7
Actifs de contenus	**15 783**	**(12 536)**	**3 247**
Déduction des actifs de contenus courants	(1 177)	17	(1 160)
Actifs de contenus non courants	**14 606**	**(12 519)**	**2 087**

Variation des actifs de contenus

(en millions d'euros)	Exercices clos le 31 décembre	
	2018	2017
Solde en début de période	**3 247**	**3 223**
Amortissements des actifs de contenus hors ceux liés aux regroupements d'entreprises	(49)	(27)
Amortissements des actifs de contenus liés aux regroupements d'entreprises	(79)	(83)
Dépréciations des actifs de contenus liés aux regroupements d'entreprises	-	-
Augmentations	2 737	2 762
Diminutions	(2 597)	(2 537)
Regroupements d'entreprises	3	36
Variation des écarts de conversion et autres	278	(127)
Solde en fin de période	**3 540**	**3 247**

10.2. OBLIGATIONS CONTRACTUELLES DE CONTENUS

Engagements donnés enregistrés au bilan : passifs de contenus

Les passifs de contenus sont principalement enregistrés en « dettes d'exploitation et autres » ou en « autres passifs non courants » selon qu'ils sont classés parmi les passifs courants ou non courants.

	Paiements futurs minimums au 31 décembre 2018				
		Échéance			Paiements futurs minimums totaux au 31 décembre 2017
(en millions d'euros)	Total	2019	2020-2023	Après 2023	
Redevances aux artistes et autres ayants droit musicaux	2 049	2 037	12	-	1 843
Droits de diffusion de films et programmes (a)	169	169	-	-	139
Droits de diffusion d'événements sportifs	434	434	-	-	468
Contrats d'emploi, talents créatifs et autres	297	177	119	1	132
Passifs de contenus	**2 949**	**2 817**	**131**	**1**	**2 582**

Engagements donnés/(reçus) non enregistrés au bilan

	Paiements futurs minimums au 31 décembre 2018				
		Échéance			Paiements futurs minimums totaux au 31 décembre 2017
(en millions d'euros)	Total	2019	2020-2023	Après 2023	
Droits de diffusion de films et programmes (a)	2 630	1 134	1 494	2	2 724
Droits de diffusion d'événements sportifs	(b) 1 735	942	782	11	2 022
Contrats d'emploi, talents créatifs et autres (c)	1 172	542	590	40	1 112
Engagements donnés	**5 537**	**2 618**	**2 866**	**53**	**5 858**
Droits de diffusion de films et programmes (a)	(188)	(91)	(97)	-	(212)
Droits de diffusion d'événements sportifs	(7)	(3)	(4)	-	(16)
Contrats d'emploi, talents créatifs et autres (c)	non chiffrables				
Autres	(3)	(1)	(2)	-	-
Engagements reçus	**(198)**	**(95)**	**(103)**	**-**	**(228)**
Total net	**5 339**	**2 523**	**2 763**	**53**	**5 630**

(a) Comprennent principalement des contrats pluriannuels relatifs aux droits de diffusion de productions cinématographiques et télévisuelles (pour l'essentiel sous la forme de contrats d'exclusivité avec les principaux studios américains), aux préachats dans le cinéma français, aux engagements de productions et coproductions de films de Studiocanal (donnés et reçus) et aux droits de diffusion des chaînes thématiques sur les bouquets numériques Canal et nc+. Ils sont comptabilisés en actifs de contenus lorsque le programme est disponible pour sa diffusion initiale ou dès le premier paiement significatif. Au 31 décembre 2018, ces engagements font l'objet de provisions pour un montant de 26 millions d'euros (27 millions d'euros au 31 décembre 2017).

Par ailleurs, ces montants ne comprennent pas les engagements au titre des contrats de droits de diffusion de chaînes et de distribution non exclusive de chaîne pour lesquels Groupe Canal+ n'a pas accordé ou obtenu de minimum garanti. Le montant variable de ces engagements, qui ne peut pas être déterminé de manière fiable, n'est pas enregistré au bilan et n'est pas présenté parmi les engagements. Il est comptabilisé en charges de la période durant laquelle la charge est encourue. Sur la base d'une estimation du nombre futur d'abonnés chez Groupe Canal+, les engagements donnés seraient majorés d'un montant net de 407 millions d'euros au 31 décembre 2018, comparé à 630 millions d'euros au 31 décembre 2017. Ces montants comprennent notamment l'accord de distribution renouvelé le 11 juillet 2016 avec beIN Sports pour quatre ans.

En outre, le 8 novembre 2018, Groupe Canal+ a annoncé le renouvellement de son accord du 7 mai 2015 avec l'intégralité des organisations professionnelles du cinéma (l'ARP, le BLIC et le BLOC), prolongeant ainsi jusqu'au 31 décembre 2022 le partenariat historique de plus de 30 ans entre Canal+ et le cinéma français. Aux termes de cet accord, SECP (Société d'Édition de Canal Plus) est tenue d'investir chaque année 12,5 % de ses revenus dans le financement d'œuvres cinématographiques européennes. En matière audiovisuelle, Groupe Canal+, en vertu des accords avec les organisations de producteurs et d'auteurs en France, doit consacrer chaque année 3,6 % de ses ressources totales annuelles nettes à des dépenses dans des œuvres patrimoniales. Seuls les films pour lesquels un accord de principe a été donné aux producteurs sont valorisés dans les engagements hors bilan, l'estimation totale et future des engagements au titre des accords avec les organisations professionnelles du cinéma et les organisations de producteurs et d'auteurs n'étant pas connue.

(b) Comprend notamment les droits de diffusion de Groupe Canal+ pour les événements sportifs suivants :
– Championnat de France de football de Ligue 1 pour la saison 2019-2020 pour les deux lots premium (549 millions d'euros) ;
– Premier League anglaise en exclusivité en France et en Pologne pour les trois saisons 2019-2020 à 2021-2022, remportés le 31 octobre 2018 ;
– Championnat de France de rugby (Top 14) en exclusivité pour les quatre saisons 2019-2020 à 2022-2023 ;
– Formule 1, Formule 2 et GP3 en exclusivité pour les saisons 2019 et 2020.
Ces engagements seront comptabilisés au bilan à l'ouverture de la fenêtre de diffusion de chaque saison ou dès le premier paiement significatif.

(c) Concernent essentiellement UMG qui, dans le cadre normal de ses activités, s'engage à payer à des artistes ou à d'autres tiers des sommes contractuellement définies en échange de contenus ou d'autres produits (« contrats d'emploi, talents créatifs »). Tant que ces contenus ou produits n'ont pas été livrés ou que le paiement de l'avance n'est pas intervenu, l'engagement d'UMG n'est pas enregistré au bilan et est présenté parmi les engagements donnés non enregistrés au bilan. Alors que l'artiste ou les autres parties sont également dans l'obligation de livrer un contenu ou un autre produit à la société (généralement dans le cadre d'accords d'exclusivité), cette contrepartie ne peut être estimée de manière fiable et de ce fait ne figure pas en engagements reçus.

NOTE 11. PARTICIPATIONS MISES EN ÉQUIVALENCE

11.1. PRINCIPALES PARTICIPATIONS MISES EN ÉQUIVALENCE

Au 31 décembre 2018, les principales sociétés comptabilisées par Vivendi selon la méthode de la mise en équivalence sont les suivantes :

- Telecom Italia : opérateur de téléphonie fixe et mobile en Italie et au Brésil ;
- Banijay Group Holding : producteur et distributeur de programmes audiovisuels ;
- Vevo : plateforme Internet de vidéos clips et de divertissement musicaux premium.

	Pourcentage de contrôle		Valeur nette comptable des sociétés mises en équivalence	
(en millions d'euros)	31 décembre 2018	1er janvier 2018	31 décembre 2018	1er janvier 2018
Telecom Italia (a)	23,94 %	23,94 %	3 130	4 242
Banijay Group Holding (b)	31,4 %	31,4 %	145	142
Vevo	49,4 %	49,4 %	81	80
Autres	na	na	62	62
			3 418	**4 526**

na : non applicable.

(a) Au 31 décembre 2018, Vivendi détient 3 640 millions d'actions ordinaires Telecom Italia avec droit de vote, soit 23,94 % représentant 17,15 % du capital total. Au cours de Bourse au 31 décembre 2018 (0,4833 euro par action ordinaire), la valeur de marché de cette participation s'établit à 1 759 millions d'euros. Pour une analyse de la valeur de la participation dans Telecom Italia au 31 décembre 2018, se reporter infra au paragraphe 11.2.

(b) Le 21 décembre 2018, Vivendi a reçu par anticipation le remboursement du solde de la « nouvelle ORAN 1 » émise par Banijay Group Holding en numéraire à hauteur de 25 millions d'euros. Le 6 juillet 2017, Vivendi avait reçu par anticipation le remboursement partiel de cette obligation en numéraire à hauteur de 39 millions d'euros et par conversion en actions Banijay Group Holding (portant la participation de Vivendi dans Banijay Group Holding de 26,2 % à 31,4 %).

Variation de la valeur des participations mises en équivalence

	Exercices clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	2018	2017
Solde en début de période	(a) **4 526**	**4 416**
Acquisitions	-	40
Cessions	-	-
Dépréciation	(b) (1 066)	-
Quote-part dans le résultat net de la période (c)	129	146
Variation des autres éléments du résultat global	(164)	(32)
Dividendes perçus	(7)	(6)
Autres	-	(24)
Solde en fin de période	**3 418**	**4 540**

(a) Conformément aux nouvelles normes IFRS 9 et IFRS 15, le bilan d'ouverture au 1er janvier 2018 des participations mises en équivalence a été retraité (se reporter à la note 28.2).

(b) Vivendi a déprécié sa participation dans Telecom Italia à hauteur de 1 066 millions d'euros (se reporter infra).

(c) Comprend essentiellement la quote-part dans le résultat net de Telecom Italia pour 122 millions d'euros sur l'exercice 2018 (se reporter infra), contre 144 millions d'euros sur l'exercice 2017.

11.2. TELECOM ITALIA

Mise en équivalence de Telecom Italia

Au 31 décembre 2018, sans changement par rapport au 31 décembre 2017, Vivendi détient 3 640 millions d'actions ordinaires de Telecom Italia, représentant 23,94 % des droits de vote et 17,15 % du capital total de Telecom Italia, compte tenu des actions à dividende prioritaire sans droit de vote. Depuis le 31 décembre 2017, les principaux événements suivants sont intervenus :

- Le 22 mars 2018, les trois représentants au Conseil d'administration de Telecom Italia proposés par Vivendi, dont M. Arnaud de Puyfontaine, Président exécutif du Conseil d'administration de Telecom Italia depuis le 1er juin 2017, ont démissionné de leur mandat avec effet au 24 avril 2018.
- Le 4 mai 2018, l'Assemblée générale des actionnaires de Telecom Italia a nommé cinq candidats, dont Messieurs Arnaud de Puyfontaine et Amos Genish, sur les dix présentés par Vivendi au Conseil d'administration de la société, la liste de Vivendi ayant obtenu 47 % des votes, contre celle du fonds Elliott 49 % qui a obtenu dix administrateurs.
- Le 7 mai 2018, le Conseil d'administration de Telecom Italia a nommé à l'unanimité M. Amos Genish *Amministratore Delegato (Chief Executive Officer)* de Telecom Italia. À cette occasion, Vivendi a réaffirmé son engagement de long terme à l'égard de Telecom Italia. Vivendi rappelle qu'il soutenait le plan industriel 2018-2020 présenté par M. Amos Genish le 12 mars 2018 et voté à l'unanimité par le Conseil d'administration de Telecom Italia.
- Le 16 mai 2018, le Conseil d'administration de Telecom Italia a considéré que Vivendi n'exerçait plus « d'activité de direction et de coordination » (*attività di direzione e coordinamento*, au sens de l'article 2497-bis du Code civil italien) sur Telecom Italia et a donc mis fin à « l'activité de direction et de coordination » exercée par Vivendi depuis le 27 juillet 2017.
- Le 13 novembre 2018, le Conseil d'administration de Telecom Italia a révoqué les pouvoirs exécutifs d'*Amministratore Delegato* de M. Amos Genish, qui demeure membre du Conseil d'administration.
- Le 14 décembre 2018, Vivendi a demandé au Conseil d'administration de Telecom Italia de convoquer, dans les meilleurs délais, une Assemblée générale des actionnaires afin de nommer de nouveaux Commissaires aux comptes. Vivendi a également demandé que la révocation de cinq membres du Conseil issus de la liste d'Elliott soit inscrite à l'ordre du jour de cette Assemblée générale.

Nonobstant l'évolution de la gouvernance de Telecom Italia en 2018, qui s'est traduite par une réduction de l'influence de Vivendi au sein du Conseil d'administration de Telecom Italia, Vivendi estime toujours disposer du pouvoir de participer aux décisions relatives aux politiques financières et opérationnelles de Telecom Italia, compte tenu notamment des 23,94 % de droits de vote qu'il détient, et considère donc exercer une influence notable sur Telecom Italia. Afin de refléter la réduction de son influence sur Telecom Italia en 2018, Vivendi comptabilise désormais la quote-part dans le résultat net de Telecom Italia en « quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence non opérationnelles ». Elle était en 2017 comptabilisée en « quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence opérationnelles ».

Quote-part de résultat

Vivendi s'appuie sur les informations financières publiques de Telecom Italia pour mettre en équivalence sa participation dans Telecom Italia. Compte tenu des dates respectives de publication des comptes de Vivendi et de Telecom Italia, Vivendi comptabilise de façon systématique sa quote-part dans le résultat net de Telecom Italia avec un trimestre de décalage. Ainsi, sur l'exercice 2018, le résultat de Vivendi prend en compte sa quote-part dans le résultat net de Telecom Italia au titre du quatrième trimestre 2017 et des neuf premiers mois de l'exercice 2018 pour un montant total de 122 millions d'euros, déterminé comme suit :

- 8 millions d'euros, correspondant à la quote-part de profit pour le quatrième trimestre 2017, calculée sur la base des informations financières de l'exercice clos le 31 décembre 2017 publiées par Telecom Italia le 6 mars 2018 ;
- 174 millions d'euros, correspondant à la quote-part de profit pour les neuf premiers mois de l'exercice 2018, calculée sur la base des informations financières des neuf premiers mois de l'exercice 2018 publiées par Telecom Italia le 8 novembre 2018 ;
- -60 millions d'euros, exclus du résultat net ajusté, correspondant à l'amortissement des actifs incorporels liés à l'allocation du prix d'acquisition de Telecom Italia.

Par ailleurs, la quote-part de charges et produits en provenance de Telecom Italia comptabilisée directement en capitaux propres s'élève à -168 millions d'euros sur l'exercice 2018, dont -130 millions d'euros correspondant à des écarts de conversion.

Valeur de la participation dans Telecom Italia au 31 décembre 2018

Au 31 décembre 2018, le cours de Bourse des actions ordinaires de Telecom Italia (0,4833 euro) fait apparaître une baisse par rapport au coût moyen d'achat par Vivendi (1,0709 euro). En particulier, Vivendi observe la baisse sensible du cours de Bourse depuis le 4 mai 2018, date de l'Assemblée générale des actionnaires de Telecom Italia au cours de laquelle est intervenu le changement dans la composition du Conseil d'administration ainsi que la nomination d'un nouveau président du Conseil d'administration. Sans changement par rapport aux clôtures précédentes, Vivendi a testé la valeur de sa participation dans Telecom Italia, afin de déterminer si sa valeur recouvrable était supérieure à sa valeur comptable. Avec l'aide d'un expert indépendant, Vivendi a mis en œuvre les méthodes usuelles d'évaluation : valeur d'utilité, déterminée par actualisation des flux de trésorerie futurs ; juste valeur, déterminée à partir d'éléments de marché : cours boursiers, comparaison avec des sociétés cotées similaires, comparaison avec la valeur attribuée à des actifs ou sociétés similaires lors d'opérations d'acquisition récentes. Nonobstant l'amélioration attendue par Vivendi des perspectives de valorisation de Telecom Italia, Vivendi a déprécié sa participation mise en équivalence à hauteur de 1 066 millions d'euros afin de tenir compte notamment de l'incertitude affectant la gouvernance de Telecom Italia, qui augmente le risque de non-exécution du plan industriel de l'entreprise eu égard au moindre pouvoir de Vivendi de participer aux décisions relatives aux politiques financières et opérationnelles de Telecom Italia, et afin de tenir compte de l'évolution de l'environnement réglementaire et concurrentiel de Telecom Italia. Dans les comptes consolidés de Vivendi pour l'exercice clos le 31 décembre 2018, la valeur des titres Telecom Italia mis en équivalence s'établit ainsi à 3 130 millions d'euros.

Informations financières à 100 %

Les principaux agrégats des états financiers consolidés, tels que publiés par Telecom Italia sont les suivants :

(en millions d'euros)	Comptes neuf mois au 30 septembre 2018	Comptes annuels au 31 décembre 2017
Date de publication par Telecom Italia :	*8 novembre 2018*	*6 mars 2018*
Actifs non courants	54 038	58 452
Actifs courants	9 533	10 331
Total actif	**63 571**	**68 783**
Capitaux propres	21 901	23 783
Passifs non courants	29 062	32 612
Passifs courants	12 608	12 388
Total passif	**63 571**	**68 783**
Dont dette financière nette (a)	*26 127*	*26 091*
Chiffre d'affaires	14 077	19 828
EBITDA (a)	5 778	7 790
Résultat net, part du groupe	(868)	1 121
Résultat global, part du groupe	(1 530)	527

(a) Mesures à caractère non strictement comptable, telles que publiées par Telecom Italia *(Alternative Performance Measures).*

NOTE 12. ACTIFS FINANCIERS

	31 décembre 2018			1er janvier 2018		
(en millions d'euros)	Total	Courant	Non courant	Total	Courant	Non courant
Actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais du résultat net						
Dépôts à terme (a)	549	549	-	50	50	-
Niveau 1						
OPCVM obligataires (a)	50	50	-	25	25	-
Participations cotées	789	-	789	1 956	-	(b) 1 956
Autres actifs financiers	5	5	-	5	5	-
Niveau 2						
Participations non cotées	-	-	-	348	-	348
Instruments financiers dérivés	38	16	22	19	4	15
Niveau 3 – Autres actifs financiers (c)	44	-	44	62	-	62
Actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global (d)						
Niveau 1 – Participations cotées	936	-	936	1 798	-	1 798
Niveau 2 – Participation non cotées	20	-	20	13	-	13
Niveau 3 – Participation non cotées	47	-	47	47	-	47
Actifs financiers évalués au coût amorti	(e) 714	470	244	317	54	263
Actifs financiers	**3 192**	**1 090**	**2 102**	**4 640**	**138**	**4 502**

Les trois niveaux de classification de la juste valeur des actifs financiers sont définis dans la note 1.3.1.

(a) Correspondent aux actifs financiers de gestion de trésorerie, inclus dans la trésorerie disponible : se reporter à la note 14.

(b) Correspondait à la participation de Vivendi dans Ubisoft qui a été reclassée dans la catégorie « juste valeur par le biais du résultat net » au 1er janvier 2018.

(c) Ces actifs financiers comprennent notamment la juste valeur de l'obligation remboursable en actions ou en numéraire (ORAN 2) souscrite par Vivendi en 2016 dans le cadre de son investissement dans Banijay Group Holding. Au 1er janvier 2018, ils comprenaient également le solde de l'obligation remboursable en action ou en numéraire (« nouvelle » ORAN 1) qui a été remboursé par anticipation en numéraire (25 millions d'euros) le 21 décembre 2018.

(d) Ces actifs correspondent aux participations cotées et non cotées que Vivendi a décidé de classer dans la rubrique de « juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global ». Ces actifs financiers étaient classés en « actifs financiers disponibles à la vente » jusqu'au 31 décembre 2017.

(e) Au 31 décembre 2018, ces actifs financiers comprennent notamment :
– la créance de 429 millions d'euros sur la vente à terme du solde de la participation dans Ubisoft (se reporter à la note 2.3) ;
– une obligation remboursable en numéraire souscrites en 2016 par Vivendi dans le cadre de son investissement dans Banijay Group Holding pour 55 millions d'euros ;
– un dépôt en numéraire de 70 millions d'euros effectué en mars 2017 dans le cadre d'une promesse d'achat d'un terrain sur l'île Seguin à Boulogne-Billancourt.

PORTEFEUILLE DE PARTICIPATIONS ET ACTIFS FINANCIERS COTÉS

	31 décembre 2018								
	Nombre d'actions détenues	Pourcentage de contrôle	Pourcentage d'intérêt	Coût moyen d'achat (a)	Cours de Bourse	Valeur comptable	Variation de valeur sur l'exercice (b)	Plus/(moins) value latente cumulée (b)	*Sensibilité à +/-10 pts*
	(en milliers)			(€/action)		(en millions d'euros)			
Mediaset	340 246	(c) 9,99 %	28,80 %	3,70	2,74	934	(165)	(325)	*+93/-93*
Ubisoft (d)	6 550	5,23 %	5,80 %	31,98	na	429	na	na	*na*
Autres						791	440	632	*+79/-79*
Total						**2 154**	**275**	**307**	***+172/-172***

	31 décembre 2017								
	Nombre d'actions détenues	Pourcentage de contrôle	Pourcentage d'intérêt	Coût moyen d'achat (a)	Cours de Bourse	Valeur comptable	Variation de valeur sur l'exercice (b)	Plus/(moins) value latente cumulée (b)	*Sensibilité à +/-10 pts*
	(en milliers)			(€/action)		(en millions d'euros)			
Mediaset	340 246	(c) 29,94 %	28,80 %	3,70	3,23	1 099	(300)	(160)	*+110/-110*
Ubisoft	30 489	29,04 %	27,27 %	26,12	64,14	1 956	929	1 160	*+195/-195*
Telefonica (e)	49 247	0,95 %	0,95 %	11,56	8,13	400	(34)	(169)	*+40/-40*
Fnac Darty (f)	2 945	11,05 %	11,05 %	54,00	100,70	297	108	138	*+30/-30*
Autres						3	-	(2)	-
Total						**3 754**	**703**	**967**	***+375/-375***

na : non applicable.

(a) Ces montants incluent les frais et taxes d'acquisition.

(b) Conformément à la norme IFRS 9, ces montants, avant impôt, sont enregistrés à compter du 1er janvier 2018 soit par le biais du résultat net, soit en autres éléments non reclassés ultérieurement en compte de résultat. Au 31 décembre 2017, ils étaient enregistrés en autres charges et produits directement comptabilisés en capitaux propres conformément à la norme IAS 39.

(c) L'accord de partenariat conclu entre Vivendi et Mediaset le 8 avril 2016 fait l'objet de litiges. Au 31 décembre 2017, Vivendi détenait 340 246 milliers d'actions Mediaset, représentant 29,94 % des droits de vote. Le 9 avril 2018, conformément aux engagements pris vis-à-vis de l'AGCOM, Vivendi a transféré la fraction de ses droits de vote supérieure à 10 % à une société fiduciaire italienne indépendante (se reporter à la note 23).

(d) Dans le cadre de la cession de la totalité de sa participation de 27,27 % dans Ubisoft, soit 30 489 milliers d'actions, 6 550 milliers d'actions seront vendues à terme le 5 mars 2019 (se reporter à la note 2.3). Dans le bilan consolidé au 31 décembre 2018, Vivendi a comptabilisé une créance sur cession de titres, pour le montant de la vente à terme (429 millions d'euros).

(e) En novembre et décembre 2018, Vivendi a cédé sur le marché ses actions Telefonica pour un montant global de 373 millions d'euros. Sur l'exercice 2018, Vivendi a reçu 11 millions d'euros de dividendes de Telefonica, contre 20 millions d'euros en 2017.

(f) Le 2 juillet 2018, Vivendi a opté pour un dénouement par livraison d'actions de l'opération de couverture conclue en janvier 2018 et portant sur sa participation dans Fnac Darty. Ce dénouement est intervenu le 10 juillet 2018 et Vivendi a reçu le règlement de 267 millions d'euros le 12 juillet 2018 (se reporter à la note 2.4).

RISQUE DE VALEUR DE MARCHÉ DES PARTICIPATIONS

Dans le cadre d'une stratégie d'investissement durable, Vivendi a constitué un portefeuille de participations dans des sociétés françaises ou européennes, cotées ou non cotées, des secteurs des télécommunications et des médias qui sont des leaders de la production et de la distribution de contenus.

Au 31 décembre 2018, Vivendi détient un portefeuille de participations minoritaires cotées, dont une créance de 429 millions d'euros sur la vente à terme du solde de la participation dans Ubisoft (se reporter à la note 2.3). Au 31 décembre 2018, ce portefeuille représente une valeur de marché cumulée de l'ordre de 3,9 milliards d'euros (avant impôts). Vivendi est exposé au risque de fluctuation de la valeur de ces participations : au 31 décembre 2018, les plus ou moins-values latentes afférentes aux participations dans Telecom Italia, Mediaset, Spotify et Tencent Music représentent une moins-value nette s'élevant à environ 1,8 milliard d'euros (avant impôts). Une baisse uniforme de 10 % de la valeur du portefeuille de ces participations aurait une incidence cumulée négative d'environ 2,5 milliards d'euros sur la situation financière de Vivendi ; une baisse uniforme de 20 % de la valeur du portefeuille de ces participations aurait une incidence cumulée négative d'environ 2,9 milliards d'euros sur la situation financière de Vivendi.

NOTE 13. ÉLÉMENTS DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

VARIATION NETTE DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT (BFR)

(en millions d'euros)	1er janvier 2018 (a)	Variation du BFR opérationnel (b)	Regroupements d'entreprises	Cessions en cours ou réalisées	Variation des écarts de conversion	Autres (c)	31 décembre 2018
Stocks	177	29	-	-	3	(3)	206
Créances d'exploitation et autres	5 208	65	28	(17)	(6)	36	5 314
Dont créances clients	*3 828*	*(29)*	*14*	*(9)*	*(15)*	*51*	*3 840*
dépréciation des créances clients	*(182)*	*(20)*	*-*	*3*	*-*	*2*	*(197)*
Éléments d'actif	**5 385**	**94**	**28**	**(17)**	**(3)**	**33**	**5 520**
Dettes d'exploitation et autres	9 019	64	60	(3)	39	393	9 572
Autres passifs non courants	226	2	(1)	-	4	17	248
Éléments de passif	**9 245**	**66**	**59**	**(3)**	**43**	**410**	**9 820**
Variation nette du BFR	**(3 860)**	**28**	**(31)**	**(14)**	**(46)**	**(377)**	**(4 300)**

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	Variation du BFR opérationnel (b)	Regroupements d'entreprises	Cessions en cours ou réalisées	Variation des écarts de conversion	Autres (c)	31 décembre 2017
Stocks	123	(24)	91	-	(10)	(3)	177
Créances d'exploitation et autres	2 273	499	(d) 2 636	(12)	(147)	(31)	5 218
Dont créances clients	*1 340*	*416*	*2 242*	*(7)*	*(102)*	*(61)*	*3 828*
dépréciation des créances clients	*(163)*	*5*	*(23)*	*-*	*5*	*4*	*(172)*
Éléments d'actif	**2 396**	**475**	**2 727**	**(12)**	**(157)**	**(34)**	**5 395**
Dettes d'exploitation et autres	5 614	746	(e) 3 067	(23)	(350)	(35)	9 019
Autres passifs non courants	126	(6)	35	-	(4)	75	226
Éléments de passif	**5 740**	**740**	**3 102**	**(23)**	**(354)**	**40**	**9 245**
Variation nette du BFR	**(3 344)**	**(265)**	**(375)**	**11**	**197**	**(74)**	**(3 850)**

(a) Au 1er janvier 2018, la variation nette du BFR intègre les retraitements liés à l'application d'IFRS 9 pour -10 millions d'euros (se reporter à la note 28.2).

(b) Hors achats de contenus de Groupe Canal+ et Universal Music Group.

(c) Comprend principalement les variations de BFR relatives aux achats de contenus, aux investissements industriels et autres.

(d) Dont 2 629 millions d'euros au titre de la consolidation de Havas.

(e) Dont 3 043 millions d'euros au titre de la consolidation de Havas.

CRÉANCES D'EXPLOITATION ET AUTRES

Risque de crédit

Vivendi estime qu'il n'y a pas de risque significatif de recouvrement des créances d'exploitation pour les activités du groupe : le nombre élevé de clients individuels, la diversité de la clientèle et des marchés, ainsi que la répartition géographique des activités du groupe (principalement Universal Music Group, Groupe Canal+, Havas et Gameloft), permettent de minimiser le risque de concentration du crédit afférent aux créances clients.

Havas fournit des conseils et services dans le domaine de la communication à une large palette de clients opérant dans différents secteurs dans le monde. Des délais de règlement sont accordés aux clients éligibles. Le risque de concentration de crédit à un pays ou à un client en particulier étant peu important, le risque de non-recouvrement des créances est limité. Havas a sélectionné en 2015 un assureur-crédit de premier plan pour couvrir ses principaux risques crédit clients dans le monde. Le déploiement de cette assurance-crédit a débuté en juillet 2015 et s'est poursuivi depuis, y compris en 2018.

DETTES D'EXPLOITATION ET AUTRES

(en millions d'euros)	Note	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Dettes fournisseurs		4 938	4 909
Redevances aux artistes et autres ayants droit musicaux	10.2	2 037	1 830
Autres		2 597	2 280
Dettes d'exploitation et autres		**9 572**	**9 019**

NOTE 14. TRÉSORERIE DISPONIBLE

La trésorerie disponible de Vivendi correspond à la trésorerie et aux équivalents de trésorerie ainsi qu'aux actifs financiers de gestion de trésorerie classés en actifs financiers courants. Selon la définition de Vivendi, les actifs financiers de gestion de trésorerie correspondent aux placements ne satisfaisant pas aux critères de classement en équivalents de trésorerie au regard des dispositions de la norme IAS 7 ainsi que, concernant les OPCVM monétaires, des attendus de la décision exprimée par l'ANC et l'AMF en novembre 2018.

	31 décembre 2018			31 décembre 2017		
(en millions d'euros)	Valeur comptable	Juste valeur	*Niveau (a)*	Valeur comptable	Juste valeur	*Niveau (a)*
Dépôts à terme	549	na	*na*	50	na	*na*
OPCVM obligataires et autres	50	50	*1*	25	25	*1*
Actifs financiers de gestion de trésorerie	**599**			**75**		
Trésorerie	438	na	*na*	389	na	*na*
Dépôts à terme et comptes courants	1 999	na	*na*	1 257	na	*na*
OPCVM monétaires	1 306	1 306	*1*	275	275	*1*
OPCVM obligataires	50	50	*1*	30	30	*1*
Trésorerie et équivalents de trésorerie	**3 793**			**1 951**		
Trésorerie disponible	**4 392**			**2 026**		

na : non applicable.

(a) Le niveau 1 correspond à une valorisation fondée sur des prix cotés sur des marchés actifs (les trois niveaux de classification de la juste valeur des actifs financiers sont définis dans la note 1.3.1).

Sur l'exercice 2018, le taux moyen de rémunération des placements de Vivendi s'est élevé à 0,50 % (contre 0,40 % en 2017).

RISQUE DES PLACEMENTS ET RISQUE DE CONTREPARTIE

Vivendi SA centralise sur une base quotidienne les excédents de trésorerie (« cash pooling ») de l'ensemble des entités contrôlées (i) en l'absence de réglementations locales contraignantes concernant les transferts d'avoirs financiers ou (ii) en l'absence d'autres accords.

Au 31 décembre 2018, la trésorerie disponible du groupe s'élève à 4 392 millions d'euros (contre 2 026 millions d'euros au 31 décembre 2017), dont 3 354 millions d'euros détenus par Vivendi SA (contre 1 072 millions d'euros au 31 décembre 2017).

La politique de gestion des placements de Vivendi a pour objectif principal de minimiser son exposition au risque de contrepartie. Pour ce faire, Vivendi place une partie des fonds disponibles auprès de fonds communs de placement qui bénéficient d'une note élevée (1 ou 2) dans l'échelle de l'indicateur synthétique de risque et de rendement (SRRI) définie par la European Securities and Markets Authority (ESMA) qui comprend sept niveaux, et auprès d'établissements de crédit qui bénéficient de notes de crédit long terme ou court terme élevées (respectivement A-(Standard & Poor's)/A3(Moody's) et A-2(Standard & Poor's)/P-2(Moody's) minimum). Par ailleurs, Vivendi répartit les placements dans un certain nombre de banques qu'il a sélectionné et limite le montant du placement par support.

RISQUE DE LIQUIDITÉ

Au 11 février 2019, date de la réunion du Directoire arrêtant les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018, Vivendi estime que les flux de trésorerie générés par ses activités opérationnelles, ses excédents de trésorerie, nets des sommes utilisées pour réduire sa dette, ainsi que les fonds disponibles via les lignes de crédit bancaire non utilisées (se reporter à la note 19.3) seront suffisants pour couvrir les dépenses et investissements nécessaires à son exploitation, le service de sa dette (y compris les remboursements d'emprunts obligataires), le paiement des impôts, la distribution de dividendes, le rachat éventuel d'actions dans le cadre des autorisations existantes, ainsi que ses projets d'investissements, le cas échéant, au cours des 12 prochains mois.

NOTE 15. CAPITAUX PROPRES

ÉVOLUTION DU CAPITAL SOCIAL DE VIVENDI SA

(en milliers)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Nombre d'actions composant le capital social (valeur nominale : 5,5 euros par action)	**1 306 234**	**1 296 059**
Titres d'autocontrôle	(38 264)	(39 408)
Nombre net d'actions	**1 267 970**	**1 256 651**
Nombre brut de droits de vote	1 387 889	1 513 250
Titres d'autocontrôle	(38 264)	(39 408)
Nombre net de droits de vote	**1 349 625**	**1 473 842**

Le 19 juillet 2018, Vivendi a réalisé une augmentation de capital de 100 millions d'euros, par voie d'émission de 5 186 milliers d'actions nouvelles souscrites dans le cadre du Plan d'épargne groupe et plan à effet de levier (se reporter à la note 18).

Au 31 décembre 2018, le capital social de Vivendi SA s'élève à 7 184 288 078 euros, divisé en 1 306 234 196 actions. Par ailleurs, au 31 décembre 2018, il reste 7,2 millions d'options de souscription d'actions et 4,8 millions d'actions de performance en cours de validité, soit une augmentation minimale potentielle du capital social de 66 millions d'euros (soit 0,92 %).

RACHATS D'ACTIONS

Le 19 avril 2018, l'Assemblée générale des actionnaires a renouvelé l'autorisation donnée au Directoire de Vivendi en vue de racheter ses propres actions dans la limite de 5 % du capital social et au prix unitaire maximum de 24 euros.

Au 31 décembre 2018, Vivendi détenait 38 264 milliers d'actions d'autocontrôle, représentant 2,93 % du capital (contre 3,04 % du capital au 31 décembre 2017).

Parmi l'ensemble des résolutions soumises aux votes lors de l'Assemblée générale du 15 avril 2019, les actionnaires seront notamment appelés à voter sur deux résolutions qui concernent des rachats d'actions :

- une résolution proposera le renouvellement de l'autorisation donnée au Directoire par l'Assemblée générale du 19 avril 2018 de procéder à des rachats d'actions à un prix maximum de 25 euros par action, dans la limite de 10 % du capital social, et d'annuler dans la limite maximum de 10 % du capital les actions acquises ;
- une autre concernera l'autorisation à donner au Directoire de procéder à une Offre Publique de Rachat d'Actions (OPRA) à un prix maximum de 25 euros par action, dans la limite de 25 % du capital social. Les actions acquises seront annulées.

DISTRIBUTION DE DIVIDENDES AUX ACTIONNAIRES

Dans le cadre de l'arrêté des comptes de l'exercice 2018 et de l'affectation du résultat de l'exercice, le Directoire de Vivendi, dans sa réunion du 11 février 2019, a décidé de proposer aux actionnaires de mettre en paiement un dividende ordinaire de 0,50 euro par action représentant un montant total distribué d'environ 634 millions d'euros. Cette proposition a été portée à la connaissance du Conseil de surveillance du 14 février 2019 qui l'a approuvée, et sera soumise à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 15 avril 2019.

Le 24 avril 2018, au titre de l'exercice 2017, un dividende ordinaire de 0,45 euro par action a été versé (après détachement du coupon le 20 avril 2018), représentant un montant total distribué de 568 millions d'euros.

NOTE 16. PROVISIONS

(en millions d'euros)	Note	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Avantages au personnel (a)		697	746
Coûts de restructuration (b)		55	59
Litiges	23	247	260
Pertes sur contrats long terme		37	61
Passifs liés à des cessions (c)		20	16
Autres provisions (d)		813	785
Provisions		**1 869**	**1 927**
Déduction des provisions courantes		(438)	(412)
Provisions non courantes		**1 431**	**1 515**

(a) Comprennent les rémunérations différées ainsi que les provisions au titre des régimes d'avantages au personnel à prestations définies (661 millions d'euros au 31 décembre 2018 et 712 millions d'euros au 31 décembre 2017) mais ne comprennent pas les indemnités de départ qui sont provisionnées dans les coûts de restructuration.

(b) Comprennent essentiellement les provisions pour restructuration d'UMG (13 millions d'euros au 31 décembre 2018, contre 9 millions d'euros au 31 décembre 2017) et de Groupe Canal+ (40 millions d'euros au 31 décembre 2018, contre 50 millions d'euros au 31 décembre 2017).

(c) Certains engagements donnés dans le cadre de cessions font l'objet de provisions. Outre leur caractère non significatif, le montant de ces provisions n'est pas détaillé car leur divulgation pourrait être de nature à porter préjudice à Vivendi.

(d) Comprennent notamment les provisions au titre de l'intégration fiscale en 2012 et en 2015 (respectivement 239 millions d'euros et 203 millions d'euros au 31 décembre 2018) ainsi que des provisions pour litiges dont le montant et la nature ne sont pas détaillés car leur divulgation pourrait être de nature à porter préjudice à Vivendi.

VARIATION DES PROVISIONS

	Exercices clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	2018	2017
Solde en début de période	**1 927**	**2 141**
Dotations	280	451
Utilisations	(231)	(a) (270)
Reprises	(123)	(a) (503)
Regroupements d'entreprises	-	172
Cessions, variation des écarts de conversion et autres	16	(64)
Solde en fin de période	**1 869**	**1 927**

(a) Comprenait notamment la reprise de la provision au titre du litige *securities class action* aux États-Unis pour un montant total de 100 millions d'euros (se reporter à la note 23).

NOTE 17. RÉGIMES D'AVANTAGES AU PERSONNEL

17.1. ANALYSE DE LA CHARGE RELATIVE AUX RÉGIMES D'AVANTAGES AU PERSONNEL

Le tableau ci-dessous présente le coût des régimes d'avantages au personnel hors composante financière. Le coût total des régimes d'avantages au personnel à prestations définies est présenté dans la note 17.2.2, infra.

		Exercices clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	Note	2018	2017
Régimes à cotisations définies		62	46
Régimes à prestations définies	17.2.2	26	23
Régimes d'avantages au personnel		**88**	**69**

L'augmentation de ce coût provient pour l'essentiel de l'effet année pleine de la consolidation de Havas à compter du 3 juillet 2017 pour 32 millions d'euros au titre des régimes à cotisations définies (17 millions d'euros en 2017) et 6 millions d'euros au titre des régimes à prestations définies (3 millions d'euros en 2017).

17.2. RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES

17.2.1. Hypothèses utilisées pour l'évaluation et analyse de sensibilité

Taux d'actualisation, taux de rendement attendu des placements et taux d'augmentation des salaires

Les hypothèses prises en compte pour l'évaluation des régimes à prestations définies ont été déterminées conformément aux principes comptables présentés dans la note 1.3.8 et ont été utilisées de façon permanente depuis de nombreuses années. Les hypothèses démographiques (taux d'augmentation des salaires notamment) sont spécifiques à chaque société. Les hypothèses financières (taux d'actualisation notamment) sont déterminées par des actuaires et autres conseils indépendants, et revues par la Direction financière de Vivendi. Le taux d'actualisation est ainsi déterminé pour chaque pays, par référence au taux de rendement des obligations d'entreprises de première catégorie de notation financière AA et de maturité équivalente à la durée des régimes évalués, généralement fondé sur des indices représentatifs. Les taux retenus sont ainsi utilisés, à la date de clôture, pour déterminer la meilleure estimation par la Direction financière de Vivendi de l'évolution attendue des paiements futurs à compter de la date de début du versement des prestations.

Conformément aux dispositions de la norme IAS 19 amendée, le rendement attendu des placements de l'exercice est évalué en utilisant le taux d'actualisation pour l'évaluation des engagements à la clôture de l'exercice précédent.

En moyenne pondérée

	Prestations de retraite		Prestations complémentaires	
	2018	2017	2018	2017
Taux d'actualisation (a)	2,3 %	2,2 %	3,9 %	3,7 %
Taux d'augmentation des salaires	1,7 %	1,5 %	na	na
Duration des engagements (en années)	15,0	15,5	8,8	9,4

na : non applicable.

(a) Une hausse de 50 points du taux d'actualisation (respectivement une baisse de 50 points) se serait traduite en 2018 par une diminution de 1 million d'euros de la charge avant impôts (respectivement une augmentation de 1 million d'euros) et aurait fait diminuer les engagements de prestations de retraite et prestations complémentaires de 84 millions d'euros (respectivement augmenter ces engagements de 87 millions d'euros).

Hypothèses par pays utilisées pour la comptabilisation des prestations de retraite

	États-Unis		Royaume-Uni		Allemagne		France	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Taux d'actualisation	4,00 %	3,75 %	2,75 %	2,50 %	1,50 %	1,50 %	1,50 %	1,50 %
Taux d'augmentation des salaires (moyenne pondérée)	na	na	3,50 %	3,50 %	1,75 %	1,75 %	3,47 %	3,25 %

na : non applicable.

Hypothèses par pays utilisées pour la comptabilisation des prestations complémentaires

	États-Unis		Canada	
	2018	2017	2018	2017
Taux d'actualisation	4,00 %	3,75 %	3,75 %	3,50 %
Taux d'augmentation des salaires	na	na	na	na

na : non applicable.

Répartition des actifs de couverture

	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Actions	13 %	12 %
Obligations	21 %	20 %
Fonds diversifiés	10 %	15 %
Contrats d'assurance	39 %	41 %
Immobilier	1 %	1 %
Disponibilités et autres	16 %	11 %
Total	**100 %**	**100 %**

Les actifs de couverture sont pour l'essentiel des actifs financiers négociés activement sur les marchés financiers organisés.

Ces actifs ne comprennent aucun immeuble occupé ou actif utilisé par le groupe et aucune action ou instrument de dette du groupe Vivendi.

Évolution des coûts des plans de prestations complémentaires

Aux fins d'évaluation des engagements au titre des plans de prestations complémentaires, Vivendi a pris pour hypothèse un recul graduel de la croissance annuelle par tête du coût des prestations de prévoyance/santé couvertes de 6,7 % pour les catégories avant et après 65 ans en 2018, jusqu'à 4,4 % pour ces catégories d'ici 2026. En 2018, une progression d'un point de pourcentage du taux d'évolution des coûts aurait fait augmenter les engagements des plans de prestations complémentaires de 6 millions d'euros et progresser la charge avant impôts de 0,3 million d'euros. À l'inverse, un recul d'un point de pourcentage du taux d'évolution des coûts aurait fait baisser les engagements des plans de prestations complémentaires de 5 millions d'euros et diminuer la charge avant impôts de 0,2 million d'euros.

17.2.2. Analyse de la charge comptabilisée et montant des prestations payées

	Prestations de retraite		Prestations complémentaires		Total	
(en millions d'euros)	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Coût des services rendus	27	24	-	-	27	24
Coût des services passés	(2)	(2)	-	-	(2)	(2)
(Gains)/pertes sur liquidation	-	-	-	-	-	-
Autres	1	1	-	-	1	1
Incidence sur les charges administratives et commerciales	**26**	**23**	**-**	**-**	**26**	**23**
Effet de désactualisation des passifs actuariels	22	17	5	5	27	22
Rendement attendu des actifs de couverture	(11)	(10)	-	-	(11)	(10)
Incidence sur les autres charges et produits financiers	**11**	**7**	**5**	**5**	**16**	**12**
Charge de la période comptabilisée en résultat	**37**	**30**	**5**	**5**	**42**	**35**

En 2018, le montant des prestations payées s'élevait à 50 millions d'euros au titre des retraites (90 millions d'euros en 2017), dont 17 millions d'euros par les fonds de couverture (63 millions d'euros en 2017), et à 8 millions d'euros au titre des prestations complémentaires (11 millions d'euros en 2017).

17.2.3. Analyse des engagements nets au titre des retraites et des prestations complémentaires

La consolidation de Havas le 3 juillet 2017 s'est traduite par une provision nette de 104 millions d'euros correspondant aux valeurs comptables historiques constatées dans le bilan consolidé de Havas, résultant d'une valeur des engagements de 254 millions d'euros à laquelle est soustraite la valeur des actifs de couverture de 150 millions d'euros.

Variation de la valeur des engagements, de la juste valeur des actifs de couverture et de la couverture financière

		Régimes à prestations définies		
		Exercice clos le 31 décembre 2018		
		Valeur des engagements	Juste valeur des actifs de couverture	(Provisions)/actifs nets comptabilisés au bilan
(en millions d'euros)	Note	(A)	(B)	(B)-(A)
Solde en début de période		**1 253**	**549**	**(704)**
Coût des services rendus		27		(27)
Coûts des services passés		(2)		2
(Gains)/pertes sur liquidation		-	-	-
Autres		-	(1)	(1)
Incidence sur les charges administratives et commerciales				***(26)***
Effet de désactualisation des passifs actuariels		27		(27)
Rendement attendu des actifs de couverture			11	11
Incidence sur les autres charges et produits financiers				***(16)***
Charge de la période comptabilisée en résultat				**(42)**
Écarts actuariels d'expérience (a)		(7)	(5)	2
Pertes/(gains) actuariels liés aux changements d'hypothèses démographiques		(9)		9
Pertes/(gains) actuariels liés aux changements d'hypothèses financières (b)		(32)		32
Ajustement lié au plafonnement de l'actif		-	-	-
Pertes et gains actuariels comptabilisés en autres éléments du résultat global				**43**
Cotisations salariales		3	3	-
Cotisations patronales		-	58	58
Prestations payées par le fonds		(17)	(17)	-
Prestations payées par l'employeur		(42)	(42)	-
Regroupements d'entreprises		-	-	-
Cessions d'activités		-	-	-
Transferts		-	-	-
Écarts de conversion et autres		4	(3)	(7)
Solde en fin de période		**1 205**	**553**	**(652)**
Dont engagements couverts totalement ou partiellement		*799*		
engagements non couverts (c)		*406*		
Dont actifs relatifs aux régimes d'avantages au personnel				*9*
provisions au titre des régimes d'avantages au personnel (d)	16			*(661)*

		Régimes à prestations définies		
		Exercice clos le 31 décembre 2017		
		Valeur des engagements	Juste valeur des actifs de couverture	(Provisions)/actifs nets comptabilisés au bilan
(en millions d'euros)	Note	(A)	(B)	(B)-(A)
Solde en début de période		**1 179**	**482**	**(697)**
Coût des services rendus		24		(24)
Coûts des services passés		(2)		2
(Gains)/pertes sur liquidation		-	-	-
Autres		-	(1)	(1)
Incidence sur les charges administratives et commerciales				***(23)***
Effet de désactualisation des passifs actuariels		22		(22)
Rendement attendu des actifs de couverture			10	10
Incidence sur les autres charges et produits financiers				***(12)***
Charge de la période comptabilisée en résultat				**(35)**
Écarts actuariels d'expérience (a)		25	(30)	(55)
Pertes/(gains) actuariels liés aux changements d'hypothèses démographiques		(10)		10
Pertes/(gains) actuariels liés aux changements d'hypothèses financières (e)		(87)		87
Ajustement lié au plafonnement de l'actif		-	-	-
Pertes et gains actuariels comptabilisés en autres éléments du résultat global				**(42)**
Cotisations salariales		3	3	-
Cotisations patronales		-	63	63
Prestations payées par le fonds		(63)	(63)	-
Prestations payées par l'employeur		(38)	(38)	-
Regroupements d'entreprises		2	-	(2)
Consolidation de Havas		254	150	(104)
Cessions d'activités		-	-	-
Transferts		-	-	-
Écarts de conversion et autres		(56)	(27)	29
Solde en fin de période		**1 253**	**549**	**(704)**
Dont engagements couverts totalement ou partiellement		*834*		
engagements non couverts (c)		*419*		
Dont actifs relatifs aux régimes d'avantages au personnel				*8*
provisions au titre des régimes d'avantages au personnel (d)	16			*(712)*

(a) Correspondent à l'incidence sur les engagements de l'écart entre les hypothèses actuarielles à la clôture précédente et les réalisations effectives sur l'exercice, ainsi qu'à la différence entre le rendement attendu des actifs de couverture à la clôture précédente et le rendement réalisé des actifs de couverture sur l'exercice.

(b) Correspond à hauteur de 29 millions d'euros à la hausse des taux d'actualisation, dont 23 millions d'euros au Royaume-Uni et 4 millions d'euros aux États-Unis.

(c) Certains plans, en accord avec la législation locale ou la pratique locale, ne sont pas couverts par des actifs de couverture. Aux 31 décembre 2018 et 31 décembre 2017, il s'agit principalement des plans de retraite supplémentaires aux États-Unis, des plans de retraite en Allemagne et des plans de prestations complémentaires aux États-Unis.

(d) Dont provision courante de 51 millions d'euros au 31 décembre 2018 (contre 53 millions d'euros au 31 décembre 2017).

(e) Correspondait à hauteur de -72 millions d'euros à la hausse des taux d'actualisation, dont -5 millions d'euros aux États-Unis, -19 millions d'euros au Royaume-Uni, -19 millions d'euros en Allemagne et -24 millions d'euros en France.

Valeur des engagements et juste valeur des actifs de couverture des plans détaillés par pays

	Prestations de retraite (a)		Prestations complémentaires (b)		Total	
	31 décembre		31 décembre		31 décembre	
(en millions d'euros)	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Valeur des engagements						
Sociétés établies aux États-Unis	113	118	107	111	220	229
Sociétés établies au Royaume-Uni	432	469	2	2	434	471
Sociétés établies en Allemagne	184	192	-	-	184	192
Sociétés établies en France	279	268	3	3	282	271
Autres	75	78	10	12	85	90
	1 083	**1 125**	**122**	**128**	**1 205**	**1 253**
Juste valeur des actifs de couverture						
Sociétés établies aux États-Unis	52	54	-	-	52	54
Sociétés établies au Royaume-Uni	395	398	-	-	395	398
Sociétés établies en Allemagne	2	2	-	-	2	2
Sociétés établies en France	52	43	-	-	52	43
Autres	52	52	-	-	52	52
	553	**549**	**-**	**-**	**553**	**549**
Sous-couverture financière						
Sociétés établies aux États-Unis	(61)	(64)	(107)	(111)	(168)	(175)
Sociétés établies au Royaume-Uni (c)	(37)	(71)	(2)	(2)	(39)	(73)
Sociétés établies en Allemagne	(182)	(190)	-	-	(182)	(190)
Sociétés établies en France	(227)	(225)	(3)	(3)	(230)	(228)
Autres	(23)	(26)	(10)	(12)	(33)	(38)
	(530)	**(576)**	**(122)**	**(128)**	**(652)**	**(704)**

(a) Aucun des régimes de retraite à prestations définies n'excède individuellement 10 % de la valeur totale des engagements et de la sous-couverture financière de ces régimes.

(b) Concernent essentiellement le plan de couverture médicale (hospitalisation, interventions chirurgicales, visites chez le médecin, prescriptions de médicaments) postérieure au départ en retraite et d'assurance-vie mis en place pour certains salariés et retraités aux États-Unis. En application de la réglementation en vigueur s'agissant de la politique de financement de ce type de régime, ce plan est non financé. Les principaux risques associés pour le groupe concernent l'évolution des taux d'actualisation, ainsi que l'augmentation des coûts des prestations (se reporter à l'analyse de sensibilité décrite en note 17.2.1).

(c) En décembre 2017, le fonds UMGPS au Royaume-Uni a souscrit une police d'assurance, dite « buy-in », couvrant les engagements de retraite. Cette police d'assurance est un actif du plan UMGPS. Elle a été souscrite après que certains membres ont exercé leur droit à sortir du plan UMGPS contre paiement d'un montant en numéraire. Vivendi continue à assumer les engagements vis-à-vis des bénéficiaires restants du plan. En principe, la valeur de l'engagement est égale à l'actif de couverture, et aucun passif net comptable de retraite n'est enregistré dans le bilan consolidé.

17.2.4. Estimation des contributions et paiements futurs

Pour 2019, les contributions aux fonds de couverture et les paiements aux ayants droit par Vivendi sont estimés à 44 millions d'euros au titre des retraites, dont 27 millions d'euros aux fonds de couverture, et 9 millions d'euros au titre des prestations complémentaires.

Les estimations des prestations à payer aux participants par les fonds de retraite ou par Vivendi (en valeur nominale sur les dix prochaines années) sont les suivantes :

(en millions d'euros)	Prestations de retraite	Prestations complémentaires
2019	41	10
2020	58	10
2021	43	9
2022	60	9
2023	59	9
2024-2028	283	40

NOTE 18. RÉMUNÉRATIONS FONDÉES SUR DES INSTRUMENTS DE CAPITAUX PROPRES

18.1. PLANS ATTRIBUÉS PAR VIVENDI

18.1.1. Instruments dénoués par émission d'actions

Les opérations sur les instruments en cours intervenues au cours des exercices 2017 et 2018 sont les suivantes :

	Options de souscription d'actions		Actions de performance
	Nombre d'options en cours (en milliers)	**Prix d'exercice moyen pondéré des options en cours** (en euros)	**Nombre d'actions en cours** (en milliers)
Solde au 31 décembre 2016	**24 620**	**19,1**	**3 216**
Attribuées	-	na	1 548
Exercées/Inscrites en compte	(a) (4 811)	17,6	(342)
Échues	(6 557)	24,7	na
Annulées	(50)	20,2	(119)
Solde au 31 décembre 2017	**13 202**	**16,8**	**4 303**
Attribuées	-	na	1 636
Exercées/Inscrites en compte	(a) (4 989)	17,9	(771)
Échues	(968)	20,2	na
Annulées	-	na	(b) (378)
Solde au 31 décembre 2018	(c) **7 245**	**15,6**	(d) **4 790**
Acquises/exerçables au 31 décembre 2018	**7 245**	**15,6**	**-**
Droits acquis au 31 décembre 2018	**-**	**na**	**418**

na : non applicable.

(a) En 2018, les bénéficiaires ont exercé leurs options de souscription d'actions au cours de Bourse moyen pondéré de 22,3 euros (contre 21,1 euros pour les options exercées en 2017).

(b) Le Conseil de surveillance a arrêté, dans sa séance du 15 février 2018, après examen par le Comité de gouvernance, nomination et rémunération, le niveau d'atteinte des objectifs sur les exercices cumulés 2015, 2016 et 2017 pour le plan d'actions de performance attribué en 2015. Il a constaté que la totalité des critères fixés n'avaient pas été atteints. L'attribution définitive du plan 2015 d'actions de performance porte sur 75 % de l'attribution d'origine ajustée. En conséquence, 243 464 droits à actions de performance attribués en 2015 ont été annulés, dont 42 500 droits annulés concernant les membres du Directoire. En outre, 134 520 droits ont été annulés à la suite du départ de certains bénéficiaires.

(c) Au cours de Bourse du 31 décembre 2018, la valeur intrinsèque cumulée des options de souscription d'actions restantes à exercer peut être estimée à 41 millions d'euros.

(d) La durée résiduelle moyenne avant livraison des actions de performance est de 1,7 années.

Se reporter à la note 15 pour l'impact potentiel sur le capital social de Vivendi SA des plans existants d'options de souscription d'actions et d'actions de performance.

Options de souscription d'actions en cours au 31 décembre 2018

Fourchette de prix d'exercice	**Nombre** (en milliers)	**Prix d'exercice moyen pondéré** (en euros)	**Durée de vie résiduelle moyenne pondérée** (en années)
Inférieur à 15 €	1 057	11,9	3,3
15 €-16 €	2 568	15,8	1,3
16 €-17 €	2 305	16,1	0,3
17 €-18 €	1 315	17,2	2,3
Supérieur à 18 €	-	-	-
	7 245	**15,6**	**1,5**

Plan d'attribution d'actions de performance

Le 17 mai 2018, Vivendi a attribué à des salariés et dirigeants 1 632 milliers d'actions de performance, dont 175 000 aux membres du Directoire. Le 23 février 2017, Vivendi avait attribué à des salariés et dirigeants 1 544 milliers d'actions de performance, dont 200 000 aux membres du Directoire.

Au 17 mai 2018, le cours de l'action s'établissait à 23,03 euros et le taux de dividendes était estimé à 1,95 % (contre 16,95 euros et 2,36 % respectivement au 23 février 2017). Après prise en compte du coût lié à la période de conservation des actions (définie infra), le coût de l'incessibilité s'établit à 8,1 % du cours de l'action au 17 mai 2018 (contre 8,4 % en 2017). En conséquence, la juste valeur de l'action de performance attribuée est estimée à 19,85 euros (contre 14,37 euros en 2017), soit une juste valeur globale du plan de 32 millions d'euros (contre 22 millions d'euros en 2017).

Sous réserve du respect des conditions de performance, les droits sont acquis définitivement par l'inscription en compte à l'issue d'une période de trois ans sous condition de présence (période d'acquisition des droits), et les actions doivent être conservées par les bénéficiaires pendant une période complémentaire de deux ans (période de conservation des actions). La comptabilisation de la charge est étalée linéairement sur la période d'acquisition des droits. Les principes retenus pour l'estimation et la comptabilisation de la valeur des instruments attribués sont décrits dans la note 1.3.10.

La réalisation des objectifs qui conditionnent l'attribution définitive est appréciée sur les trois exercices consécutifs en fonction des critères de performance suivants :

- indicateurs internes (pondération de 70 %) :
  - résultat opérationnel – EBIT (35 %) appréciée au niveau du groupe,
  - flux de trésorerie opérationnelle après intérêts et impôts – CFAIT (35 %) appréciée au niveau du groupe ;
- indicateurs externes (pondération de 30 %) liés à l'évolution de l'action Vivendi au regard de l'indice STOXX® Europe Media (20 %) et au regard du CAC 40 (10 %).

Les actions attribuées sont de même catégorie que les actions ordinaires composant le capital social de Vivendi SA et par conséquent, au terme de la période d'acquisition des droits de trois ans, les bénéficiaires auront droit aux dividendes ainsi qu'à l'exercice des droits de vote attachés à ces actions. La charge comptabilisée correspond à l'estimation de la valeur des instruments attribués au bénéficiaire, calculée comme la différence entre la juste valeur des actions à recevoir et la somme actualisée des dividendes non perçus sur la période d'acquisition des droits.

Pour l'exercice 2018, la charge afférente à l'ensemble des plans d'actions de performance s'élève à 16 millions d'euros, comparé à 18 millions d'euros en 2017.

18.1.2. Plan d'épargne groupe et plan à effet de levier

Le 19 juillet 2018 et le 25 juillet 2017, Vivendi a réalisé des augmentations de capital à travers un Plan d'épargne groupe et un plan à effet de levier qui ont permis aux salariés du groupe, ainsi qu'aux retraités, de souscrire des actions Vivendi.

Ces actions, soumises à certaines restrictions concernant leur cession ou leur transfert durant une période de cinq ans, sont souscrites avec une décote d'un montant maximal de 15 % par rapport à la moyenne des cours d'ouverture de l'action lors des 20 jours de Bourse précédant la date du Directoire qui a fixé le prix de souscription des actions nouvelles à émettre. La différence entre le prix de souscription des actions et le cours de l'action à cette date constitue l'avantage accordé aux bénéficiaires. En outre, Vivendi a tenu compte d'une décote d'incessibilité, pour une période de cinq ans, qui vient en réduction de la valeur de l'avantage accordé aux salariés. La valeur des actions souscrites est estimée et figée à la date de fixation du prix de souscription des actions à émettre.

Les hypothèses de valorisation retenues sont les suivantes :

	2018	2017
Date d'octroi des droits	18 juin	22 juin
Données à la date d'octroi :		
Cours de l'action (en euros)	21,57	20,58
Taux de dividendes estimé	2,09 %	1,94 %
Taux d'intérêt sans risque	-0,11 %	-0,21 %
Taux d'emprunt 5 ans in fine	3,81 %	3,93 %
Taux de frais de courtage (repo)	0,36 %	0,36 %
Coût d'incessibilité par action	17,49 %	18,44 %

Pour le Plan d'épargne groupe (PEG), 734 milliers d'actions ont été souscrites en 2018 à travers un fonds commun de placement d'entreprise au prix unitaire de 19,327 euros (contre 651 milliers d'actions au prix unitaire de 16,25 euros en 2017). En 2018, aucune charge n'a été comptabilisée ; l'avantage accordé aux souscripteurs, calculé comme la différence favorable entre le prix de souscription et le cours de Bourse à la fin de la période de souscription au 18 juin 2018 (décote de 10,40 %) étant inférieur au coût d'incessibilité (17,49 %). En 2017, l'avantage accordé aux souscripteurs (21,00 %) était supérieur au coût d'incessibilité (18,44 %) et la charge comptabilisée au titre du PEG s'est élevée à 1 million d'euros.

Pour le plan à effet de levier, 4 259 milliers d'actions ont été souscrites en 2018 à travers un fonds commun de placement d'entreprise au prix unitaire de 19,327 euros (contre 2 587 milliers d'actions au prix unitaire de 16,25 euros en 2017). Le plan à effet de levier permet aux salariés et retraités de Vivendi et de ses filiales françaises et étrangères de souscrire des actions Vivendi via une augmentation de capital réservée en bénéficiant d'une décote à la souscription et in fine de la plus-value (déterminée selon les modalités prévues au règlement du plan) attachée à 10 actions pour une action souscrite. Un établissement financier mandaté par Vivendi assure la couverture de cette opération. Par ailleurs, 193 milliers d'actions ont été souscrites à travers une opération d'actionnariat salarié mise en place pour les salariés des filiales japonaises (contre 922 milliers d'actions à travers une opération équivalente pour les salariés des filiales américaines en 2017). En 2018, la charge comptabilisée au titre du plan à effet de levier s'élève à près de 1 million d'euros, contre 5 millions d'euros en 2017.

Les opérations réalisées en France et à l'étranger à travers les fonds commun de placement d'entreprise (Plan d'épargne groupe et plan à effet de levier) ont permis de réaliser une augmentation de capital le 19 juillet 2018 d'un montant global de 100 millions d'euros (y compris primes d'émission), comparé à 68 millions d'euros le 25 juillet 2017.

18.2. PLANS D'ATTRIBUTION GRATUITE D'ACTIONS ET D'ACTIONS DE PERFORMANCE PAR HAVAS

Les plans d'attribution gratuite d'actions et d'actions de performance étaient évalués sur la base du cours de l'action Havas au jour du Conseil d'administration ayant décidé de l'attribution de ces actions. Sous réserve du respect des conditions de performance selon certains plans, les droits sont acquis définitivement par l'inscription en compte à l'issue d'une période de 36 à 51 mois sous condition de présence.

Les plans d'attribution en cours au 31 décembre 2018 sont les suivants :

- Le 19 janvier 2015, le Conseil d'administration a attribué 2 420 milliers d'actions de performance au profit de salariés et de mandataires sociaux de Havas SA et de ses filiales françaises et étrangères.
- Le 19 mars 2015, le Conseil d'administration a attribué 70 milliers d'actions de performance à M. Yannick Bolloré, Président-Directeur général de Havas SA.
- Le 27 août 2015, le Conseil d'administration a attribué un plan de 120 milliers d'actions de performance à l'ensemble des salariés des sociétés françaises.
- Le 10 mai 2016, le Conseil d'administration a attribué trois plans d'actions pour un nombre total de 2 784 milliers d'actions gratuites et de performance au bénéfice des grands cadres salariés et dirigeants français et étrangers du Groupe, dont 90 milliers d'actions pour M. Yannick Bolloré.
- Le 21 juillet 2016, le Conseil d'administration a attribué 148 milliers d'actions gratuites à l'ensemble des salariés des sociétés françaises.
- Le 28 février 2017, le Conseil d'administration a attribué 1 699 milliers d'actions gratuites au profit de grands cadres salariés français ou étrangers.

Compte tenu, d'une part, de la mise en œuvre du Retrait Obligatoire conduisant à priver les actions Havas de toute liquidité et, d'autre part, du changement de contrôle de la Société intervenu au profit de Vivendi, le Conseil de surveillance de Vivendi a décidé que ces actions gratuites et de performance seront remplacées par des actions de Vivendi, selon une parité d'échange de 0,44 action Vivendi pour une action Havas.

En 2018, il a été individuellement proposé à l'ensemble des bénéficiaires d'actions gratuites ou de performance Havas de se voir attribuer les actions correspondantes dont ils étaient initialement attributaires, sous réserve d'avoir conclu avec Vivendi des contrats de liquidité qui se composent :

- d'une option de vente, permettant aux bénéficiaires de céder à Vivendi leurs actions gratuites et de performance Havas dans un délai de trente jours calendaires à compter du premier jour ouvré suivant la date d'attribution définitive de leurs actions gratuites et de performance Havas ; et
- d'une option d'achat, permettant à Vivendi d'acquérir les actions gratuites et de performance Havas concernées dans les quinze jours calendaires suivant l'expiration de la période d'exercice de l'option de vente susvisée.

Le prix d'exercice de ces options correspondra à la contre-valeur en numéraire, pour une action Havas, de la valeur de marché de 0,44 action Vivendi calculée sur la base de la moyenne, pondérée par les volumes d'échanges quotidiens sur le marché réglementé d'Euronext Paris, des cours de Bourse de l'action Vivendi sur Euronext Paris pendant les dix jours de négociation précédant la date d'attribution définitive des actions gratuites et de performance Havas.

Par dérogation, compte tenu de la proximité de l'échéance de la période d'acquisition applicable à un plan qui avait été attribué le 29 janvier 2014 (acquis le 29 avril 2018), ce prix d'exercice a correspondu au prix de l'offre, soit 9,25 euros, pour les attributaires de ce plan.

Au 31 décembre 2018, 2 297 milliers d'actions Havas font l'objet d'un engagement de liquidité et seront donc attribuées aux bénéficiaires sous condition de présence à l'échéance de chaque plan puis rachetées par Vivendi, et 3 570 milliers d'actions Havas seront échangées contre un nombre voisin de 1 571 milliers d'actions Vivendi (parité de 0,44 action Vivendi pour 1 action Havas).

Les opérations sur les actions en cours intervenues depuis le 3 juillet 2017 (date de la prise de contrôle de Havas par Vivendi) sont les suivantes :

	Nombre d'actions en cours (en milliers)
Solde au 31 décembre 2016	**-**
Issues du regroupement d'entreprises	8 275
Échues	-
Annulées	(342)
Solde au 31 décembre 2017	**7 933**
Échues	(a) (1 719)
Annulées	(347)
Solde au 31 décembre 2018	**5 867**

(a) Au titre du plan attribué le 29 janvier 2014 et échu le 29 avril 2018, 870 milliers d'actions ont été réglées en numéraire par Vivendi au prix de 9,25 euros par action et 849 milliers d'actions Havas ont été échangées contre 374 milliers d'actions Vivendi, selon une parité d'échange de 0,44 action Vivendi pour une action Havas conformément au règlement du plan décrit supra.

En 2018, la charge afférente à l'ensemble des plans d'actions gratuites et de performance attribués par Havas s'élève à 10 millions d'euros, contre 4 millions d'euros au second semestre 2017.

18.3. PLANS D'ATTRIBUTION GRATUITE D'ACTIONS PAR GAMELOFT S.E.

Les plans d'attribution gratuite d'actions étaient évalués sur la base du cours de l'action Gameloft S.E. (« Gameloft ») au jour du Conseil d'administration ayant décidé de l'attribution de ces actions en tenant compte de la période d'incessibilité de l'action après l'acquisition des droits. L'attribution définitive des actions aux salariés bénéficiaires est conditionnée par un contrat de travail en vigueur avec la société pendant toute la période d'acquisition, de deux ans ou quatre ans selon les plans, sans interruption.

Les opérations sur les actions en cours d'acquisition intervenues au cours des exercices 2017 et 2018 sont les suivantes :

	Nombre d'actions en cours (en milliers)
Solde au 31 décembre 2016	**1 333**
Émises	(553)
Échues	-
Annulées	(46)
Solde au 31 décembre 2017	**734**
Émises	(306)
Échues	-
Annulées	(87)
Solde au 31 décembre 2018	(a) **341**

(a) La durée résiduelle moyenne avant livraison des actions est de 0,96 année.

Au second semestre 2018, les bénéficiaires ont accepté l'engagement de liquidité proposé par Vivendi. Le nombre d'actions visé par cet engagement est de 1 606 milliers d'actions.

18.4. PLAN D'INTÉRESSEMENT À LONG TERME DAILYMOTION

En 2015, Vivendi a mis en place un plan d'intéressement à long terme pour une durée de cinq années au bénéfice de certains de ses dirigeants clés. Ce plan est indexé sur l'accroissement de la valeur d'entreprise de Dailymotion par rapport à sa valeur d'acquisition, telle qu'elle ressortira au 30 juin 2020 sur la base d'une expertise indépendante. Dans l'hypothèse d'une progression de la valeur de Dailymotion, le montant de la rémunération au titre du plan d'intéressement est plafonné à un pourcentage, selon les bénéficiaires, de cette progression. Dans les six mois suivant le 30 juin 2020, le plan sera dénoué par un paiement en numéraire, le cas échéant.

En application de la norme IFRS 2, une charge représentative de cette rémunération doit être estimée et comptabilisée à chaque clôture jusqu'à la date de paiement. Au 31 décembre 2018, aucune charge n'a été comptabilisée au titre de ce plan, inchangé par rapport aux exercices antérieurs.

NOTE 19. EMPRUNTS ET AUTRES PASSIFS FINANCIERS ET GESTION DES RISQUES FINANCIERS

		31 décembre 2018			1er janvier 2018		
(en millions d'euros)	Note	Total	Long terme	Court terme	Total	Long terme	Court terme
Emprunts obligataires	19.2	4 050	3 350	700	4 150	4 050	100
Titres négociables à court terme émis		-	-	-	-	-	-
Découverts bancaires		98	-	98	75	-	75
Intérêts courus à payer		17	-	17	18	-	18
Emprunts bancaires (lignes de crédit confirmées tirées)	19.3	-	-	-	-	-	-
Effet cumulé du coût amorti	19.1	(14)	(13)	(1)	(18)	(18)	-
Autres		65	10	55	141	12	129
Emprunts évalués au coût amorti		**4 216**	**3 347**	**869**	**4 366**	**4 044**	**322**
Engagements d'achat d'intérêts minoritaires		114	98	16	144	103	41
Instruments financiers dérivés	19.7	6	3	3	33	(a) 23	10
Emprunts et autres passifs financiers		**4 336**	**3 448**	**888**	**4 543**	**4 170**	**373**

(a) Conformément à la norme IFRS 9, la juste valeur des options qui permettent à Banijay Group Holding et Lov Banijay de rembourser les obligations en actions a été reclassée en réduction des actifs financiers à compter du 1er janvier 2018 (se reporter aux notes 12 et 28.2).

19.1. JUSTE VALEUR DE MARCHÉ DES EMPRUNTS ET AUTRES PASSIFS FINANCIERS

	31 décembre 2018			1er janvier 2018		
(en millions d'euros)	Valeur comptable	Juste valeur de marché	*Niveau (a)*	Valeur comptable	Juste valeur de marché	*Niveau (a)*
Valeur de remboursement des emprunts	4 230			4 384		
Effet cumulé du coût amorti	(14)			(18)		
Emprunts évalués au coût amorti	**4 216**	**4 291**	***na***	**4 366**	**4 506**	***na***
Engagements d'achat d'intérêts minoritaires	114	114	*3*	144	144	*3*
Instruments financiers dérivés	6	6	*2*	33	33	*2*
Emprunts et autres passifs financiers	**4 336**	**4 411**		**4 543**	**4 683**	

na : non applicable.

(a) Les trois niveaux de classification de la juste valeur des passifs financiers sont définis dans la note 1.3.1.

19.2. EMPRUNTS OBLIGATAIRES

	Taux d'intérêt (en %)				
(en millions d'euros)	nominal	effectif	Échéance	31 décembre 2018	1er janvier 2018
Emprunts obligataires émis par Vivendi SA					
850 millions d'euros (septembre 2017) (a)	0,875 %	0,99 %	Septembre 2024	850	850
600 millions d'euros (novembre 2016) (a)	1,125 %	1,18 %	Novembre 2023	600	600
1 milliard d'euros (mai 2016) (a)	0,750 %	0,90 %	Mai 2021	1 000	1 000
500 millions d'euros (mai 2016) (a)	1,875 %	1,93 %	Mai 2026	500	500
700 millions d'euros (décembre 2009) (b)	4,875 %	4,95 %	Décembre 2019	700	700
Emprunts obligataires émis par Havas SA					
400 millions d'euros (décembre 2015) (a)	1,875 %	1,94 %	Décembre 2020	400	400
100 millions d'euros (juillet 2013) (a)	3,125 %	3,125 %	Juillet 2018	(c) -	100
Valeur de remboursement des emprunts obligataires				**4 050**	**4 150**

(a) Obligations cotées à la Bourse d'Euronext Paris.

(b) Obligations cotées à la Bourse du Luxembourg.

(c) Cet emprunt obligataire a été intégralement remboursé à son échéance en juillet 2018.

Le 22 mars 2017, Vivendi avait mis en place un programme EMTN (Euro Medium-Term Notes) de 3 milliards d'euros lui donnant ainsi toute flexibilité pour émettre le cas échéant sur les marchés obligataires. Ce programme a été renouvelé le 23 mars 2018 et enregistré auprès de l'Autorité des marchés financiers sous le numéro de visa n° 18-090 pour une durée de 12 mois. Son renouvellement a été autorisé par le Directoire du 21 janvier 2019.

Les emprunts obligataires émis par Vivendi SA contiennent des clauses habituelles de cas de défaut, d'engagement de ne pas constituer de sûretés au titre d'une quelconque dette obligataire *(negative pledge)* et en matière de rang (clause de pari-passu). Ils contiennent également une clause de remboursement anticipé en cas de changement de contrôle (1) qui s'appliquerait si, à la suite d'un tel événement, la note long terme de Vivendi SA était dégradée en dessous du niveau d'investissement (Baa3/BBB-).

Les emprunts obligataires émis par Havas SA contiennent une clause de remboursement anticipé en cas de prise de contrôle (2).

19.3. EMPRUNTS BANCAIRES

Au 31 décembre 2018, Vivendi SA disposait d'une ligne de crédit bancaire syndiqué non tirée d'un montant de 2 milliards d'euros, à échéance le 29 octobre 2021. Compte tenu de l'absence de titres négociables à court terme émis et adossés à cette ligne de crédit bancaire, cette ligne était disponible à hauteur de 2 milliards d'euros au 31 décembre 2018. Son maintien était soumis au respect du ratio financier suivant, calculé semestriellement : Endettement financier net (3) sur EBITDA (4) sur 12 mois glissants, qui devait être au maximum de 3 pendant la durée de l'emprunt.

(1) Cette clause exclut le changement de contrôle au bénéfice du Groupe Bolloré pour les obligations émises en mai et novembre 2016.

(2) La prise de contrôle signifie le règlement-livraison d'une offre publique à l'issue de laquelle une ou plusieurs personne(s) physique(s) ou morale(s) qui ne ferai(en)t pas partie des groupes Bolloré et Vivendi, agissant seule ou de concert, vient ou viennent à détenir plus de 50 % du capital ou des droits de vote de Havas SA.

(3) Correspond à l'endettement financier net du groupe Vivendi auquel s'ajoutent les instruments financiers dérivés n'ayant pas pour sous-jacent un élément de l'endettement financier net et les engagements d'achat d'intérêts minoritaires.

(4) Correspond à l'EBITDA du groupe Vivendi auquel s'ajoutent les dividendes reçus de sociétés non consolidées.

Le non-respect de ce ratio pouvait entraîner le remboursement anticipé de la ligne de crédit bancaire si elle était tirée ou son annulation. Au 31 décembre 2018, Vivendi respectait ce ratio financier.

Le 16 janvier 2019, la ligne de crédit bancaire syndiqué de Vivendi SA a été amendée pour un montant de 2,2 milliards d'euros et l'échéance a été étendue au 16 janvier 2024 (assortie de deux options d'extension d'un an). En outre, des lignes de crédit bilatérales confirmées auprès d'établissements bancaires de premier rang ont été signées par Vivendi en janvier 2019, pour un montant total disponible de 1,2 milliard d'euros à échéance janvier 2024.

L'ensemble de ces lignes de crédit n'est plus soumis au respect de ratios financiers mais elles contiennent des clauses usuelles de cas de défaut ainsi que des engagements qui imposent à Vivendi certaines restrictions notamment en matière de constitution de sûretés et d'opérations de fusion.

Au 11 février 2019, date de la réunion du Directoire arrêtant les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018, compte tenu des titres négociables à court terme émis et adossés aux lignes de crédit pour un montant de 100 millions d'euros, les lignes de Vivendi SA étaient disponibles à hauteur de 3,3 milliards d'euros.

Le 11 février 2019, le Directoire de Vivendi a proposé de porter le plafond d'autorisation du programme de titres négociables à court terme de Vivendi SA auprès de la Banque de France à 3,4 milliards d'euros. Cette proposition a été portée à la connaissance du Conseil de surveillance du 14 février 2019 qui l'a approuvée.

Par ailleurs, Havas SA dispose de lignes de crédit confirmées, non tirées au 31 décembre 2018, auprès d'établissements bancaires de premier rang pour un montant total de 510 millions d'euros, dont 330 millions d'euros à échéance 2020, 30 millions d'euros à échéance 2021 et 150 millions d'euros à échéance 2023. Ces lignes de crédit sont soumises au respect des ratios financiers suivants à chaque clôture annuelle :

- EBITDA ajusté **(1)** sur charge financière nette **(2)** doit être supérieur à 3,5 **(3)** ;
- Dette financière nette ajustée **(4)** sur EBITDA ajusté doit être inférieur à 3.

Au 11 février 2019, date de la réunion du Directoire arrêtant les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018, compte tenu des titres négociables à court terme émis et adossés aux lignes de crédit pour un montant de 240 millions d'euros, les lignes du groupe Vivendi (Vivendi SA et Havas SA) étaient disponibles à hauteur de 3,7 milliards d'euros.

19.4. MATURITÉ DES EMPRUNTS

(en millions d'euros)	31 décembre 2018		1er janvier 2018	
Maturité				
< 1 an **(a)**	869	*21 %*	322	*7 %*
Entre 1 et 2 ans	403	*9 %*	703	*16 %*
Entre 2 et 3 ans	1 003	*24 %*	406	*9 %*
Entre 3 et 4 ans	1	-	1 001	*23 %*
Entre 4 et 5 ans	601	*14 %*	-	-
> 5 ans	1 353	*32 %*	1 952	*45 %*
Valeur de remboursement des emprunts	**4 230**	***100 %***	**4 384**	***100 %***

(a) Au 31 décembre 2018, les emprunts à court terme (échéance à moins d'un an) comprennent notamment l'emprunt obligataire de Vivendi SA à échéance décembre 2019 pour 700 millions d'euros, ainsi que les découverts bancaires pour 98 millions d'euros. Au 1er janvier 2018, ils comprenaient notamment l'emprunt obligataire de Havas SA arrivé à échéance le 11 juillet 2018 pour 100 millions d'euros, ainsi que les découverts bancaires pour 75 millions d'euros.

La durée moyenne « économique » de la dette financière du groupe, calculée en considérant que les lignes de crédit à moyen terme disponibles dans le groupe peuvent être utilisées pour rembourser les emprunts les plus courts existant dans le groupe, est de 5,3 années au 31 décembre 2018 (après prise en compte des nouveaux financements bancaires signés en janvier 2019), contre 5,0 années au 31 décembre 2017.

Au 31 décembre 2018, les flux de trésorerie futurs non actualisés relatifs aux emprunts et autres passifs financiers s'élèvent à 4 558 millions d'euros (contre 4 862 millions d'euros au 1er janvier 2018) pour une valeur comptable de 4 336 millions d'euros (contre 4 543 millions d'euros au 1er janvier 2018) et sont présentés au sein de l'échéancier contractuel des paiements futurs minimums du groupe de la note 22.1.

19.5. GESTION DU RISQUE DE TAUX D'INTÉRÊT

La gestion du risque de taux d'intérêt de Vivendi vise à réduire son exposition nette à la hausse des taux d'intérêt. Pour ce faire, Vivendi utilise, le cas échéant, des contrats de swaps de taux d'intérêt payeurs de taux variable ou de taux fixe. Ces instruments permettent ainsi de gérer et réduire la volatilité des flux de trésorerie futurs liés aux paiements d'intérêts relatifs aux emprunts.

Au 31 décembre 2018, la valeur de remboursement des emprunts à taux d'intérêt fixe s'élève à 4 097 millions d'euros (contre 4 218 millions d'euros au 31 décembre 2017) et la valeur de remboursement des emprunts à taux d'intérêt variable s'élève à 133 millions d'euros (contre 166 millions d'euros au 31 décembre 2017).

Au 31 décembre 2018 et au 31 décembre 2017, Vivendi n'a souscrit à aucun contrat de swaps de taux d'intérêt payeurs de taux variable ou de taux fixe.

(1) Désigne, sur la base des comptes consolidés de Havas, au 31 décembre de chaque année, le résultat opérationnel courant auquel s'ajoutent les dotations aux amortissements et dépréciations d'immobilisations corporelles et incorporelles, ainsi que les charges de personnel liées aux plans de stock-options ou autres charges de personnel au sens de la norme IFRS 2.

(2) Désigne, sur la base des comptes consolidés de Havas, au 31 décembre de chaque année, le total du montant des frais financiers diminué du montant des produits financiers, et à l'exclusion de l'impact net des provisions sur actifs financiers ainsi que d'éventuelles charges financières liées au rachat ou à la restructuration des lignes d'obligations convertibles

(3) Ce ratio ne s'applique pas aux lignes de crédit à échéance 2023.

(4) Désigne, à une date donnée et sur la base des comptes consolidés de Havas, les emprunts obligataires et autres emprunts et dettes financières (à l'exclusion des emprunts obligataires remboursables obligatoirement en actions) diminués de la trésorerie et équivalents de trésorerie sur la base des comptes consolidés de Havas établis selon les normes IFRS.

19.6. GESTION DU RISQUE DE CHANGE

Emprunts par devises

(en millions d'euros)	31 décembre 2018		1er janvier 2018	
Euros – EUR	4 111	*97 %*	4 288	*98 %*
Dollars US – USD	8	-	1	-
Autres	111	*3 %*	95	*2 %*
Valeur de remboursement des emprunts avant couverture	**4 230**	***100 %***	**4 384**	***100 %***
Swaps de change USD	*693*		*1 334*	
Autres swaps de change	*(71)*		*192*	
Total net des instruments de couverture (a)	***622***		***1 526***	
Euros – EUR	4 733	*112 %*	5 814	*133 %*
Dollars US – USD	(685)	*-16 %*	(1 333)	*-31 %*
Autres	182	*4 %*	(97)	*-2 %*
Valeur de remboursement des emprunts après couverture	**4 230**	***100 %***	**4 384**	***100 %***

(a) Montants notionnels des instruments de couverture convertis en euros aux taux de clôture.

Risque de change

La gestion du risque de change du groupe est centralisée auprès de la Direction des financements et de la trésorerie de Vivendi SA pour l'ensemble des filiales contrôlées, sauf dans certains cas où, pendant une période de transition, la filiale acquise est autorisée à poursuivre à son niveau des opérations de change spot ou des opérations de couverture de change à terme standard. Cette politique vise essentiellement à couvrir les expositions budgétaires (à hauteur de 80 %) liées aux flux monétaires résultant de l'activité réalisée dans des devises autres que l'euro, ainsi que les engagements fermes externes (à hauteur de 100 %) contractés essentiellement dans le cadre de l'acquisition de contenus éditoriaux (droits sportifs, audiovisuels, cinématographiques, etc.) et de certains investissements industriels (décodeurs, par exemple) réalisée dans des devises autres que l'euro. La majorité des instruments de couverture sont des contrats de swaps de change ou d'achat et de vente à terme, dont l'échéance est à moins d'un an. Compte tenu des couvertures de change mises en place, une évolution défavorable et uniforme de 1 % de l'euro contre chacune des devises en position à fin décembre 2018 aurait une incidence cumulée sur le résultat net non significative (de l'ordre de 1 million d'euros). En outre, le groupe peut être conduit à couvrir le risque de change d'actifs et de passifs financiers émis en devises. Toutefois, en raison de leur caractère non significatif, les expositions nettes liées au besoin en fonds de roulement des filiales (flux internes de royalties, ainsi qu'achats externes) ne sont généralement pas couvertes, les risques afférents étant réalisés à la fin de chaque mois par conversion des sommes en devises dans la monnaie fonctionnelle des entités opérationnelles concernées.

Les tableaux infra présentent les instruments de gestion du risque de change utilisés par le groupe ; les montants positifs représentent les devises à recevoir, les montants négatifs représentent les devises à livrer aux taux de change contractuels :

	31 décembre 2018						
	Montants notionnels					Juste valeur	
(en millions d'euros)	Total	USD	PLN	GBP	Autres	Actif	Passif
Ventes contre euro	(408)	(131)	(170)	(62)	(45)	-	3
Achats contre euro	1 727	942	128	133	524	19	2
Autres	-	(235)	100	94	41	5	1
	1 319	**576**	**58**	**165**	**520**	**24**	**6**
Ventilation par catégorie comptable des instruments de couverture de change							
Couverture de flux de trésorerie							
Ventes contre euro	(33)	(1)	(16)	-	(16)	-	-
Achats contre euro	92	45	-	-	47	4	-
Autres	-	(23)	14	-	9	-	-
	59	**21**	**(2)**	**-**	**40**	**4**	**-**
Couverture de juste valeur							
Ventes contre euro	(313)	(130)	(154)	-	(29)	-	3
Achats contre euro	913	780	-	133	-	13	1
Autres	-	(136)	86	49	1	5	1
	600	**514**	**(68)**	**182**	**(28)**	**18**	**5**
Couverture économique (a)							
Ventes contre euro	(62)	-	-	(62)	-	-	-
Achats contre euro	722	117	128	-	477	2	1
Autres	-	(76)	-	45	31	-	-
	660	**41**	**128**	**(17)**	**508**	**2**	**1**

	1er janvier 2018						
	Montants notionnels					Juste valeur	
(en millions d'euros)	Total	USD	PLN	GBP	Autres	Actif	Passif
Ventes contre euro	(362)	(73)	(132)	(30)	(127)	2	3
Achats contre euro	2 094	1 548	93	193	260	3	26
Autres	-	68	(95)	2	25	-	4
	1 732	**1 543**	**(134)**	**165**	**158**	**5**	**33**
Ventilation par catégorie comptable des instruments de couverture de change							
Couverture de flux de trésorerie							
Ventes contre euro	(79)	-	(7)	(11)	(61)	2	-
Achats contre euro	50	23	-	2	25	-	-
Autres	-	16	(16)	-	-	-	-
	(29)	**39**	**(23)**	**(9)**	**(36)**	**2**	**-**
Couverture de juste valeur							
Ventes contre euro	(281)	(73)	(125)	(19)	(64)	-	3
Achats contre euro	891	781	-	106	4	1	19
Autres	-	86	(79)	2	(9)	-	3
	610	**794**	**(204)**	**89**	**(69)**	**1**	**25**
Couverture économique (a)							
Ventes contre euro	(2)	-	-	-	(2)	-	-
Achats contre euro	1 153	744	93	85	231	2	7
Autres	-	(34)	-	-	34	-	1
	1 151	**710**	**93**	**85**	**263**	**2**	**8**

(a) Les instruments qualifiés de couverture économique correspondent aux instruments financiers dérivés non éligibles à la comptabilité de couverture selon les critères établis par la norme IFRS 9.

Par ailleurs, à la suite du référendum tenu le 23 juin 2016 approuvant la sortie du Royaume-Uni de l'Union européenne (« Brexit »), l'affaiblissement de la livre sterling (GBP) face à l'euro a principalement impacté le chiffre d'affaires d'Universal Music Group en 2017. Par ailleurs, Vivendi a analysé en détail l'incidence des variations de taux d'intérêt et de taux de change que cette décision a entraîné sur la dette et les actifs financiers du groupe, ainsi que sur la situation des fonds de pension et remis un rapport au Comité d'audit. À ce jour, aucun impact matériel sur la situation financière consolidée de Vivendi n'est apparu. Les autres impacts potentiels du Brexit pour le groupe seront évalués lorsque les modalités de la sortie du Royaume-Uni de l'Union européenne seront connues.

19.7. INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS

Valeur au bilan

		31 décembre 2018		1er janvier 2018	
(en millions d'euros)	Note	Actif	Passif	Actif	Passif
Gestion du risque de taux d'intérêt	19.5	-	-	-	-
Gestion du risque de change	19.6	24	6	5	33
Autres		14	-	14	(a) -
Instruments financiers dérivés		**38**	**6**	**19**	**33**
Déduction des instruments dérivés courants		(7)	(3)	(4)	(10)
Instruments financiers dérivés non courants		**31**	**3**	**15**	**23**

(a) Conformément à la norme IFRS 9, la juste valeur des options qui permettent à Banijay Group Holding et Lov Banijay de rembourser les obligations en actions a été reclassée en réduction des actifs financiers à compter du 1er janvier 2018 (se reporter aux notes 12 et 28.2).

Gains et pertes latents directement enregistrés en capitaux propres

(en millions d'euros)	Couverture de flux de trésorerie			
	Gestion du risque de taux d'intérêt	Gestion du risque de change	Couverture d'un investissement net	Total
Solde au 31 décembre 2016	**2**	**3**	**39**	**44**
Charges et produits comptabilisés directement en capitaux propres	-	(7)	42	35
Recyclage dans le résultat de la période	(2)	(1)	-	(3)
Effet d'impôts	-	1	-	1
Solde au 31 décembre 2017	**-**	**(4)**	**81**	**77**
Retraitements IFRS 9	-	*1*	-	*1*
Solde au 1er janvier 2018	**-**	**(3)**	**81**	**78**
Charges et produits comptabilisés directement en capitaux propres	-	3	-	3
Recyclage dans le résultat de la période	-	-	-	-
Effet d'impôts	-	-	-	-
Solde au 31 décembre 2018	**-**	**-**	**81**	**81**

19.8. NOTATION DE LA DETTE FINANCIÈRE

La notation de Vivendi au 11 février 2019, date de la réunion du Directoire arrêtant les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018, est la suivante :

Agence de notation	Type de dette	Notations	Perspective
Standard & Poor's	Dette long terme corporate	BBB	Stable
	Dette senior non garantie *(unsecured)*	BBB	
Moody's	Dette long terme senior non garantie *(unsecured)*	Baa2	Stable

NOTE 20. TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

20.1. RETRAITEMENTS

(en millions d'euros)	Note	Exercices clos le 31 décembre 2018	2017
Éléments relatifs aux activités d'exploitation sans incidence sur la trésorerie			
Amortissements et dépréciations des immobilisations corporelles et incorporelles	3	453	461
Variation des provisions, nettes		(25)	(31)
Autres éléments du résultat opérationnel sans incidence sur la trésorerie		4	(6)
Autres			
Reprise de provision au titre du litige *securities class action* aux États-Unis	23	-	(27)
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence opérationnelles	11	(7)	(146)
Résultat sur cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		7	2
Retraitements		**432**	**253**

20.2. ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT ET DE FINANCEMENT SANS INCIDENCE SUR LA TRÉSORERIE

En 2018, il n'y a pas eu d'activité significative d'investissement et de financement sans incidence sur la trésorerie.

Le 6 juillet 2017, Vivendi a reçu par anticipation le remboursement partiel de la « nouvelle ORAN 1 » émise par Banijay Group Holding en numéraire à hauteur de 39 millions d'euros et par conversion en actions Banijay Group Holding, portant la participation de Vivendi de 26,2 % à 31,4 % de Banijay Group Holding (se reporter à la note 11.1).

NOTE 21. PARTIES LIÉES

Les parties liées de Vivendi sont les mandataires sociaux qui sont les membres du Conseil de surveillance et du Directoire de Vivendi et les autres parties liées qui comprennent :

- les sociétés consolidées par intégration globale. Les opérations entre ces sociétés sont éliminées pour l'établissement des comptes consolidés de Vivendi ;
- les entreprises sur lesquelles Vivendi exerce une influence notable ;
- l'ensemble des sociétés dans lesquelles les mandataires sociaux ou leur famille proche détiennent un droit de vote significatif ;
- les actionnaires minoritaires qui exercent une influence notable sur les filiales du groupe ;
- les parties liées du Groupe Bolloré, du fait de la consolidation par intégration globale de Vivendi par le Groupe Bolloré depuis le 26 avril 2017.

21.1. MANDATAIRES SOCIAUX

Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance est actuellement composé de 12 membres, dont un représentant des actionnaires salariés et un représentant des salariés. Il compte six femmes soit un taux de 55 % (le représentant des salariés n'est pas pris en compte pour le calcul de ce pourcentage conformément aux dispositions de la loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011). Au cours de l'exercice 2018, la composition du Conseil de surveillance a été modifiée comme suit :

- l'Assemblée générale des actionnaires de Vivendi du 19 avril 2018 a nommé Mme Michèle Reiser en qualité de membre du Conseil de surveillance pour une durée de quatre ans, et a renouvelé les mandats de Mmes Aliza Jabès, Cathia Lawson-Hall et Katie Stanton et de M. Philippe Bénacin en qualité de membres du Conseil de surveillance pour la même durée ;
- à l'issue de l'Assemblée générale du 19 avril 2018, le Conseil de surveillance a décidé à l'unanimité de nommer M. Yannick Bolloré à sa Présidence en remplacement de M. Vincent Bolloré, qui demeure membre du Conseil de surveillance. Le Conseil de surveillance a également confirmé M. Philippe Bénacin dans ses fonctions de Vice-Président et de membre référent.

Au titre de l'exercice 2018, la rémunération brute du Président du Conseil de surveillance s'est élevée à 400 000 euros, en ce compris le montant des jetons de présence à hauteur de 60 000 euros, répartie comme suit :

- la rémunération brute de M. Vincent Bolloré, en sa qualité de Président du Conseil de surveillance jusqu'au 19 avril 2018, s'est élevée à 122 376 euros, en ce compris le montant des jetons de présence à hauteur de 20 000 euros ; pour l'exercice 2017, la rémunération de M. Vincent Bolloré en sa qualité de Président du Conseil de surveillance s'était élevée à 400 000 euros, en ce compris le montant des jetons de présence à hauteur de 60 000 euros ;
- la rémunération brute de M. Yannick Bolloré, en sa qualité de Président du Conseil de surveillance depuis le 19 avril 2018, s'est élevée à 277 624 euros, en ce compris le montant des jetons de présence à hauteur de 40 000 euros.

En outre, en sa qualité de Président-Directeur général de la société Havas, filiale de Vivendi, M. Yannick Bolloré a perçu une rémunération fixe, ainsi que des avantages en nature, s'élevant à 1 058 993 euros bruts en 2018 (aucune rémunération variable n'a été versée en 2018 au titre de l'exercice 2017), contre 1 408 993 euros bruts en 2017 (rémunération fixe et variable). Le 17 mai 2018, M. Yannick Bolloré a bénéficié d'une attribution de 18 000 actions de performance Vivendi, sous réserve du respect des conditions de performance (se reporter à la note 18.1.1).

Le montant brut des jetons de présence versés au titre de l'exercice 2018 aux membres du Conseil de surveillance s'est élevé à un montant brut global de 1 140 000 euros (contre 1 117 500 euros au titre de l'exercice 2017).

Par ailleurs, le contrat de prestation de services qui liait M. Dominique Delport à Vivendi a pris fin le 26 mars 2018, ainsi que sa participation au sein du Comité de gouvernance, nomination et rémunération du Conseil de surveillance, dont il reste membre. Selon les termes de ce contrat, M. Dominique Delport apportait son concours et ses conseils dans le domaine de la création et de l'utilisation de nouveaux contenus numériques dans le cadre du développement de Dailymotion depuis le 1er octobre 2015. En conséquence, M. Dominique Delport ne bénéficie plus du plan d'intéressement à long terme indexé sur l'accroissement de la valeur d'entreprise de Dailymotion par rapport à sa valeur d'acquisition et il n'exerce plus de fonctions opérationnelles au sein du groupe Vivendi. Le montant brut versé à M. Dominique Delport au titre du contrat de prestation de services s'est élevé à 75 000 euros en 2018, contre 300 000 euros en 2017.

Enfin, en sa qualité de salarié de Havas Media France (filiale de Havas SA), M. Dominique Delport a reçu en 2018 une rémunération globale s'élevant à 1 775 437 euros bruts (contre 1 446 312 euros bruts en 2017).

Directoire

Le Directoire est actuellement composé de sept membres. Dans sa séance du 17 mai 2018, le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, a approuvé à l'unanimité le renouvellement pour une durée de quatre ans du mandat, arrivant à échéance le 23 juin 2018, de chacun des membres du Directoire et de son Président.

Sur l'exercice 2018, le montant des rémunérations brutes versées par le groupe Vivendi aux membres du Directoire s'élève à 9,6 millions d'euros (contre 8,7 millions d'euros versés en 2017). Ce montant comprend :

- la rémunération fixe à hauteur de 5,3 millions d'euros (contre 4,9 millions d'euros en 2017) ;
- la rémunération variable à hauteur de 3,6 millions d'euros versée en 2018 au titre de l'exercice 2017 (contre 3,4 millions d'euros versés en 2017 au titre de l'exercice 2016) ;
- les autres rémunérations et jetons de présence versés par les filiales contrôlées ;
- et les avantages en nature.

La charge constatée par Vivendi au titre des rémunérations fondées sur les instruments de capitaux propres attribuées aux membres du Directoire s'est élevée à 3,3 millions d'euros sur l'exercice 2018 (contre 3,7 millions d'euros sur l'exercice 2017).

Le Conseil de surveillance du 14 février 2019 a constaté l'atteinte des critères de performance qui s'appliquent au taux d'accroissement au titre de l'exercice 2018 des droits au titre du régime collectif de retraite additif à prestations définies. La charge constatée par Vivendi au titre des droits acquis sur les engagements de retraite par les membres du Directoire s'est élevée à 7,0 millions d'euros (contre 8,7 millions d'euros en 2017). Le montant des engagements nets de retraite pour les membres du Directoire s'élève à 44,4 millions d'euros au 31 décembre 2018 (contre 43,0 millions d'euros au 31 décembre 2017).

Le Président du Directoire, M. Arnaud de Puyfontaine, a renoncé au bénéfice de son contrat de travail. Conformément aux dispositions approuvées par l'Assemblée générale des actionnaires de la société du 17 avril 2015, il bénéficie de l'attribution d'une indemnité en cas de départ contraint, soumise à la réalisation de conditions de performance. Le Conseil de surveillance, dans sa séance du 14 février 2019, sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, a décidé :

- de renforcer de 80 % à 90 % le niveau d'atteinte des critères de performance conditionnant le versement de l'indemnité ;
- de supprimer la faculté de maintenir l'ensemble des droits à actions de performance. Ces droits pourront être maintenus, le cas échéant, au prorata de la durée de sa présence au cours de la période d'acquisition, sous réserve de la réalisation des conditions de performance les concernant.

Dans ses séances du 17 mai et du 30 juillet 2018, le Conseil de surveillance, après avoir analysé les effets de la cessation de ses fonctions exécutives au sein de Telecom Italia le 24 avril 2018 (1), a décidé, sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, de ne plus appliquer en 2018 de prorata à sa rémunération de référence, d'en porter pour 2018 le montant de la part fixe à 1 400 000 euros, les critères et les seuils de détermination de la part variable demeurant inchangés, et de lui verser un montant unique de 390 000 euros.
Le Président du Directoire a bénéficié d'une attribution annuelle de 50 000 actions de performance le 17 mai 2018.

Le rapport sur le gouvernement d'entreprise, figurant au chapitre 3 du Rapport annuel – Document de référence 2018 contient une description détaillée de la politique de rémunération visant les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables en raison de leur mandat aux mandataires sociaux de Vivendi SA. De même y figure le détail des éléments fixes et variables composant leur rémunération et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2018.

21.2. GROUPE BOLLORÉ

Le 16 février 2018, le Groupe Bolloré, qui détenait 34,7 millions d'options d'achat d'actions Vivendi, a annoncé avoir exercé 21,4 millions d'options représentant 1,7 % du capital de Vivendi, au prix d'exercice unitaire moyen de 16,57 euros, préalablement fixé en octobre 2016. Cette opération n'a pas modifié la participation déclarée du Groupe Bolloré dans Vivendi compte tenu de l'assimilation de ces options au titre de l'article L. 233-9 I, 4° du Code de commerce.

Le 2 mars 2018, le Groupe Bolloré a acquis sur le marché 2 millions d'actions Vivendi au prix unitaire de 20,425 euros. Depuis cette date, et jusqu'au 25 juin 2018, le Groupe Bolloré a acquis sur le marché 57,3 millions d'actions Vivendi au prix unitaire moyen de 20,95 euros.

Le 25 juin 2018, le Groupe Bolloré a franchi à la hausse le seuil de 25 % du capital de Vivendi et détenait 325 133 093 actions Vivendi représentant 415 565 932 droits de vote, soit 25,01 % du capital et 29,20 % des droits de vote bruts. À l'occasion de ce franchissement de seuil de 25 % à la hausse en actions et conformément aux dispositions de l'article L. 233-7 alinéa VII du Code de commerce et de l'article 223-17 du Règlement général de l'AMF, M. Vincent Bolloré, tant pour lui-même que pour la Compagnie de Cornouaille qu'il contrôle et avec qui il est légalement présumé agir de concert, a déclaré les objectifs qu'il envisage de poursuivre vis-à-vis de Vivendi pour les six mois à venir et a précisé à cet égard (avis AMF n°218C1161 du 2 juillet 2018) :

- que la Compagnie de Cornouaille a acquis sur le marché 1 044 622 actions supplémentaires le 25 juin 2018 qui ont été financées à l'aide de sa trésorerie disponible ;
- que le déclarant n'a conclu aucun accord constitutif d'une action de concert vis-à-vis de Vivendi ;
- que le déclarant envisage de poursuivre ses achats d'actions Vivendi en fonction notamment des opportunités de marché ;
- que le déclarant remplit déjà depuis le 26 avril 2017 les critères du contrôle exclusif en droit comptable posés par la norme IFRS 10, mais pas ceux du contrôle fixés par l'article L. 233-3 du Code de commerce ; il souhaite poursuivre le renforcement de son contrôle sans pour autant lancer une offre publique sur Vivendi ;
- que l'investissement dans la société Vivendi marque la confiance que porte le Groupe Bolloré dans la capacité de développement de Vivendi et sa volonté d'accompagner la stratégie de cette dernière ;
- que le déclarant n'envisage aucune des opérations listées à l'article 223-17 I, 6° du Règlement général de l'AMF, sous réserve des opérations envisagées concernant Universal Music Group (UMG) récemment évoquées par Vivendi ;
- que le déclarant détient 13 344 830 options d'achats lui permettant d'acquérir autant d'actions Vivendi, exerçables à tout moment jusqu'à l'échéance le 25 juin 2019, et qu'il envisage de les exercer en fonction notamment des conditions de marché ;
- que le déclarant est partie à un accord de cession temporaire, en qualité d'emprunteur, portant sur 34 700 000 actions auxquelles sont attachés autant de droits de vote de la société Vivendi ; que le déclarant n'est partie à aucun autre accord de cession temporaire ;
- que le déclarant envisage de solliciter d'autres mandats au sein du Conseil de surveillance de la société.

Entre le 26 juin et le 27 décembre 2018, le Groupe Bolloré a acquis sur le marché 41,6 millions d'actions Vivendi au prix unitaire moyen de 21,30 euros. Les 18 octobre, 25 octobre et 21 décembre 2018, le Groupe Bolloré a déclaré restituer par anticipation un nombre global de

(1) Suppression du versement par Telecom Italia de la part fixe de sa rémunération au titre de l'exercice 2018 à compter de cette date et non-versement de la part variable de sa rémunération au titre de l'exercice 2017.

23,5 millions d'actions Vivendi sur les 34,7 millions détenues temporairement. Au 27 décembre 2018, le Groupe Bolloré a déclaré détenir 343 224 948 (1) actions Vivendi, représentant 395 657 787 droits de vote, soit 26,28 % du capital et 28,51 % des droits de vote bruts de Vivendi.

Au regard de l'analyse menée, consécutivement à l'Assemblée générale de Vivendi du 25 avril 2017, par le Groupe Bolloré des autres faits et circonstances qui indiquent sa capacité de diriger les activités pertinentes de Vivendi, le Groupe Bolloré a considéré que les conditions du contrôle au sens d'IFRS 10 étaient remplies. La participation dans Vivendi, préalablement mise en équivalence par le Groupe Bolloré depuis le 7 octobre 2016, a été consolidée par intégration globale à compter du 26 avril 2017.

Par ailleurs, le 24 avril 2018, à l'occasion du versement par Vivendi du dividende au titre de l'exercice 2017 à ses actionnaires, le Groupe Bolloré a reçu un dividende de 134 millions d'euros (contre un dividende au titre de l'exercice 2016 de 92 millions d'euros versé en 2017).

En outre, le 3 juillet 2017, Vivendi a acquis la participation de 59,2 % détenue par le Groupe Bolloré dans Havas pour un montant de 2 317 millions d'euros, payé en numéraire. Cette opération rentre dans le champ des conventions réglementées et le prix de 9,25 euros par action a été soumis à une expertise indépendante conformément à la réglementation. À compter du 3 juillet 2017, Vivendi consolide Havas par intégration globale et les opérations entre Havas et les autres filiales de Vivendi sont éliminées au sein des opérations intersegment.

21.3. AUTRES OPÉRATIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

Les autres parties liées de Vivendi sont les entreprises sur lesquelles Vivendi exerce une influence notable (soit essentiellement Telecom Italia, Banijay Group Holding et Vevo : se reporter à la note 11) et les sociétés dans lesquelles les mandataires sociaux de Vivendi ou leur famille proche détiennent un droit de vote significatif. Elles comprennent notamment le Groupe Bolloré et ses filiales, contrôlés directement ou indirectement par M. Vincent Bolloré, membre du Conseil de surveillance de Vivendi, et sa famille. En outre, le Groupe Bolloré consolidant Vivendi par intégration globale depuis le 26 avril 2017, les parties liées de Vivendi comprennent également les parties liées du Groupe Bolloré (en particulier Mediobanca).

Par ailleurs, certaines filiales de Vivendi entretiennent des relations d'affaires, à des conditions de marché, pour des montants non significatifs avec Quinta Communications Group (contrôlé par M. Tarak Ben Ammar, membre du Conseil de surveillance de Vivendi), le Groupe Nuxe (contrôlé par Mme Aliza Jabès, membre du Conseil de surveillance de Vivendi) et Interparfums (contrôlé par M. Philippe Bénacin, Vice-Président du Conseil de surveillance de Vivendi).

En outre, le tableau infra présente également les opérations avec le Groupe Havas et ses filiales (précédemment détenus à hauteur de 59,2 % par le Groupe Bolloré et dont M. Yannick Bolloré, Président du Conseil de surveillance de Vivendi, est Président-Directeur général) jusqu'à la consolidation de Havas dans les comptes de Vivendi le 3 juillet 2017.

(en millions d'euros)	31 décembre 2018	1er janvier 2018
Actifs		
Actifs de contenus non courants	1	1
Actifs financiers non courants	86	103
Dont prêts à Banijay Group Holding et Lov Banijay	*73*	*92*
Créances d'exploitation et autres	60	66
Dont Groupe Bolloré	*5*	*4*
Telecom Italia (a)	*29*	*34*
Banijay Group Holding (b)	*2*	*2*
Mediobanca (c)	*3*	*5*
Passifs		
Dettes d'exploitation et autres	29	21
Dont Groupe Bolloré	*13*	*10*
Banijay Group Holding (b)	*10*	*6*
Obligations contractuelles, nettes non enregistrées au bilan	**168**	**183**
Dont Banijay Group Holding (b)	*140*	*180*

(1) Dont (i) 11 225 000 actions Vivendi détenues temporairement par la société Compagnie de Cornouaille au titre de la conclusion d'un accord de cession temporaire (portant initialement sur 34 700 000 actions Vivendi à son profit) et qui pourront être restituées en tout ou partie à tout moment jusqu'au 25 juin 2019 et (ii) 13 344 830 actions Vivendi résultant de l'acquisition hors marché d'options d'achat à règlement physique, exerçables à tout moment jusqu'au 25 juin 2019 et assimilées par la société Compagnie de Cornouaille au titre de l'article L. 233-9 I, 4° du Code de commerce.

	Exercices clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	2018	2017
Compte de résultat		
Produits d'exploitation	236	214
Dont Groupe Bolloré	*8*	*5*
Groupe Havas **(d)**	*na*	*3*
Telecom Italia **(a)**	*24*	*15*
Banijay Group Holding **(b)**	*2*	*2*
Mediobanca **(c)**	*1*	*-*
Quinta Communications **(e)**	*2*	*2*
Autres (Interparfums et Groupe Nuxe) **(f)**	*-*	*-*
Charges opérationnelles	(108)	(136)
Dont Groupe Bolloré	*(24)*	*(12)*
Groupe Havas **(d)**	*na*	*(26)*
Banijay Group Holding **(b)**	*(52)*	*(60)*
Quinta Communications **(e)**	*-*	*-*
Autres (Interparfums et Groupe Nuxe) **(f)**	*-*	*-*
Volume d'affaires publicité		
Dont chiffre d'affaires réalisé par l'entremise des agences du Groupe Havas **(d)**	*na*	*26*
achats média réalisés par l'entremise des agences du Groupe Havas **(d)**	*na*	*(36)*

na : non applicable.

(a) Certaines filiales de Vivendi réalisent, à des conditions de marché, des prestations opérationnelles pour Telecom Italia et ses filiales (principalement des prestations dans le secteur de la communication et des ventes de musique) : les produits d'exploitation s'élèvent à 14,8 millions d'euros pour Havas (6,9 millions d'euros sur le second semestre 2017), 4,4 millions d'euros pour Universal Music Group (6,3 millions d'euros en 2017), 4,2 millions d'euros pour Gameloft (1,4 million d'euros en 2017) et 0,9 million d'euros pour Vivendi Content (0,1 million d'euros en 2017).

(b) Certaines filiales de Banijay Group Holding réalisent, à des conditions de marché, des contrats de production et d'achats de programmes pour Vivendi et ses filiales (principalement Groupe Canal+).

(c) Certaines filiales de Havas réalisent, à des conditions de marché, des prestations opérationnelles dans le secteur de la communication pour Mediobanca et ses filiales.

(d) À compter du 3 juillet 2017, Vivendi consolide Havas par intégration globale et les opérations entre Havas et les autres filiales de Vivendi sont éliminées au sein des opérations intersegment. Sur le premier semestre 2017, certaines filiales du Groupe Havas ont réalisé, à des conditions de marché, des prestations opérationnelles pour Vivendi et ses filiales. S'agissant de Groupe Canal+ :
– dans le cadre de leurs campagnes publicitaires, les clients du Groupe Havas ont réalisé par l'entremise des agences média, des achats chez Groupe Canal+ pour un montant global de 25 millions d'euros sur le premier semestre 2017 ;
– dans le cadre de ses campagnes pour promouvoir ses marques Canal+, Canalsat et Canalplay, Groupe Canal+ a réalisé des achats média auprès des principaux médias par l'entremise du Groupe Havas et de ses agences pour 34 millions d'euros sur le premier semestre 2017 ;
– des prestations média et de production, droits de diffusion et honoraires ont été réalisées par le Groupe Havas et ses filiales pour 12 millions d'euros sur le premier semestre 2017 ;
– le Groupe Havas et ses filiales ont conçu et réalisé des campagnes pour Groupe Canal+ pour 5 millions d'euros sur le premier semestre 2017.

(e) Groupe Canal+ a vendu à Quinta Communications des droits pour des films du catalogue Studiocanal, notamment *Paddington 2*, représentant des produits d'exploitation de 1,7 million d'euros en 2018 (contre 1,9 million d'euros en 2017). En outre, le 8 octobre 2015, Studiocanal et Quinta Communications ont signé un contrat de cession de droits d'exploitation vidéographique, télévisuelle et vidéo à la demande en France et autres territoires francophones pour 28 films pour une durée de cinq ans. Dans le cadre de ce contrat, Groupe Canal+ a enregistré des charges d'exploitation de 0,3 million d'euros en 2018 (inchangé par rapport à 2017).

(f) Certaines filiales de Vivendi entretiennent des relations d'affaires, à des conditions de marché, pour des montants non significatifs avec Interparfums et le Groupe Nuxe.

Les développements suivants constituent des compléments d'informations de certaines relations avec des parties liées (dont les montants sont inclus dans le tableau supra) :

- CanalOlympia (filiale de Vivendi Village) et Bolloré Africa Logistics (filiale du Groupe Bolloré) ont signé un contrat-cadre de reprise de l'exploitation de neuf Bluezones et deux lignes de Bluebus de Bolloré Africa Logistics, pour une durée de huit ans à compter du 1er janvier 2018, qui vise à accompagner le développement du réseau de salles CanalOlympia en Afrique. Au titre de l'occupation des terrains, des bâtiments et de l'alimentation en énergie solaire, CanalOlympia a payé un loyer de 0,5 million d'euros en 2018, et paiera un loyer de 1 million d'euros en 2019, puis 1,5 million d'euros par an de 2020 à 2027. CanalOlympia et Bolloré Africa Logistics ne comptant pas d'administrateurs et de dirigeants communs, ce contrat n'entre pas dans le champ des conventions réglementées ;
- le 2 juin 2017, Vivendi SA a pris une participation de 5 % au sein du GIE Fleet Management Services, filiale du Groupe Bolloré dont l'objet est notamment d'assurer des opérations de transport aérien, pour un montant de 0,1 million d'euros. Cette acquisition s'accompagne du transfert corrélatif de la quote-part correspondante de créances et de dettes réciproques liés aux amortissements dérogatoires pratiqués sur les actifs du GIE, soit un montant de 1,8 million d'euros de créances et un montant identique de dettes au 31 décembre 2018 (contre 1,6 million d'euros au 31 décembre 2017). En outre, à cette même date, Havas a pris une participation de 2 % au sein du GIE. Les charges relatives à l'utilisation des services du GIE par le groupe Vivendi s'élèvent à 2,3 millions d'euros en 2018 (contre 1,4 million d'euros en 2017).

NOTE 22. OBLIGATIONS CONTRACTUELLES ET AUTRES ENGAGEMENTS

Les obligations contractuelles et actifs et passifs éventuels ayant un caractère significatif au niveau du groupe comprennent :

- des contrats conclus dans le cadre de l'activité courante des métiers tels que des engagements liés à l'acquisition de contenus (se reporter à la note 10.2), des obligations contractuelles et des engagements commerciaux enregistrés au bilan, dont des opérations de location financière, des contrats de locations et de sous-locations simples non enregistrés au bilan, et des engagements commerciaux non enregistrés au bilan tels que des contrats de service à long terme et des engagements d'investissements ;
- des engagements liés au périmètre du groupe, contractés dans le cadre de la cession ou l'acquisition d'actifs tels que des engagements d'achats et de cessions de titres, des passifs et actifs éventuels consécutifs aux engagements donnés ou reçus dans le cadre de cessions ou d'acquisitions de titres, des engagements liés aux pactes d'actionnaires et des sûretés ou nantissements accordés à des tiers sur les actifs du groupe ;
- des engagements liés au financement du groupe : lignes de crédit bancaire confirmées non tirées ainsi que les opérations de gestion des risques de taux, de change et de liquidité (se reporter à la note 19) ;
- des passifs et actifs éventuels liés à des procédures pour litiges dans lesquelles Vivendi ou ses filiales sont défendeurs ou demandeurs (se reporter à la note 23).

22.1. OBLIGATIONS CONTRACTUELLES ET ENGAGEMENTS COMMERCIAUX

		Paiements futurs minimums au 31 décembre 2018				
			Échéance			Paiements futurs minimums totaux au 31 décembre 2017
(en millions d'euros)	Note	Total	2019	2020-2023	Après 2023	
Emprunts et autres passifs financiers		4 558	944	2 212	1 402	4 862
Passifs de contenus	10.2	2 949	2 817	131	1	2 582
Éléments enregistrés au bilan consolidé		**7 507**	**3 761**	**2 343**	**1 403**	**7 444**
Obligations contractuelles de contenus	10.2	5 339	2 523	2 763	53	5 630
Contrats commerciaux		128	(210)	151	187	(1 204)
Locations et sous-locations simples		1 453	207	676	570	1 502
Engagements nets non enregistrés au bilan consolidé		**6 920**	**2 520**	**3 590**	**810**	**5 928**
Obligations contractuelles et engagements commerciaux		**14 427**	**6 281**	**5 933**	**2 213**	**13 372**

Contrats commerciaux non enregistrés au bilan

	Paiements futurs minimums au 31 décembre 2018				
		Échéance			Paiements futurs minimums totaux au 31 décembre 2017
(en millions d'euros)	Total	2019	2020-2023	Après 2023	
Capacités satellitaires	471	77	259	135	390
Engagements d'investissements	179	116	47	16	125
Autres	560	255	269	36	772
Engagements donnés	**1 210**	**448**	**575**	**187**	**1 287**
Capacités satellitaires	(124)	(65)	(59)	-	(133)
Autres (a)	(958)	(593)	(365)	-	(2 358)
Engagements reçus	**(1 082)**	**(658)**	**(424)**	**-**	**(2 491)**
Total net	**128**	**(210)**	**151**	**187**	**(1 204)**

(a) Comprend des minimums garantis à recevoir par le groupe dans le cadre d'accords de distribution signés avec des tierces parties, notamment des fournisseurs d'accès à Internet et autres plateformes numériques.

En outre, Groupe Canal+ a signé des accords de distribution des chaînes Canal avec les opérateurs télécoms Free, Orange et Bouygues Telecom. Les montants variables de ces engagements basés sur le nombre d'abonnés, qui ne peuvent pas être déterminés de manière fiable, ne sont pas enregistrés au bilan et ne sont pas présentés parmi les engagements. Ils sont comptabilisés en produits ou charges de la période durant laquelle ils sont constatés.

Par ailleurs, le 14 mars 2017, la société Boulogne Studios, filiale à 100 % de Vivendi, a signé avec la société publique locale d'aménagement « Val de Seine Aménagement », aménageur de la Ville de Boulogne-Billancourt, une promesse d'achat synallagmatique d'un terrain pour un projet de construction sur l'île Seguin. Cette promesse d'achat est soumise à des conditions suspensives, en particulier l'obtention du permis de construire. Ce projet porterait sur la réalisation d'un campus d'environ 150 000 m² qui pourrait regrouper, dans cinq à sept ans, un ensemble d'entreprises actives notamment dans les médias et contenus ainsi que le numérique, le sport et le développement durable. À cette date, en garantie de la bonne exécution de sa promesse d'achat, dont le montant total s'élève à environ 330 millions d'euros, Vivendi a versé un dépôt de 70 millions d'euros qui sera restitué si l'opération n'est pas réalisée par Vivendi.

Locations et sous-locations simples non enregistrées au bilan

	Loyers futurs minimums au 31 décembre 2018				
		Échéance			
(en millions d'euros)	Total	2019	2020-2023	Après 2023	Loyers futurs minimums totaux au 31 décembre 2017
Constructions	1 436	208	664	564	1 502
Autres	21	3	12	6	9
Locations	**1 457**	**211**	**676**	**570**	**1 511**
Constructions	(4)	(4)	-	-	(9)
Sous-locations	**(4)**	**(4)**	**-**	**-**	**(9)**
Total net	**1 453**	**207**	**676**	**570**	**1 502**

22.2. AUTRES ENGAGEMENTS DONNÉS ET REÇUS DANS LE CADRE DE L'ACTIVITÉ COURANTE

Le montant cumulé des engagements donnés s'élève à 37 millions d'euros (comparé à 40 millions d'euros au 31 décembre 2017). Vivendi et Havas accordent en outre des garanties sous différentes formes à des établissements financiers ou à des tierces parties pour le compte de leurs filiales dans le cadre de leur activité opérationnelle.

Le montant cumulé des engagements reçus s'élève à 10 millions d'euros (comparé à 9 millions d'euros au 31 décembre 2017).

22.3. ENGAGEMENTS D'ACHATS ET DE CESSIONS DE TITRES

Dans le cadre de la cession ou l'acquisition d'activités et d'actifs financiers, Vivendi a consenti ou reçu des engagements d'achats et de cessions de titres :

- Vivendi s'est engagé envers Ubisoft à avoir cédé la totalité de ses actions au 7 mars 2019, date de livraison. Vivendi a en outre pris l'engagement de ne pas acquérir d'actions Ubisoft durant une période de cinq ans (se reporter à la note 2.3) ;
- Vivendi a souscrit à des obligations remboursables en actions ou en numéraire auprès de Banijay Group Holding et de Lov Banijay (se reporter à la note 11.1) ;
- en novembre et décembre 2018, Vivendi a cédé sur le marché ses titres Telefonica, conformément à son engagement auprès de l'Autorité de la concurrence brésilienne (CADE). Cet engagement restait en vigueur tant que Vivendi détenait simultanément des actions Telefonica et Telecom Italia, et que ces deux sociétés opéraient sur le marché brésilien des télécoms ;
- les droits de liquidité prévus par le partenariat stratégique entre Groupe Canal+, ITI et TVN sont décrits en note 22.5 infra.

Vivendi et ses filiales ont, en outre, consenti ou reçu des options de vente et d'achat portant sur des titres de sociétés consolidées par mise en équivalence ou non consolidées.

22.4. PASSIFS ÉVENTUELS ET ACTIFS ÉVENTUELS CONSÉCUTIFS AUX ENGAGEMENTS DONNÉS OU REÇUS DANS LE CADRE DE CESSIONS OU D'ACQUISITIONS DE TITRES

Renvois	Contexte	Caractéristiques (nature et montant)	Échéance
	Passifs éventuels		
	Cession de la participation dans Ubisoft (octobre 2018)	Garanties spécifiques non plafonnées.	-
	Cession de GVT (mai 2015)	Garanties limitées à des risques fiscaux spécifiquement identifiés pour un montant maximum de 180 millions de BRL.	-
(a)	Cession de groupe Maroc Telecom (mai 2014)	Engagements souscrits dans le cadre de la cession.	-
(b)	Cession d'Activision Blizzard (octobre 2013)	– Garanties générales non plafonnées ; – Garantie fiscale plafonnée à 200 millions de dollars, sous certaines conditions.	- -
(c)	Acquisition des chaînes du Groupe Bolloré (septembre 2012)	Engagements souscrits dans le cadre de l'autorisation de l'acquisition par : – l'Autorité de la concurrence ; – le Conseil supérieur de l'audiovisuel.	2019
	Cession de la participation dans PTC (décembre 2010)	Engagements souscrits pour clore le différend relatif à la propriété des titres PTC : – Garanties données à Law Debenture Trust Company (LDTC), à hauteur de 18,4 % des 125 premiers millions d'euros, 46 % des montants entre 125 et 288 millions d'euros et 50 % au-delà ; – Garantie donnée à l'administrateur judiciaire de Poltel Investment (Elektrim).	- -
(d)	Activités de télévision payante en France de Groupe Canal+ (janvier 2007-juillet 2017)	Autorisation de l'acquisition de TPS et Canalsatellite sous réserve du respect d'injonctions prononcées par l'Autorité de la concurrence.	2019
	Cession du PSG (juin 2006)	Garanties spécifiques non plafonnées.	2018
	Cession des activités de fabrication et de distribution d'UMG (mai 2005)	Contrats de fabrication et de distribution, échus fin janvier 2017.	2017
	Rapprochement entre NBC et VUE (mai 2004) et amendements subséquents de 2005 à 2010	– Manquement aux engagements fiscaux ; – Engagement de couvrir les clauses dites de la nation la plus favorisée.	- -
(e)	Cessions de biens immobiliers (juin 2002)	Garanties autonomes à première demande consenties à Nexity, non mises en œuvre et échues en juin 2017, limitées à 150 millions d'euros au total (garantie fiscale, garantie décennale).	2017
	Autres passifs éventuels	Montant cumulé de 20 millions d'euros (comparé à 27 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2017).	-
	Actifs éventuels		
	Acquisition des sociétés qui détiennent et gèrent les droits, hors édition, de l'Ours Paddington (juin 2016)	Garanties générales et spécifiques (y compris aspects fiscaux et garanties liées à la propriété intellectuelle).	2023
	Acquisition des chaînes du Groupe Bolloré (septembre 2012)	Garanties de passif plafonnées à 120 millions d'euros, non mises en œuvre et échues au 31 décembre 2017.	2017
	Acquisition d'EMI Recorded Music (septembre 2012)	– Engagements conservés par Citi relatifs aux régimes de retraites au Royaume-Uni ; – Garanties de passif liés à des réclamations au titre des contrôles fiscaux et des litiges, en particulier ceux liés aux régimes de retraite au Royaume-Uni.	- -
	Acquisition de Kinowelt (avril 2008)	Garanties spécifiques, au titre notamment de la propriété des droits de films accordées par les vendeurs.	-
	Autres actifs éventuels	Montant cumulé de 30 millions d'euros (comparé à 43 millions d'euros au 31 décembre 2017).	-

Les développements suivants constituent des compléments d'informations de certains engagements non enregistrés au bilan listés supra.

(a) Les principales modalités de la cession du groupe Maroc Telecom sont les suivantes :
- Vivendi a accordé à Etisalat des engagements et garanties portant sur SPT (société holding du groupe Maroc Telecom), Maroc Telecom et ses filiales, usuels pour ce type d'opération, ainsi que certaines garanties spécifiques ;
- le montant de toute indemnisation qui serait due par Vivendi au titre des pertes indemnisables subies par Maroc Telecom ou l'une de ses filiales est affecté d'un coefficient égal au pourcentage indirectement détenu par Vivendi dans la société concernée à la date de réalisation de la cession (soit 53 % pour Maroc Telecom) ;
- l'obligation globale d'indemnisation de Vivendi est soumise à un plafond égal à 50 % du prix de cession initial, ce plafond étant porté à 100 % pour les engagements relatifs à SPT ;
- les engagements d'indemnisation consentis par Vivendi au titre de ces garanties d'une durée générale de 24 mois ont pris fin en mai 2016, étant toutefois précisé que les garanties de nature fiscale pouvaient être mises en œuvre jusqu'au 15 janvier 2018, et celles relatives à SPT jusqu'à l'expiration d'une période de 4 ans suivant la réalisation de l'opération (14 mai 2018) ;
- en garantie du paiement de toute indemnisation due au titre des garanties spécifiques mentionnées supra, Vivendi a délivré à Etisalat une garantie bancaire d'un montant de 247 millions d'euros, qui a expiré le 15 février 2018. Ce montant avait été réduit à 9 millions d'euros.

Par ailleurs, Vivendi s'était engagé à contre-garantir SFR de toutes les sommes qui auraient pu lui être réclamées par Etisalat ou tout tiers autre qu'Etisalat dans le cadre de la cession de sa participation dans Maroc Telecom :
– au titre du contrat de cession avec Etisalat, cet engagement a pris fin à la date d'expiration du droit de recours d'Etisalat contre Vivendi et SFR, soit le 14 mai 2018 ;
– cet engagement, qui couvrait également toutes les sommes que SFR pouvait être conduit à payer à tout tiers autre qu'Etisalat, a expiré en l'absence de demande formulée par Numericable Group dans les délais légaux de prescription applicables.

(b) Dans le cadre de la cession par Vivendi de 88 % de sa participation dans Activision Blizzard, finalisée le 11 octobre 2013 (la « date de finalisation »), Vivendi, ASAC II LP et Activision Blizzard ont pris un certain nombre d'engagements réciproques d'usage dans ce type d'opérations *(representations, warranties and covenants*). Les parties se sont engagées à s'indemniser des conséquences susceptibles de résulter d'un manquement à leurs engagements respectifs. Ces garanties sont illimitées dans le temps et non plafonnées.

Par ailleurs, Vivendi a accordé à Activision Blizzard des garanties relatives aux dettes fiscales ou tout autre passif de la société Amber Holding Subsidiary Co. (« Amber »), filiale de Vivendi rachetée par Activision Blizzard, sur les exercices antérieurs à la date de finalisation. Ces garanties sont illimitées dans le temps et non plafonnées. Les attributs fiscaux (principalement des pertes reportables) alloués à Amber et Activision Blizzard s'élèvent à un montant estimé supérieur à 700 millions de dollars, soit une économie d'impôt potentielle d'environ 245 millions de dollars. Vivendi a octroyé à Activision Blizzard une garantie, sous certaines conditions, relative à ces attributs fiscaux, plafonnée à 200 millions de dollars et qui couvre les exercices clos au 31 décembre 2016 et antérieurs.

Pour mémoire, lors de la création d'Activision Blizzard en juillet 2008, Activision et Vivendi ont conclu des contrats usuels dans ce type d'opération, dont une convention et une garantie d'indemnisations fiscales.

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

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

Ces derniers visent la limitation des acquisitions de droits de films américains et de séries américaines auprès de certains studios américains (Groupe Canal+ peut dorénavant conclure des contrats-cadres couplant des droits gratuits et payants auprès de deux studios américains) et des films français (interdiction d'acquérir conjointement des droits gratuits et payants pour plus de 20 films EOF par an), la négociation séparée des droits payants et gratuits de certains films et séries récents, la limitation des acquisitions par C8 et CStar de films français de catalogue auprès de Studiocanal (limitation à 50 % du nombre total et de la valeur totale de films français de catalogue acquis annuellement par ces chaînes).

Ces engagements sont pris jusqu'au 31 décembre 2019. En cas d'évolution significative des conditions de marché, Groupe Canal+ dispose de la possibilité de demander une levée ou une adaptation partielle ou totale desdits engagements. Un mandataire indépendant a été proposé par Groupe Canal+ et agréé par l'Autorité le 30 août 2017 ; il est en charge de surveiller l'exécution des engagements.

Par ailleurs, le Conseil supérieur de l'audiovisuel a autorisé le rachat des chaînes Direct 8 et Direct Star (renommées respectivement C8 et CStar) le 18 septembre 2012 sous réserve d'engagements en matière de diffusion de programmes, d'obligations d'investissements et de circulation de droits.

(d) Le 30 août 2006, le rapprochement des activités de télévision payante en France de Groupe Canal+ et de TPS a été autorisé, au titre du contrôle des concentrations, par une décision du ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, sous condition du respect d'engagements souscrits par Vivendi et Groupe Canal+ pour une durée maximale de six ans, exception faite des engagements sur les mises à disposition de chaînes et sur la Vidéo à la Demande (VàD) qui ne pouvaient excéder cinq ans.

L'Autorité de la concurrence française s'est saisie d'office, le 28 octobre 2009, au titre d'éventuels manquements aux engagements pris par Groupe Canal+ dans le cadre du rapprochement entre Canalsatellite et TPS.

Le 23 juillet 2012, l'Autorité de la concurrence a de nouveau autorisé l'opération de concentration sous réserve du respect de 33 injonctions. Ces injonctions étaient applicables pour une durée de cinq ans renouvelable une fois.

À l'issue du réexamen des injonctions par l'Autorité de la concurrence, cette dernière a décidé le 22 juin 2017 de reconduire ou de lever certaines injonctions, ou encore d'en aménager d'autres.

Ces injonctions qui sont mises en œuvre par Groupe Canal+ depuis le 22 juin 2017 visent principalement :

– Le marché de l'acquisition des droits cinématographiques :
- par l'interdiction de signer des contrats-cadres pour les films français sauf dans le cas où un éditeur de télévision payante conclurait un contrat-cadre avec l'un des cinq principaux producteurs/coproducteurs français ;
- par la cession par Groupe Canal+ de sa participation dans Orange Cinéma Séries – OCS SNC ou, à défaut, la « neutralisation » de l'influence de Groupe Canal+ au sein de Orange Cinéma Séries – OCS SNC.

– Le marché de la distribution des chaînes thématiques :
- par la reprise d'une proportion minimale de chaînes indépendantes, la reprise de toute chaîne détenant des droits premium, éventuellement en exclusivité, et l'élaboration d'une offre de référence relative à la reprise des chaînes indépendantes dans l'offre Canalsat contenant notamment le principe et les modalités de calcul d'une rémunération minimum de ces chaînes indépendantes.

– Vidéo à la Demande (VàD) et Vidéo à la Demande par Abonnement (VàDA) :
- par l'interdiction d'acquérir des droits de diffusion exclusifs de films d'Expression Originale Française (EOF) détenus par des détenteurs de droits français pour la VàD et VàDA et de coupler ces droits avec les achats de droits pour une diffusion linéaire en télévision payante ;
- par la limitation de la cession des droits VàD et VàDA en exclusivité de films français de catalogue issus du catalogue de Studiocanal à Groupe Canal+ ;
- par l'interdiction d'exclusivité de distribution au profit de l'offre VàD ou VàDA de Groupe Canal+ sur les plateformes des fournisseurs d'accès à Internet (FAI).

Ces injonctions sont imposées jusqu'au 31 décembre 2019. En cas d'évolution significative des conditions de marché, Groupe Canal+ dispose de la possibilité de demander une levée ou une adaptation partielle ou totale desdites injonctions. Un mandataire indépendant a été proposé par Groupe Canal+ et agréé par l'Autorité le 30 août 2017 ; il est en charge de surveiller l'exécution des injonctions.

(e) Dans le cadre de la cession de biens immobiliers au groupe Nexity en juin 2002, Vivendi a apporté deux garanties autonomes à première demande limitées l'une à 40 millions d'euros et l'autre à 110 millions d'euros, au bénéfice de plusieurs sociétés (SAS Nexim 1 à 6), filiales de Nexity. Ces garanties n'ont pas été mises en œuvre et ont échu le 30 juin 2017.

Un certain nombre de garanties accordées dans le cadre de cessions ou d'acquisitions d'actifs intervenues au cours des exercices antérieurs, sont prescrites. Néanmoins, les délais de prescription applicables à certaines garanties de passifs notamment en matière sociale, environnementale et fiscale ou de propriété des titres, ainsi qu'à des garanties données notamment dans le cadre de l'arrêt de certaines activités ou de dissolutions de sociétés, sont en cours. À la connaissance de Vivendi, aucune demande d'indemnisation significative afférente à ces garanties n'est intervenue à ce jour.

En outre, Vivendi délivre régulièrement à l'occasion du règlement de litiges et contentieux, des engagements indemnitaires à des parties tierces, usuels dans ce type d'opérations.

Engagements liés à des compléments de prix dans le cadre de cessions et d'acquisitions de titres

Vivendi et ses filiales ont conclu des accords avec certains actionnaires minoritaires prévoyant des compléments de prix. Ils comprennent notamment les compléments de prix plafonnés payables en 2020 et 2022 liés au contrat signé en juin 2016 pour l'acquisition de 100 % des sociétés qui détiennent et gèrent les droits, hors édition, de Paddington.

22.5. PACTES D'ACTIONNAIRES

Vivendi a reçu, dans le cadre de pactes d'actionnaires ou d'investisseurs existants (essentiellement nc+), certains droits (droits de préemption, droits de priorité, etc.) qui lui permettent de contrôler la structure du capital des sociétés consolidées où sont présents des actionnaires minoritaires. En contrepartie, Vivendi a accordé des droits équivalents à ces derniers au cas où il serait amené à céder sa participation à des parties tierces.

En outre, Vivendi ou ses filiales ont reçu ou donné, en vertu d'autres pactes d'actionnaires ou des dispositions statutaires d'autres entités consolidées, mises en équivalence ou non consolidées, certains droits (droits de préemption ou autres droits) leur permettant de protéger leurs droits d'actionnaires.

Par ailleurs, conformément à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce, il est précisé que certains droits et obligations de Vivendi au titre des pactes d'actionnaires existants peuvent être modifiés ou prendre fin en cas de changement de contrôle de Vivendi ou de dépôt d'une offre publique sur Vivendi. Ces pactes sont soumis à des clauses de confidentialité.

Partenariat stratégique entre Groupe Canal+, ITI et TVN

Certains droits de liquidité ont été prévus au niveau de nc+ dans le cadre du partenariat stratégique conclu en novembre 2012 dans la télévision en Pologne. Groupe Canal+ n'ayant pas exercé son option d'achat à la valeur de marché sur la part de 32 % détenue par TVN dans nc+, TVN dispose désormais de la possibilité d'exercer des droits de liquidité sous forme d'une introduction en Bourse de sa participation dans nc+.

22.6. SÛRETÉS ET NANTISSEMENTS

Aux 31 décembre 2018 et 2017, aucun actif matériel au bilan de Vivendi ne fait l'objet d'un nantissement ou d'une hypothèque en faveur de tiers.

NOTE 23. LITIGES

Dans le cours normal de ses activités, Vivendi est mis en cause dans un certain nombre de procédures judiciaires, gouvernementales, arbitrales et administratives.

Les charges qui peuvent résulter de ces procédures ne sont provisionnées que lorsqu'elles sont probables et que leur montant peut être, soit quantifié, soit estimé dans une fourchette raisonnable. Dans ce dernier cas, le montant provisionné correspond à notre meilleure estimation du risque. Le montant des provisions retenu est fondé sur l'appréciation du niveau de risque au cas par cas, étant précisé que la survenance d'événements en cours de procédure peut entraîner à tout moment une réappréciation de ce risque. Le montant des provisions enregistrées par Vivendi au 31 décembre 2018 au titre de l'ensemble des litiges dans lesquels il est impliqué s'élève à 247 millions d'euros, contre 260 millions d'euros au 31 décembre 2017 (se reporter à la note 16).

À la connaissance de la société, il n'existe pas d'autre litige, arbitrage, procédure gouvernementale ou judiciaire ou fait exceptionnel (y compris toute procédure, dont l'émetteur a connaissance, qui est en suspens ou dont il est menacé) susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des douze derniers mois une incidence significative sur la situation financière, le résultat, l'activité et le patrimoine de la société et du groupe, autres que ceux décrits ci-dessous.

Les procédures décrites ci-après constituent un état des lieux au 11 février 2019, date de la réunion du Directoire arrêtant les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

LBBW et autres contre Vivendi

Le 4 mars 2011, 26 investisseurs institutionnels de nationalités allemande, canadienne, luxembourgeoise, irlandaise, italienne, suédoise, belge et autrichienne ont assigné Vivendi devant le Tribunal de commerce de Paris en vue d'obtenir des dommages et intérêts en réparation d'un préjudice allégué qui résulterait de quatre communications financières diffusées en octobre et décembre 2000, septembre 2001 et avril 2002. Le 5 avril et le 23 avril 2012, Vivendi a reçu deux assignations similaires : l'une délivrée par un fonds de pension américain, le *Public Employee Retirement System of Idaho*, et l'autre délivrée par six investisseurs institutionnels de nationalités allemande et britannique. Le 8 août 2012, le *British Columbia Investment Management Corporation* a également assigné Vivendi sur les mêmes fondements. Le 7 janvier 2015, le Tribunal de commerce de Paris a désigné un « constatant », chargé de vérifier la qualité à agir des demandeurs et d'examiner les éléments probatoires fournis par ces derniers quant aux détentions de titres alléguées. Ce dernier a déposé ses derniers rapports au cours du premier semestre 2018. Les premières audiences sur le fond du dossier se sont tenues au cours du second semestre 2018.

California State Teachers Retirement System et autres contre Vivendi

Le 27 avril 2012, 67 investisseurs institutionnels étrangers ont assigné Vivendi devant le Tribunal de commerce de Paris en réparation d'un prétendu préjudice résultant de la communication financière de Vivendi entre 2000 et 2002. Le 7 juin et les 5 et 6 septembre 2012, 26 nouvelles parties sont intervenues à la procédure. En novembre 2012 et mars 2014, douze demandeurs se sont désistés. Le 7 janvier 2015, le Tribunal de commerce de Paris a désigné un « constatant », chargé de vérifier la qualité

à agir des demandeurs et d'examiner les éléments probatoires fournis par ces derniers quant aux détentions de titres alléguées. Ce dernier a déposé ses derniers rapports au cours du premier semestre 2018. Les premières audiences sur le fond du dossier se sont tenues au cours du second semestre 2018.

Vivendi Deutschland contre FIG

À la suite d'une assignation en paiement du solde du prix de vente d'un immeuble déposée par CGIS BIM (ancienne filiale de Vivendi) contre la société FIG, cette dernière a, le 29 mai 2008, obtenu reconventionnellement de la Cour d'appel de Berlin l'annulation de la vente et le versement de dommages et intérêts. Le 16 décembre 2010, la Cour d'appel de Berlin a confirmé le jugement de la Cour régionale de Berlin d'avril 2009 qui donnait raison à CGIS BIM en ce qu'elle contestait la régularité de l'exécution du jugement par FIG et en conséquence annulait la condamnation de CGIS BIM à récupérer l'immeuble et verser des dommages et intérêts. Cette décision est désormais définitive. En parallèle, FIG avait déposé une deuxième plainte devant la Cour régionale de Berlin, notifiée à CGIS BIM le 3 mars 2009, afin d'obtenir des dommages et intérêts supplémentaires. Le 19 juin 2013, la Cour régionale de Berlin a condamné CGIS BIM à payer à FIG la somme de 3,9 millions d'euros avec intérêts à compter du 27 février 2009. CGIS BIM a fait appel de cette décision. Une audience s'est tenue devant la Cour d'appel le 8 janvier 2018, au cours de laquelle le juge a proposé une transaction dont les termes ont été acceptés par les deux parties, mettant ainsi un terme à ce litige.

Mediaset contre Vivendi

Le 8 avril 2016, Vivendi a conclu un accord de partenariat stratégique avec Mediaset. Cet accord prévoyait l'échange de 3,5 % du capital de Vivendi contre 3,5 % du capital de Mediaset et 100 % du capital de la société de télévision payante Mediaset Premium, filiale de Mediaset.

L'acquisition par Vivendi de Mediaset Premium reposait sur des hypothèses financières remises par Mediaset à Vivendi en mars 2016, qui avaient soulevé certaines interrogations chez Vivendi, signalées à Mediaset. L'accord signé le 8 avril a ensuite fait l'objet de due diligence (réalisées pour Vivendi par le cabinet Deloitte), comme prévu contractuellement. Il est ressorti de cet audit et des analyses de Vivendi que les chiffres fournis par Mediaset préalablement à la signature de l'accord n'étaient pas réalistes et reposaient sur une base artificiellement augmentée.

Alors que Vivendi et Mediaset étaient en discussions pour trouver une structure transactionnelle alternative à celle prévue dans l'accord du 8 avril, Mediaset y a mis fin le 26 juillet 2016 en rejetant publiquement la proposition que Vivendi lui avait soumise. Celle-ci consistait en un échange de 3,5 % du capital de Vivendi contre 20 % du capital de Mediaset Premium et 3,5 % de Mediaset et, pour le solde, par l'émission par Mediaset d'obligations convertibles en actions Mediaset au profit de Vivendi.

Par la suite, Mediaset et sa filiale RTI, d'une part, et Fininvest, l'actionnaire majoritaire de Mediaset, d'autre part, ont assigné Vivendi devant le Tribunal civil de Milan afin d'obtenir l'exécution forcée de l'accord du 8 avril 2016 et du pacte d'actionnaires y afférent, ainsi que la réparation du préjudice prétendument subi. Les parties demanderesses soutiennent en particulier que Vivendi n'a pas déposé le dossier de notification de l'opération à l'autorité de concurrence européenne et a ainsi bloqué la levée de la dernière condition suspensive à la réalisation de l'opération. Vivendi précise que bien qu'ayant terminé dans les temps le processus de pré-notification de l'opération auprès de la Commission européenne, celle-ci n'aurait pas accepté de se saisir formellement du dossier en l'absence d'un accord des parties sur leurs points de divergence.

Au cours de la première audience qui s'est tenue sur ce dossier, le juge a invité les parties à se rapprocher en vue de tenter de trouver un règlement amiable à leur litige. À cet effet, les parties ont engagé le 3 mai 2017 une procédure de médiation devant la Chambre d'arbitrage national et international de Milan.

En dépit de cette procédure de médiation, Mediaset, RTI et Fininvest ont déposé le 9 juin 2017 une autre assignation à l'encontre de Vivendi, visant à obtenir le paiement de dommages et intérêts d'un montant total de 2 milliards d'euros à Mediaset et RTI et d'un milliard d'euros à Fininvest, reprochant à Vivendi l'acquisition de titres Mediaset au cours du dernier trimestre 2016. Selon les demanderesses (qui ont, sans succès, demandé la jonction de cette procédure aux deux premières), cette opération serait constitutive d'une violation de l'accord du 8 avril 2016, d'une infraction à la réglementation italienne sur les médias et d'actes de concurrence déloyale. Aux termes de cette nouvelle assignation, il est aussi demandé à Vivendi de céder les actions Mediaset prétendument acquises en violation de la réglementation et de l'accord du 8 avril 2016. Les parties demanderesses réclament enfin que, dans l'attente de leur cession, Vivendi ne puisse exercer les droits (y compris les droits de vote) afférents à ces titres Mediaset.

Le 27 février 2018, le Tribunal a constaté la fin de la procédure de médiation et a fixé une audience au 23 octobre 2018, renvoyée au 4 décembre 2018. Lors de cette audience, Fininvest, RTI et Mediaset ont renoncé à leur demande d'exécution forcée de l'accord du 8 avril 2016, tout en maintenant leur demande d'indemnisation du préjudice prétendument subi, à hauteur de (i) 720 millions d'euros s'agissant de Mediaset et RTI, pour défaut d'exécution de l'accord du 8 avril 2016 et (ii) 1,3 milliard d'euros s'agissant de Fininvest, pour défaut d'exécution du pacte d'actionnaires mentionné ci-dessus, pour le préjudice lié à l'évolution du cours de bourse de Mediaset entre le 26 juillet et le 2 août 2016 et différents dommages relatifs aux achats prétendument illégaux d'actions Mediaset par Vivendi à la fin de l'année 2016. Fininvest réclame également à être indemnisé des atteintes portées à ses procédures décisionnelles et à son image, pour un montant à déterminer par le juge. La prochaine audience se tiendra le 12 mars 2019.

Autres procédures liées à l'entrée de Vivendi au capital de Mediaset

Après l'entrée de Vivendi au capital de Mediaset au moyen d'achats d'actions effectués sur le marché boursier au cours des mois de novembre et décembre 2016, portant sa participation à 28,80 % du capital de cette société, Fininvest a indiqué avoir déposé une plainte pour manipulation de marché contre Vivendi auprès du parquet de Milan et de la Consob, l'autorité administrative de régulation des marchés financiers en Italie.

Par ailleurs, l'AGCOM (autorité administrative de régulation du secteur des communications en Italie) a ouvert, le 21 décembre 2016, une enquête sur la compatibilité entre la montée de Vivendi au capital de Mediaset et sa position d'actionnaire de Telecom Italia au regard de la réglementation italienne sur les médias.

Le 18 avril 2017, l'AGCOM a rendu une décision aux termes de laquelle elle estime que Vivendi n'est pas en conformité avec cette réglementation. Vivendi, qui disposait d'un délai de 12 mois pour se mettre en conformité, a fait appel de cette décision devant le Tribunal administratif du Latium. Dans l'attente de ce jugement, l'AGCOM a pris acte du plan de mise en conformité qui lui a été proposé par Vivendi destiné à décrire les modalités utilisées afin de se conformer à sa décision. Le 9 avril 2018, conformément aux engagements pris vis-à-vis de l'AGCOM, Vivendi a transféré la fraction de ses titres supérieure à 10 % des droits de vote de Mediaset à une société fiduciaire indépendante. Le 5 novembre 2018, le Tribunal administratif du Latium a décidé de suspendre sa décision et de renvoyer à la Cour de Justice de l'Union européenne l'analyse de la compatibilité du régime italien de l'article 43 de la loi TUSMAR, tel qu'appliqué par l'AGCOM, avec les principes de libre circulation du Traité de fonctionnement de l'Union européenne.

Telecom Italia

Le 5 août 2017, le gouvernement italien a informé Vivendi de l'ouverture d'une procédure visant à vérifier si certaines dispositions du décret-loi n° 21 du 15 mars 2012, portant « règlement sur les pouvoirs spéciaux dans les domaines de la défense et la sécurité nationale » (article 1), ainsi que pour les « activités d'importance stratégique dans les domaines de l'énergie, des transports et communications » (article 2), avaient été respectées par Telecom Italia et Vivendi. Vivendi a considéré que les dispositions de ce texte lui étaient inapplicables. En particulier, (i) l'article 1, relatif aux domaines de la défense et de la sécurité nationale n'a jamais été déclaré et communiqué au marché, au regard de la nature des activités exercées par Telecom Italia et (ii) l'article 2, relatif aux domaines de l'énergie, des transports et des communications ne s'applique pas à Vivendi dans la mesure où il traite de l'acquisition de participations significatives par des entités n'appartenant pas à l'Union européenne.

En outre et dans ce même contexte, la Consob a, le 13 septembre 2017, déclaré l'existence d'un contrôle de fait de Vivendi sur Telecom Italia. Vivendi et Telecom Italia contestent formellement cette position et en ont fait appel devant les juridictions compétentes.

Le 28 septembre 2017, la Présidence du Conseil des ministres a déclaré que la notification qui avait été faite à titre conservatoire par Vivendi au titre de l'article 1 du décret-loi susvisé, l'avait été avec retard, et que Telecom Italia n'a pas procédé à la notification au titre de l'article 1 du décret, à la suite du changement de contrôle sur ses actifs d'importance stratégique dans les domaines de l'énergie, des transports et des communications. La Présidence du Conseil des ministres a ainsi ouvert une procédure à l'encontre de Telecom Italia pour absence de notification au titre de l'article 2 du même décret-loi. Vivendi et Telecom Italia ont fait appel de cette décision.

Par ailleurs, par décret en date du 16 octobre 2017, le gouvernement italien a décidé d'exercer les pouvoirs spéciaux conférés par l'article 1 du décret-loi de 2012, relatif aux domaines de la défense et de la sécurité nationale. Ce décret impose à Vivendi, Telecom Italia et ses filiales Telecom Italia Sparkle Spa (« Sparkle ») et Telsy Elettronica e Telecomunicazioni Spa (« Telsy ») un certain nombre d'obligations en matière d'organisation et de gouvernance. En particulier, Telecom Italia et ses filiales Sparkle et Telsy doivent disposer en leur sein d'une division en charge de superviser toutes les activités en matière de défense et de sécurité nationale, jouissant d'une pleine autonomie et dotée de ressources humaines et financières visant à garantir son indépendance, et nommer dans leurs organes de direction un membre de nationalité italienne agréé par le gouvernement et titulaire d'une accréditation en matière de sécurité. Il est également constitué un Comité de surveillance sous l'égide du Conseil des ministres *(Comitato di monitoraggio)*, destiné à contrôler le respect de ces obligations. Le 13 février 2018, Vivendi et Telecom Italia ont déposé un recours contre ce décret devant la Présidence du Conseil des ministres italiens.

En outre, par décret en date du 2 novembre 2017, le gouvernement italien a décidé de mettre en application les pouvoirs spéciaux conférés par l'article 2 du décret-loi de 2012, relatif aux domaines de l'énergie, des transports et communications. Ce décret impose à Telecom Italia la mise en place de plans de développement, d'investissement et de maintenance destinés à garantir le fonctionnement et la sécurité des réseaux, la fourniture du service universel et plus généralement, à satisfaire l'intérêt général à moyen et long terme, sous le contrôle du *Comitato di monitoraggio*, auquel devront être communiqués toute réorganisation des participations du groupe Telecom Italia, ainsi que tout projet de l'opérateur ayant un impact en matière de sécurité, de disponibilité et de fonctionnement des réseaux. Le 2 mars 2018, Vivendi et Telecom Italia ont déposé un recours contre ce décret devant la Présidence du Conseil des ministres italiens.

Par décret en date du 8 mai 2018, le gouvernement italien a condamné Telecom Italia à une sanction administrative d'un montant de 74 millions d'euros, pour manquement à ses obligations d'information (absence de notification au titre de l'article 2 du décret-loi n° 21 du 15 mars 2012, voir ci-dessus). Le 5 juillet 2018, la Cour administrative régionale du Latium a suspendu l'exécution de cette sanction administrative.

Etisalat contre Vivendi

Le 12 mai 2017, Etisalat et EINA ont introduit une demande d'arbitrage devant la Cour internationale d'arbitrage de la Chambre de commerce internationale aux termes du contrat de cession de SPT/Maroc Telecom du 4 novembre 2013, dont le « closing » était intervenu le 14 mai 2014. Cette demande portait sur plusieurs réclamations au titre des déclarations et garanties consenties par Vivendi et SFR dans le cadre du contrat de cession. Le 3 janvier 2019, le tribunal arbitral a rendu sa sentence, déboutant Etisalat de sa demande d'indemnisation dans sa totalité.

Parabole Réunion

En juillet 2007, Parabole Réunion a introduit une procédure devant le Tribunal de grande instance de Paris consécutive à l'arrêt de la distribution exclusive des chaînes TPS sur les territoires de La Réunion, de Mayotte, de Madagascar et de la République de Maurice et à la dégradation des chaînes mises à sa disposition. Par jugement en date du 18 septembre 2007, Groupe Canal+ s'est vu interdire sous astreinte de permettre la diffusion par des tiers des dites chaînes, ou des chaînes de remplacement qui leur auraient été substituées et enjoindre de remplacer la chaîne TPS Foot en cas de disparition de celle-ci. Groupe Canal+ a interjeté appel au fond de ce jugement. Le 19 juin 2008, la Cour d'Appel de Paris a infirmé partiellement le jugement et précisé que les chaînes de remplacement n'avaient pas à être concédées en exclusivité si ces chaînes étaient mises à disposition de tiers préalablement à la fusion avec TPS. Parabole Réunion a été débouté de ses demandes sur le contenu des chaînes en question. Le 10 novembre 2009, la Cour de cassation a rejeté le pourvoi formé par Parabole Réunion.

Le 24 septembre 2012, Parabole Réunion a assigné à jour fixe les sociétés Groupe Canal+, Canal+ France et Canal+ Distribution, devant le Juge de l'exécution du Tribunal de grande instance de Nanterre, en liquidation de l'astreinte prononcée par le Tribunal de grande instance de Paris et confirmée par la Cour d'appel. Le 6 novembre 2012, Parabole Réunion a étendu ses demandes aux chaînes TPS Star, Cinecinema Classic, Culte et Star. Le 9 avril 2013, le Juge de l'exécution a déclaré Parabole Réunion partiellement irrecevable et l'a déboutée de ses autres demandes. Il a pris soin de rappeler que Groupe Canal+ n'était débiteur d'aucune obligation de contenu ou de maintien de programmation sur les chaînes mises à disposition de Parabole Réunion et a jugé, après avoir constaté que la production de TPS Foot n'avait pas cessé, qu'il n'y avait pas lieu de remplacer cette chaîne. Parabole Réunion a interjeté un premier appel de ce jugement, le 11 avril 2013. Le 22 mai 2014, la Cour d'appel de Versailles a déclaré cet appel irrecevable pour défaut de capacité du représentant de Parabole Réunion. Parabole Réunion a formé un pourvoi en cassation et a introduit un deuxième appel, en date du 14 février 2014, contre le jugement du 9 avril 2013. Le 9 avril 2015, la Cour de cassation a cassé l'arrêt de la Cour d'appel de Versailles du 22 mai 2014 déclarant irrecevable l'appel interjeté le 11 avril 2013 par Parabole Réunion. L'affaire a été renvoyée devant la Cour d'appel de Paris, qui, le 12 mai 2016, a confirmé le jugement de première instance et a rejeté l'intégralité des demandes de Parabole Réunion. Par arrêt du 28 septembre 2017, la Cour de cassation a rejeté le pourvoi de Parabole Réunion contre l'arrêt de la Cour d'Appel de Paris.

Dans le même temps, le 11 août 2009, Parabole Réunion a assigné à jour fixe Groupe Canal+ devant le Tribunal de grande instance de Paris, sollicitant du Tribunal qu'il enjoigne à Groupe Canal+ de mettre à disposition

une chaîne d'une attractivité équivalente à celle de TPS Foot en 2006 et qu'il le condamne au versement de dommages et intérêts. Le 26 avril 2012, Parabole Réunion a également assigné Canal+ France, Groupe Canal+ et Canal+ Distribution devant le Tribunal de grande instance de Paris aux fins de constater le manquement par les sociétés de Groupe Canal+ à leurs obligations contractuelles envers la société Parabole Réunion et à leurs engagements auprès du ministre de l'Économie. Ces deux dossiers ont été joints dans une même procédure. Le 29 avril 2014, le Tribunal de grande instance a partiellement reconnu la recevabilité de la demande de Parabole Réunion pour la période postérieure au 19 juin 2008 et a reconnu la responsabilité contractuelle de Groupe Canal+ du fait de la dégradation de la qualité des chaînes mises à la disposition de Parabole Réunion. Le Tribunal a par ailleurs ordonné une expertise du préjudice subi par Parabole Réunion, rejetant les expertises produites par cette dernière. Le 3 juin 2016, la Cour d'appel a confirmé le jugement du Tribunal de grande instance du 29 avril 2014. Groupe Canal+ a formé un pourvoi en cassation contre cette décision, qui a été rejeté le 31 janvier 2018.

Par ordonnance rendue le 25 octobre 2016, le Juge de la mise en état a estimé que le jugement du 29 avril 2014, en condamnant Groupe Canal+ à indemniser Parabole Réunion, établissait le principe de la créance de cette dernière, même si l'évaluation de son montant restait à parfaire. Il a condamné Groupe Canal+ à payer, à titre de provision, la somme de 4 millions d'euros. Le 17 janvier 2017, le Tribunal de grande instance de Paris a condamné Groupe Canal+ au paiement de la somme de 37 720 000 euros, assorti de l'exécution provisoire. Parabole Réunion a interjeté appel de ladite décision devant la Cour d'appel de Paris, le 23 février 2017. Groupe Canal+ a signifié des conclusions d'intimé et d'appel incident le 20 juillet 2017. En l'absence de signification des conclusions de Parabole Réunion dans le délai prescrit, Groupe Canal+ a déposé, le 8 décembre 2017, des conclusions relevant le non-respect de ce délai et demandant par conséquent la caducité de la mesure d'expertise ordonnée le 12 octobre 2017 (voir ci-dessous). Le 7 juin 2018, le Conseiller de la mise en état de la Cour d'appel a rendu une ordonnance rejetant la demande de caducité de l'expertise en cours. Groupe Canal+ a saisi la Cour d'un déféré contre cette ordonnance, dont il s'est désisté en octobre 2018, constatant l'avancée de l'expertise.

Le 29 mai 2017, Parabole Réunion a, en outre, soulevé un incident aux fins de voir ordonner une expertise complémentaire pour évaluer la perte de valeur de son fonds de commerce. Le 12 octobre 2017, le Conseiller de la mise en état de la Cour d'appel a fait droit à cette demande et un expert judiciaire a été nommé. Le 17 décembre 2018, Parabole Réunion a soulevé un nouvel incident devant le Conseiller de la mise en état, aux fins de voir préciser la mission de l'expert judiciaire qui a, à ce stade, suspendu ses travaux.

Auto-saisine de l'Autorité de la concurrence sur les pratiques dans le secteur de la télévision payante

À la suite de son auto-saisine et d'une plainte d'Orange, l'Autorité de la concurrence a adressé à Vivendi et Groupe Canal+, le 9 janvier 2009, une notification de griefs. L'Autorité de la concurrence reprocherait notamment à Groupe Canal+ d'avoir abusé de sa position dominante sur certains marchés de la télévision payante et à Vivendi et Groupe Canal+ d'avoir mis en œuvre une entente avec, d'une part, TF1 et M6 et, d'autre part, le groupe Lagardère.

Le 16 novembre 2010, l'Autorité a rendu une décision aux termes de laquelle elle a écarté le grief d'entente à l'encontre de toutes les parties concernées ainsi que certains griefs à l'encontre de Groupe Canal+. La décision a en revanche renvoyé à l'instruction l'examen des services de télévision sur fibre optique et des services de télévision de rattrapage ainsi que l'examen des exclusivités de distribution de Groupe Canal+ sur les chaînes éditées par le groupe et les chaînes indépendantes et de l'extension des exclusivités des chaînes de TF1, M6 et Lagardère à la fibre optique et aux services de télévision de rattrapage. Le 30 octobre 2013, l'Autorité de la concurrence a repris l'instruction du dossier sur ces points, mais aucun acte d'instruction n'est intervenu depuis décembre 2013. En avril 2018, l'Autorité de la concurrence a informé Groupe Canal+ de la clôture de l'affaire.

Groupe Canal+ contre TF1, M6 et France Télévision

Le 9 décembre 2013, Groupe Canal+ a saisi l'Autorité de la concurrence à l'encontre des pratiques des groupes TF1, M6 et France Télévision sur le marché des films EOF (expression originale française) de catalogue français. Il leur est reproché l'insertion de droits de préemption dans les contrats de coproduction, ayant un effet restrictif de concurrence. Le 23 février 2018, l'Autorité de la concurrence a procédé à la notification des griefs à l'encontre de France Télévision, TF1 et M6. L'affaire sera examinée devant l'Autorité lors de la séance du 13 février 2019.

TF1 contre Groupe Canal+

Le 7 mai 2018, TF1 a déposé une assignation pour contrefaçon de ses droits voisins et de ses marques, ainsi que pour concurrence déloyale à l'encontre de Groupe Canal+. TF1 reproche à Groupe Canal+ d'avoir poursuivi au-delà de la date d'échéance du contrat la distribution de ses chaînes linéaires et de ses services associés sur l'ensemble de ses réseaux. À la suite d'un accord entre les parties, TF1 s'est désisté de cette procédure.

Conventions TF1 et M6

Le 30 septembre 2017, Groupe Canal+ a déposé des requêtes sommaires devant le Conseil d'État demandant l'annulation des décisions du Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA), des 20 et 27 juillet 2017 respectivement pour la chaîne TF1 et la chaîne M6. Ces décisions portent reconduction des autorisations pour l'exploitation de TF1 et M6 par voie hertzienne terrestre, dans le contexte des demandes des deux groupes d'obtenir une rémunération pour la distribution de leurs chaînes gratuites de la TNT, dont leurs chaînes éponymes TF1 et M6. À la suite d'un accord avec TF1, Groupe Canal+ s'est désisté de la procédure à l'encontre de cette dernière, le 26 novembre 2018.

Aston France et Strong contre Groupe Canal+

Le 25 septembre 2014, la société Aston a saisi l'Autorité de la concurrence à l'encontre de la décision de Groupe Canal+ d'arrêter la commercialisation de ses abonnements satellite dits « cartes seules » (permettant la réception des programmes Canal+/Canalsat sur des décodeurs satellite, labélisés Canal Ready, fabriqués et distribués par des tiers, dont Aston). En parallèle, la société Aston a assigné Groupe Canal+ en référé, le 30 septembre 2014, devant le Tribunal de commerce de Paris afin de demander la suspension de la décision de Groupe Canal+ de résilier le contrat de partenariat Canal Ready et ainsi d'arrêter la commercialisation des abonnements satellite dits « cartes seules ». Le 17 octobre 2014, le Tribunal de commerce a rendu une ordonnance, rejetant les demandes d'Aston. Le 4 novembre 2014, Aston a fait appel de cette décision et le 15 janvier 2015, la Cour d'appel, statuant en référé, a accueilli ses demandes et suspendu la décision de Groupe Canal+ d'arrêter la commercialisation de cartes seules jusqu'à l'adoption de la décision au fond de l'Autorité de la concurrence. Le 21 mars 2018, Groupe Canal+ a reçu l'évaluation préliminaire de l'Autorité de la concurrence, contenant des préoccupations de concurrence. Le 4 avril 2018, Groupe Canal+ a déposé auprès de l'Autorité une proposition d'engagements. Le 24 juillet 2018, l'Autorité de la concurrence, considérant que ces engagements, en vigueur jusqu'au 31 décembre 2021, permettent à la fois de répondre à l'impératif de lutte contre le piratage, tout en maintenant une offre de décodeurs alternative au décodeur mis en location par Groupe Canal+, a décidé de les rendre obligatoires et a ainsi clôturé la procédure ouverte devant elle.

Par ailleurs, le 18 janvier 2019, la société Strong a saisi le Tribunal de Commerce de Paris en référé, lui demandant d'ordonner la suspension de la décision de Groupe Canal+ d'arrêter de commercialiser ses offres sur les décodeurs labellisés Canal Ready (cartes seules) intervenue à la suite de la décision de l'Autorité de la Concurrence précitée. La société Aston, qui n'avait pas contesté les engagements pris par Groupe Canal+ devant l'Autorité de la concurrence, est intervenue volontairement dans ce référé. Le délibéré est attendu le 22 février 2019.

Affaire Top 14 (2019-2023)

Par lettre enregistrée le 19 juillet 2016, l'Autorité de la concurrence a été saisie par Altice concernant des pratiques mises en œuvre dans le cadre de l'appel d'offres en vue de la concession des droits d'exploitation audiovisuelle du Top 14 pour les saisons 2019/2020 à 2022/2023. Altice s'étant désisté de sa plainte, l'Autorité de la concurrence en a pris acte officiellement et a clôturé le dossier.

Groupe Canal+ contre Numericable-SFR

Le 4 octobre 2017, Groupe Canal+ a assigné Numericable-SFR devant le Tribunal de commerce de Paris pour détournement de clientèle et manquements contractuels, demandant au Tribunal de prononcer une injonction afin de faire cesser ces pratiques ainsi que l'octroi de dommages et intérêts. À la suite d'un accord entre les parties, Groupe Canal+ s'est désisté de la procédure le 9 octobre 2018.

Touche Pas à Mon Poste

Le 7 juin 2017, le Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA) a décidé de sanctionner la société C8 pour une séquence diffusée dans l'émission « TPMP » du 7 décembre 2016. Le CSA a considéré que cette séquence où l'on pouvait voir l'animateur de l'émission, Cyril Hanouna, et l'une de ses chroniqueuses, Capucine Anav, se livrer à un jeu pendant une séquence « off » du plateau portait atteinte à l'image des femmes. La sanction a porté sur la suspension des séquences publicitaires au sein de l'émission « Touche Pas à Mon Poste » et de ses rediffusions, ainsi que de celles diffusées pendant les quinze minutes qui précèdent et les quinze minutes qui suivent l'ensemble de ces diffusions pendant deux semaines à compter du deuxième lundi suivant la notification de ces décisions.

Le même jour, le CSA a sanctionné C8 pour une autre séquence diffusée dans l'émission « TPMP ! la Grande Rasshrah » du 3 novembre 2016. Le CSA a considéré que cette nouvelle séquence, filmant en caméra cachée Matthieu Delormeau, chroniqueur de cette émission, portait atteinte à sa dignité. Cette sanction a porté sur la suspension des séquences publicitaires au sein de l'émission « Touche Pas à Mon Poste » et de ses rediffusions, ainsi que de celles diffusées pendant les quinze minutes qui précèdent et les quinze minutes qui suivent l'ensemble de ces diffusions, pour une durée d'une semaine.

Le 3 juillet 2017, à la suite de ces deux décisions du CSA, la société C8 a déposé deux recours devant le Conseil d'État. Le 4 juillet 2017, C8 a par ailleurs déposé devant le CSA deux recours indemnitaires qui ont été rejetés par décision implicite. Ces décisions ont chacune fait l'objet d'un recours devant le Conseil d'État par C8 le 2 novembre 2017. Le 18 juin 2018, le Conseil d'État a rejeté la première requête en annulation de C8, mais a accueilli sa deuxième requête, en annulant la décision du CSA. La décision de rejet du Conseil d'État fait l'objet d'un recours devant la Cour européenne des droits de l'homme, déposé en décembre 2018. Les recours indemnitaires sont en cours d'instruction par le Conseil d'État. Une décision est attendue au premier trimestre 2019.

Le 26 juillet 2017, le CSA a décidé de sanctionner la société C8 pour une séquence diffusée dans l'émission « TPMP Baba hot line » diffusée le 18 mai 2017, considérant que la chaîne méconnaissait le principe de respect de la vie privée et son obligation de lutter contre les discriminations et a prononcé une sanction pécuniaire d'un montant de 3 millions d'euros.

Le 22 septembre 2017, à la suite de cette décision, C8 a déposé un recours en annulation devant le Conseil d'État qui a été rejeté le 18 juin 2018. Cette décision fait l'objet d'un recours devant la Cour européenne des droits de l'homme, déposé en décembre 2018. De manière identique, C8 avait déposé un recours indemnitaire devant le CSA, dont le rejet implicite a été attaqué devant le Conseil d'État le 25 janvier 2018. C8 s'est désisté de ce recours indemnitaire le 7 septembre 2018.

Rovi Guides Inc. contre Groupe Canal+

La société Rovi Guides a formé une requête en médiation devant la Chambre de commerce internationale, pour non-respect par Groupe Canal+ d'un contrat de licence de brevet de guide électronique de programmes, signé en 2008 et non-paiement des redevances y afférentes entre le 1er janvier 2016 et le 30 juin 2017.

Aucun accord n'a été trouvé entre les parties, la médiation a pris fin et Rovi a déposé une requête en arbitrage le 1er juin 2018.

Studiocanal, Universal Music Group et Vivendi contre Harry Shearer et Century of Progress Productions

Studiocanal et Vivendi ont été assignés devant la Cour de Californie par Harry Shearer via sa société Century of Progress Productions, en sa qualité d'auteur/acteur et compositeur du film *The Spinal Tap*, film américain produit et financé en 1984 par Embassy Pictures (Studiocanal venant aux droits d'Embassy). Harry Shearer réclame des dommages et intérêts pour non-respect des obligations contractuelles de rendu de comptes d'exploitation, fraude et non exploitation de la marque, et demande l'attribution de la marque. Le 8 février 2017, quatre nouveaux demandeurs, co-auteurs du film, se sont joints à la procédure. Le 28 février 2017, les défendeurs ont déposé une « motion to dismiss » en réponse à l'assignation, par laquelle ils ont demandé au juge de déclarer les nouveaux demandeurs irrecevables à agir, ainsi que de rejeter la revendication de fraude. Le 28 septembre 2017, le juge a rendu sa décision. S'agissant de l'irrecevabilité à agir, il a fait droit à la demande des défendeurs concernant trois co-auteurs sur quatre et la revendication de fraude a été rejetée. Toutefois, le juge a ouvert la possibilité aux plaignants de redéposer une assignation révisée afin de leur permettre d'agir en leur nom propre et de compléter leur action au titre de la fraude, et une nouvelle assignation (« Second Amended Complaint ») a été reçue le 19 octobre 2017, réintroduisant dans la cause les 3 demandeurs jugés irrecevables. Par le même acte judiciaire, Universal Music Group a également été assigné. En réponse, UMG et Studiocanal ont déposé leurs « motion to dismiss » respectives le 21 décembre 2017. Par décision du 28 août 2018, (i) la motion de Studiocanal visant à rejeter l'action des demandeurs au titre de la fraude a été rejetée. La juge ne reconnaît pas la fraude mais laisse la possibilité aux demandeurs de la prouver dans le cadre de la procédure au fond qui suivra cette étape préliminaire ; (ii) concernant la motion d'UMG, bien que la juge ait validé certains des arguments, elle a autorisé les demandeurs à déposer une assignation révisée afin de leur permettre de modifier ou compléter leur argumentaire sur ces points. La juge a en outre rejeté la demande d'UMG contestant la demande de la partie adverse visant à résilier et récupérer à son profit, aux États-Unis, les droits d'UMG sur la musique du film ; ce point sera donc jugé dans le cadre de la procédure au fond. Le 18 septembre 2018, les demandeurs ont déposé leur nouvelle assignation (« Third Amended Complaint »). En parallèle, les parties ont décidé de mener une médiation dont la première réunion se tiendra le 11 mars 2019. Les parties ont suspendu le déroulement de la procédure au fond jusqu'à l'issue de cette médiation.

Maitena Biraben contre Canal+

Maitena Biraben a contesté son licenciement par Canal+ pour faute grave devant le Conseil de Prud'hommes. Le 27 septembre 2018, le Conseil de Prud'hommes a rendu son délibéré, considérant que le licenciement de Maïtena Biraben était dépourvu de cause réelle et sérieuse. Il a condamné Canal+ au paiement de 38 456,22 euros de rappel de salaire et congés payés, 148 000 euros d'indemnités conventionnelles de licenciement, 510 000 euros de dommages et intérêts et 2 550 000 euros d'indemnités de rupture, soit un montant total de 3 246 456,22 euros. Canal+ a fait appel de ce jugement.

Enquête de la Direction Départementale de la Protection des Populations des Hauts de Seine

Le 20 avril 2018, la Direction Départementale de la Protection des Populations des Hauts de Seine (DDPP92) a fait injonction à Groupe Canal+ de cesser de positionner ses abonnés en cours de contrat sur des offres enrichies, pratique qu'elle a qualifiée de vente sans commande préalable. Le 19 juin 2018, Groupe Canal+ a déposé un recours hiérarchique auprès du ministre de l'Économie qui a été rejeté le 9 août 2018. Le 5 octobre 2018, Groupe Canal+ a déposé un recours contentieux auprès du Tribunal administratif de Cergy Pontoise.

Plaintes aux États-Unis contre les majors de l'industrie musicale

En 2006, plusieurs plaintes ont été déposées devant des tribunaux fédéraux à New York et en Californie à l'encontre d'Universal Music Group et d'autres majors de l'industrie musicale, pour de prétendues pratiques anticoncurrentielles dans le cadre de la vente de CD et de téléchargement de musique en ligne. Ces plaintes ont été consolidées devant le Tribunal fédéral de New York. La requête des défendeurs visant au rejet de ces plaintes avait été accueillie par le Tribunal fédéral le 9 octobre 2008, mais cette décision a été annulée par la Cour d'appel du Second Circuit le 13 janvier 2010. Par la suite, les défendeurs ont demandé à être réentendus par la Cour d'appel, mais cette demande a été rejetée. Un recours a été déposé devant la Cour suprême des États-Unis, qui l'a rejeté le 10 janvier 2011. Le 18 juillet 2017, le Tribunal a rejeté la *« motion for class certification »* déposée par les plaignants, qui ont formé une demande d'appel de cette décision. Le 8 décembre 2017, la Cour d'appel a refusé d'entendre cette demande d'appel. En novembre 2018, les parties ont signé un accord transactionnel, mettant fin à ce litige.

Mireille Porte contre Interscope Records, Stefani Germanotta et Universal Music France

Le 11 juillet 2013, l'artiste Mireille Porte (connue sous le nom Orlan) a assigné Interscope Records, Stefani Germanotta (connue sous le nom Lady Gaga) et Universal Music France devant le Tribunal de grande instance de Paris pour contrefaçon de plusieurs de ses œuvres. Le 7 juillet 2016, le Tribunal a rejeté la demande de Mireille Porte. Cette dernière a interjeté appel de la décision. Le 15 mai 2018, la Cour d'appel a confirmé le jugement de première instance.

Aspire contre Cash Money Records et UMG

Le 7 avril 2017, le label Aspire Music a déposé plainte devant la Cour Suprême de l'État de New York à l'encontre de la société Cash Money Records pour rupture de contrat et non-paiement de droits sur les six premiers albums du rappeur Drake. À la suite de négociations infructueuses, UMG a également été assigné le 12 avril 2018. UMG a déposé une requête en irrecevabilité (« motion to dismiss »), faisant valoir l'absence de lien contractuel avec Aspire et son absence de responsabilité quant aux obligations contractuelles de Cash Money. Le juge a rejeté la requête d'UMG, qui a fait appel de cette décision.

Enquête des autorités judiciaires américaines sur les pratiques commerciales dans le secteur de la publicité

Le 11 juin 2018, Havas a reçu une injonction de communiquer des pièces relatives à l'une de ses filiales espagnoles, la société Havas Media Alliance WWSL. Ces pièces ont été transmises aux autorités américaines compétentes. Cette demande des autorités judiciaires américaines paraît être relative aux pratiques commerciales suivies en matière de rabais et ristournes. À ce stade, Havas n'est partie à aucune procédure et n'est pas mis en cause.

Procédure concernant les prestations fournies par Havas Paris à Business France

La société Havas Paris, filiale de Havas SA, a été mise en examen le 7 février 2019 pour recel de favoritisme portant sur un montant de 379 319 euros. Cette mise en examen est intervenue dans le cadre d'une information judiciaire ouverte par le Parquet de Paris pour délit de favoritisme qui serait reproché à la société Business France à l'occasion de l'organisation d'une prestation de communication confiée par Business France à Havas Paris. Havas Paris conteste les faits qui lui sont reprochés et a immédiatement formé appel de cette décision.

Glass Egg contre Gameloft Inc., Gameloft SE, Gameloft Iberica et Vivendi SA

La société Glass Egg, société spécialisée dans le design en 3D de modèles de voitures à intégrer dans les jeux vidéo, a, le 23 août 2017, assigné Gameloft Inc., Gameloft SE, Gameloft Iberica et Vivendi SA devant le Tribunal du District de Californie, à San Francisco. Elle réclame le paiement de dommages et intérêts pour violation de ses droits d'auteurs, concurrence déloyale et appropriation illicite de secrets commerciaux. Le Tribunal lui a donné la possibilité de modifier son assignation initiale à trois reprises. Le 17 septembre 2018, Gameloft Inc. a répondu à la quatrième assignation modifiée de Glass Egg, rejetant l'intégralité de ses demandes. Une procédure de « discovery » a débuté, qui devrait se poursuivre au cours du premier semestre 2019. Par ailleurs, le Tribunal a, par ordonnance du 12 février 2018, prononcé son incompétence vis-à-vis de Gameloft Iberica et de Vivendi SA. La recevabilité de l'assignation contre Gameloft SE reste contestée, le Tribunal ayant ordonné une procédure de « discovery » limitée, afin de déterminer sa compétence.

Dailymotion contre Reti Televisive Italiane (RTI)

Depuis 2012, plusieurs procédures ont été initiées par la société RTI à l'encontre de Dailymotion devant le Tribunal civil de Rome. Cette société réclame, comme elle le fait à l'égard des autres principales plateformes de vidéos en ligne, des dommages et intérêts pour atteinte à ses droits voisins (production audiovisuelle et droits de diffusion) et concurrence déloyale, ainsi que le retrait de la plateforme de Dailymotion des vidéos mises en cause.

NOTE 24. LISTE DES PRINCIPALES ENTITÉS CONSOLIDÉES OU MISES EN ÉQUIVALENCE

Au 31 décembre 2018, environ 1 140 entités étaient consolidées ou mises en équivalence (inchangé par rapport au 31 décembre 2017).

		31 décembre 2018			31 décembre 2017		
	Pays	Méthode de consolidation	% de contrôle	% d'intérêt	Méthode de consolidation	% de contrôle	% d'intérêt
Vivendi SA	**France**	**Société mère**			**Société mère**		
Universal Music Group, Inc.	**États-Unis**	**IG**	**100 %**	**100 %**	**IG**	**100 %**	**100 %**
Universal Music Group Holdings, Inc.	États-Unis	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
UMG Recordings, Inc.	États-Unis	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Vevo	États-Unis	ME	49,4 %	49,4 %	ME	49,4 %	49,4 %
Universal Music Group S.A.S. (ex-SIG 104)	France	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Universal International Music B.V.	Pays-Bas	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Universal Music Entertainment GmbH	Allemagne	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Universal Music, LLC	Japon	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Universal Music France S.A.S.	France	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Universal Music Holdings Ltd.	Royaume-Uni	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
EMI Group Worldwide Holding Ltd.	Royaume-Uni	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Groupe Canal+ S.A.	**France**	**IG**	**100 %**	**100 %**	**IG**	**100 %**	**100 %**
Société d'Édition de Canal Plus	France	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Multithématiques S.A.S.	France	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Canal+ International S.A.S.	France	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
C8	France	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Studiocanal S.A.	France	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
ITI Neovision (nc+)	Pologne	IG	51 %	51 %	IG	51 %	51 %
VSTV (a)	Vietnam	IG	49 %	49 %	IG	49 %	49 %
Havas S.A.	**France**	**IG**	**100 %**	**100 %**	**IG**	**100 %**	**100 %**
Havas Health, Inc.	États-Unis	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Havas Media Group USA, LLC	États-Unis	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Havas Worldwide New York, Inc.	États-Unis	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
BETC	France	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Havas Edge, LLC	États-Unis	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Havas Media France	France	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Arnold Worldwide, LLC	États-Unis	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Havas Paris	France	IG	99 %	99 %	IG	99 %	99 %
Socialyse	France	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Havas Media Group Spain S.A.	Espagne	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Affiperf Limited	Royaume-Uni	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Havas Worldwide Chicago, Inc.	États-Unis	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Gameloft S.E.	**France**	**IG**	**100 %**	**100 %**	**IG**	**100 %**	**100 %**
Gameloft Inc.	États-Unis	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Gameloft Inc. Divertissement	Canada	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Gameloft Iberica S.A.	Espagne	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Gameloft Software Beijing Ltd.	Chine	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Gameloft S. de R.L. de C.V.	Mexique	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %

		31 décembre 2018			31 décembre 2017		
	Pays	Méthode de consolidation	% de contrôle	% d'intérêt	Méthode de consolidation	% de contrôle	% d'intérêt
Vivendi Village S.A.S.	**France**	**IG**	**100 %**	**100 %**	**IG**	**100 %**	**100 %**
See Tickets	Royaume-Uni	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Paylogic (b)	Pays-Bas	IG	100 %	100 %	-	-	-
Digitick	France	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
MyBestPro (c)	France	-	-	-	IG	100 %	97 %
L'Olympia	France	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
CanalOlympia	France	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Olympia Production	France	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Festival Production	France	IG	70 %	70 %	IG	70 %	70 %
Paddington and Company Ltd.	Royaume-Uni	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Nouvelles Initiatives							
Dailymotion	France	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Group Vivendi Africa	France	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Vivendi Content	France	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Studio+	France	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Banijay Group Holding	France	ME	31,4 %	31,4 %	ME	31,4 %	31,4 %
Corporate							
Telecom Italia	Italie	ME	23,94 %	17,15 %	ME	23,94 %	17,15 %
Boulogne Studios	France	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Poltel Investment	Pologne	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %

IG : intégration globale, ME : mise en équivalence.

(a) VSTV (Vietnam Satellite Digital Television Company Limited) est détenue respectivement à 49 % et 51 % par Groupe Canal+ et VTV (télévision publique vietnamienne). Vivendi consolide cette société parce que Groupe Canal+ en détient le contrôle opérationnel et financier grâce à une délégation générale octroyée par l'actionnaire majoritaire et aux dispositions statutaires de cette société.

(b) Le 16 avril 2018, Vivendi Village a acquis Paylogic, une société de billetterie et de technologie associée basée à Amsterdam.

(c) MyBestPro a été cédée le 21 décembre 2018.

NOTE 25. HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Les honoraires des Commissaires aux comptes de Vivendi SA et membres de leurs réseaux pris en charge par la société en 2018 et 2017 sont les suivants :

	Deloitte et Associés				Ernst & Young et Autres					
	Montant		%		Montant		%		Total	
(en millions d'euros)	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés										
Émetteur	0,6	0,6	*6 %*	*6 %*	0,7	0,7	*12 %*	*13 %*	1,3	1,3
Filiales intégrées globalement	9,0	8,8	*92 %*	*90 %*	3,7	3,6	*64 %*	*70 %*	12,7	12,4
Sous-total	**9,6**	**9,4**	***98 %***	***96 %***	**4,4**	**4,3**	***76 %***	***83 %***	**14,0**	**13,7**
Services autres que la certification des comptes requis par les textes légaux et réglementaires (a)										
Émetteur	-	-	-	-	0,1	0,1	*2 %*	*2 %*	0,1	0,1
Filiales intégrées globalement	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sous-total	**-**	**-**	**-**	**-**	**0,1**	**0,1**	***2 %***	***2 %***	**0,1**	**0,1**
Services autres que la certification des comptes fournis à la demande de l'entité (a)										
Émetteur	0,1	0,4	*1 %*	*4 %*	-	-	-	-	0,1	0,4
Filiales intégrées globalement	0,1	-	*1 %*	-	1,3	0,8	*22 %*	*15 %*	1,4	0,8
Sous-total	**0,2**	**0,4**	***2 %***	***4 %***	**1,3**	**0,8**	***22 %***	***15 %***	**1,5**	**1,2**
Total	**9,8**	**9,8**	***100 %***	***100 %***	**5,8**	**5,2**	***100 %***	***100 %***	**15,6**	**15,0**

(a) Ces prestations couvrent les services requis par les textes légaux et réglementaires (rapports sur opérations en capital, lettres de confort, validation de la déclaration consolidée de performance extra-financière) ainsi que les services fournis à la demande de Vivendi et ses filiales (due diligence, assistance juridique et fiscale, attestations diverses).

NOTE 26. EXEMPTION D'AUDIT POUR LES FILIALES D'UMG AU ROYAUME-UNI

En conformité avec la section 479A du *UK Companies Act* de 2006, Vivendi SA a accordé sa garantie à certaines filiales d'UMG immatriculées en Angleterre et au Pays de Galles afin qu'elles puissent bénéficier d'une exemption d'audit au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

Nom	Immatriculation
Dub Dub Productions Ltd.	03034298
EGW USD	08107589
E.M.I. Overseas Holdings Ltd.	00403200
EMI (IP) Ltd.	03984464
EMI Group (Newco) Ltd.	07800879
EMI Group Electronics Ltd.	00461611
EMI Group International Holdings Ltd.	01407770
EMI Group Worldwide	03158106
EMI Group Worldwide Holdings Ltd.	06226803
EMI Ltd.	00053317
EMI Recorded Music (Chile) Ltd.	07934340
EMI Records France Holdco Ltd.	06405604
Estupendo Records Ltd.	03278620
Mawlaw 388 Ltd.	03590255
Relentless 2006 Ltd.	03967906
Twenty-First Artists Ltd.	01588900

Nom	Immatriculation
Trinifold Music Ltd.	01781138
Universal/Anxious Music Ltd.	01862328
Universal/Momentum Music Ltd.	01946456
Universal/Momentum Music 2 Ltd.	02850484
Universal SRG Music Publishing Ltd.	02898402
Universal Music (UK) Holdings Ltd.	03383881
Universal Music Holdings (UK) Ltd.	00337803
Universal Music Leisure Ltd.	03384487
Universal Music Publishing MGB Holding UK Ltd.	05092413
Universal SRG Group Ltd.	00284340
Universal SRG Music Publishing Copyrights Ltd.	02873472
Universal SRG Studios Ltd.	03050388
V2 Music Group Ltd.	03205625
Virgin Music Group	02259349
Virgin Records Overseas Ltd.	00335444

NOTE 27. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Les principaux événements intervenus entre la date de clôture et le 11 février 2019, date de la réunion du Directoire arrêtant les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018, sont les suivants :

- en janvier 2019, Vivendi SA a signé de nouveaux financements bancaires (se reporter à la note 19.3) ;
- le 31 janvier 2019, Vivendi a finalisé l'acquisition de 100 % du capital d'Editis, le deuxième groupe d'édition français (se reporter à la note 2.2) ;
- le 11 février 2019, le Directoire de Vivendi a décidé de proposer aux actionnaires deux résolutions concernant les rachats d'actions qui seront soumises aux votes lors de l'Assemblée générale du 15 avril 2019 (se reporter à la note 15).

NOTE 28. RETRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPARATIVE

En 2018, Vivendi a appliqué deux nouvelles normes comptables :

- IFRS 15 – *Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients* : conformément aux dispositions de cette norme, Vivendi a appliqué ce changement de norme comptable au chiffre d'affaires de l'exercice 2017, les données présentées au titre de l'ensemble des périodes de 2018 et de 2017 sont ainsi comparables (se reporter à la note 1).
- IFRS 9 – *Instruments financiers* : conformément aux dispositions de cette norme, Vivendi a appliqué ce changement de norme comptable au compte de résultat et au tableau du résultat global de l'exercice 2018 et a retraité son bilan d'ouverture au 1er janvier 2018, les données présentées au titre de l'exercice 2017 ne sont donc pas comparables (se reporter à la note 1).

28.1. RETRAITEMENTS DU COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

Impacts liés à l'application de la norme IFRS 15 sur le chiffre d'affaires par métier

	2017				
(en millions d'euros)	1er trimestre clos le 31 mars	2e trimestre clos le 30 juin	3e trimestre clos le 30 septembre	4e trimestre clos le 31 décembre	Exercice clos le 31 décembre
Chiffre d'affaires (tel que publié antérieurement) (A)					
Universal Music Group	1 284	1 382	1 319	1 688	5 673
Groupe Canal+	1 278	1 290	1 257	1 421	5 246
Havas (a)	-	-	525	626	1 151
Gameloft	68	62	63	65	258
Vivendi Village	26	30	25	28	109
Nouvelles Initiatives	10	13	11	17	51
Éliminations des opérations intersegment	(3)	(3)	(16)	(22)	(44)
Total Vivendi	**2 663**	**2 774**	**3 184**	**3 823**	**12 444**
Retraitements IFRS 15 (B)					
Universal Music Group	-	-	-	-	-
Groupe Canal+	*(6)*	*(7)*	*(5)*	*(30)*	*(48)*
Havas (a)	-	-	*27*	*33*	*60*
Gameloft	*16*	*15*	*15*	*16*	*62*
Vivendi Village	-	-	-	-	-
Nouvelles Initiatives	-	-	-	-	-
Éliminations des opérations intersegment	-	-	-	-	-
Total Vivendi	***10***	***8***	***37***	***19***	***74***
Chiffre d'affaires retraité (A+B)					
Universal Music Group	1 284	1 382	1 319	1 688	5 673
Groupe Canal+	1 272	1 283	1 252	1 391	5 198
Havas (a)	-	-	552	659	1 211
Gameloft	84	77	78	81	320
Vivendi Village	26	30	25	28	109
Nouvelles Initiatives	10	13	11	17	51
Éliminations des opérations intersegment	(3)	(3)	(16)	(22)	(44)
Total Vivendi	**2 673**	**2 782**	**3 221**	**3 842**	**12 518**

(a) Pour mémoire, Vivendi consolide Havas par intégration globale depuis le 3 juillet 2017.

Retraitements du compte de résultat

	Exercice clos le 31 décembre 2017		
	Publié	***Retraitements IFRS 15***	**Retraité**
Chiffre d'affaires	**12 444**	**74**	**12 518**
Coût des ventes	(7 210)	*(92)*	(7 302)
Charges administratives et commerciales hors amortissements des actifs incorporels liés aux regroupements d'entreprises	(4 118)		(4 118)
Résultat opérationnel courant (ROC) (*)	**1 116**	***(18)***	**1 098**
Charges de restructuration	(88)		(88)
Autres charges et produits opérationnels	(41)		(41)
Résultat opérationnel ajusté (EBITA) (*)	**987**	***(18)***	**969**
Amortissements et dépréciations des actifs incorporels liés aux regroupements d'entreprises	(124)		(124)
Reprise de provision au titre du litige *securities class action* aux États-Unis	27		27
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence opérationnelles	146		146
Résultat opérationnel (EBIT)	**1 036**	***(18)***	**1 018**
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence non opérationnelles	-		-
Coût du financement	(53)		(53)
Produits perçus des investissements financiers	29		29
Autres charges et produits financiers	(100)		(100)
	(124)	**-**	***(124)***
Résultat des activités avant impôt	**912**	***(18)***	**894**
Impôt sur les résultats	349	*6*	355
Résultat net des activités poursuivies	**1 261**	***(12)***	**1 249**
Résultat net des activités cédées ou en cours de cession	-		-
Résultat net	**1 261**	***(12)***	**1 249**
Intérêts minoritaires	(33)		(33)
Résultat net, part du groupe	**1 228**	***(12)***	**1 216**
Résultat net, part du groupe par action (en euros)	0,98		0,97
Résultat net, part du groupe dilué par action (en euros)	0,95		0,94
Résultat net ajusté (*)	**1 312**	***(12)***	**1 300**
Résultat net ajusté par action (en euros) (*)	1,05		1,04
Résultat net ajusté dilué par action (en euros) (*)	1,01		1,00

Données en millions d'euros, sauf données par action.

(*) Mesures à caractère non strictement comptable.

28.2. RETRAITEMENTS DU BILAN CONSOLIDÉ

(en millions d'euros)	31 décembre 2017 Publié	*Retraitements IFRS 15*	Retraité	*Retraitements IFRS 9*	*Retraitements IFRS 9 et IFRS 15 par les participations mises en équivalence*	1er janvier 2018
ACTIF						
Écarts d'acquisition	12 084		12 084			12 084
Actifs de contenus non courants	2 087		2 087			2 087
Autres immobilisations incorporelles	440		440			440
Immobilisations corporelles	930		930			930
Participations mises en équivalence	4 540		4 540		*(14)*	4 526
Actifs financiers non courants	4 583		4 583	*(81)*		4 502
Impôts différés	619	*6*	625	*2*		627
Actifs non courants	**25 283**	***6***	**25 289**	***(79)***	***(14)***	**25 196**
Stocks	177		177			177
Impôts courants	406		406			406
Actifs de contenus courants	1 160		1 160			1 160
Créances d'exploitation et autres	5 218		5 218	*(10)*		5 208
Actifs financiers courants	138		138			138
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 951		1 951			1 951
Actifs courants	**9 050**	-	**9 050**	***(10)***	**-**	**9 040**
Total actif	**34 333**	***6***	**34 339**	***(89)***	***(14)***	**34 236**
CAPITAUX PROPRES ET PASSIF						
Capital	7 128		7 128			7 128
Primes d'émission	4 341		4 341			4 341
Actions d'autocontrôle	(670)		(670)			(670)
Réserves et autres	6 857	*(12)*	6 845	*4*	*(14)*	6 835
Capitaux propres attribuables aux actionnaires de Vivendi SA	**17 656**	***(12)***	**17 644**	***4***	***(14)***	**17 634**
Intérêts minoritaires	222		222			222
Capitaux propres	**17 878**	***(12)***	**17 866**	***4***	***(14)***	**17 856**
Provisions non courantes	1 515		1 515			1 515
Emprunts et autres passifs financiers à long terme	4 263		4 263	*(93)*		4 170
Impôts différés	589		589			589
Autres passifs non courants	226		226			226
Passifs non courants	**6 593**	**-**	**6 593**	***(93)***	**-**	**6 500**
Provisions courantes	412		412			412
Emprunts et autres passifs financiers à court terme	373		373			373
Dettes d'exploitation et autres	9 001	*18*	9 019			9 019
Impôts courants	76		76			76
Passifs courants	**9 862**	***18***	**9 880**	-	-	**9 880**
Total passif	**16 455**	***18***	**16 473**	***(93)***	**-**	**16 380**
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIF	**34 333**	***6***	**34 339**	***(89)***	***(14)***	**34 236**

28.3. RETRAITEMENTS DES ACTIFS FINANCIERS CONSOLIDÉS

	31 décembre 2017			*Retraitements IFRS 9*		1er janvier 2018			
(en millions d'euros)	**Total**	**Courant**	**Non courant**	***Actifs disponibles à la vente***	***Actifs financiers au coût amorti***	**Total**	**Courant**	**Non courant**	
Actifs financiers évalués à la juste valeur									**Actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais du résultat net**
Dépôts à terme	50	50	-	-	-	50	50	-	Dépôts à terme
Niveau 1									Niveau 1
OPCVM obligataires	25	25	-	-	-	25	25	-	OPCVM obligataires
Participations cotées	3 754	-	3 754	*(1 798)*	-	1 956	-	1 956	Participations cotées
Autres actifs financiers	5	5	-	-	-	5	5	-	Autres actifs financiers
Niveau 2									Niveau 2
Participations non cotées	361	-	361	*(13)*	-	348	-	348	Participations non cotées
Instruments financiers dérivés	19	4	15			19	4	15	Instruments financiers dérivés
Niveau 3 – Autres actifs financiers	69	-	69	*(47)*	*40*	62	-	62	Niveau 3 – Autres actifs financiers
									Actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global
				1 798	-	1 798	-	1 798	Niveau 1 – Participations cotées
				13	-	13	-	13	Niveau 2 – Participation non cotées
				47	-	47	-	47	Niveau 3 – Participation non cotées
Actifs financiers évalués au coût amorti	**438**	**54**	**384**	**-**	***(121)***	**317**	**54**	**263**	**Actifs financiers évalués au coût amorti**
Actifs financiers	**4 721**	**138**	**4 583**	**-**	***(81)***	**4 640**	**138**	**4 502**	**Actifs financiers**

IV – Comptes annuels 2018

1. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels 320

2. États financiers 2018 324

3. Annexe aux états financiers de l'exercice 2018 328

Faits marquants de l'exercice 328

NOTE 1. RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES 329

NOTE 2. RÉSULTAT D'EXPLOITATION 331

NOTE 3. RÉSULTAT FINANCIER 331

NOTE 4. RÉSULTAT EXCEPTIONNEL 333

NOTE 5. IMPÔTS 333

NOTE 6. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES 335

NOTE 7. IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES 335

NOTE 8. ACTIF CIRCULANT 336

NOTE 9. ACTIONS PROPRES 337

NOTE 10. AUTRES VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT ET DISPONIBILITÉS 337

NOTE 11. ÉTAT DES ÉCHÉANCES DES CRÉANCES 338

NOTE 12. COMPTES DE RÉGULARISATION ACTIFS 338

NOTE 13. ÉCARTS DE CONVERSION 338

NOTE 14. CAPITAUX PROPRES 338

NOTE 15. PLANS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS ET D'ATTRIBUTION GRATUITE D'ACTIONS DE PERFORMANCE 340

NOTE 16. PROVISIONS 341

NOTE 17. DETTES FINANCIÈRES 341

NOTE 18. ÉTAT DES ÉCHÉANCES DES DETTES 342

NOTE 19. ÉLÉMENTS CONCERNANT PLUSIEURS POSTES DE BILAN 343

NOTE 20. RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS 343

NOTE 21. PARTICIPATION DES DIRIGEANTS DANS LE CAPITAL 343

NOTE 22. EFFECTIF 344

NOTE 23. ENGAGEMENTS FINANCIERS ET PASSIFS ÉVENTUELS 344

NOTE 24. LITIGES 347

NOTE 25. INSTRUMENTS DE GESTION DE LA DETTE FINANCIÈRE 350

NOTE 26. GESTION DU RISQUE DE CHANGE 350

NOTE 27. JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS DÉRIVÉS 351

NOTE 28. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE 351

4. Filiales et participations 352

5. Échéances des dettes fournisseurs et des créances clients 353

6. Tableau de résultats des cinq derniers exercices 354

7. Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés 355

1. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2018

À l'Assemblée générale de la société Vivendi,

OPINION

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Vivendi relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2018, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

FONDEMENT DE L'OPINION

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1er janvier 2018 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du Règlement (UE) n° 537/2014 ou par le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes.

JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS – POINTS CLÉS DE L'AUDIT

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Évaluation des titres de participation (notes 1.3 et 7 de l'annexe aux comptes annuels)

Risque identifié	Notre réponse
Les titres de participation et les titres immobilisés de l'activité du portefeuille s'élèvent en valeur nette à 19 453 millions d'euros au 31 décembre 2018, au regard d'un total du bilan de 26 218 millions d'euros. La valeur d'inventaire des titres de participation est déterminée par rapport à leur valeur d'utilité, généralement calculée en fonction des flux de trésorerie futurs actualisés, méthode qui intègre une part importante de jugements et d'hypothèses, portant notamment sur : ► les prévisions de flux de trésorerie futurs ; ► les taux de croissance à l'infini retenus pour les flux projetés ; ► les taux d'actualisation (WACC) appliqués aux flux de trésorerie estimés. En conséquence, une variation de ces hypothèses est de nature à affecter de manière sensible la valeur d'utilité de ces titres de participation et à nécessiter la constatation d'une dépréciation, le cas échéant. Nous considérons l'évaluation des titres de participation comme un point-clé de l'audit en raison (i) de leur montant significatif dans les comptes de votre société, (ii) des jugements et des hypothèses nécessaires pour la détermination de leur valeur d'utilité.	Nous avons analysé la conformité des méthodologies appliquées par votre société aux normes comptables en vigueur s'agissant des modalités d'estimations de la valeur d'utilité des titres de participation. Nous avons obtenu les rapports d'évaluation de chacun des titres de participation concernés ou les analyses menées par votre société le cas échéant, et avons porté une attention particulière à ceux pour lesquels la valeur comptable est proche de la valeur d'utilité estimée, ceux dont l'historique de performance a pu montrer des écarts par rapport aux prévisions et ceux opérant dans des environnements économiques volatiles. Nous avons examiné la compétence des experts mandatés par votre société. En particulier, pour les titres de participation évalués selon la méthode des flux de trésorerie futurs actualisés, nous avons pris connaissance des hypothèses-clés retenues et avons : ► rapproché les prévisions d'activité sous-tendant la détermination des flux de trésorerie avec les informations disponibles, parmi lesquelles les perspectives de marché et les réalisations passées, et avec les dernières estimations (hypothèses, budgets, plans stratégiques le cas échéant) de la Direction ; ► comparé les taux de croissance à l'infini retenus pour les flux projetés avec les analyses de marché et les consensus des principaux professionnels concernés ; ► comparé les taux d'actualisation retenus (WACC) avec nos bases de données internes, en incluant dans nos équipes des spécialistes en évaluation financière. Pour les évaluations mettant en œuvre une approche analogique, nous avons examiné la sélection des entreprises figurant parmi les comparables transactionnels ou boursiers afin de la comparer avec les échantillons pertinents selon les analystes et notre connaissance du marché. Nous avons obtenu et examiné les analyses de sensibilité effectuées par la Direction, que nous avons comparées à nos propres calculs, pour apprécier quel niveau de variation des hypothèses serait de nature à nécessiter la comptabilisation d'une dépréciation des titres de participation concernés. Enfin, nous avons contrôlé les informations relatives à ces risques présentées dans l'annexe aux comptes annuels.

Analyse des litiges avec le groupe Mediaset et avec les anciens actionnaires minoritaires (notes 1.7 et 24 de l'annexe aux comptes annuels)

Risque identifié	Notre réponse
Les activités de votre société sont menées dans un environnement en évolution permanente et dans un cadre réglementaire international complexe. Votre société est soumise à des changements importants dans l'environnement législatif, l'application ou l'interprétation des réglementations mais aussi confrontée à des contentieux nés dans le cours normal de ses activités. Votre société exerce son jugement dans l'évaluation des risques encourus relativement aux litiges avec le groupe Mediaset et avec les investisseurs institutionnels étrangers, et constitue une provision lorsque la charge pouvant résulter de ces litiges est probable et que le montant peut être soit quantifié soit estimé dans une fourchette raisonnable. Nous considérons ce sujet comme un point-clé de l'audit compte tenu de l'importance des montants en jeu et du degré de jugement requis pour la détermination des provisions.	Nous avons analysé l'ensemble des éléments mis à notre disposition, y compris le cas échéant, les consultations écrites de conseils externes mandatés par votre société relatifs (i) au différend entre votre société et le groupe Mediaset ainsi que ses actionnaires, et (ii) au différend entre votre société et certains investisseurs institutionnels étrangers au titre d'un prétendu préjudice résultant de la communication financière de votre société et son ancien dirigeant entre 2000 et 2002. Nous avons examiné les estimations du risque réalisées par la Direction et les avons notamment confrontées aux informations mises à notre disposition par les conseils de votre société. Par ailleurs, nous avons analysé les réponses des avocats reçues à la suite de nos demandes de confirmation, concernant ces litiges. Enfin, nous avons apprécié le caractère approprié des informations fournies dans l'annexe aux comptes annuels.

VÉRIFICATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du directoire et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D. 441-4 du Code de commerce.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-3 et L. 225-37-4 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-3 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-5 du Code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

INFORMATIONS RÉSULTANT D'AUTRES OBLIGATIONS LÉGALES ET RÉGLEMENTAIRES

Désignation des Commissaires aux comptes

Nous avons été nommés Commissaires aux comptes de la société Vivendi par votre assemblée générale du 25 avril 2017 pour le cabinet DELOITTE & ASSOCIÉS et du 15 juin 2000 pour le cabinet ERNST & YOUNG et Autres.

Au 31 décembre 2018, le cabinet DELOITTE & ASSOCIÉS était dans la deuxième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG et Autres dans la dix-neuvième année.

RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTION ET DES PERSONNES CONSTITUANT LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RELATIVES AUX COMPTES ANNUELS

Il appartient à la Direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la Direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Directoire.

RESPONSABILITÉS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES RELATIVES À L'AUDIT DES COMPTES ANNUELS

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le Commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la Direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la Direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au Comité d'audit

Nous remettons au Comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du Règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris-La Défense, le 14 février 2019

Les Commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS
Jean Paul Séguret

ERNST & YOUNG et Autres
Jacques Pierres

2. États financiers 2018

I. COMPTE DE RÉSULTAT

(en millions d'euros)	Note	2018	2017
Produits d'exploitation			
Chiffre d'affaires		68,3	66,5
Reprises sur provisions et transferts de charges		10,2	16,9
Autres produits		0,1	
Total I		**78,6**	**83,4**
Charges d'exploitation			
Autres achats et charges externes		133,5	101,5
Impôts, taxes et versements assimilés		3,2	16,8
Rémunérations et charges sociales		70,6	74,4
Dotations aux amortissements et aux provisions		26,2	26,4
Autres charges		1,4	1,2
Total II		**234,9**	**220,3**
Résultat d'exploitation (I - II)	2	**(156,3)**	**(136,9)**
Produits financiers			
De participations et d'autres titres immobilisés (dividendes)		1 076,8	275,1
Des créances de l'actif immobilisé		59,7	57,0
Autres intérêts et produits assimilés		109,9	95,2
Reprises sur provisions et transferts de charges		28,6	40,7
Différences positives de change		512,6	926,1
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement			2,8
Total III		**1 787,7**	**1 396,9**
Charges financières			
Dotations aux amortissements et aux provisions		1 151,5	266,2
Intérêts et charges assimilées		186,7	116,5
Différences négatives de change		512,1	873,1
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement		0,9	0,7
Total IV		**1 851,2**	**1 256,5**
Résultat financier (III - IV)	3	**(63,5)**	**140,4**
Résultat courant avant impôts (I - II + III - IV)		**(219,9)**	**3,5**
Produits exceptionnels			
Sur opérations de gestion			4,2
Sur opérations en capital		1 876,7	39,7
Reprises sur provisions et transferts de charges		218,4	539,8
Total V		**2 095,1**	**583,7**
Charges exceptionnelles			
Sur opérations de gestion		17,1	86,2
Sur opérations en capital		989,5	44,5
Dotations aux amortissements et aux provisions		47,6	271,7
Total VI		**1 054,2**	**402,4**
Résultat exceptionnel (V - VI)	4	**1 040,8**	**181,3**
Impôt sur les bénéfices (VII) produit/(charge)	5	**130,3**	**518,3**
Total des produits (I + III + V + VII)		**3 961,4**	**2 582,3**
Total des charges (II + IV + VI)		**3 010,1**	**1 879,2**
RÉSULTAT		**951,3**	**703,1**

II. BILAN

ACTIF

(en millions d'euros)	Note	Brut	Amortissements et dépréciations	Net 31/12/2018	Net 31/12/2017
Actif immobilisé					
Immobilisations incorporelles	6	**9,9**	**8,7**	**1,3**	**1,0**
Immobilisations corporelles	6	**58,8**	**56,0**	**2,8**	**3,2**
Immobilisations financières (a)	7	**24 869,8**	**4 307,0**	**20 562,8**	**23 596,5**
Participations et Titres immobilisés de l'activité de portefeuille (TIAP)		22 159,7	2 706,4	19 453,3	22 995,7
Créances rattachées à des participations		1 602,5	1 600,6	1,9	1,8
Autres titres immobilisés		599,8		599,8	590,1
Prêts					
Autres		507,9		507,9	8,9
Total I		**24 938,5**	**4 371,7**	**20 566,8**	**23 600,7**
Actif circulant	8				
Créances (b)		**2 925,0**	**292,6**	**2 632,4**	**2 524,1**
Créances clients et comptes rattachés		23,4	4,1	19,3	11,0
Autres		2 901,6	288,5	2 613,1	2 513,1
VMP et créances assimilées		**2 762,7**	**0,9**	**2 761,8**	**1 095,7**
Actions propres	9	57,6		57,6	78,6
Autres titres	10	2 705,0	0,9	2 704,1	1 017,1
Disponibilités	10	**235,3**		**235,3**	**154,1**
Charges constatées d'avance (b)		**16,3**		**16,3**	**15,9**
Total II		**5 939,3**	**293,5**	**5 645,8**	**3 789,8**
Charges à répartir sur plusieurs exercices (III)	12	**5,4**		**5,4**	**7,9**
Écarts de conversion – actif (IV)	13				
Total général (I + II + III + IV)		**30 883,3**	**4 665,2**	**26 218,1**	**27 398,4**
(a) *Dont à moins d'un an*				*517,1*	*19,4*
(b) *Dont à plus d'un an*				*34,1*	*9,9*

PASSIF

(en millions d'euros)	Note	31/12/2018	31/12/2017
Capitaux propres	14		
Capital		7 184,3	7 128,3
Primes d'émission, de fusion et d'apport		9 288,5	9 155,0
Réserves			
Réserve légale		752,7	752,7
Autres réserves			
Report à nouveau		1 607,3	1 471,7
Résultat de l'exercice		951,3	703,1
Total I		**19 784,1**	**19 210,8**
Provisions	16	574,9	553,0
Total II		**574,9**	**553,0**
Dettes (a)			
Emprunts obligataires convertibles et autres emprunts obligataires	17	3 665,8	3 665,8
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit (b)	17	84,3	100,8
Emprunts et dettes financières divers	17	2 016,8	3 792,7
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		28,9	16,3
Dettes fiscales et sociales		29,8	28,1
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés		2,9	3,0
Autres dettes		26,2	27,9
Produits constatés d'avance			
Total III		**5 854,8**	**7 634,6**
Écarts de conversion passif (IV)	13	**4,3**	
Total général (I + II + III + IV)		**26 218,1**	**27 398,4**
(a) *Dont à plus d'un an*		*2 959,9*	*3 654,7*
Dont à moins d'un an		*2 894,9*	*3 979,9*
(b) *Dont concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques*		*84,3*	*100,8*

III. TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

(en millions d'euros)	2018	2017
Résultat net	951,3	703,1
Élimination des charges et produits sans incidence sur la trésorerie :		
Dotations aux amortissements	3,3	3,7
Dotations aux dépréciations et aux provisions nettes de (reprises)		
Exploitation	12,7	7,7
Financier	1 122,1	225,5
Exceptionnel	(170,8)	(268,1)
Résultat de cessions	(866,2)	12,0
Dividende reçu en nature	(9,6)	
Autres produits et charges sans incidence sur la trésorerie	16,7	51,9
Capacité d'autofinancement	**1 059,5**	**735,8**
Variation du Besoin en Fonds de Roulement	(34,6)	193,1
Flux net de trésorerie généré par l'activité	**1 024,8**	**928,9**
Acquisition d'immobilisations incorporelles et corporelles	(0,7)	(0,8)
Acquisition de participations et de titres	(8,0)	(4 165,2)
Augmentation des créances rattachées à des participations	(59,8)	(57,0)
Créances sur cessions d'immobilisations et autres créances financières – net	(465,6)	658,8
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	1,4	
Cessions de participations et de titres	2 220,7	8,2
Diminution des créances rattachées à des participations		
Augmentation des charges à répartir		(1,7)
Flux net de trésorerie lié aux investissements	**1 687,9**	**(3 557,7)**
Augmentations de capital	189,5	152,1
Dividendes	(567,5)	(499,2)
Augmentation des dettes financières à long terme		844,6
Remboursements des dettes financières à long terme		(750,0)
Augmentation (diminution) des dettes financières à court terme	(16,5)	(117,3)
Variation nette des comptes courants	(550,1)	235,5
Actions propres		(202,0)
Flux net de trésorerie lié aux financements	**(944,6)**	**(336,3)**
Variation de trésorerie	1 768,2	(2 965,1)
Trésorerie d'ouverture (a)	1 171,2	4 136,3
Trésorerie de clôture (a)	**2 939,4**	**1 171,2**

(a) Disponibilités et valeurs mobilières de placement nettes de dépréciations (hors actions propres).

3. Annexe aux états financiers de l'exercice 2018

Remarque préliminaire : les montants exprimés en dollars sont des dollars américains.

FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

Principaux mouvements de périmètre et du portefeuille de participations

Ouverture du capital d'Universal Music Group

Le processus de cession d'une partie du capital d'Universal Music Group pouvant aller jusqu'à 50 % à un ou plusieurs partenaires stratégiques se poursuit :

- la réorganisation juridique préalable a été réalisée à fin 2018 ;
- les travaux pour la réalisation d'une *Vendor Due Diligence* ont été lancés début 2019 ;
- les banques présélectionnées ont été reçues. Le choix final des banques conseils chargées de trouver les meilleurs partenaires pour Universal Music Group sera arrêté dans les prochaines semaines.

Un prix de réserve sera fixé pour l'entrée de partenaires au capital d'Universal Music Group.

Acquisition d'Editis

À la suite de l'accord d'acquisition conclu le 15 novembre 2018 avec le groupe espagnol Planeta sur la base d'une valeur d'entreprise de 900 millions d'euros, Vivendi a finalisé le 31 janvier 2019 l'acquisition de 100 % du capital d'Editis, le deuxième groupe d'édition français, représentant un décaissement de 833 millions d'euros, en ce compris le remboursement de l'endettement d'Editis. L'Autorité de la concurrence avait autorisé sans conditions l'opération le 2 janvier 2019.

Editis réalise un chiffre d'affaires de l'ordre de 750 millions d'euros.

Editis fédère près de 50 maisons d'édition prestigieuses (comme Nathan, Robert Laffont, Julliard, Plon, Belfond, Presses de la Cité, Pocket, Solar). Avec un large portefeuille d'auteurs de renommée internationale, 4 000 nouveautés publiées chaque année et un fonds de plus de 45 000 titres, Editis emploie 2 400 personnes et occupe des positions de leader dans les domaines de la littérature générale, de la jeunesse, du pratique, de l'illustré, de l'éducation et de la référence. Il est également un leader de la diffusion/distribution grâce à sa filiale Interforum.

Cession de la participation dans Ubisoft

Le 20 mars 2018, Vivendi a annoncé la cession de la totalité de sa participation de 27,27 % dans Ubisoft (30 489 300 actions) au prix de 66 euros par action pour un montant de 2 milliards d'euros. Cette participation avait été acquise au cours des trois dernières années par Vivendi pour un montant de 794,1 millions d'euros.

Dans le cadre de cette cession, Vivendi a encaissé 1 511,2 millions d'euros le 23 mars 2018 (vente de 22 898 391 actions) et 68,7 millions d'euros le 3 octobre 2018 (vente de 1 040 909 actions). Le solde du produit de cession restant à encaisser par Vivendi est de 428,7 millions d'euros au titre de la vente à terme du solde de sa participation dans Ubisoft (6 550 000 actions) qui aura lieu le 5 mars 2019. Vivendi a réalisé au cours de l'exercice une plus-value de 994,9 millions d'euros. Au 31 décembre 2018, Vivendi reste propriétaire de 5,80 % des actions Ubisoft pour une valeur comptable de 209 millions d'euros.

Vivendi s'est engagé envers Ubisoft à avoir cédé la totalité de ses actions au 7 mars 2019, date de livraison. Vivendi a en outre pris l'engagement de ne pas acquérir d'actions Ubisoft durant une période de cinq ans.

Cession de la participation dans Fnac Darty

Le 16 janvier 2018, Vivendi a conclu une opération de couverture afin de protéger la valeur de sa participation de 11 % dans le capital de Fnac Darty.

La couverture a été réalisée au moyen d'un instrument de gré à gré combinant une vente à terme, sur la base d'un prix de référence de 91 euros par action, et un prêt d'actions avec placement sur le marché. Au terme, Vivendi conservait la possibilité d'un dénouement en numéraire ou par livraison d'actions. Le 2 juillet 2018, Vivendi a opté pour un dénouement par livraison d'actions qui est intervenu le 10 juillet. Le 12 juillet 2018, Vivendi a reçu le règlement de 266,8 millions d'euros correspondant au cours de couverture de 90,61 euros par action, pour un investissement initial, en mai 2016, de 159 millions d'euros, soit 54 euros par action.

MM. Stéphane Roussel et Simon Gillham, membres du Directoire de Vivendi, ont accepté de rester membres du Conseil d'administration de Fnac Darty.

Cession des titres Telefonica

En novembre et décembre 2018, conformément aux engagements pris auprès de la CADE (Autorité de la concurrence brésilienne) lors de la cession de GVT en 2015, Vivendi a cédé sur le marché ses actions Telefonica pour un montant global de 372,8 millions d'euros.

Sur l'exercice 2018, Vivendi a reçu 9,7 millions d'euros de dividendes nets de Telefonica.

Fiducie des titres Mediaset

L'accord de partenariat conclu entre Vivendi et Mediaset le 8 avril 2016 fait l'objet de litiges. Au 31 décembre 2017, Vivendi détenait 340 246 milliers d'actions Mediaset, représentant 29,94 % des droits de vote. Le 9 avril 2018, conformément aux engagements pris vis-à-vis de l'AGCOM, Vivendi a transféré la fraction de ses droits de vote supérieure à 10 % à une société fiduciaire italienne indépendante (voir note 7, Immobilisations financières et note 24, Litiges).

NOTE 1. RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

1.1. PRINCIPES GÉNÉRAUX ET CHANGEMENT DE MÉTHODE

Les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2018 ont été élaborés et présentés conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur en France, et notamment les règlements de l'Autorité des Normes Comptables (ANC) relatifs au Plan Comptable Général (en particulier le Règlement ANC 2014-03).

L'application du Règlement ANC n° 2018-01 concernant les changements de méthodes, changements d'estimation et corrections d'erreurs n'a pas entraîné de modification dans la présentation des comptes de Vivendi et dans leur comparabilité.

Les principes et méthodes comptables sont identiques à ceux appliqués pour l'établissement des comptes annuels 2017.

La société procède à certaines estimations et retient certaines hypothèses, qu'elle juge raisonnables et réalistes. Même si ces estimations et hypothèses sont régulièrement revues, en particulier sur la base des réalisations passées et des anticipations, certains faits et circonstances peuvent conduire à des changements ou des variations de ces estimations et hypothèses, ce qui pourrait affecter la valeur comptable des actifs, passifs, capitaux propres et le résultat de la société. Ces estimations et hypothèses concernent notamment l'évaluation des dépréciations d'actifs (voir note 7) et des provisions (voir note 16) ainsi que les avantages au personnel (voir note 1.9, Régimes d'avantages au personnel).

Les comptes annuels sont disponibles en ligne sur vivendi.com.

Sociétés consolidantes

Depuis le 26 avril 2017, le groupe Vivendi est intégré globalement au sein du Groupe Bolloré dont les sociétés consolidantes sont Bolloré SA (Siren : 055 804 124) et Financière de l'Odet (Siren : 056 801 046).

Vivendi SA est par ailleurs la société consolidante du groupe Vivendi.

1.2. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES

Les immobilisations incorporelles et corporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition.

Les amortissements des immobilisations incorporelles et corporelles sont calculés selon les méthodes linéaires et, le cas échéant, dégressive en fonction de la durée estimée d'utilisation des biens concernés.

1.3. IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

Titres de participation, Titres immobilisés de l'activité de portefeuille (TIAP) et Autres titres immobilisés

Sont considérés comme titres de participation, les titres des sociétés dont la possession durable est estimée utile à l'activité de Vivendi.

Les titres immobilisés de l'activité de portefeuille (TIAP) regroupent les titres de sociétés dont la société espère retirer, à plus ou moins longue échéance, une rentabilité satisfaisante, sans intervention dans la gestion.

Les titres de participation, TIAP et autres titres immobilisés sont comptabilisés au coût d'acquisition. Si la valeur comptable des titres est supérieure à la valeur d'inventaire, une dépréciation est constituée pour la différence.

La valeur d'inventaire des titres de participation est déterminée par rapport à la valeur d'utilité (PCG art. 221-3). Celle-ci est généralement calculée en fonction des flux de trésorerie futurs actualisés, mais une méthode mieux adaptée peut être retenue le cas échéant, telle que celle des comparables boursiers, les valeurs issues de transactions récentes, le cours de Bourse dans le cas d'entités cotées ou la quote-part de situation nette.

La valeur d'inventaire des TIAP est fondée sur leur valeur de marché et tient compte des perspectives d'évolution générale de l'entité dont les titres sont détenus (PCG art. 221-5).

La valeur d'inventaire des Autres titres immobilisés en devises est calculée en utilisant les cours de change à la date de clôture de l'exercice pour les titres cotés (PCG art. 420-3) et non cotés.

Vivendi comptabilise les frais d'acquisition des titres en charges de l'exercice au cours duquel ils sont encourus.

Créances rattachées à des participations

Les créances rattachées à des participations concernent des contrats de prêt à moyen ou long terme passés avec les sociétés du groupe. On les distingue des conventions de comptes courants conclues avec les filiales du groupe, qui permettent notamment la gestion quotidienne de leurs excédents et besoins de trésorerie. Une dépréciation est comptabilisée en fonction des risques de non-recouvrement.

Actions propres

Figurent dans les immobilisations financières (autres titres immobilisés) les actions propres en voie d'annulation, les actions en vue d'échange ou d'opérations de croissance externe et celles acquises dans le cadre d'un contrat de liquidité. Les actions en vue d'échange ou d'opérations de croissance externe et celles acquises dans le cadre d'un contrat de liquidité font l'objet d'une dépréciation à la clôture de l'exercice si leur valeur d'inventaire, constituée par le cours de Bourse moyen du mois de clôture, est inférieure à leur valeur comptable (PCG art. 221-6).

Les autres actions propres détenues par Vivendi sont comptabilisées en valeurs mobilières de placement (voir note 1.5, Valeurs mobilières de placement).

1.4. CRÉANCES D'EXPLOITATION

Elles sont comptabilisées à leur valeur nominale. Une dépréciation est comptabilisée en fonction des risques de non-recouvrement.

1.5. VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

Actions propres

Les actions acquises pour être livrées aux salariés dans le cadre des attributions gratuites d'actions de performance sont comptabilisées en valeurs mobilières de placement.

À la clôture de l'exercice, les actions propres affectées à des plans déterminés ne sont pas dépréciées mais la sortie de ressources probable correspondant à la moins-value attendue lors de la remise des actions aux bénéficiaires fait l'objet d'une provision (voir infra 1.8). Pour celles qui ne sont pas affectées à des plans spécifiques, une dépréciation est constatée le cas échéant pour ramener la valeur nette de ces actions à leur valeur boursière calculée sur la base de la moyenne des cours du mois de clôture.

Autres valeurs mobilières de placement

Elles sont valorisées à leur coût d'acquisition. Si leur valeur d'inventaire à la clôture de l'exercice est inférieure au prix d'acquisition, une dépréciation est constituée pour la différence. La valeur d'inventaire des valeurs mobilières de placement en devises est calculée en utilisant les cours de change à la date de clôture de l'exercice.

1.6. CHARGES À RÉPARTIR SUR INSTRUMENTS FINANCIERS

Les frais relatifs à l'émission des emprunts obligataires et à la mise en place des lignes de crédit sont répartis sur la durée de vie de l'instrument sous-jacent par fractions égales.

1.7. PROVISIONS

La comptabilisation d'une provision dépend de l'existence d'une obligation à l'égard d'un tiers entraînant probablement ou certainement une sortie de ressources sans contrepartie au moins équivalente attendue de ce tiers.

Il est fait usage de la meilleure estimation de sortie de ressources nécessaire à l'extinction de l'obligation, à la date d'arrêté des comptes, dès lors que le risque est né avant la date de clôture.

Une revue régulière des éléments constitutifs des provisions est effectuée pour permettre les réajustements nécessaires.

Si aucune estimation fiable du montant de l'obligation ne peut être effectuée, aucune provision n'est comptabilisée et une information est donnée en annexe (voir note 24, Litiges).

1.8. PLANS D'OPTIONS D'ACHAT D'ACTIONS ET PLANS D'ATTRIBUTION GRATUITE D'ACTIONS DE PERFORMANCE

Lorsque la société met en place un plan d'options d'achat d'actions ou d'un plan d'attribution gratuite d'actions de performance qui se dénouera par la remise d'actions existantes, une provision est enregistrée, évaluée sur la base du coût d'entrée des actions à la date de leur affectation ou du coût probable de rachat des actions évalué à la date de clôture des comptes. Concernant les plans d'options d'achat d'actions, la sortie de ressources probable constitutive de la provision est égale au coût des actions rachetées diminué du prix d'exercice acquitté par les employés (PCG art. 624-8).

En application du PCG art. 624-14, les charges, dotations et reprises correspondant à l'attribution d'options et à l'attribution gratuite d'actions aux salariés de la société étant des éléments de rémunération, elles sont comptabilisées en charges de personnel.

1.9. RÉGIMES D'AVANTAGES AU PERSONNEL

Vivendi utilise la méthode de référence définie par le Règlement ANC 2018-01 (PCG art. 324-1) et applique la méthode 1 de la recommandation ANC n° 2013-02 relative aux règles d'évaluation et de comptabilisation des engagements de retraite et avantages similaires.

La provision comptabilisée intègre tous les régimes d'avantages au personnel de la société Vivendi : indemnités de fin de carrière, retraites et compléments de retraite. Elle représente la différence entre la dette actuarielle des engagements y afférents et les actifs éventuellement dédiés à la couverture des régimes, nette des pertes et gains actuariels et des coûts des services passés non reconnus.

L'évaluation de la dette actuarielle est effectuée selon la méthode des unités de crédit projetées (chaque période d'activité engendre un droit complémentaire). La « méthode du corridor » est utilisée pour le traitement des écarts actuariels. Celle-ci consiste à comptabiliser dans le résultat de l'exercice l'amortissement calculé en divisant l'excédent des profits et pertes actuariels au-delà de 10 % de la valeur de l'obligation ou de la juste valeur des actifs du plan, si elle est supérieure, à l'ouverture de l'exercice, par la durée de vie active moyenne résiduelle attendue des bénéficiaires.

1.10. OPÉRATIONS EN DEVISES

Les produits et charges en devises sont comptabilisés sur la base de taux de change mensuels ou, le cas échéant, de taux de change négociés lors d'opérations spécifiques.

Les emprunts, prêts, créances, dettes et disponibilités libellés en devises sont convertis aux cours des devises à la clôture de l'exercice (PCG art. 420-5).

Les gains et pertes latents constatés à la date de clôture lors de la conversion des emprunts, prêts, créances et dettes libellés en devises, sont comptabilisés au bilan en écarts de conversion. Les pertes latentes non couvertes font l'objet d'une provision pour pertes de change (PCG art. 420-5).

Les liquidités ou exigibilités immédiates en devises (comptes courants) existant à la clôture de l'exercice sont converties en monnaie nationale sur la base du dernier cours de change au comptant. Les écarts de conversion constatés à l'actif et au passif sont comptabilisés dans le résultat de l'exercice sauf en cas d'application des dispositions relatives aux opérations de couverture (PCG art. 420-7).

En outre, Vivendi vise à sécuriser les cours de change des actifs et passifs libellés en devises, grâce entre autres à la mise en place d'instruments dérivés. Les résultats de change sur les instruments de couverture sont classés au bilan en produits ou charges constatés d'avance en attente de la reconnaissance du résultat de l'élément couvert (voir note 1.11, Instruments financiers à terme).

1.11. INSTRUMENTS FINANCIERS ET OPÉRATIONS DE COUVERTURE

Vivendi utilise des instruments financiers à terme afin de (i) réduire son exposition aux risques de marché liés aux variations des taux d'intérêt et des cours de change et (ii) sécuriser la valeur de certains actifs financiers. Il s'agit d'instruments de gré à gré négociés avec des contreparties de premier rang.

Conformément au PCG art. 628-11, les produits et charges latents ou réalisés résultant d'opérations de couverture de taux et de change sont enregistrés avec les produits et charges constatés sur les éléments couverts.

Les gains latents constatés sur les instruments dérivés qui ne répondent pas aux conditions d'éligibilité à la comptabilité de couverture (positions ouvertes isolées) n'interviennent pas dans la formation du résultat. En revanche les pertes latentes constatées sur ces instruments sont comptabilisées dans le résultat financier.

Ainsi, les variations de valeur des instruments de couverture ne sont pas reconnues au bilan, sauf si la reconnaissance partielle ou totale de ces variations permet d'assurer un traitement symétrique avec l'élément couvert.

Les déports et reports sur les ventes et achats à terme de devises sont étalés sur la durée de couverture et comptabilisés en produits ou charges financiers.

NOTE 2. RÉSULTAT D'EXPLOITATION

2.1. CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires se compose des prestations et refacturations aux filiales pour un montant de 68,3 millions d'euros contre 66,5 millions d'euros sur l'exercice 2017.

2.2. CHARGES D'EXPLOITATION ET TRANSFERTS DE CHARGES

Les charges d'exploitation s'élèvent à 234,9 millions d'euros en 2018 contre 220,3 millions d'euros en 2017.

Dans ce total, les « autres achats et charges externes » représentent 133,5 millions d'euros en 2018 contre 101,5 millions d'euros en 2017. Le tableau ci-dessous détaille cette rubrique, complétée des refacturations (comptabilisées au compte de résultat en « chiffre d'affaires ») et des transferts de charges (comptabilisés au compte de résultat en « reprises sur provisions et transferts de charges ») qui lui sont liés :

(en millions d'euros)	2018	2017
Achats non stockés	0,8	0,7
Charges locatives	9,5	8,7
Assurances (a)	16,8	20,2
Prestataires, personnel intérimaire et sous-traitance	24,5	10,7
Commissions et honoraires (b)	66,2	44,0
Services bancaires	0,2	1,7
Autres services extérieurs	15,5	15,5
Sous-total autres achats et charges externes	**133,5**	**101,5**
Refacturations aux filiales	(21,4)	(11,2)
Transferts de charges en « charges à répartir »		(1,7)
Total net de refacturations et transferts de charges	**112,1**	**88,6**

(a) Dont 8,1 millions d'euros en 2018 (12,1 millions d'euros en 2017) versés sur les plans de couverture des engagements de retraites complémentaires autres que les indemnités de fin de carrière.

(b) La variation des commissions et honoraires s'explique principalement par les honoraires liés aux opérations d'acquisition et de cession et par les honoraires juridiques liés aux litiges.

NOTE 3. RÉSULTAT FINANCIER

L'analyse économique du résultat financier est la suivante :

(en millions d'euros)	2018	2017
Coût net du financement	(26,9)	(19,4)
Dividendes	1 076,8	275,1
Résultat de change	0,5	53,0
Autres produits et charges financiers	(58,6)	(4,1)
Mouvements des autres dépréciations financières	(1 055,4)	(164,2)
Total	**(63,5)**	**140,4**

3.1. COÛT DU FINANCEMENT

Le coût net du financement 2018 s'établit à -26,9 millions d'euros contre -19,4 millions d'euros en 2017. Les principaux éléments sont les suivants :

- la charge liée aux emprunts obligataires est de -67,9 millions en 2018 contre -66,9 millions en 2017 (voir note 17, Dettes financières) ;
- les produits de placement externes et les plus-values nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement s'élèvent à 8,8 millions d'euros en 2018 contre 13,3 millions d'euros en 2017 ;
- les produits nets internes sur les comptes courants avec les filiales totalisent 7,1 millions en 2018 contre 21,8 millions en 2017. Les variations constatées proviennent notamment d'une hausse des taux d'intérêt servis sur les dépôts en comptes courants en dollars ;
- les déports et reports de change génèrent un montant net positif de 25,1 millions d'euros en 2018 contre 12,4 millions d'euros en 2017.

3.2. DIVIDENDES

En 2018, les dividendes de 1 076,8 millions d'euros proviennent principalement (i) d'UMG inc pour 735,5 millions d'euros (839 millions de dollars) en numéraire et 9,6 millions d'euros (11 millions de dollars) de dividendes en titres Vivendi Holding 1, (ii) de UMG SAS (ex-SIG 104) pour 245,8 millions d'euros, (iii) de Havas pour 76,1 millions d'euros et (iv) de Telefonica pour 9,7 millions d'euros.

En 2017, Vivendi avait bénéficié de dividendes de 275,1 millions d'euros de dividendes provenant principalement (i) d'UMG inc pour 253,8 millions d'euros (300 millions de dollars), et (ii) de Telefonica pour 16,7 millions d'euros.

3.3. DÉPRÉCIATIONS FINANCIÈRES

- La valeur d'inventaire de Groupe Canal+ SA est déterminée par rapport à la valeur d'utilité. Cette dernière a été établie en 2017 sur la base de valeurs recouvrables déterminées par actualisation des flux de trésorerie futurs (méthode dite des *Discounted cash-flow* ou « DCF »).

  Sur la base des multiples de valorisation observés lors d'opérations d'acquisition récentes, Vivendi considère que la valeur recouvrable de Groupe Canal+ est au moins égale à sa valeur comptable. Groupe Canal+ n'a pas mis à jour son plan d'affaires à fin 2018 compte tenu des incertitudes relatives à l'offre de programmes à compter de l'expiration des droits de la Ligue 1 de football en France en 2020.
- Afin d'amplifier la valorisation d'Universal Music Group, compte tenu de l'évolution favorable du marché mondial de la musique, en particulier grâce au fort développement des services de streaming par abonnement, Vivendi a indiqué courant 2018 vouloir céder jusqu'à 50 % du capital d'Universal Music Group à un ou plusieurs partenaires stratégiques. Le processus pourrait s'étaler sur 18 mois.

  Les valeurs d'inventaire des deux sociétés holdings de la musique détenues par Vivendi SA, UMG inc et UMG SAS n'ont pu que s'apprécier en 2018 et continuer ainsi à excéder leurs valeurs comptables.
- Les acquisitions de Gameloft et de Dailymotion, réalisées le 29 juin 2016 et le 30 juin 2015 respectivement, s'inscrivent dans la stratégie de Vivendi de construire un groupe mondial de contenus et de médias. Gameloft et Dailymotion sont pleinement intégrées au sein du groupe et en cours de reconfiguration. Avec l'aide d'un évaluateur indépendant, Vivendi s'est assuré que la valeur recouvrable de Gameloft et de Dailymotion au 31 décembre 2017 et au 31 décembre 2018, déterminée selon les méthodes usuelles (valeur d'utilité, déterminée par actualisation des flux de trésorerie futurs, et juste valeur, déterminée à partir d'éléments de marché : cours boursiers, comparaison avec des sociétés cotées similaires, comparaison avec la valeur attribuée à des actifs ou sociétés similaires lors d'opérations d'acquisition récentes), est au moins égale à leur valeur en date d'acquisition.

  Vivendi a comptabilisé une dotation pour dépréciation du compte courant de Dailymotion à hauteur de 73 millions d'euros et a consenti à cette dernière un abandon de créance de 55 millions d'euros.
- Concernant Telecom Italia, au 31 décembre 2018, le cours de Bourse des actions ordinaires (0,48 euro) fait apparaître une baisse par rapport au coût moyen d'achat par Vivendi (1,08 euro). En particulier, Vivendi observe la baisse sensible du cours de Bourse depuis le 4 mai 2018, date de l'Assemblée générale des actionnaires de Telecom Italia au cours de laquelle est intervenu le changement dans la composition du Conseil d'administration ainsi que la nomination d'un nouveau président du Conseil d'administration. Sans changement par rapport aux clôtures précédentes, Vivendi a testé la valeur de sa participation dans Telecom Italia, afin de déterminer si sa valeur recouvrable était supérieure à sa valeur comptable. Avec l'aide d'un expert indépendant, Vivendi a mis en œuvre les méthodes usuelles d'évaluation : valeur d'utilité, déterminée par actualisation des flux de trésorerie futurs ; juste valeur, déterminée à partir d'éléments de marché : cours boursiers, comparaison avec des sociétés cotées similaires, comparaison avec la valeur attribuée à des actifs ou sociétés similaires lors d'opérations d'acquisition récentes. Nonobstant l'amélioration attendue par Vivendi des perspectives de valorisation de Telecom Italia, Vivendi a comptabilisé une dotation pour dépréciation de 800,7 millions d'euros en 2018 afin de tenir compte notamment de l'incertitude affectant la gouvernance de Telecom Italia, qui augmente le risque de non-exécution du plan industriel de l'entreprise eu égard au moindre pouvoir de Vivendi de participer aux décisions relatives aux politiques financières et opérationnelles de Telecom Italia, et afin de tenir compte de l'évolution de l'environnement réglementaire et concurrentiel de Telecom Italia.
- Concernant Mediaset (voir Faits marquants de l'exercice), les dépréciations enregistrées en 2018 sont (i) la dotation pour dépréciation des droits sur les titres transférés en fiducie en avril pour 135,1 millions d'euros, calculée en fonction du cours de clôture annuelle de l'action Mediaset, et (ii) la dotation pour dépréciation des titres Mediaset détenus par Vivendi au 31 décembre 2018, calculée sur la base du cours moyen de l'action Mediaset en décembre (PCG art. 833-7), soit 52,9 millions d'euros.

NOTE 4. RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

Le résultat exceptionnel positif de 1 040,8 millions d'euros en 2018 contre un résultat positif de 181,3 millions d'euros en 2017 se justifie principalement par les éléments suivants :

- le résultat des opérations de cession de titres (voir Faits marquants de l'exercice) et notamment (i) la plus-value de 994,9 millions d'euros générée par la cession de 23,9 millions d'actions Ubisoft, (ii) la plus-value de 107,8 millions d'euros liée à la vente des titres Fnac Darty et (iii) la moins-value de cession des titres Telefonica de 196,2 millions d'euros compensée par la reprise de dépréciation de 155,6 millions d'euros ;
- une charge de 47,7 millions d'euros relative à la couverture des plans d'actions de performance dont les bénéficiaires sont salariés de filiales de Vivendi : d'une part, un mali de 6,7 millions d'euros au titre des livraisons 2018 et une dotation nette de 17,7 millions d'euros affectée à la couverture des plans d'actions de performance en faveur des salariés autres que ceux de Vivendi SA et d'autre part, un mali de 6,9 millions d'euros (livraisons 2018) et une dotation de 29,5 millions d'euros permettant de couvrir les plans d'actions de performance Havas livrables en 2019 et 2020 aux salariés n'ayant pas signé l'engagement de liquidité lors de l'OPRA réalisée par Vivendi sur Havas en 2017 (voir note 9, Actions propres et note 16, Provisions) ;
- une reprise de 11,4 millions d'euros dans le cadre du risque provisionné relatif à la demande de restitution d'impôt liés aux effets de l'utilisation de créances d'impôt étranger en sortie du bénéfice mondial consolidé au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2012 (voir note 5, Impôts et note 16, Provisions).

NOTE 5. IMPÔTS

Vivendi SA bénéficie du régime de l'intégration fiscale et a bénéficié, jusqu'au 31 décembre 2011 inclus, du régime dit du « bénéfice mondial consolidé » prévu à l'article 209 quinquies du Code général des impôts. Ainsi, à compter du 1er janvier 2012, Vivendi bénéficie du seul régime de l'intégration fiscale.

- Le régime de l'intégration fiscale permet à Vivendi de consolider fiscalement ses pertes et profits avec les pertes et profits des sociétés françaises contrôlées directement ou indirectement à 95 % au moins, soit au 31 décembre 2018, principalement les entités d'Universal Music Group, de Groupe Canal+, de Havas et de Gameloft en France, ainsi que les sociétés portant les projets de développement du groupe en France (Vivendi Village, Dailymotion, etc.). Vivendi a comptabilisé à la clôture de l'exercice 2018 un produit net d'intégration fiscale de 119,1 millions d'euros.
- Jusqu'au 31 décembre 2011, le régime fiscal du bénéfice mondial consolidé accordé sur agrément a permis à Vivendi de consolider fiscalement ses pertes et profits avec les pertes et profits des sociétés du groupe contrôlées directement ou indirectement à 50 % au moins, situées tant en France qu'à l'étranger. Cet agrément lui avait été accordé pour une première période de cinq ans, soit du 1er janvier 2004 au 31 décembre 2008, puis a été renouvelé le 19 mai 2008 pour une période de trois ans, soit du 1er janvier 2009 au 31 décembre 2011. Pour mémoire, le 6 juillet 2011, Vivendi avait sollicité auprès du ministère des Finances le renouvellement de son agrément au régime du bénéfice mondial consolidé pour une période de trois ans courant du 1er janvier 2012 au 31 décembre 2014.
- Les modifications de la législation fiscale en France en 2011 ont mis fin au régime du bénéfice mondial consolidé pour les entreprises clôturant leur exercice à compter du 6 septembre 2011 et ont plafonné l'imputation des déficits fiscaux reportés à hauteur de 60 % du bénéfice imposable. Depuis 2012, l'imputation des déficits fiscaux reportés est plafonnée à 50 % du bénéfice imposable et la déductibilité des intérêts est limitée à 85 % des charges financières nettes (75 % à compter du 1er janvier 2014).

Les régimes de l'intégration fiscale et du bénéfice mondial consolidé ont les incidences suivantes sur la valorisation des déficits, des créances d'impôt étranger et des crédits d'impôt reportables de Vivendi :

- Vivendi, considérant que son agrément au régime du bénéfice mondial consolidé produisait ses effets jusqu'au terme de l'agrément accordé par le ministère des Finances, soit jusqu'au 31 décembre 2011, a demandé en 2012 par voie contentieuse le remboursement d'une somme de 366 millions d'euros au titre de l'économie de l'exercice clos le 31 décembre 2011. Au terme de la procédure menée devant les juridictions administratives, le Conseil d'État a par sa décision du 25 octobre 2017, reconnu le droit pour Vivendi de se prévaloir d'une espérance légitime l'autorisant à escompter l'application du régime du bénéfice consolidé, sur l'ensemble de la période couverte par l'agrément, y compris donc l'exercice clos le 31 décembre 2011. Le Conseil d'État statuant en dernier ressort et sa décision étant insusceptible d'appel, la somme de 366 millions d'euros remboursée à Vivendi, assortie d'intérêts moratoires pour 43 millions d'euros, est définitivement acquise à Vivendi. En conséquence de quoi une reprise de provision de 409 millions d'euros a été enregistrée dans ses comptes au 31 décembre 2017.
- En outre, considérant que les créances d'impôt étranger dont dispose Vivendi en sortie de régime de bénéfice mondial consolidé sont reportables à l'expiration de l'agrément, Vivendi a demandé le remboursement de l'impôt payé au titre de son exercice clos le 31 décembre 2012. Le 8 mai 2013, Vivendi a reçu un remboursement de 201 millions. Ce remboursement a été ensuite contesté par les autorités fiscales dans le cadre d'une procédure de contrôle et, dans ses comptes au 31 décembre 2012, Vivendi a provisionné le risque afférent au montant en principal à hauteur de 208 millions d'euros, porté à 221 millions d'euros au 31 décembre 2013. Dans ses comptes au 31 décembre 2014, Vivendi a maintenu cette provision et l'a complétée du montant des intérêts de retard de 11 millions d'euros, soit un montant total provisionné de 232 millions d'euros au 31 décembre 2014, ramené à 228 millions d'euros au 31 décembre 2015 après imputation de crédits d'impôt de droit commun. Dans le cadre de ce contrôle, Vivendi a effectué un versement de 321 millions d'euros le 31 mars 2015, correspondant aux montants de 221 millions et de 11 millions d'euros détaillés ci-avant et complété d'un montant de 89 millions d'euros de pénalités.
- La procédure de contrôle étant close, Vivendi a contesté le 29 juin 2015 devant les autorités fiscales l'impôt acquitté et les intérêts de retard mis à sa charge ainsi que les pénalités, qui n'ont pas été provisionnées suivant l'avis des conseils de la société. Vivendi a depuis porté ce litige devant le Tribunal administratif de Montreuil. Le 16 mars 2017, le Tribunal administratif de Montreuil a rendu une décision

favorable à Vivendi. Le 18 avril 2017, Vivendi a reçu un remboursement de 315 millions d'euros correspondant au principal de l'impôt dû en 2012 (218 millions d'euros) et aux intérêts de retard (10 millions d'euros), complétés de pénalités (87 millions d'euros), le tout assorti d'intérêts moratoires (31 millions d'euros comptabilisés en produits d'impôts), soit un montant total de 346 millions d'euros. Le ministre ayant fait appel de cette décision concernant le principal de l'impôt dû, Vivendi a maintenu dans ses comptes au 31 décembre 2017 la provision du remboursement en principal (218 millions d'euros) et des intérêts de retard (10 millions d'euros), complétée du montant des intérêts moratoires (23 millions d'euros), soit un montant total provisionné de 251 millions d'euros. Le ministre n'ayant pas fait appel des pénalités (87 millions d'euros), Vivendi avait enregistré, dans ses comptes au 31 décembre 2017 un produit net d'impôt de 9 millions d'euros afférent à la fraction des intérêts moratoires irrévocablement acquis par Vivendi. Le 22 novembre 2018, la Cour administrative d'appel de Versailles a annulé la décision du 16 mars 2017 du tribunal administratif de Montreuil et a remis à la charge de Vivendi le montant des cotisations supplémentaires auxquelles elle a été assujettie au titre de l'année de 2012. En revanche, elle a accordé la décharge des intérêts de retard mis à la charge de Vivendi. Vivendi a enregistré, dans ses comptes au 31 décembre 2018 une reprise de provision de 12 millions d'euros (voir note 4, Résultat exceptionnel) à raison de la décharge des intérêts de retard (10 millions d'euros) ainsi que les intérêts moratoires correspondants (2 millions d'euros), ramenant le montant total provisionné à 239 millions d'euros (218 millions d'euros au titre du principal et 21 millions d'euros au titre des intérêts moratoires afférents ; voir note 16, Provisions). Le 31 décembre 2018, Vivendi a déposé un pourvoi devant le Conseil d'État demandant la cassation de l'arrêt de la Cour administrative d'appel de Versailles. Le 11 février 2019, en exécution de l'arrêt de la Cour administrative d'appel de Versailles, Vivendi a reçu de la part des autorités fiscales une demande de remboursement de 239 millions d'euros. Vivendi a un délai de 30 jours pour satisfaire cette demande. La somme étant provisionnée dans les comptes de Vivendi, ce versement n'aura pas d'impact sur le compte de résultat.

- Fort de la décision rendue par le Tribunal administratif de Montreuil le 16 mars 2017, Vivendi a demandé le 15 juin 2017 le remboursement de l'impôt dû dans le cadre de l'intégration fiscale au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015, soit 203 millions d'euros (voir note 8, Actif circulant). Vivendi a comptabilisé au 31 décembre 2017 une provision à hauteur du remboursement demandé (203 millions d'euros) et a maintenu cette provision dans ses comptes au 31 décembre 2018 dans l'attente de la décision du Conseil d'État précitée (voir note 16, Provisions).
- Dans les comptes au 31 décembre 2018, le résultat fiscal des sociétés du périmètre d'intégration fiscale de Vivendi SA est déterminé de manière estimative. En conséquence, le montant des déficits, des créances d'impôt étranger et des crédits d'impôt reportables au 31 décembre 2018 ne peut être déterminé de manière certaine à cette date. Au 31 décembre 2018, après prise en compte de l'incidence du résultat fiscal estimé de l'exercice 2018 et avant prise en compte de l'incidence des conséquences des contrôles fiscaux en cours (voir infra, Litiges fiscaux) sur le montant des déficits, des créances d'impôt étranger et des crédits d'impôt reportables, Vivendi SA serait en mesure de retirer de ses déficits, de ses créances d'impôt étranger et de ses crédits d'impôt reportables une économie d'impôt de 781 millions d'euros (au taux de l'impôt sur les sociétés applicable au 1er janvier 2019, soit 32,02 %). Au taux de 25,83 %, applicable en 2022, Vivendi retirerait de ses déficits, de ses créances d'impôt étranger et de ses crédits d'impôt reportables une économie d'impôt de 630 millions d'euros.

LITIGES FISCAUX

S'agissant des contrôles en cours à la clôture, et lorsqu'il n'est pas possible d'évaluer précisément l'incidence qui pourrait résulter d'une issue défavorable, aucune provision n'est constituée. La Direction de Vivendi estime à ce jour que ces contrôles ne devraient pas avoir d'impact significatif sur la situation financière ou la liquidité de la société.

Dans le cadre du régime du bénéfice mondial consolidé, la procédure de contrôle des exercices 2006, 2007, 2008, 2009 et 2010 est toujours ouverte. De même le contrôle des exercices 2011 et 2012, soit de Vivendi SA, soit de son groupe d'intégration fiscale, se poursuit. Dans le cadre de ces contrôles, les autorités fiscales ont contesté le droit pour Vivendi d'utiliser ses créances d'impôt étranger pour les besoins de la liquidation de son impôt 2012. Par similitude de motif, Vivendi a en outre demandé le remboursement de son impôt 2015 par voie contentieuse, demandant l'imputation de ces créances d'impôt étranger. Il est rappelé sur ces points que les effets liés à l'utilisation des créances d'impôt étranger en sortie de régime du bénéfice mondial au titre des exercices 2012 et 2015 sont provisionnés pour respectivement 239 millions d'euros et 203 millions d'euros.

S'agissant plus particulièrement du contrôle fiscal des années 2008 à 2011, Vivendi SA fait l'objet d'une procédure de rectification au titre de laquelle les autorités fiscales contestent le traitement comptable et fiscal des titres NBC Universal reçus en paiement lors de la cession en 2004 des titres de la société Vivendi Universal Entertainment et contestent la déduction de la perte de 2,4 milliards d'euros réalisée à l'occasion de la cession de ces titres en 2010 et 2011.

La Commission Nationale des Impôts Directs saisie de ce litige a rendu son avis le 9 décembre 2016, communiqué à Vivendi SA le 13 janvier 2017, dans lequel elle se prononce pour l'abandon des redressements proposés par les autorités fiscales. Le désaccord trouvant en outre son fondement dans une doctrine administrative, Vivendi en a demandé l'annulation au motif qu'elle ajoutait à la loi. Le 29 mai 2017, le Conseil d'État a accueilli favorablement le recours de Vivendi pour excès de pouvoir. Ce contrôle est toujours en cours et la Direction de Vivendi estime disposer de sérieux moyens en droit lui permettant de défendre les positions qu'elle a retenues pour les besoins de la détermination du résultat fiscal des exercices contrôlés.

S'agissant des contributions additionnelles de 3 % au titre des montants distribués acquittées par Vivendi SA pour un montant de 214 millions d'euros à raison des dividendes versés au cours de l'exercice 2013 et des exercices 2015 à 2017, ces contributions ont été contestées devant les autorités fiscales puis devant le Tribunal administratif de Montreuil. Faisant suite à la décision du Conseil constitutionnel du 6 octobre 2017, déclarant la contribution de 3 % contraire à la Constitution, les autorités fiscales ont procédé au dégrèvement d'office des contributions litigieuses et à leur remboursement. En conséquence de quoi Vivendi s'est désistée de ses actions devant la justice administrative. En outre, conformément aux dispositions légales en vigueur, ces restitutions ont donné droit au paiement d'intérêts moratoires calculés jusqu'à la date de restitution effective. Dans ses comptes au 31 décembre 2017, Vivendi SA a enregistré un produit d'impôt de 207 millions d'euros au titre du règlement de ce litige, complété du montant des intérêts moratoires pour 24 millions d'euros.

S'agissant de la contestation de la fusion de SFR et Vivendi Telecom International (VTI) de décembre 2011 et de la possible remise en cause de l'intégration de SFR au sein du groupe d'intégration fiscale de Vivendi au titre de cet exercice, SFR a été informée, par courrier en date du 8 novembre 2017, de l'abandon par les autorités fiscales de leur proposition de rectification, confirmant ainsi la position de Vivendi selon laquelle elle disposait de moyens sérieux en droit lui permettant de contester la prise de position des autorités fiscales.

NOTE 6. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES

6.1. VARIATION DES VALEURS BRUTES

(en millions d'euros)	Valeurs brutes à l'ouverture de l'exercice	Augmentations	Diminutions	Valeurs brutes à la fin de l'exercice
Immobilisations incorporelles	9,4	0,5		9,9
Immobilisations corporelles	58,7	0,2	(0,2)	58,8
Total	**68,1**	**0,7**	**(0,2)**	**68,7**

6.2. MOUVEMENTS DES AMORTISSEMENTS

(en millions d'euros)	Amortissements cumulés au début de l'exercice	Dotations	Sorties	Amortissements cumulés à la fin de l'exercice
Immobilisations incorporelles	8,4	0,3		8,7
Immobilisations corporelles	55,5	0,5		56,0
Total	**63,9**	**0,8**		**64,7**

NOTE 7. IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

7.1. VARIATION DES IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

(en millions d'euros)	Valeurs brutes à l'ouverture de l'exercice	Augmentations	Diminutions	Écarts de conversion	Valeurs brutes à la fin de l'exercice
Participations et TIAP	24 894,1	774,9	(3 509,2)		22 159,7
Créances rattachées à des participations	1 542,5	59,9			1 602,5
Autres titres immobilisés	590,1	10,0	(0,3)		599,8
Prêts et Autres immobilisations financières	8,9	494,6		4,3	507,9
Total	**27 035,6**	**1 339,4**	**(3 509,5)**	**4,3**	**24 869,8**

7.2. PARTICIPATIONS ET TITRES IMMOBILISÉS DE L'ACTIVITÉ DE PORTEFEUILLE (TIAP)

Les variations nettes de 2 734,4 millions d'euros des participations et des TIAP (voir Faits marquants de l'exercice) concernent principalement :

- la sortie de titres Ubisoft dont la valeur comptable était de 585,1 millions d'euros. Les titres encore détenus au 31 décembre 2018 représentent 5,80 % du capital pour une valeur brute comptable de 209,0 millions d'euros ; ces titres font l'objet d'une vente à terme à échéance du 5 mars 2019, pour un prix de cession de 428,7 millions d'euros ;
- la vente de titres Fnac Darty dont la valeur comptable était de 159,0 millions d'euros ;
- la réduction du capital en numéraire de la filiale UMG SAS (ex-SIG 104) à hauteur de 1 413,6 millions d'euros ;
- la cession des titres Telefonica dont la valeur brute était de 569,2 millions d'euros ;
- le transfert en avril 2018 d'une partie des titres Mediaset, représentant 19,19 % du capital et 19,95 % des droits de vote à une fiducie italienne. Celui-ci s'est traduit par une diminution de 763,1 millions d'euros des TIAP et par l'augmentation concomitante de 757,3 millions d'euros des droits sur actifs nets mis en fiducie, classés avec les participations (PCG art. 821-1) ;
- les autres augmentations concernent (i) les titres Havas acquis en 2018, soit 8,0 millions d'euros, auprès des salariés ayant signé un engagement de liquidité au titre des plans d'actions de performance Havas et (ii) les titres Vivendi Holding 1, pour 9,6 millions d'euros (11,0 millions de dollars) qui ont fait l'objet d'un dividende en nature versé par UMG inc à Vivendi.

7.3. CRÉANCES RATTACHÉES À DES PARTICIPATIONS

Le montant des créances rattachées à des participations y compris les intérêts courus, net de dépréciation, s'élève à 1,9 million d'euros.

7.4. AUTRES TITRES IMMOBILISÉS

Actions propres affectées aux opérations d'échange ou de croissance externe

Au 31 décembre 2018, et sans variation sur l'exercice, Vivendi conserve 35,1 millions d'actions propres affectées aux opérations d'échange ou de croissance externe pour un prix d'acquisition de 589,3 millions d'euros, soit 16,8 euros par action.

7.5. PRÊTS ET AUTRES IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

Dépôts versés dans le cadre du contrat de liquidité

Les fonds versés par Vivendi dans le cadre du contrat de liquidité sont de 5,0 millions d'euros au 31 décembre 2018 (sur une enveloppe totale de 50 millions d'euros) et sont comptabilisés en autres immobilisations financières. Le montant demeure inchangé par rapport au 31 décembre 2017 et aucun mouvement n'a été enregistré en 2018 (ni en 2017) au titre de ce contrat.

Par ailleurs, les mouvements de fonds correspondant aux achats et cessions de titres sont réalisés lors du règlement de chaque opération. Au 31 décembre 2018, Vivendi ne détenait aucune action au titre de ce contrat de liquidité et n'en détenait également aucune fin 2017 (voir note 9, Actions propres).

Autres actifs de trésorerie

Les montants investis s'élèvent à 492,7 millions d'euros en 2018 (295,0 millions d'euros et 230 millions de dollars).

7.6. MOUVEMENTS DES DÉPRÉCIATIONS

(en millions d'euros)	Montant à l'ouverture de l'exercice	Dotations	Reprises financières	Reprises exceptionnelles	Reclassement (a)	Montant en fin d'exercice
Participations et TIAP	1 898,4	1 008,6	(19,9)	(174,9)	(5,9)	2 706,4
Créances rattachées à des participations	1 540,7	59,9				1 600,6
Autres titres immobilisés	0,0					0,0
Prêts et Autres immobilisations financières	0,0					0,0
Total des dépréciations	**3 439,1**	**1 068,5**	**(19,9)**	**(174,9)**		**4 307,0**

(a) Le reclassement de -5,9 millions d'euros est imputable au transfert de titres Mediaset en fiducie.

NOTE 8. ACTIF CIRCULANT

8.1. CRÉANCES

Les créances, nettes de dépréciations, représentent un montant global de 2 632,4 millions d'euros contre 2 524,1 millions d'euros fin 2017 et comprennent principalement les éléments suivants :

- les avances en compte courant de Vivendi à ses filiales pour un montant net de 2 289,6 millions d'euros contre 2 215,6 millions d'euros fin 2017 ;
- une créance fiscale de 203,1 millions d'euros au titre de la demande de restitution de l'impôt sur les sociétés payé au titre de l'exercice 2015 sollicitée auprès des autorités fiscales (voir note 5, Impôts).

8.2. CHARGES CONSTATÉES D'AVANCE

(en millions d'euros)	2018	2017
Charges imputables à l'exercice suivant	6,7	3,5
Décotes payées aux souscripteurs d'emprunts obligataires	9,7	12,0
Soultes payées liées aux swaps		0,4
Total	**16,3**	**15,9**

NOTE 9. ACTIONS PROPRES

VARIATION DES ACTIONS PROPRES

	Titres immobilisés				VMP	
	Contrat de liquidité		Actions en vue d'échanges ou d'opérations de croissance		Adossement aux plans d'actions de performance	
	Nombre de titres	Valeur brute	Nombre de titres	Valeur brute	Nombre de titres	Valeur brute
		(en millions d'euros)		(en millions d'euros)		(en millions d'euros)
Situation au 31/12/2017	0	0,0	35 093 509	589,2	4 314 143	78,6
Achats						
Annulations						
Reclassements						
Livraisons					(1 144 466)	(20,9)
Situation au 31/12/2018	**0**	**0,0**	**35 093 509**	**589,2**	**3 169 677**	**57,7**

Au 31 décembre 2018, les 3 169 677 actions d'autocontrôle classées en valeurs mobilières de placement (VMP) sont affectées à la couverture (i) des plans d'actions de performance Vivendi et (ii) des plans d'actions de performance et d'actions gratuites Havas pour les salariés n'ayant pas signé l'engagement de liquidité donné par Vivendi dans le cadre de l'OPRA en 2017.

Les 38 263 186 actions d'autocontrôle représentent globalement 2,93 % du capital et ont une valeur boursière de 834,1 millions d'euros au 31 décembre 2018 calculée sur la base du cours de clôture.

NOTE 10. AUTRES VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT ET DISPONIBILITÉS

(en millions d'euros)	2018	2017
OPCVM monétaires et obligataires (a)	1 405,2	328,3
BMTN		
Autres créances assimilées	1 299,9	688,8
Dépréciations	(0,9)	
Sous-total VMP et créances assimilées	**2 704,1**	**1 017,1**
Disponibilités	235,3	154,1
Total	**2 939,4**	**1 171,2**

(a) Dont OPCVM obligataires pour 100,0 millions au 31 décembre 2018, contre 55,0 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Les valeurs mobilières de placement et créances assimilées, hors actions propres (voir note 9, actions propres) figurent au bilan pour 2 704,1 millions d'euros, dont 4,2 millions d'euros d'intérêts courus, contre 1 017,1 millions d'euros au 31 décembre 2017, dont 3,7 millions d'euros d'intérêts courus.

NOTE 11. ÉTAT DES ÉCHÉANCES DES CRÉANCES

(en millions d'euros)	Montant brut	Dont à moins d'un an	Dont à plus d'un an
Actif immobilisé			
Créances rattachées à des participations	1 602,5	11,1	1 591,3
Autres immobilisations financières	507,9	506,0	1,9
Actif circulant			
Créances clients et comptes rattachés	23,4	23,4	
Autres créances	2 901,6	2 867,5	34,1
Charges constatées d'avance	16,3	16,3	
Total	**5 051,7**	**3 424,3**	**1 627,3**

NOTE 12. COMPTES DE RÉGULARISATION ACTIFS

CHARGES À RÉPARTIR SUR INSTRUMENTS FINANCIERS

(en millions d'euros)	Montant net à l'ouverture de l'exercice	Augmentations	Dotations aux amortissements	Montant net à la fin de l'exercice
Frais à étaler liés aux lignes de crédit	2,1		(1,2)	0,9
Frais d'émission d'emprunts obligataires	5,8		(1,3)	4,5
Total	**7,9**	**0,0**	**(2,5)**	**5,4**

NOTE 13. ÉCARTS DE CONVERSION

Il n'y avait pas d'écarts de conversion actif fin 2018.

Au 31 décembre 2018, les écarts de conversion passif représentent 4,3 millions d'euros et correspondent à la réévaluation au taux de clôture des dépôts de trésorerie en dollars (voir note 7, Immobilisations financières).

NOTE 14. CAPITAUX PROPRES

14.1. MOUVEMENTS DES CAPITAUX PROPRES

Opérations (en millions d'euros)	Nombre d'actions (a)	Capital	Primes	Réserve légale	Report à nouveau	Résultat	Total
Au 31/12/2017	1 296 058 883	7 128,3	9 155,0	752,7	1 471,7	703,1	19 210,8
Affectation du résultat et dividendes					135,6	(703,1)	(567,6)
Plans d'épargne groupe	5 185 878	28,5	71,7				100,2
Stock-options	4 989 435	27,4	61,9				89,3
Résultat 2018						951,3	951,3
Au 31/12/2018	**1 306 234 196**	**7 184,3**	**9 288,5**	**752,7**	**1 607,3**	**951,3**	**19 784,1**

(a) Valeur nominale de 5,50 euros.

Les opérations réalisées en France et à l'étranger à travers les fonds commun de placement d'entreprise (plan d'épargne groupe et plan à effet de levier) ont permis de réaliser une augmentation de capital le 19 juillet 2018 d'un montant global de 100,2 millions d'euros (y compris primes d'émission pour 71,7 millions d'euros).

Par ailleurs, au cours de l'année 2018, des levées d'options ont permis d'augmenter le capital et les primes d'émission à hauteur, respectivement, de 27,4 millions d'euros et de 61,9 millions d'euros.

14.2. AFFECTATION DU RÉSULTAT ET DISTRIBUTION DE DIVIDENDES AUX ACTIONNAIRES

Dans le cadre de l'arrêté des comptes de l'exercice 2018 et de l'affectation du résultat de l'exercice, le Directoire de Vivendi, dans sa réunion du 11 février 2019, a décidé de proposer aux actionnaires de mettre en paiement un dividende ordinaire de 0,50 euro par action, représentant un montant total distribué aux actionnaires de 634 millions d'euros calculé en fonction des actions émises au 31 janvier 2019 et hors actions d'auto-contrôle. Cette proposition a été portée à la connaissance du Conseil de surveillance du 14 février 2019 qui l'a approuvée, et sera soumise à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 15 avril 2019.

L'affectation du résultat qui sera proposée à l'Assemblée générale des actionnaires du 15 avril 2019 est donc la suivante :

Origine (en euros)	
Report à nouveau	1 607 293 951,57
Bénéfice de l'exercice	951 306 380,36
Total	**2 558 600 331,93**
Affectation (en euros)	
Réserve légale	
Autres réserves	
Dividendes (a)	634 011 870,50
Report à nouveau	1 924 588 461,43
Total	**2 558 600 331,93**

(a) Ce montant sera ajusté pour tenir compte du nombre d'actions ayant droit au dividende à la date du détachement.

Les dividendes au titre des trois précédents exercices ont été les suivants :

Année	**2017**	**2016**	**2015**
Nombre d'actions, en millions (a)	1 261,2	1 247,9	1 317,1
Dividende par action (en euro)	(b) 0,45	0,40	(c) 3,00
Montant total (en millions d'euros)	**567,6**	**499,2**	**3 951,3**

(a) Nombre des actions ayant jouissance au 1er janvier, après déduction des actions autodétenues au moment de la mise en paiement des acomptes et du solde du dividende.

(b) Le 19 avril 2018, l'Assemblée générale des actionnaires de Vivendi a approuvé le versement au titre de l'exercice 2017 d'un dividende ordinaire de 0,45 euro par action, soit un dividende total distribué au titre de l'exercice 2017 de 567,6 millions d'euros.

(c) Dividende de 3 euros au titre de 2015, dont 1er acompte de 1 euro par action, soit 1 363,7 millions d'euros versé le 29 juin 2015, 2e acompte de 1 euro par action, soit 1 317,7 millions d'euros versé le 3 février 2016 et solde de 1 euro par action, soit 1 269,9 millions d'euros versé le 28 avril 2016.

14.3. RACHATS D'ACTIONS

Le 19 avril 2018, l'Assemblée générale des actionnaires a renouvelé l'autorisation donnée au Directoire de Vivendi en vue de racheter ses propres actions dans la limite de 5 % du capital social et au prix unitaire maximum de 24 euros.

Au 31 décembre 2018, Vivendi détenait 38 263 186 actions d'auto-contrôle, représentant 2,93 % du capital (contre 3,04 % du capital au 31 décembre 2017).

Parmi l'ensemble des résolutions soumises aux votes lors de l'Assemblée générale du 15 avril 2019, les actionnaires seront notamment appelés à voter sur deux résolutions qui concernent les rachats d'actions :

- une résolution proposera le renouvellement de l'autorisation donnée au Directoire par l'Assemblée générale du 19 avril 2018 de procéder à des rachats d'actions à un prix maximum de 25 euros par action, dans la limite de 10 % du capital social, et d'annuler dans la limite maximum de 10 % du capital les actions acquises ;
- une autre concernera l'autorisation à donner au Directoire de procéder à une Offre Publique de Rachat d'Actions (OPRA) à un prix maximum de 25 euros par action, dans la limite de 25 % du capital social. Les actions acquises seront annulées.

NOTE 15. PLANS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS ET D'ATTRIBUTION GRATUITE D'ACTIONS DE PERFORMANCE

Conformément au PCG art. 833-20/2, les principales caractéristiques des plans attribués au cours de l'exercice et de l'exercice précédent sont les suivantes :

15.1. PLANS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS

Aucun plan d'options de souscription d'actions n'a été mis en place au cours de l'exercice et de l'exercice précédent.

Le nombre potentiel d'actions pouvant être créées s'élève au 31 décembre 2018 à 7 244 977 actions dans le cadre de l'exercice des plans d'options de souscription d'actions mis en place avant 2013.

15.2. PLANS D'ATTRIBUTION GRATUITE D'ACTIONS DE PERFORMANCE

	Nombre de droits à actions de performance attribué						Nombre de droits à actions de performance	
	Nombre total		dont organes d'administration et de direction					
Date d'attribution	de bénéficiaires	de droits à actions de performance	Nombre de bénéficiaires	Nombre de droits à actions de performance	Date d'acquisition des droits	Date de disponibilité des titres	Nombre de droits à actions annulés en 2018	Nombre de droits à actions restant en circulation au 31 décembre 2018
23/02/2017	5	200 000	5	200 000	24/02/2020	25/02/2022		200 000
23/02/2017	320	902 940	7	135 000	24/02/2020	25/02/2022	34 410	850 030
23/02/2017	105	440 810	2	60 000	24/02/2020	25/02/2022	25 050	(a) 414 760
12/06/2017	1	4 000	0	0	15/06/2020	16/06/2022		4 000
17/05/2018	5	175 000	5	175 000	18/05/2021	19/05/2023		175 000
17/05/2018	359	945 750	9	168 000	18/05/2021	19/05/2023	4 100	941 650
17/05/2018	163	511 000	2	58 000	18/05/2021	19/05/2023	3 400	(b) 507 600
10/12/2018	2	4 000	0	0	13/12/2021	14/12/2023		4 000
						Total	**66 960**	**3 097 040**

(a) En faveur de certains bénéficiaires internationaux dont l'inscription en compte interviendra en 2022.

(b) En faveur de certains bénéficiaires internationaux dont l'inscription en compte interviendra en 2023.

L'ensemble des actions de performance attribuées en 2017 est soumis à la réalisation de conditions de performance. Elles reposent sur deux indicateurs internes (70 %) : le Résultat opérationnel (EBIT groupe) (35 %) et les flux de Trésorerie opérationnelle après intérêts et impôts (CFAIT groupe) (35 %) de l'exercice 2019 ; et sur un indicateur externe (30 %) : la performance de l'action Vivendi entre le 1er janvier 2017 et le 31 décembre 2019 au regard de deux indices : Stoxx® Europe Media (20 %) et CAC 40 (10 %).

L'attribution définitive des actions de performance sera effective en fonction de la réalisation des objectifs basés sur les indicateurs précités, à l'issue d'une période de trois ans.

L'intégralité des actions attribuées sera définitivement acquise si la somme pondérée des indicateurs interne et externe atteint ou dépasse 100 % ; 50 % si la somme pondérée des indicateurs atteint la valeur correspondant aux seuils et aucune action ne sera acquise en dessous de la valeur correspondant aux seuils. Un calcul arithmétique est effectué pour les résultats intermédiaires.

L'attribution définitive des actions de performance est effective à l'issue d'une période de trois ans correspondant à la durée de la période d'acquisition et sous réserve de condition de présence. Les actions doivent être conservées par les bénéficiaires pendant une période complémentaire de deux ans suivant leur date d'acquisition définitive (période de conservation).

L'ensemble des actions de performance attribuées en 2018 est soumis à la réalisation de conditions de performance. Elles reposent sur deux indicateurs internes (70 %) : le Résultat opérationnel (EBIT groupe) (35 %) et les flux de Trésorerie opérationnelle après intérêts et impôts (CFAIT groupe) (35 %) de l'exercice 2020 ; et sur un indicateur externe (30 %) : l'évolution du cours de l'action Vivendi entre le 1er janvier 2018 et le 31 décembre 2020 au regard de deux indices : Stoxx® Europe Media (20 %) et CAC 40 (10 %).

L'attribution définitive des actions de performance sera effective en fonction de la réalisation des objectifs basés sur les indicateurs précités, à l'issue d'une période de trois ans.

L'intégralité des actions attribuées sera définitivement acquise si la somme pondérée des indicateurs internes et externes atteint ou dépasse 100 % ; 50 % si la somme pondérée des indicateurs atteint la valeur correspondant aux seuils (50 %) et aucune action ne sera acquise en dessous de la valeur correspondant aux seuils (50 %). Un calcul arithmétique est effectué pour les résultats intermédiaires.

L'attribution définitive des actions de performance est effective à l'issue d'une période de trois ans correspondant à la durée de la période d'acquisition et sous réserve de condition de présence. Les actions doivent être conservées par les bénéficiaires pendant une période complémentaire de deux ans suivant leur date d'acquisition définitive (période de conservation).

Le nombre total de droits à actions de performance restant en circulation au 31 décembre 2018 (plans 2014 à 2018), après ajustements, s'élève à 4 790 171.

NOTE 16. PROVISIONS

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES PROVISIONS

Nature des provisions (en millions d'euros)	Montant au début de l'exercice	Dotations et charges de personnel	Reprises non utilisées	Reprises utilisées	Montant en fin d'exercice
Avantages au personnel	40,2	22,9		(10,0)	53,1
Autres provisions	512,8	47,6	(31,5)	(7,1)	521,8
Total des provisions	**553,0**	**70,5**	**(31,5)**	**(17,1)**	**574,9**
Impacts en résultats :					
– *d'exploitation*		*22,9*	*(0,2)*	*(10,7)*	
– *financier*					
– *exceptionnel*		*47,6*	*(31,3)*	*(6,4)*	

La provision pour avantages au personnel augmente de 12,9 millions d'euros et passe ainsi de 40,2 millions d'euros à la clôture 2017 à 53,1 millions d'euros la clôture de l'exercice 2018 (voir note 1.9, Régimes d'avantages au personnel).

Les engagements afférents aux avantages au personnel sont évalués avec les hypothèses suivantes : des taux d'augmentation de 4,0 % pour les salaires, un taux d'actualisation de 1,50 % pour le régime général statutaire (indemnités de fin de carrière) et les régimes de retraite « articles 39 » et des hypothèses de départ à la retraite compris entre 60 et 65 ans. Le montant de l'engagement des régimes de retraite s'établit à 162,4 millions d'euros au 31 décembre 2018 contre 144,8 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Les engagements de retraites supplémentaires autres que les indemnités de fin de carrière sont partiellement couverts par des contrats d'assurance externalisés dont les montants réévalués viennent en déduction de la dette actuarielle. Le taux de rendement attendu des actifs est de 2,50 %.

Les montants des actifs de couverture (composés à hauteur de 77 % par des obligations et à hauteur de 14 % par des actions) d'une part et des pertes actuarielles non reconnues d'autre part sont respectivement de 25,7 millions d'euros et de 83,3 millions d'euros au 31 décembre 2018, contre 17,5 millions d'euros et de 86,7 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Le total des Autres provisions, au 31 décembre 2018, est de 521,8 millions d'euros et concerne principalement :

- les provisions pour 442,4 millions d'euros liées à deux demandes de restitution d'impôt déposées dans le cadre du régime de consolidation fiscale (voir note 5, Impôts et note 8, Actif circulant) :
  - 239,3 millions d'euros liés aux effets de l'utilisation de créances d'impôt étranger en sortie du bénéfice mondial consolidé au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2012, intérêts compris. Une reprise de 11,5 millions d'euros a été constatée en 2018,
  - 203,1 millions d'euros lié aux effets de l'utilisation de créances d'impôt étranger en sortie du régime du bénéfice mondial consolidé sur l'impôt sur les sociétés au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015, intérêts compris ;
- une provision de 60,2 millions d'euros constituée à la clôture de l'exercice pour couvrir, à hauteur de 30,8 millions d'euros, les plans d'actions de performance en faveur de salariés de Vivendi et de ses filiales (plans 2014 et 2015 résiduels et plan 2016) et, à hauteur de 29,5 millions d'euros, les plans d'actions de performance Havas livrables en 2019 et 2020 aux salariés n'ayant pas signé l'accord de liquidité lors de l'OPRA réalisée par Vivendi sur Havas en 2017 (voir note 4, Résultat exceptionnel).

NOTE 17. DETTES FINANCIÈRES

Elles s'élèvent à 5 766,9 millions d'euros fin 2018 contre 7 559,3 millions d'euros fin 2017.

17.1. EMPRUNTS OBLIGATAIRES

Les emprunts obligataires s'élèvent à 3 650,0 millions d'euros au 31 décembre 2018 sans changement depuis le 31 décembre 2017 (voir ci-dessous, tableau détaillé) auxquels s'ajoutent des intérêts courus pour 15,8 millions d'euros, comme au 31 décembre 2017.

Montant en millions d'euros	Date d'émission	Date d'échéance	Taux nominal
700,0	12/2009	12/2019	4,88 %
1 000,0	05/2016	05/2021	0,75 %
500,0	05/2016	05/2026	1,88 %
600,0	11/2016	11/2023	1,13 %
850,0	09/2017	09/2024	0,88 %
3 650,0			

Le 22 mars 2017, Vivendi avait mis en place un programme EMTN (Euro Medium-Term Notes) de 3 milliards d'euros lui donnant ainsi toute flexibilité pour émettre le cas échéant sur les marchés obligataires. Ce programme a été renouvelé le 23 mars 2018 et enregistré auprès de l'Autorité des marchés financiers sous le numéro de visa n° 18-090 pour une durée de 12 mois. Son renouvellement a été autorisé par le Directoire du 21 janvier 2019.

17.2. EMPRUNTS ET DETTES AUPRÈS DES ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT

Au 31 décembre 2018, les emprunts et dettes auprès des établissements de crédit représentent 84,3 millions d'euros contre 100,8 millions d'euros à fin 2017 et comprennent des découverts comptables pour 83,6 millions d'euros contre 100,1 millions d'euros fin 2017.

Au 31 décembre 2018, Vivendi SA disposait d'une ligne de crédit bancaire syndiqué non tirée d'un montant de 2 milliards d'euros, à échéance le 29 octobre 2021. Compte tenu de l'absence de titres négociables à court terme émis et adossés à cette ligne de crédit bancaire, cette ligne était disponible à hauteur de 2 milliards d'euros au 31 décembre 2018. Son maintien était soumis au respect d'un ratio financier, calculé semestriellement sur la base de données consolidées. Le non-respect de ce ratio pouvait entraîner le remboursement anticipé de la ligne de crédit bancaire si elle était tirée ou son annulation. Au 31 décembre 2018, Vivendi respectait ce ratio financier.

Le 16 janvier 2019, la ligne de crédit bancaire syndiqué de Vivendi SA a été amendée pour un montant de 2,2 milliards d'euros et l'échéance a été étendue au 16 janvier 2024 (assortie de deux options d'extension d'un an). En outre, des lignes de crédit bilatérales confirmées auprès d'établissements bancaires de premier rang ont été signées par Vivendi en janvier 2019, pour un montant total disponible de 1,2 milliard d'euros à échéance janvier 2024.

L'ensemble de ces lignes de crédit n'est plus soumis au respect de ratios financiers mais elles contiennent des clauses usuelles de cas de défaut ainsi que des engagements qui imposent à Vivendi certaines restrictions notamment en matière de constitution de sûretés et d'opérations de fusion.

Le 11 février 2019, le Directoire de Vivendi a proposé de porter le plafond d'autorisation du programme de titres négociables à court terme de Vivendi SA auprès de la Banque de France à 3,4 milliards d'euros. Cette proposition a été portée à la connaissance du Conseil de surveillance du 14 février 2019 qui l'a approuvée.

17.3. EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES DIVERS

Le montant de 2,0 milliards d'euros au 31 décembre 2018, contre 3,8 milliards d'euros au 31 décembre 2017, correspond aux dépôts en comptes courants effectués par les filiales. La variation du solde au 31 décembre 2018 par rapport au 31 décembre 2017 s'explique notamment par (i) la réduction de capital en numéraire de UMG SAS (ex-SIG 104) qui détient les entités d'UMG hors des États-Unis, pour 1,4 milliard d'euros et (ii) par le versement par UMG inc de dividendes pour 735 millions d'euros (839 millions de dollars) imputés en compte courant.

NOTE 18. ÉTAT DES ÉCHÉANCES DES DETTES

État des dettes (y compris intérêts courus) (en millions d'euros)	**Montant brut**	**À moins d'un an**	**À plus d'un an et moins de cinq ans**	**À plus de cinq ans**
Emprunts obligataires	3 665,8	715,8	1 600,0	1 350,0
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	84,3	84,3		
Emprunts et dettes financières divers	2 016,8	2 016,8		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	28,9	28,9		
Dettes fiscales et sociales	29,8	29,8		
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	2,9	2,9		
Autres dettes	26,2	16,3	9,9	
Total	**5 854,8**	**2 894,9**	**1 609,9**	**1 350,0**

NOTE 19. ÉLÉMENTS CONCERNANT PLUSIEURS POSTES DE BILAN

Les actifs sont des valeurs brutes.

ACTIF

(en millions d'euros)	Produits à recevoir
Participations	
Créances rattachées à des participations	12,9
Autres titres immobilisés	
Prêts	
Autres immobilisations financières	1,8
Créances clients et comptes rattachés	1,2
Autres créances	2,6
Charges à répartir	
Charges constatées d'avance	
Écart de conversion	
Total	**18,5**

PASSIF

(en millions d'euros)	Charges à payer
Autres emprunts obligataires	15,8
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	0,7
Emprunts et dettes financières diverses	
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	27,8
Dettes fiscales et sociales	23,0
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	
Autres dettes	
Produits constatés d'avance	
Écart de conversion	
Total	**67,3**

NOTE 20. RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

Les rémunérations brutes (avantages en nature inclus) des membres du Directoire se sont élevées à 9,1 millions d'euros en 2018 contre 8,4 millions d'euros en 2017.

Les membres du Directoire rémunérés par Vivendi SA bénéficient également d'un régime de retraite additif dont le coût s'est élevé à 7,0 millions d'euros en 2018 contre 8,7 millions d'euros en 2017.

Le montant brut des jetons de présence versés au titre de l'exercice 2018 aux membres du Conseil de surveillance s'est élevé à 1,1 million d'euros. La rémunération versée au Président du Conseil de surveillance (changement en avril 2018) s'est élevée à 0,3 million d'euros au titre de 2018.

NOTE 21. PARTICIPATION DES DIRIGEANTS DANS LE CAPITAL

Le pourcentage du capital détenu directement au 31 décembre 2018 par les membres du Directoire, du Conseil de surveillance et de la Direction générale s'élevait à 0,05 % du capital social.

NOTE 22. EFFECTIF

L'effectif moyen annuel, tel que défini à l'article D 123-200 du Code de commerce (PCG art. 833-19) a été de 247 personnes en 2018 (dont 57 salariés refacturés aux filiales) contre 237 personnes en 2017 (dont 47 salariés refacturés aux filiales).

La répartition par emploi est la suivante :

	2018	2017
Ingénieurs et cadres	203	191
Agents de maîtrise	23	29
Autres collaborateurs	21	17
Total	**247**	**237**

NOTE 23. ENGAGEMENTS FINANCIERS ET PASSIFS ÉVENTUELS

Vivendi SA a souscrit un certain nombre d'engagements sous différentes formes pour son compte ou celui de ses filiales dont les principaux sont répertoriés ci-dessous.

23.1. ENGAGEMENTS D'ACHATS ET DE CESSIONS DE TITRES ET AUTRES OBLIGATIONS CONTRACTUELLES

Dans le cadre de la cession ou l'acquisition d'activités et d'actifs financiers, Vivendi a consenti ou reçu des engagements d'achats et de cessions de titres :

- Vivendi s'est engagé envers Ubisoft à avoir cédé la totalité de ses actions au 7 mars 2019, date de livraison. Vivendi a en outre pris l'engagement de ne pas acquérir d'actions Ubisoft durant une période de cinq ans (voir Faits marquants).
- En novembre et décembre 2018, Vivendi a cédé sur le marché ses titres Telefonica, conformément à son engagement auprès de l'Autorité de la concurrence brésilienne (CADE). Cet engagement restait en vigueur tant que Vivendi détenait simultanément des actions Telefonica et Telecom Italia, et que ces deux sociétés opéraient sur le marché brésilien des télécoms.
- Plans d'attribution gratuite d'actions et d'actions de performance par Havas :
  - Compte tenu, d'une part, de la mise en œuvre du Retrait Obligatoire conduisant à priver les actions Havas de toute liquidité et, d'autre part, du changement de contrôle de la société intervenu au profit de Vivendi, le Conseil de surveillance de Vivendi a décidé que ces actions gratuites et de performance seront remplacées par des actions de Vivendi, selon une parité d'échange de 0,44 action Vivendi pour une action Havas.
  - En 2018, il a été individuellement proposé à l'ensemble des bénéficiaires d'actions gratuites et de performance de se voir attribuer les actions correspondantes dont ils étaient initialement attributaires, sous réserve d'avoir conclu avec Vivendi des contrats de liquidité qui se composent :
    - d'une option de vente, permettant aux titulaires de céder à Vivendi leurs actions gratuites et de performance Havas dans un délai de trente jours calendaires à compter du premier jour ouvré suivant la date d'attribution définitive de leurs actions gratuites et de performance Havas ; et
    - d'une option d'achat, permettant à Vivendi d'acquérir les actions gratuites et de performance Havas concernées dans les quinze jours calendaires suivant l'expiration de la période d'exercice de l'option de vente susvisée ;
    - le prix d'exercice de ces options correspondra à la contre-valeur en numéraire, pour une action Havas, de la valeur de marché de 0,44 action Vivendi calculée sur la base de la moyenne, pondérée par les volumes d'échanges quotidiens sur le marché réglementé d'Euronext Paris, des cours de Bourse de l'action Vivendi sur Euronext Paris pendant les dix jours de négociation précédant la date d'attribution définitive des actions gratuites et de performance Havas. Par dérogation, compte tenu de la proximité de l'échéance de la date d'acquisition applicable à un plan qui avait été attribué le 29 janvier 2014 (acquis le 29 avril 2018), ce prix d'exercice a correspondu au prix de l'offre, soit 9,25 euros, pour les attributaires de ce plan ;
    - au 31 décembre 2018, le nombre d'actions Havas en cours était de 5 867 milliers.
- Par ailleurs, le 14 mars 2017, la société Boulogne Studios, filiale à 100 % de Vivendi, a signé avec la société publique locale d'aménagement « Val-de-Seine Aménagement », aménageur de la Ville de Boulogne-Billancourt, une promesse d'achat synallagmatique d'un terrain pour un projet de construction sur l'île Seguin. Cette promesse d'achat est soumise à des conditions suspensives, en particulier l'obtention du permis de construire. Ce projet porterait sur la réalisation d'un campus d'environ 150 000 m² qui pourrait regrouper, dans cinq à sept ans, un ensemble d'entreprises actives notamment dans les médias et contenus ainsi que le numérique, le sport et le développement durable. À cette date, en garantie de la bonne exécution de sa promesse d'achat, dont le montant total s'élève à environ 330 millions d'euros, Boulogne Studios a versé un dépôt de 70 millions d'euros qui lui sera restitué si l'opération n'est pas réalisée par Vivendi. Vivendi SA a remis en mars 2017 à « Val-de-Seine Aménagement » une lettre de confort à échéance du 30 juin 2020, confirmant si nécessaire son support financier à sa filiale pour un montant maximum de 244 millions d'euros.

23.2. PASSIFS ÉVENTUELS CONSÉCUTIFS AUX ENGAGEMENTS DONNÉS OU REÇUS DANS LE CADRE DE CESSIONS OU D'ACQUISITIONS DE TITRES

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

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

  Ces derniers visent la limitation des acquisitions de droits de films américains et de séries américaines auprès de certains studios américains (Groupe Canal+ peut dorénavant conclure des contrats-cadres couplant des droits gratuits et payants auprès de deux studios américains) et des films français (interdiction d'acquérir conjointement des droits gratuits et payants pour plus de 20 films EOF par an), la négociation séparée des droits payants et gratuits de certains films et séries récents, la limitation des acquisitions par C8 et CStar de films français de catalogue auprès de Studiocanal (limitation à 50 % du nombre total et de la valeur totale de films français de catalogue acquis annuellement par ces chaînes).

  Ces engagements sont pris jusqu'au 31 décembre 2019. En cas d'évolution significative des conditions de marché, Groupe Canal+ dispose de la possibilité de demander une levée ou une adaptation partielle ou totale desdits engagements. Un mandataire indépendant a été proposé par Groupe Canal+ et agréé par l'Autorité le 30 août 2017 ; il est en charge de surveiller l'exécution des engagements.

  Par ailleurs, le Conseil supérieur de l'audiovisuel a autorisé le rachat des chaînes Direct 8 et Direct Star (renommées respectivement C8 et CStar) le 18 septembre 2012 sous réserve d'engagements en matière de diffusion de programmes, d'obligations d'investissements et de circulation de droits.

- Le 30 août 2006, le rapprochement des activités de télévision payante en France de Groupe Canal+ et de TPS a été autorisé, au titre du contrôle des concentrations, par une décision du ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, sous condition du respect d'engagements souscrits par Vivendi et Groupe Canal+ pour une durée maximale de six ans, exception faite des engagements sur les mises à disposition de chaînes et sur la Vidéo à la Demande (VàD) qui ne pouvaient excéder cinq ans.

  L'Autorité de la concurrence française s'est saisie d'office, le 28 octobre 2009, au titre d'éventuels manquements aux engagements pris par Groupe Canal+ dans le cadre du rapprochement entre Canalsatellite et TPS.

  Le 23 juillet 2012, l'Autorité de la concurrence a de nouveau autorisé l'opération de concentration sous réserve du respect de 33 injonctions. Ces injonctions étaient applicables pour une durée de cinq ans renouvelable une fois.

  À l'issue du réexamen des injonctions par l'Autorité de la concurrence, cette dernière a décidé le 22 juin 2017 de reconduire ou de lever certaines injonctions, ou encore d'en aménager d'autres.

  Ces injonctions qui sont mises en œuvre par Groupe Canal+ depuis le 22 juin 2017 visent principalement le marché de l'acquisition des droits cinématographiques, le marché de la distribution des chaînes thématiques, la vidéo à la demande et la vidéo à la demande par abonnement.

  Ces injonctions sont imposées jusqu'au 31 décembre 2019. En cas d'évolution significative des conditions de marché, Groupe Canal+ dispose de la possibilité de demander une levée ou une adaptation partielle ou totale desdites injonctions. Un mandataire indépendant a été proposé par Groupe Canal+ et agréé par l'Autorité le 30 août 2017 ; il est en charge de surveiller l'exécution des injonctions.

- Dans le cadre de la cession par Vivendi de 88 % de sa participation dans Activision Blizzard, finalisée le 11 octobre 2013 (la « date de finalisation »), Vivendi, ASAC II LP et Activision Blizzard ont pris un certain nombre d'engagements réciproques d'usage dans ce type d'opérations (*representations, warranties and covenants*). Les parties se sont engagées à s'indemniser des conséquences susceptibles de résulter d'un manquement à leurs engagements respectifs. Ces garanties sont illimitées dans le temps et non plafonnées.

  Par ailleurs, Vivendi a accordé à Activision Blizzard des garanties relatives aux dettes fiscales ou tout autre passif de la société Amber Holding Subsidiary Co. (« Amber »), filiale de Vivendi rachetée par Activision Blizzard, sur les exercices antérieurs à la date de finalisation. Ces garanties sont illimitées dans le temps et non plafonnées. Les attributs fiscaux (principalement des pertes reportables) alloués à Amber et Activision Blizzard s'élèvent à un montant estimé supérieur à 700 millions de dollars, soit une économie d'impôt potentielle d'environ 245 millions de dollars. Vivendi a octroyé à Activision Blizzard une garantie, sous certaines conditions, relative à ces attributs fiscaux, plafonnée à 200 millions de dollars et qui couvre les exercices clos au 31 décembre 2016 et antérieurs.

  Pour mémoire, lors de la création d'Activision Blizzard en juillet 2008, Activision et Vivendi ont conclu des contrats usuels dans ce type d'opération, dont une convention et une garantie d'indemnisations fiscales.

- Les principales modalités de la cession du groupe Maroc Telecom sont les suivantes :
  - Vivendi a accordé à Etisalat des engagements et garanties portant sur SPT (société holding du groupe Maroc Telecom), Maroc Telecom et ses filiales, usuels pour ce type d'opération, ainsi que certaines garanties spécifiques ;
  - le montant de toute indemnisation qui serait due par Vivendi au titre des pertes indemnisables subies par Maroc Telecom ou l'une de ses filiales est affecté d'un coefficient égal au pourcentage indirectement détenu par Vivendi dans la société concernée à la date de réalisation de la cession (soit 53 % pour Maroc Telecom) ;
  - l'obligation globale d'indemnisation de Vivendi est soumise à un plafond égal à 50 % du prix de cession initial, ce plafond étant porté à 100 % pour les engagements relatifs à SPT ;
  - les engagements d'indemnisation consentis par Vivendi au titre de ces garanties d'une durée générale de 24 mois ont pris fin en mai 2016, étant toutefois précisé que les garanties de nature fiscale pouvaient être mises en œuvre jusqu'au 15 janvier 2018, et celles relatives à SPT jusqu'à l'expiration d'une période de 4 ans suivant la réalisation de l'opération (14 mai 2018) ;
  - en garantie du paiement de toute indemnisation due au titre des garanties spécifiques mentionnées supra, Vivendi a délivré à Etisalat une garantie bancaire d'un montant de 247 millions d'euros, qui a expiré le 15 février 2018. Ce montant avait été réduit à 9 millions d'euros.

Par ailleurs, Vivendi s'était engagé à contre-garantir SFR de toutes les sommes qui auraient pu lui être réclamées par Etisalat ou tout tiers autre qu'Etisalat dans le cadre de la cession de sa participation dans Maroc Telecom :

– au titre du contrat de cession avec Etisalat, cet engagement a pris fin à la date d'expiration du droit de recours d'Etisalat contre Vivendi et SFR, soit le 14 mai 2018 ;
– cet engagement, qui couvrait également toutes les sommes que SFR pouvait être conduit à payer à tout tiers autre qu'Etisalat, a expiré en l'absence de demande formulée par Numericable Group dans les délais légaux de prescription applicables.

- Cession de GVT (mai 2015) : garanties limitées à des risques fiscaux spécifiquement identifiés pour un montant maximum de 180 millions de BRL.
- Rapprochement entre NBC et VUE (mai 2004) et amendements subséquents de 2005 à 2010 : manquement aux engagements fiscaux et engagement de couvrir les clauses dites de la nation la plus favorisée.
- Cession de la participation dans PTC (décembre 2010), engagements souscrits pour clore le différend relatif à la propriété des titres Polska Telefonia Cyfrowa (PTC) :
  – garanties données à Law Debenture Trust Company (LDTC), à hauteur de 18,4 % des 125 premiers millions d'euros, 46 % des montants entre 125 et 288 millions d'euros et 50 % au-delà ;
  – garanties données à l'administrateur judiciaire de Poltel Investment (Elektrim).
- Vivendi et ses filiales ont conclu des accords avec certains actionnaires minoritaires prévoyant des compléments de prix. Ils comprennent notamment les compléments de prix plafonnés payables en 2020 et 2022 liés au contrat signé en juin 2016 pour l'acquisition de 100 % des sociétés qui détiennent et gèrent les droits, hors édition, de Paddington. Ces compléments de prix font partie d'une garantie globale plafonnée à 80 millions de livres sterling à échéance du 31 décembre 2024.
- Un certain nombre de garanties accordées dans le cadre de cessions ou d'acquisitions d'actifs intervenues au cours des exercices antérieurs, sont prescrites. Néanmoins, les délais de prescription applicables à certaines garanties de passifs notamment en matière sociale, environnementale et fiscale ou de propriété des titres, ainsi qu'à des garanties données notamment dans le cadre de l'arrêt de certaines activités ou de dissolutions de sociétés, sont en cours. À la connaissance de Vivendi, aucune demande d'indemnisation significative afférente à ces garanties n'est intervenue à ce jour.

  En outre, Vivendi délivre régulièrement à l'occasion du règlement de litiges et contentieux des engagements indemnitaires à des parties tierces, usuels dans ce type d'opérations.

23.3. AUTRES GARANTIES

- En plus des lettres de confort usuelles, Vivendi a apporté sa garantie à plusieurs banques qui mettent des lignes de crédit à disposition de certaines filiales étrangères pour couvrir leurs besoins en fonds de roulement, et notamment environ 4 millions d'euros pour UMG et environ 5 millions d'euros et 31 millions de dollars pour Canal+ au 31 décembre 2018.
- Vivendi a renouvelé une garantie en faveur de PRI pensions, pour le compte d'UMG Suède. Cette garantie portée à 60 millions de couronnes est à échéance du 31 mars 2019.
- Vivendi a apporté à certaines sociétés d'UMG des garanties couvrant leurs engagements vis-à-vis des tiers.
- Vivendi a contre garanti des établissements financiers américains qui ont émis un certain nombre de cautions bancaires (lettres de crédit) pour le compte de certaines filiales opérationnelles américaines pour un montant total de l'ordre de 8 millions de dollars.
- Par ailleurs, Vivendi a pris un certain nombre d'engagements en matière de loyers immobiliers qui représentent un montant net de 2 millions d'euros au 31 décembre 2018.
- Vivendi a apporté des garanties de couverture financière pour le compte de plusieurs de ses filiales dans le cadre de leurs activités courantes.
- Dans le cadre de la scission du fonds de retraite anglais USH ouvert aux salariés et anciens salariés de Grande-Bretagne, Vivendi SA a garanti sa filiale Centenary Holdings Ltd lors du transfert des engagements de retraite auprès de Metlife. Ce montant s'élève au 31 décembre 2018 à environ 7 millions de livres sterling mais ne constitue pas un engagement financier supplémentaire pour le groupe.

23.4. PACTES D'ACTIONNAIRES

- Vivendi a reçu, dans le cadre de pactes d'actionnaires ou d'investisseurs existants, certains droits (droits de préemption, droits de priorité, etc.) qui lui permettent de contrôler la structure du capital des sociétés consolidées où sont présents des actionnaires minoritaires. En contrepartie, Vivendi a accordé des droits équivalents à ces derniers au cas où il serait amené à céder sa participation à des parties tierces.

23.5. SÛRETÉS ET NANTISSEMENTS

- Au 31 décembre 2018, comme au 31 décembre 2017, aucun actif matériel au bilan de Vivendi ne fait l'objet d'un nantissement ou d'une hypothèque en faveur de tiers.
- Le 20 mars 2018 Vivendi a vendu à terme le solde de sa participation dans Ubisoft (soit 7 590 909 actions représentant 6,7 % du capital) pour un montant d'environ 500 millions d'euros correspondant à un prix de 66 euros par action. Ces actions sont ainsi cédées à deux établissements financiers par Vivendi : 1 040 909 titres, comme prévu, à la date du 1er octobre 2018, et 6 550 000 titres reportés à la date du 5 mars 2019. Ces derniers titres ont été nantis en faveur d'un des deux établissements financiers.

23.6. COVENANTS FINANCIERS

Vivendi est sujet à certains covenants financiers :

- Les emprunts obligataires émis par Vivendi SA (3 650 millions d'euros au 31 décembre 2018 ; voir note 17, Dettes financières) contiennent des clauses habituelles de cas de défaut, d'engagement de ne pas constituer de sûretés au titre d'une quelconque dette obligataire (*negative pledge*) et en matière de rang (clause de pari-passu).

  Ils contiennent également une clause de remboursement anticipé en cas de changement de contrôle (sauf au bénéfice du Groupe Bolloré, pour les obligations émises en mai 2016 et novembre 2016) qui s'appliquerait si, à la suite d'un tel événement, la note long-terme corporate de Vivendi SA était dégradée en dessous du niveau d'investissement (Baa3/BBB-).

Les clauses usuelles de cas de défaut ainsi le respect d'un ratio financier attachés à la ligne de crédit bancaire de 2,0 milliards d'euros (voir note 17, Dettes financières) ont été annulés lors de la signature de l'avenant en janvier 2019 pour l'extension de cette ligne de crédit à 2,2 milliards d'euros (et échéance repoussée au 16 janvier 2024). De même, les huit nouvelles lignes de crédit bilatérales de 150 millions d'euros chacune signées en janvier 2019 pour un montant total disponible de 1,2 milliard d'euros (voir note 17, Dettes financières) ne sont pas soumises à des covenants financiers.

NOTE 24. LITIGES

Dans le cours normal de ses activités, Vivendi est mis en cause dans un certain nombre de procédures judiciaires, gouvernementales, arbitrales et administratives.

Les charges qui peuvent résulter de ces procédures ne sont provisionnées que lorsqu'elles sont probables et que leur montant peut être, soit quantifié, soit estimé dans une fourchette raisonnable. Dans ce dernier cas, le montant provisionné correspond à notre meilleure estimation du risque. Le montant des provisions retenu est fondé sur l'appréciation du niveau de risque au cas par cas, étant précisé que la survenance d'événements en cours de procédure peut entraîner à tout moment une réappréciation de ce risque.

À la connaissance de la société, il n'existe pas d'autre litige, arbitrage, procédure gouvernementale ou judiciaire ou fait exceptionnel (y compris toute procédure, dont l'émetteur a connaissance, qui est en suspens ou dont il est menacé) susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des douze derniers mois une incidence significative sur la situation financière, le résultat, l'activité et le patrimoine de la société et du groupe, autres que ceux décrits ci-dessous.

Les procédures décrites ci-après constituent un état des lieux au 11 février 2019, date de la réunion du Directoire arrêtant les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

24.1. LBBW ET AUTRES CONTRE VIVENDI

Le 4 mars 2011, 26 investisseurs institutionnels de nationalités allemande, canadienne, luxembourgeoise, irlandaise, italienne, suédoise, belge et autrichienne ont assigné Vivendi devant le Tribunal de commerce de Paris en vue d'obtenir des dommages et intérêts en réparation d'un préjudice allégué qui résulterait de quatre communications financières diffusées en octobre et décembre 2000, septembre 2001 et avril 2002. Le 5 avril et le 23 avril 2012, Vivendi a reçu deux assignations similaires : l'une délivrée par un fonds de pension américain, le Public Employee Retirement System of Idaho, et l'autre délivrée par six investisseurs institutionnels de nationalités allemande et britannique. Le 8 août 2012, le British Columbia Investment Management Corporation a également assigné Vivendi sur les mêmes fondements. Le 7 janvier 2015, le Tribunal de commerce de Paris a désigné un « constatant », chargé de vérifier la qualité à agir des demandeurs et d'examiner les éléments probatoires fournis par ces derniers quant aux détentions de titres alléguées. Ce dernier a déposé ses derniers rapports au cours du premier semestre 2018. Les premières audiences sur le fond du dossier se sont tenues au cours du second semestre 2018.

24.2. CALIFORNIA STATE TEACHERS RETIREMENT SYSTEM ET AUTRES CONTRE VIVENDI

Le 27 avril 2012, 67 investisseurs institutionnels étrangers ont assigné Vivendi devant le Tribunal de commerce de Paris en réparation d'un prétendu préjudice résultant de la communication financière de Vivendi entre 2000 et 2002. Le 7 juin et les 5 et 6 septembre 2012, 26 nouvelles parties sont intervenues à la procédure. En novembre 2012 et mars 2014, douze demandeurs se sont désistés. Le 7 janvier 2015, le Tribunal de commerce de Paris a désigné un « constatant », chargé de vérifier la qualité à agir des demandeurs et d'examiner les éléments probatoires fournis par ces derniers quant aux détentions de titres alléguées. Ce dernier a déposé ses derniers rapports au cours du premier semestre 2018. Les premières audiences sur le fond du dossier se sont tenues au cours du second semestre 2018.

24.3. MEDIASET CONTRE VIVENDI

Le 8 avril 2016, Vivendi a conclu un accord de partenariat stratégique avec Mediaset. Cet accord prévoyait l'échange de 3,5 % du capital de Vivendi contre 3,5 % du capital de Mediaset et 100 % du capital de la société de télévision payante Mediaset Premium, filiale de Mediaset.

L'acquisition par Vivendi de Mediaset Premium reposait sur des hypothèses financières remises par Mediaset à Vivendi en mars 2016, qui avaient soulevé certaines interrogations chez Vivendi, signalées à Mediaset. L'accord signé le 8 avril a ensuite fait l'objet de due diligence (réalisées pour Vivendi par le cabinet Deloitte), comme prévu contractuellement. Il est ressorti de cet audit et des analyses de Vivendi que les chiffres fournis par Mediaset préalablement à la signature de l'accord n'étaient pas réalistes et reposaient sur une base artificiellement augmentée.

Alors que Vivendi et Mediaset étaient en discussions pour trouver une structure transactionnelle alternative à celle prévue dans l'accord du 8 avril, Mediaset y a mis fin le 26 juillet 2016 en rejetant publiquement la proposition que Vivendi lui avait soumise. Celle-ci consistait en un échange de 3,5 % du capital de Vivendi contre 20 % du capital de Mediaset Premium et 3,5 % de Mediaset et, pour le solde, par l'émission par Mediaset d'obligations convertibles en actions Mediaset au profit de Vivendi.

Par la suite, Mediaset et sa filiale RTI, d'une part, et Fininvest, l'actionnaire majoritaire de Mediaset, d'autre part, ont assigné Vivendi devant le Tribunal civil de Milan afin d'obtenir l'exécution forcée de l'accord du 8 avril 2016 et du pacte d'actionnaires y afférent, ainsi que la réparation du préjudice prétendument subi. Les parties demanderesses soutiennent en particulier que Vivendi n'a pas déposé le dossier de notification de l'opération à l'Autorité de concurrence européenne et a ainsi bloqué la levée de la dernière condition suspensive à la réalisation de l'opération. Vivendi précise que bien qu'ayant terminé dans les temps le processus de pré-notification de l'opération auprès de la Commission européenne, celle-ci n'aurait pas accepté de se saisir formellement du dossier en l'absence d'un accord des parties sur leurs points de divergence.

Au cours de la première audience qui s'est tenue sur ce dossier, le juge a invité les parties à se rapprocher en vue de tenter de trouver un règlement amiable à leur litige. À cet effet, les parties ont engagé le 3 mai 2017 une procédure de médiation devant la Chambre d'arbitrage national et international de Milan.

En dépit de cette procédure de médiation, Mediaset, RTI et Fininvest ont déposé le 9 juin 2017 une autre assignation à l'encontre de Vivendi, visant à obtenir le paiement de dommages et intérêts d'un montant total de 2 milliards d'euros à Mediaset et RTI et d'un milliard d'euros à Fininvest, reprochant à Vivendi l'acquisition de titres Mediaset au cours du dernier

trimestre 2016. Selon les demanderesses (qui ont, sans succès, demandé la jonction de cette procédure aux deux premières), cette opération serait constitutive d'une violation de l'accord du 8 avril 2016, d'une infraction à la réglementation italienne sur les médias et d'actes de concurrence déloyale. Aux termes de cette nouvelle assignation, il est aussi demandé à Vivendi de céder les actions Mediaset prétendument acquises en violation de la réglementation et de l'accord du 8 avril 2016. Les parties demanderesses réclament enfin que, dans l'attente de leur cession, Vivendi ne puisse exercer les droits (y compris les droits de vote) afférents à ces titres Mediaset.

Le 27 février 2018, le Tribunal a constaté la fin de la procédure de médiation et a fixé une audience au 23 octobre 2018, renvoyée au 4 décembre 2018. Lors de cette audience, Fininvest, RTI et Mediaset ont renoncé à leur demande d'exécution forcée de l'accord du 8 avril 2016, tout en maintenant leur demande d'indemnisation du préjudice prétendument subi, à hauteur de (i) 720 millions d'euros s'agissant de Mediaset et RTI, pour défaut d'exécution de l'accord du 8 avril 2016 et (ii) 1,3 milliard d'euros s'agissant de Fininvest, pour défaut d'exécution du pacte d'actionnaires mentionné ci-dessus, pour le préjudice lié à l'évolution du cours de Bourse de Mediaset entre le 26 juillet et le 2 août 2016 et différents dommages relatifs aux achats prétendument illégaux d'actions Mediaset par Vivendi à la fin de l'année 2016. Fininvest réclame également à être indemnisé des atteintes portées à ses procédures décisionnelles et à son image, pour un montant à déterminer par le juge. La prochaine audience se tiendra le 12 mars 2019.

24.4. AUTRES PROCÉDURES LIÉES À L'ENTRÉE DE VIVENDI AU CAPITAL DE MEDIASET

Après l'entrée de Vivendi au capital de Mediaset au moyen d'achats d'actions effectués sur le marché boursier au cours des mois de novembre et décembre 2016, portant sa participation à 28,80 % du capital de cette société, Fininvest a indiqué avoir déposé une plainte pour manipulation de marché contre Vivendi auprès du parquet de Milan et de la Consob, l'autorité administrative de régulation des marchés financiers en Italie.

Par ailleurs, l'AGCOM (autorité administrative de régulation du secteur des communications en Italie) a ouvert, le 21 décembre 2016, une enquête sur la compatibilité entre la montée de Vivendi au capital de Mediaset et sa position d'actionnaire de Telecom Italia au regard de la réglementation italienne sur les médias.

Le 18 avril 2017, l'AGCOM a rendu une décision aux termes de laquelle elle estime que Vivendi n'est pas en conformité avec cette réglementation. Vivendi, qui disposait d'un délai de 12 mois pour se mettre en conformité, a fait appel de cette décision devant le Tribunal administratif du Latium. Dans l'attente de ce jugement, l'AGCOM a pris acte du plan de mise en conformité qui lui a été proposé par Vivendi destiné à décrire les modalités utilisées afin de se conformer à sa décision. Le 9 avril 2018, conformément aux engagements pris vis-à-vis de l'AGCOM, Vivendi a transféré la fraction de ses titres supérieure à 10 % des droits de vote de Mediaset à une société fiduciaire indépendante. Le 5 novembre 2018, le Tribunal administratif du Latium a décidé de suspendre sa décision et de renvoyer à la Cour de Justice de l'Union européenne l'analyse de la compatibilité du régime italien de l'article 43 de la loi TUSMAR, tel qu'appliqué par l'AGCOM, avec les principes de libre circulation du Traité de fonctionnement de l'Union européenne.

24.5. TELECOM ITALIA

Le 5 août 2017, le gouvernement italien a informé Vivendi de l'ouverture d'une procédure visant à vérifier si certaines dispositions du décret-loi n° 21 du 15 mars 2012, portant « règlement sur les pouvoirs spéciaux dans les domaines de la défense et la sécurité nationale » (article 1), ainsi que pour les « activités d'importance stratégique dans les domaines de l'énergie, des transports et communications » (article 2), avaient été respectées par Telecom Italia et Vivendi. Vivendi a considéré que les dispositions de ce texte lui étaient inapplicables. En particulier, (i) l'article 1, relatif aux domaines de la défense et de la sécurité nationale n'a jamais été déclaré et communiqué au marché, au regard de la nature des activités exercées par Telecom Italia et (ii) l'article 2, relatif aux domaines de l'énergie, des transports et des communications ne s'applique pas à Vivendi dans la mesure où il traite de l'acquisition de participations significatives par des entités n'appartenant pas à l'Union européenne.

En outre et dans ce même contexte, la Consob a, le 13 septembre 2017, déclaré l'existence d'un contrôle de fait de Vivendi sur Telecom Italia. Vivendi et Telecom Italia contestent formellement cette position et en ont fait appel devant les juridictions compétentes.

Le 28 septembre 2017, la Présidence du Conseil des ministres a déclaré que la notification qui avait été faite à titre conservatoire par Vivendi au titre de l'article 1 du décret-loi susvisé, l'avait été avec retard, et que Telecom Italia n'a pas procédé à la notification au titre de l'article 1 du décret, à la suite du changement de contrôle sur ses actifs d'importance stratégique dans les domaines de l'énergie, des transports et des communications. La Présidence du Conseil des ministres a ainsi ouvert une procédure à l'encontre de Telecom Italia pour absence de notification au titre de l'article 2 du même décret-loi. Vivendi et Telecom Italia ont fait appel de cette décision.

Par ailleurs, par décret en date du 16 octobre 2017, le gouvernement italien a décidé d'exercer les pouvoirs spéciaux conférés par l'article 1 du décret-loi de 2012, relatif aux domaines de la défense et de la sécurité nationale. Ce décret impose à Vivendi, Telecom Italia et ses filiales Telecom Italia Sparkle Spa (« Sparkle ») et Telsy Elettronica e Telecomunicazioni Spa (« Telsy ») un certain nombre d'obligations en matière d'organisation et de gouvernance. En particulier, Telecom Italia et ses filiales Sparkle et Telsy doivent disposer en leur sein d'une division en charge de superviser toutes les activités en matière de défense et de sécurité nationale, jouissant d'une pleine autonomie et dotée de ressources humaines et financières visant à garantir son indépendance, et nommer dans leurs organes de direction un membre de nationalité italienne agréé par le gouvernement et titulaire d'une accréditation en matière de sécurité. Il est également constitué un Comité de surveillance sous l'égide du Conseil des ministres (*Comitato di monitoraggio*), destiné à contrôler le respect de ces obligations. Le 13 février 2018, Vivendi et Telecom Italia ont déposé un recours contre ce décret devant la Présidence du Conseil des ministres italiens.

En outre, par décret en date du 2 novembre 2017, le gouvernement italien a décidé de mettre en application les pouvoirs spéciaux conférés par l'article 2 du décret-loi de 2012, relatif aux domaines de l'énergie, des transports et communications. Ce décret impose à Telecom Italia la mise en place de plans de développement, d'investissement et de maintenance destinés à garantir le fonctionnement et la sécurité des réseaux, la fourniture du service universel et plus généralement, à satisfaire l'intérêt général à moyen et long terme, sous le contrôle du *Comitato di monitoraggio*, auquel devront être communiqués toute réorganisation des participations du groupe Telecom Italia, ainsi que tout projet de l'opérateur ayant un impact en matière de sécurité, de disponibilité et de fonctionnement des réseaux. Le 2 mars 2018, Vivendi et Telecom Italia ont déposé un recours contre ce décret devant la Présidence du Conseil des ministres italiens.

Par décret en date du 8 mai 2018, le gouvernement italien a condamné Telecom Italia à une sanction administrative d'un montant de 74 millions d'euros, pour manquement à ses obligations d'information (absence de notification au titre de l'article 2 du décret-loi n° 21 du 15 mars 2012, voir ci-dessus). Le 5 juillet 2018, la Cour administrative régionale du Latium a suspendu l'exécution de cette sanction administrative.

24.6. ETISALAT CONTRE VIVENDI

Le 12 mai 2017, Etisalat et EINA ont introduit une demande d'arbitrage devant la Cour internationale d'arbitrage de la Chambre de commerce internationale aux termes du contrat de cession de SPT/Maroc Telecom du 4 novembre 2013, dont le « closing » était intervenu le 14 mai 2014. Cette demande portait sur plusieurs réclamations au titre des déclarations et garanties consenties par Vivendi et SFR dans le cadre du contrat de cession. Le 3 janvier 2019, le tribunal arbitral a rendu sa sentence, déboutant Etisalat de sa demande d'indemnisation dans sa totalité.

24.7. AUTO-SAISINE DE L'AUTORITÉ DE LA CONCURRENCE SUR LES PRATIQUES DANS LE SECTEUR DE LA TÉLÉVISION PAYANTE

À la suite de son auto-saisine et d'une plainte d'Orange, l'Autorité de la concurrence a adressé à Vivendi et Groupe Canal+, le 9 janvier 2009, une notification de griefs. L'Autorité de la concurrence reprocherait notamment à Groupe Canal+ d'avoir abusé de sa position dominante sur certains marchés de la télévision payante et à Vivendi et Groupe Canal+ d'avoir mis en œuvre une entente avec, d'une part, TF1 et M6 et, d'autre part, le groupe Lagardère.

Le 16 novembre 2010, l'Autorité a rendu une décision aux termes de laquelle elle a écarté le grief d'entente à l'encontre de toutes les parties concernées ainsi que certains griefs à l'encontre de Groupe Canal+. La décision a en revanche renvoyé à l'instruction l'examen des services de télévision sur fibre optique et des services de télévision de rattrapage ainsi que l'examen des exclusivités de distribution de Groupe Canal+ sur les chaînes éditées par le groupe et les chaînes indépendantes et de l'extension des exclusivités des chaînes de TF1, M6 et Lagardère à la fibre optique et aux services de télévision de rattrapage. Le 30 octobre 2013, l'Autorité de la concurrence a repris l'instruction du dossier sur ces points, mais aucun acte d'instruction n'est intervenu depuis décembre 2013. En avril 2018, l'Autorité de la concurrence a informé Groupe Canal+ de la clôture de l'affaire.

24.8. STUDIOCANAL, UNIVERSAL MUSIC GROUP ET VIVENDI CONTRE HARRY SHEARER ET CENTURY OF PROGRESS PRODUCTIONS

Studiocanal et Vivendi ont été assignés devant la Cour de Californie par Harry Shearer via sa société Century of Progress Productions, en sa qualité d'auteur/acteur et compositeur du film the *Spinal Tap*, film américain produit et financé en 1984 par Embassy Pictures (Studiocanal venant aux droits d'Embassy). Harry Shearer réclame des dommages et intérêts pour non-respect des obligations contractuelles de rendu de comptes d'exploitation, fraude et non exploitation de la marque, et demande l'attribution de la marque. Le 8 février 2017, quatre nouveaux demandeurs, co-auteurs du film, se sont joints à la procédure. Le 28 février 2017, les défendeurs ont déposé une « motion to dismiss » en réponse à l'assignation, par laquelle ils ont demandé au juge de déclarer les nouveaux demandeurs irrecevables à agir, ainsi que de rejeter la revendication de fraude. Le 28 septembre 2017, le juge a rendu sa décision. S'agissant de l'irrecevabilité à agir, il a fait droit à la demande des défendeurs concernant trois co-auteurs sur quatre et la revendication de fraude a été rejetée. Toutefois, le juge a ouvert la possibilité aux plaignants de redéposer une assignation révisée afin de leur permettre d'agir en leur nom propre et de compléter leur action au titre de la fraude, et une nouvelle assignation (« Second Amended Complaint ») a été reçue le 19 octobre 2017, réintroduisant dans la cause les trois demandeurs jugés irrecevables. Par le même acte judiciaire, Universal Music Group a également été assigné. En réponse, UMG et Studiocanal ont déposé leurs « motion to dismiss » respectives le 21 décembre 2017. Par décision du 28 août 2018, (i) la motion de Studiocanal visant à rejeter l'action des demandeurs au titre de la fraude a été rejetée. La juge ne reconnaît pas la fraude mais laisse la possibilité aux demandeurs de la prouver dans le cadre de la procédure au fond qui suivra cette étape préliminaire ; (ii) concernant la motion d'UMG, bien que la juge ait validé certains des arguments, elle a autorisé les demandeurs à déposer une assignation révisée afin de leur permettre de modifier ou compléter leur argumentaire sur ces points. La juge a en outre rejeté la demande d'UMG contestant la demande de la partie adverse visant à résilier et récupérer à son profit, aux États-Unis, les droits d'UMG sur la musique du film ; ce point sera donc jugé dans le cadre de la procédure au fond. Le 18 septembre 2018, les demandeurs ont déposé leur nouvelle assignation (« Third Amended Complaint »). En parallèle, les parties ont décidé de mener une médiation dont la première réunion se tiendra le 11 mars 2019. Les parties ont suspendu le déroulement de la procédure au fond jusqu'à l'issue de cette médiation.

24.9. GLASS EGG CONTRE GAMELOFT INC., GAMELOFT SE, GAMELOFT IBERICA ET VIVENDI SA

La société Glass Egg, société spécialisée dans le design en 3D de modèles de voitures à intégrer dans les jeux vidéo, a, le 23 août 2017, assigné Gameloft Inc., Gameloft SE, Gameloft Iberica et Vivendi SA devant le Tribunal du District de Californie, à San Francisco. Elle réclame le paiement de dommages et intérêts pour violation de ses droits d'auteurs, concurrence déloyale et appropriation illicite de secrets commerciaux. Le Tribunal lui a donné la possibilité de modifier son assignation initiale à trois reprises. Le 17 septembre 2018, Gameloft Inc. a répondu à la quatrième assignation modifiée de Glass Egg, rejetant l'intégralité de ses demandes. Une procédure de « discovery » a débuté, qui devrait se poursuivre au cours du 1er semestre 2019. Par ailleurs, le Tribunal a, par ordonnance du 12 février 2018, prononcé son incompétence vis-à-vis de Gameloft Iberica et de Vivendi SA. La recevabilité de l'assignation contre Gameloft SE reste contestée, le Tribunal ayant ordonné une procédure de « discovery » limitée, afin de déterminer sa compétence.

NOTE 25. INSTRUMENTS DE GESTION DE LA DETTE FINANCIÈRE

Vivendi gère de façon centralisée les risques financiers de taux, de change et de liquidité. La Direction des financements et de la trésorerie de Vivendi assume cette responsabilité, sous l'autorité du Directeur financier du groupe, membre du Directoire, et dispose pour ce faire de l'expertise, des moyens, notamment techniques, et des systèmes d'information nécessaires.

Pour gérer et réduire son exposition aux risques de variation des taux d'intérêt et des cours de change, Vivendi utilise divers instruments financiers dérivés. Il s'agit d'instruments de gré à gré négociés avec des contreparties de premier rang. La majeure partie du financement du groupe est assurée directement par Vivendi SA qui refinance ses filiales le cas échéant.

Au 31 décembre 2018 comme au 31 décembre 2017, il n'y avait pas d'instruments de couverture du risque de taux.

Il n'y avait pas de couverture de risque de taux d'intérêt interne entre Vivendi SA et ses filiales au 31 décembre 2018.

NOTE 26. GESTION DU RISQUE DE CHANGE

La gestion du risque de change du groupe est centralisée auprès de la Direction des financements et de la trésorerie de Vivendi SA pour l'ensemble des filiales contrôlées, sauf dans certains cas où, pendant une période de transition, la filiale acquise est autorisée à poursuivre à son niveau des opérations de change spot ou des opérations de couverture de change à terme standard.

Cette politique vise essentiellement à couvrir les expositions budgétaires (à hauteur de 80 %) liées aux flux monétaires résultant de l'activité réalisée dans des devises autres que l'euro, et les engagements fermes (à hauteur de 100 %) contractés essentiellement dans le cadre de l'acquisition de contenus éditoriaux (droits sportifs, audiovisuels, cinématographiques, etc.) et de certains investissements industriels réalisés par les filiales dans des devises autres que l'euro. La majorité des instruments de couverture sont des contrats de swaps de change ou d'achat et de vente à terme, dont l'échéance est à moins d'un an.

Le tableau ci-dessous présente les instruments de gestion du risque de change utilisés. Les montants positifs représentent les devises à recevoir, les montants négatifs représentent les devises à livrer.

	Au 31 décembre 2018				
(en millions d'euros)	GBP	PLN	USD	Autres devises	Total
Ventes contre euro	(61,6)	(170,2)	(126,4)	(16,5)	(374,7)
Achats contre euro	28,2	127,8	565,2	480,4	1 201,6
Autres	(88,4)	(71,0)	189,2	(24,0)	5,8
	(121,8)	**(113,4)**	**628,0**	**439,9**	**832,7**

NOTE 27. JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS DÉRIVÉS

Les valeurs de marché des portefeuilles d'instruments dérivés qualifiés de couverture des risques de taux et de change sont respectivement de 0 million d'euros et +16,3 millions d'euros au 31 décembre 2018 (coût théorique de débouclement). Au 31 décembre 2017, les justes valeurs de ces portefeuilles de couverture s'élevaient respectivement à 0 million d'euros et -29,5 millions d'euros.

Il n'y avait pas d'instruments financiers dérivés non éligibles à la comptabilité de couverture au 31 décembre 2018 comme au 31 décembre 2017.

	31 décembre 2018		31 décembre 2017	
	Instruments financiers dérivés		Instruments financiers dérivés	
(en millions d'euros)	qualifiés de couverture	non qualifiés de couverture	qualifiés de couverture	non qualifiés de couverture
Gestion du risque de taux d'intérêt	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**
Swaps payeurs de taux fixe	0,0		0,0	
Swaps payeurs de taux variable	0,0		0,0	
Gestion du risque de change	**16,3**	**0,0**	**(29,5)**	**0,0**

NOTE 28. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Les principaux événements intervenus entre la date de clôture et le 11 février 2019, date d'arrêté des comptes de l'exercice 2018 par le Directoire, sont les suivants :

- en janvier 2019, Vivendi SA a signé de nouveaux financements bancaires (voir note 17, Dettes financières) ;
- le 31 janvier 2019, Vivendi a finalisé l'acquisition de 100 % de capital d'Editis, le deuxième groupe d'édition français (voir Faits marquants) ;
- le 11 février 2019, le Directoire de Vivendi a décidé de proposer aux actionnaires deux résolutions concernant les rachats d'actions qui seront soumises aux votes lors de l'Assemblée générale du 15 avril 2019 (voir note 14, Capitaux propres).

4. Filiales et participations

(en millions d'euros, sauf précision)	Capital	Capitaux propres autres que le capital (a)	Quote-part du capital détenue en pourcentage	Valeur comptable des titres détenus		Prêts et avances (b) consentis par Vivendi	Montant des cautions et avals fournis par Vivendi	Chiffre d'affaires de l'avant-dernier exercice	Chiffre d'affaires du dernier exercice	Bénéfice ou perte de l'avant-dernier exercice	Bénéfice ou perte du dernier exercice	Dividendes encaissés par Vivendi au cours du dernier exercice	Observations
				Brute	Nette								
Filiales et participations													
Universal Music Group Inc. (c) 2220 Colorado Avenue Santa Monica California 90404 (États-Unis)	0,0 million de dollars	980,1 millions de dollars	100,00	2 735,1	2 735,1	-	-	-	-	(186,6) millions de dollars	(78,6) millions de dollars	745,1	
UMG SAS (ex-SIG 104) (d) 59 bis, avenue Hoche 75008 Paris	2 704,3	35,9	100,00	2 704,2	2 704,2	-	-	-	-	976,7	322,6	245,8	
Groupe Canal+ SA (e) 1, place du Spectacle 92130 Issy-les-Moulineaux	100,0	1 981,6	100,00	5 198,1	4 158,1	1 109,9	-	1 691,4	1 610,0	19,2	(82,2)		
SECP 1, place du Spectacle 92130 Issy-les-Moulineaux	95,0	203,9	51,52	522,1	522,1	-	-	1 543,9	1 502,4	0,6	(17,2)		
Havas 29/30, quai de Dion-Bouton 92800 Puteaux	169,6	1 862,1	100,00	3 921,3	3 921,3	-	-	97,1	94,9	79,7	6,3	76,2	
Gameloft 14, rue Auber 75009 Paris	4,4	36,4	100,00	621,6	621,6	6,4	-	213,2	222,0	5,0	0,1		
Compagnie du Dôme 59 bis, avenue Hoche 75008 Paris	331,8	(177,1)	100,00	443,6	155,0	33,4	-	-	-	(18,6)	(0,5)		
Poltel Investment (ex-Elektrim Telekomcajka) ul. Emilii Plater 53 00-113 Warszawa (Pologne)	10 008,1 millions de zlotys	(f) (16 500,4) millions de zlotys	100,00	207,1	0,0	1 603,1	-	-	n/d	166,3 millions de zlotys	n/d		dépréciation sur avances 1 603,1
Telecom Italia (g) Via Gaetano Negri 1 20123 Milan (Italie)	11 656,3	(f) 8 413,1	23,94	3 931,2	3 130,4	-	-	14 098,7	n/d	1 086,9	n/d		
Mediaset (h) Viale Europa 46, Cologno Monzese (MI) (Italie)	614,2	(f) 1 169,1	9,61	493,2	296,3	-	-	6,5	n/d	69,2	n/d		
Ubisoft Entertainment (i) 107, avenue Henri-Fréville 35207 Rennes cedex 2	8,7	885,3	5,80	209,0	209,0	-	-	1 319,7	1 550,7	(104,9)	215,8		clôture au 31/03
Autres filiales et participations (j) (renseignements globaux)	-	-	-	1 173,2	1 000,1	1 401,3	-	-	-	-	-		dépréciation sur avances 334,4
Total	**-**	**-**	**-**	**22 159,7**	**19 453,3**	**4 154,1**	**0,0**	**-**	**-**	**-**	**-**	**1 067,1**	

(a) Y compris le résultat de l'exercice.

(b) Y compris les avances en compte courant, hors intérêts courus.

(c) Société détenant les entités d'UMG aux États-Unis.

(d) Société détenant les entités d'UMG en dehors des États-Unis.

(e) Société holding du Groupe Canal+.

(f) Données au 31 décembre 2017.

(g) Vivendi détient au 31 décembre 2018 23,94 % des droits de vote représentant 17,15 % du capital total.

(h) Titres détenus (hors titres transférés en fiducie le 9 avril 2018).

(i) Titres faisant l'objet d'une vente à terme à échéance du 5 mars 2019.

(j) Dont droits sur actifs nets mis en fiducie (Mediaset) valeur brute 757,2 millions d'euros et valeur nette de 622,1 millions d'euros.

5. Échéances des dettes fournisseurs et des créances clients

En application de l'article L.441-6-1 du Code de commerce, les factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice à l'égard des fournisseurs dans les comptes annuels de Vivendi SA au 31 décembre 2018 et dont le terme est échu s'élèvent à 0,7 million d'euros et leur décomposition est la suivante :

	Au 31 décembre 2018				
(en millions d'euros)	Échu 1 à 30 jours	Échu 31 à 60 jours	Échu 61 à 90 jours	Échu 91 jours et plus	Total
I. Terme échu					
Dettes fournisseurs (a)	0,3	0,3			0,6
	0,3	**0,3**			**0,6**
II. Dettes exclues du (I) relatives à des dettes litigieuses					
Dettes fournisseurs					0,1
					0,1
	Échu 1 à 30 jours	Échu 31 à 60 jours	Échu 61 à 90 jours	Échu 91 jours et plus	Total
(a) Ratio rapporté en pourcentage au montant total des achats de l'exercice (montants HT) :	0,3 %	0,3 %			0,6 %

En application de l'article D. 441-4 du Code de commerce, les factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice par les clients dans les comptes annuels de Vivendi SA au 31 décembre 2018 et dont le terme est échu s'élèvent à 4,9 millions d'euros et leur décomposition est la suivante :

	Au 31 décembre 2018				
(en millions d'euros)	Échu 1 à 30 jours	Échu 31 à 60 jours	Échu 61 à 90 jours	Échu 91 jours et plus	Total
I. Terme échu					
Créances clients (b)				(a) 0,9	0,9
				0,9	**0,9**
II. Créances exclues du (I) relatives à des créances litigieuses					
Créances clients					4,1
					4,1
(a) Factures intragroupe					
	Échu 1 à 30 jours	Échu 31 à 60 jours	Échu 61 à 90 jours	Échu 91 jours et plus	Total
(b) Ratio rapporté en pourcentage au montant total du chiffre d'affaires de l'exercice (montants HT) :				1,3 %	1,3 %

6. Tableau de résultats des cinq derniers exercices

(en millions d'euros)	2018	2017	2016	2015	2014
Capital en fin d'exercice					
Capital social	7 184,3	7 128,3	7 079,0	7 525,6	7 433,8
Nombre d'actions émises	1 306 234 196	1 296 058 883	1 287 087 844	1 368 322 570	1 351 600 638
Nombre potentiel d'actions à créer					
Par exercice d'options de souscription d'actions	7 244 977	13 201 910	24 620 359	31 331 489	42 722 348
Par attribution d'actions gratuites ou de performance	(a) 0	(a) 0	2 873 214	2 544 944	0
Résultat global des opérations effectuées					
Chiffre d'affaires hors taxes	68,3	66,5	46,0	42,1	58,3
Bénéfice (perte) avant impôts, amortissements et provisions	1 789,2	153,6	883,4	3 063,8	(8 023,4)
Impôt sur les bénéfices – produit ou (charge)	(b) 130,3	(b) 518,3	(b) 55,7	(b) (212,2)	(b) 202,0
Bénéfice (perte) après impôts, amortissements et provisions	951,3	703,1	1 609,5	2 827,0	2 914,9
Bénéfice distribué	(c) 634,0	(d) 567,6	(d) 499,2	(d) 3 951,3	(d) 1 362,5
Résultat par action (en euros)					
Bénéfice après impôts, avant amortissements et provisions (e)	1,47	0,52	0,73	2,08	(5,79)
Bénéfice (perte) après impôts, amortissements et provisions (e)	0,73	0,54	1,25	2,07	2,16
Dividende versé à chaque action	(c) 0,50	0,45	0,40	3,00	(f) 1,00
Personnel					
Nombre de salariés (moyenne annuelle)	247,0	237	207	190	194
Montant de la masse salariale (g)	43,8	40,3	38,5	43,1	58,1
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (Sécurité sociale, œuvres sociales, etc.)	20,1	20,4	18,0	18,3	20,4

(a) Montant ajusté du nombre d'actions propres détenues et affectées à la couverture des plans d'actions de performance (voir note 9).

(b) Le montant des « impôts sur les bénéfices » comprend (i) le produit net ou la charge nette d'impôt généré par le régime d'intégration fiscale dont Vivendi est la tête et (ii) intègre le cas échéant la contribution de 3 % sur les revenus distribués.

(c) Il est proposé à l'Assemblée générale des actionnaires du 15 avril 2019 d'approuver la distribution d'un dividende de 0,50 euro par action, au titre de 2018, soit un montant total de 634,0 millions d'euros calculé sur la base du nombre d'actions d'autocontrôle détenues au 31 janvier 2019 ; le montant sera ajusté pour tenir compte du nombre d'actions ayant droit au dividende à la date du détachement.

(d) Selon le nombre d'actions ayant jouissance au 1er janvier, après déduction des actions autodétenues au moment de la mise en paiement du dividende.

(e) Calcul effectué en fonction du nombre d'actions à la date de clôture.

(f) Le 30 juin 2014, Vivendi SA a versé à ses actionnaires 1 euro par action, par répartition à due concurrence d'un montant total de 1 347,7 millions d'euros prélevé sur les primes d'émission et présentant pour les actionnaires le caractère d'un remboursement d'apport.

(g) Hors actions de performance.

7. Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-58 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-58 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS A L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Conventions et engagements autorisés et conclus au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisé et conclu au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'Assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-86 du Code de commerce.

Conventions et engagements autorisés et conclus depuis la clôture

Nous avons été avisés des conventions et engagements suivants, autorisés et conclus depuis la clôture de l'exercice écoulé, qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil de surveillance.

Avenant à l'indemnité en cas de départ du Président du Directoire à l'initiative de la société

Votre Conseil de surveillance du 14 février 2019, sur recommandation du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, a décidé de renforcer de 80 % à 90 % le niveau d'atteinte des critères de performance conditionnant le versement de l'indemnité en cas de départ du Président du Directoire à l'initiative de la société, dans les conditions décrites ci-après au 2 de la partie « Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs sans exécution au cours de l'exercice écoulé ».

Désormais, cette indemnité ne serait pas due si les résultats financiers du groupe (résultat net ajusté et cash-flow des opérations) étaient inférieurs à 90 % du budget sur les deux exercices précédant le départ et si la performance du titre Vivendi était inférieure à 90% de la moyenne de la performance de l'indice composite (½ CAC 40 et ½ Euro Stoxx Media) sur les 24 derniers mois.

Par ailleurs, le Conseil de surveillance, dans sa même séance, a également décidé de supprimer la faculté de maintenir la totalité des droits à actions de performance en cas de départ dans les conditions donnant droit à l'indemnité. Ces droits pourront être maintenus, le cas échéant, au prorata de la durée de la présence du Président du Directoire au cours des trois années de la période d'acquisition, sous réserve de la réalisation des conditions de performance les concernant.

Dirigeant intéressé : M. Arnaud de Puyfontaine
Président du Directoire

Motif justifiant de l'intérêt pour la société :

Le Conseil de surveillance a rappelé que le principe d'indemnité conditionnelle versée en cas de départ du Président du Directoire à l'initiative de la société, sauf faute grave, était justifié par la renonciation en 2014 par le Président du Directoire à son contrat de travail, conformément au Code AFEP-MEDEF, et par l'impossibilité d'indemnisation.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DEJA APPROUVÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs

a) dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R. 225-57 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Contrat de prestations de services conclu entre Vivendi et M. Dominique Delport

Votre Conseil de surveillance du 2 septembre 2015 a autorisé, sur recommandation du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, la conclusion d'un contrat de prestation de services entre Vivendi et M. Dominique Delport pour une durée de cinq années à compter du 1er 2015, aux termes duquel M. Dominique Delport apporte son concours et ses conseils dans le domaine de la création et de l'utilisation de nouveaux contenus numériques dans le cadre du développement de Vivendi Content et de Dailymotion.

Le montant annuel maximal des honoraires au titre de ce contrat de prestations de services s'élève à un montant fixe de 300 000 euros.

M. Dominique Delport ayant cessé d'exercer ses fonctions opérationnelles au sein du groupe Havas depuis le 26 mars 2018, Vivendi a accepté de mettre fin à cette même date au contrat de prestation de services visé ci-dessus.

Le montant versé au titre de ce contrat de prestations de services pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 s'élève à 75 000 euros prorata temporis.

Aux termes de ce même contrat, M. Dominique Delport bénéficiait d'un plan d'intéressement à long terme indexé sur la croissance de la valeur d'entreprise de Dailymotion par rapport à sa valeur d'acquisition (271,25 millions d'euros), telle qu'elle ressortirait au 30 juin 2020 sur la base d'une expertise indépendante. Dans l'hypothèse d'une progression de la valeur de Dailymotion, le montant de sa rémunération au titre du plan d'intéressement aurait été plafonné à 1 % de cette progression.

M. Dominique Delport ne bénéficie plus de ce plan d'intéressement.

Dirigeant intéressé : M. Dominique Delport
Membre du Conseil de surveillance

b) sans exécution au cours de l'exercice écoulé

Par ailleurs, nous avons été informés de la poursuite des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, qui n'ont pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

1. Engagements conditionnels au titre du régime de retraite additif à prestations définies dont bénéficient les membres du Directoire

Le Conseil de surveillance du 9 mars 2005 a autorisé la mise en place d'un régime de retraite additif pour les cadres supérieurs, dont les membres actuels du Directoire titulaires d'un contrat de travail soumis au droit français avec votre société, qui a été approuvé par l'Assemblée générale mixte du 20 avril 2006. Le Président du Directoire, qui a renoncé à son contrat de travail, bénéficie de ce régime de retraite additif.

Les caractéristiques de ce régime de retraite sont les suivantes : présence minimale de trois ans dans la société ; acquisition maximum des droits en fonction de l'ancienneté, plafonnée à vingt ans, selon un taux dégressif ne dépassant pas 2,5 % par an et progressivement ramené à 1 % ; salaire de référence pour le calcul de la retraite : moyenne des trois dernières années de rémunération fixe et variable, avec double plafonnement : salaire de référence, limité à 60 fois le plafond de la Sécurité Sociale et acquisition des droits limités à 30 % du salaire de référence ; réversion à 60 % en cas de décès ; maintien du bénéfice de ce régime en cas de départ à l'initiative de la société après 55 ans, et sans reprise d'activité professionnelle ; perte du bénéfice de ce régime en cas de départ de la société, quelle qu'en soit la cause, avant l'âge de 55 ans.

Le calcul du taux d'accroissement de la rente, en application des dispositions de l'article L. 225-90-1 du Code de commerce, est soumis aux critères de performance suivants, appréciés chaque année : aucun accroissement de la rente n'est appliqué si, au titre de l'année considérée, les résultats financiers du groupe (résultat net ajusté et cash-flow des opérations) sont inférieurs à 80 % du budget et si la performance du titre Vivendi est inférieure à 80 % de la moyenne de la performance d'un indice composite (½ CAC 40 et ½ Euro Stoxx Media).

Le montant enregistré au passif dans les comptes au titre de l'avantage du régime de retraite additif pour les membres du Directoire en fonction au 31 décembre 2018 s'élève à 7 008 630 euros.

2. Indemnité en cas de départ du Président du Directoire à l'initiative de la société

Votre Conseil de surveillance du 27 février 2015 a pris acte de la renonciation par le Président du Directoire à son contrat de travail, à l'occasion de sa nomination en qualité de Président du Directoire en date du 24 juin 2014, et de l'absence d'une quelconque possibilité d'indemnisation en cas de départ à l'initiative de la société, et a décidé, sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, qu'il lui serait attribué, sauf faute grave, une indemnité en cas de cessation de ses fonctions à l'initiative de la société sous les conditions suivantes :

- une indemnité de rupture d'un montant brut égal à 18 mois de sa rémunération (sur la base de la dernière rémunération fixe et du dernier bonus annuel perçu sur une année entière) ;
- si le bonus versé au cours de la période de référence (douze mois précédant la notification de départ) était (i) supérieur au bonus cible, le calcul de l'indemnité ne prendrait en compte que le montant du bonus cible, (ii) inférieur au bonus cible, le montant de l'indemnité serait plafonné en toute hypothèse à deux années de la rémunération effectivement perçue, et ne pourrait conduire à dépasser dix-huit mois de rémunération cible ;
- cette indemnité ne serait pas due si les résultats du groupe (résultat net ajusté et cash-flow des opérations) étaient inférieurs à 80 % du budget sur les deux derniers exercices précédant le départ et si la performance du titre Vivendi était inférieure à 80 % de la moyenne de la performance d'un indice composite (½ CAC 40 et ½ Euro Stoxx Media) sur les vingt-quatre derniers mois.

Le Conseil de surveillance a décidé également qu'en cas de départ dans les conditions ci-dessus (donnant droit à l'indemnité), l'ensemble des actions de performance non acquises à la date de départ pourrait être conservé, sous réserve de la réalisation des conditions de performance les concernant.

Certaines des conditions décrites ci-dessus ont été modifiées par le Conseil de surveillance réuni le 14 février 2019, comme indiqué ci-avant dans la partie « Conventions et engagements autorisés et conclus depuis la clôture »

Dirigeant intéressé : M. Arnaud de Puyfontaine
Président du Directoire

3. Contrat de contre-garantie conclu entre Vivendi et SFR, relatif à Maroc Telecom portant sur les garanties données solidairement à Etisalat par SFR et Vivendi dans le cadre de la vente de Maroc Telecom

Votre conseil de surveillance du 14 novembre 2014 a autorisé votre Directoire à faire contre-garantir par votre société les garanties données solidairement à Etisalat par SFR et votre société dans le cadre de la vente de Maroc Telecom.

Cette contre-garantie était plafonnée au prix de la vente de Maroc Telecom (4,187 milliards d'euros) et sa durée a expiré le 14 mai 2018, sans donner lieu à aucun versement.

Dirigeants intéressés : M. Hervé Philippe
Membre du Directoire

M. Stéphane Roussel
Membre du Directoire

Paris-La Défense, le 6 mars 2019

Les Commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS
Jean Paul Séguret

ERNST & YOUNG et Autres
Jacques Pierres

VIVENDI VILLAGE

5 Événements récents, perspectives

ÉVÉNEMENTS RÉCENTS 360

PERSPECTIVES 361

CanalOlympia

Brive Festival

Section 1
Événements récents

Les événements significatifs intervenus entre le 31 décembre 2018 et la date de dépôt du présent Rapport annuel – Document de référence auprès de l'Autorité des marchés financiers (AMF) sont décrits dans les chapitres suivants du présent document :

- Chapitre 1 : « Profil du groupe – Stratégie et création de valeur – Métiers, communication financière, politique fiscale et cadre réglementaire – Performance extra-financière » ;
- Chapitre 4 : « États financiers consolidés audités de l'exercice clos le 31 décembre 2018 », tels qu'arrêtés par le Directoire de Vivendi le 11 février 2019.

Depuis le 11 février 2019, les événements significatifs suivants sont intervenus :

- Le 24 février 2019, Vivendi a détaillé ses propositions pour redonner de la valeur à Telecom Italia dans le cadre d'une sollicitation de procurations (*sollecitazione*) lancée conformément au droit italien (se reporter à www.vivendi.com/redonner-de-la-valeur-a-telecom-italia) ;
- Le 5 mars 2019, Vivendi a vendu le solde de sa participation dans Ubisoft (5,87 % du capital) pour un montant de 429 millions d'euros, représentant une plus-value comptable de 220 millions d'euros. Vivendi n'est plus actionnaire d'Ubisoft et garde l'engagement de ne pas acquérir d'actions d'Ubisoft pendant cinq ans. Au total, la cession de la participation de Vivendi dans Ubisoft a représenté un montant de 2 milliards d'euros, soit une plus-value de 1,2 milliard d'euros ;
- Le 8 mars 2019, Vivendi a annoncé que les irrégularités de gouvernance révélées dans le rapport du *Collegio Sindacale* de Telecom Italia publié ce même jour renforcent sa conviction que les actionnaires de Telecom Italia doivent mettre en place un Conseil d'administration véritablement indépendant lors de l'Assemblée générale du 29 mars 2019.

Section 2
Perspectives

Se reporter à la section 3 du rapport financier de l'exercice 2018, chapitre 4 du présent Rapport annuel – Document de référence.

BETC/HAVAS

HOST/HAVAS

6 Responsable du Document de référence, Attestation du responsable du Document de référence, Responsables du contrôle des comptes

RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 364

ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 364

RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES 365

Save Our Species, campagne Lacoste

Palau Pledge, campagne Palau Legacy Project

Section 1
Responsable du Document de référence

Monsieur Arnaud de Puyfontaine, Président du Directoire.

Section 2
Attestation du responsable du Document de référence

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document de référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que les éléments du rapport de gestion contenus dans le présent Document de référence, dont la table de concordance figure à la page 368, présentent un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes, la société Deloitte & Associés et la société Ernst & Young et Autres une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations, portant sur la situation financière et les comptes, données dans le présent Document de référence ainsi qu'à sa lecture d'ensemble.

Paris, le 11 mars 2019.

Le Président du Directoire,
Arnaud de Puyfontaine

Section 3
Responsables du contrôle des comptes

3.1. Commissaires aux comptes titulaires

Deloitte & Associés

6, place de la Pyramide

92908 Paris-La Défense cedex

entré en fonction lors de l'Assemblée générale du 25 avril 2017

représenté par M. Jean-Paul Séguret.

Première nomination : Assemblée générale ordinaire du 25 avril 2017, pour une durée de six exercices, expirant à l'issue de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2022.

Ernst & Young et Autres

1/2, place des Saisons

92400 Courbevoie – Paris-La Défense 1

entré en fonction lors de l'Assemblée générale du 15 juin 2000

représenté par M. Jacques Pierres.

Dernier renouvellement : Assemblée générale ordinaire du 19 avril 2018, pour une durée de six exercices, expirant à l'issue de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2023.

3.2. Commissaire aux comptes suppléant

Néant

Table de concordance 2018

Cette table thématique permet d'identifier les principales informations prévues par l'annexe 1 du Règlement Européen n° 809/2004/CE.

		Numéro de page du Document de référence
1.	**Personnes responsables**	364
2.	**Contrôleurs légaux des comptes**	365
3.	**Informations financières sélectionnées – chiffres clés**	8 à 9 – 198
4.	**Facteurs de risques**	98 à 101 – 277 à 279 – 292 à 296
5.	**Informations concernant l'émetteur**	
5.1.	Historique et évolution de la Société	6 à 7 – 10 à 11 – 43 à 44 – 250 à 251
5.2.	Investissements	46
6.	**Aperçu des activités**	
6.1.	Principales activités	24 à 44
6.2.	Principaux marchés	24 à 44
6.3.	Description des événements exceptionnels ayant influencé les informations fournies aux 6.1 et 6.2	305 à 310
6.4.	Dépendance vis-à-vis des brevets, licences, contrats industriels	27 – 33 à 34 – 38 à 39 – 40 à 41
6.5.	Source de déclaration concernant la position concurrentielle	27 – 34 à 35 – 39 à 40
7.	**Organigramme**	
7.1.	Description du groupe	6 à 7 – 24 à 44
7.2.	Principales filiales	24 à 44 – 311 à 312
8.	**Propriétés immobilières, usines et équipements**	
8.1.	Immobilisations importantes existantes ou planifiées	256 – 301
8.2.	Environnement	73 à 81 – 87 à 88
9.	**Examen de la situation financière et du résultat**	
9.1.	Situation financière	199 à 222
9.2.	Résultat d'exploitation	199 à 214
10.	**Trésorerie et capitaux**	
10.1.	Informations sur les capitaux	215 à 219
10.2.	Flux de trésorerie	217 à 219
10.3.	Informations sur les conditions d'emprunt et la structure de financement	290 à 296
10.4.	Restriction à l'utilisation des capitaux	279 – 290 à 296
10.5.	Sources de financement attendues qui seront nécessaires pour honorer les engagements visés aux 5.2 et 8.1	215 à 219 – 279 – 290 à 296
11.	**Recherche et développement, brevets et licences (coût des activités de recherche et développement sponsorisées par l'émetteur)**	27 à 28 – 35 – 39 – 41 – 244 – 257
12.	**Information sur les tendances**	
12.1.	Tendances récentes	na
12.2.	Perspectives	220
13.	**Prévisions ou estimations du bénéfice**	na
14.	**Organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale**	
14.1.	Membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance	114 à 149
14.2.	Conflits d'intérêts	132 – 146

	Numéro de page du Document de référence
15. Rémunération et avantages	
15.1. Rémunération des dirigeants, y compris les rémunérations conditionnelles ou différées et avantages en nature	150 à 183 – 297 à 298
15.2. Octroi d'options et d'actions de performance sur base individuelle	161 à 164
16. Fonctionnement des organes d'administration et de direction	
16.1. Composition du Conseil de surveillance et du Directoire	114 à 131 – 137 à 145
16.2. Contrats de service	132 à 133
16.3. Comité d'audit et autres	135 à 137 – 147 à 149
16.4. Déclaration de conformité avec le régime du gouvernement d'entreprise en vigueur	114 à 183
16.5. Contrôle interne et gestion des risques	102 à 107
17. Salariés	
17.1. Ressources humaines	67 à 73 – 83 à 86
17.2. Stock options et actions de performance	161 à 164 – 287 à 290
17.3. Participation des salariés	71 – 288
18. Principaux actionnaires	
18.1. Répartition du capital et des droits de vote	192 à 193
18.2. Droits de vote	185 à 193
18.3. Contrôle de l'émetteur	193
18.4. Changement de contrôle de l'émetteur	186 – 193 – 298 à 299
19. Opérations avec des apparentés	298 à 300
20. Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur	
20.1. Informations financières historiques	198
20.2. Informations financières pro forma	na
20.3. États financiers	223 à 318
20.4. Vérification des informations financières	223 à 227
20.5. Date des dernières informations financières	228 à 233
20.6. Informations financières intermédiaires et autres	na
20.7. Politique de distribution des dividendes	220 – 280
20.8. Procédures judiciaires et d'arbitrage	264 – 305 à 310
20.9. Changement significatif de la structure financière ou commerciale	250 à 251
21. Informations complémentaires	
21.1. Capital social	187 à 189 – 192 à 193
21.2. Acte constitutif et statuts	185 à 186
22. Contrats importants	24 à 44
23. Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	na
24. Documents accessibles au public	185
25. Informations sur les participations	273 à 275 – 277 – 311 à 312

na : non applicable

Table de concordance du rapport de gestion

Afin de prendre connaissance des éléments du rapport de gestion, la table thématique suivante permet d'identifier les principales informations prévues par les articles L. 225-100 et suivants, L. 232-1 et suivants et R. 225-102 et suivants du Code de commerce.

	Numéro de page du Document de référence
Situation et activité du Groupe	
Analyse de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société et du groupe	8 à 9 – 198 à 222 – 311 à 312 – 352
Dividendes mis en distribution au titre des trois derniers exercices	198 – 220 – 280
Événements importants survenus depuis le début de l'exercice 2018 et perspectives	220 – 314 – 360 à 361
Recherche et développement	24 à 41 – 244 à 257
Opérations	43 à 44 – 250 à 251
Succursales existantes	184
Facteurs de risques	
Risques liés à l'activité	52 à 53 – 98 à 99 – 277 à 279
Risques financiers	100 à 101 – 277 à 279 – 290 à 296
Risques juridiques	101
Procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	102 à 107
Déclaration de performance extra-financière	
Présentation du modèle d'affaires	14 à 15
Description des principaux risques extra-financiers	52 à 53
Autres informations	89
Informations concernant le capital social	
Structure et évolution du capital	187 à 191
Répartition du capital et des droits de vote	192 à 193
Participation des salariés dans le capital	71 – 192 à 193
Franchissements de seuils légaux déclarés à la société	193
Opérations des dirigeants et personnes liées sur les titres de la société	182 à 183 – 298 à 300
Acquisition et cession par la société de ses propres actions	188 à 189 – 280
Ajustements éventuels pour les titres donnant accès au capital en cas de rachats d'actions ou d'opérations financières	194
Information relative à l'obligation de conservation des dirigeants en cas d'attribution gratuite d'actions	164
Autres informations	
Informations sociales, environnementales et sociétales	48 à 95
Dispositif relatif au devoir de vigilance	109 à 110
Informations sur les délais de paiement	353
Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles	34 à 35 – 303 à 305 – 345
Tableau de résultats des cinq derniers exercices	354

Table de concordance du rapport sur le gouvernement d'entreprise

Afin de prendre connaissance des éléments du rapport sur le gouvernement d'entreprise, la table thématique suivante permet d'identifier les principales informations prévues par les articles L. 225-68, L. 225-82-2 et L. 225-37-3 suivants du Code de commerce.

	Numéro de page du Document de référence
Fonctionnement des organes d'administration, de direction ou de contrôle	
Liste des mandats et fonctions exercées par chacun des mandataires sociaux	121 à 131 – 139 à 145
Conventions réglementées	132 à 133 – 146 – 355 à 357
Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée générale en matière d'augmentation de capital	187 à 188
Composition, conditions de préparation et organisation des travaux du Conseil de surveillance	116 à 137
Description de la politique de diversité appliquée aux membres du Conseil de surveillance	116 à 120
Limitations apportées par le Conseil de surveillance aux pouvoirs du Directoire	133
Référence au Code AFEP/MEDEF et application de ses recommandations	116
Modalités de participation des actionnaires à l'Assemblée générale	185 à 186
Rémunération des mandataires sociaux	
Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux	150 à 154
Eléments de rémunération des mandataires sociaux	154 à 181 – 297 à 298
Autres informations	
Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique	186

Page laissée blanche intentionnellement

ISSN 2948-390X

Crédits photos

Couverture

Eddy de Pretto ©Melchior Tersen / Campagne Lacoste avec Novak Djokovic @BETC / Katy Perry ©Rony Alwin / Événement Vivendi Sports, Jab & Vibes Dakar 2018 ©CanalOlympia / Le Grand Bain ©2018, Trésor Films-Chi-Fou-Mi Productions-Cool Industrie-Studiocanal-TF1 Films Production – Artemis Productions / Canal Football Club ©Pauce-Canal+ / Asphalt 9: Legends ©2017 Gameloft All Rights Reserved / Cro Man ©2018 Studiocanal, the British Film Institute / Laurie Cholewa, Tchi Tcha ©Maxime Bruno / Angèle ©Charlotte Abramow / Louise Bourgoin, Hippocrate saison 1 ©Hassen Brahiti – 31 Juin Films-Canal+ / Le Stade Français-Montpellier ©Thierry Gromik

Édito

©DR

Ouvertures de chapitres

Gregory Porter, Nat King Cole 03 ©Erik Umphery / Bigflo & Oli ©Fifou / Mia et le lion blanc ©2018 Galatée Films – Outside Films – Film Afrika D – Pandora Film – Studiocanal – M6 Films / The Passenger ©2018 / Studiocanal SAS. TF1 films production SAS. All Rights Reserved (pour Monde hors USA ; cf. billing block) / Mathieu Kassovitz, Le bureau des légendes, saison 4 ©Top The Oligarchs Productions/Canal+ / Hippocrate, saison 1 ©Denis Rouvre-Canal+ / Dragon Mania Legends ©2018 Gameloft, All Rights Reserved / CanalOlympia ©DR / Brive Festival ©Pixeline Photo / Save Our Species, campagne Lacoste @BETC / Palau Pledge, campagne Palau Legacy Project @Sean Izzard from the Pool Collective

UMG

Mika Show Top 14 ©DR / Bohemian Rhapsody ©Motion Picture Artwork / Imany ©Barron Clairbone Design Lanovella / Dadju ©Ojoz / Louane ©Todd Cole et Slow Dance / Lady Gaga, A Star is Born ©2018 Warner Bros. Entertainment Inc / Ariana Grande, cover Sweetener ©Dave Meyers / Imagine Dragons ©Eric Ray Davidson

Groupe Canal+

Émission Réussite, Elé Asu ©Sebastien Gabriel / MotoGP ©Photo Studio Milagro-DPPI / Football, English Champ Manchester City v Liverpool ©Paul Ellis -AFP-DPPI / Le Stade Français – Montpellier ©Thierry Gromik / Émission 21cm, Augustin Trapenard ©Xavier Lahache / Mia et le lion blanc ©2018 Galatée Films – Outside Films – Film Afrika D – Pandora Film – Studiocanal – M6 Films / Invisibles ©Laurent Diby-Canal+ / Cro Man ©2018 Studiocanal, the British Film Institute / Le Grand Bain ©2018, Trésor Films-Chi-Fou-Mi Productions-Cool Industrie – Studiocanal-TF1 Films Production – Artemis Productions / Émission Réussite, Robert Braza, Diane Ndiaye ©Sebastien Gabriel / Les terriens du samedi ! ©Pierre Olivier – C8

Havas

Venez comme vous êtes, campagne McDonald's @BETC / Bureau Havas Londres @Havas Group / Dissolving Posters pour Associacao Internacional Habitat Para a Humanidade @ BETC/Havas Sao Paulo

Gameloft

Asphalt 8: Airbonne / Dragon Mania Legends / ©2017 Gameloft, All Rights Reserved

Vivendi Village

Tour de l'Espoir ©Kåre Dehlie Thorstad – CIS – Vivendi Sports / CanalOlympia ©DR / Festival Garorock ©DR / Brive Festival ©Pixeline Photo / Affiche Tour de l'Espoir 2019 ©Gauthier Demouveaux

Conformément à nos engagements environnementaux pris dans le cadre de notre certification EMAS (European Management Audit Scheme), nous avons veillé à ce que ce document soit imprimé sur des papiers issus de forêts gérées de manière responsable. Ainsi, la couverture est imprimée sur un papier Rives Linear (certifié FSC®) 250 g et le corps du texte est imprimé sur un papier Condat Matt Périgord (certifié FSC®) 90 g.

Conception et réalisation : havas paris

MIXTE
Issu de sources responsables
FSC® C131468
www.fsc.org

IMPRIM'VERT
Votre imprimeur agit pour l'environnement

DRFFR18

vivendi

42, avenue de Friedland / 75380 Paris Cedex 08 / France
Tél. : +33 (0) 1 71 71 10 00
Informations actionnaires individuels
Tél. : 0805 050 050 *(appel gratuit à partir d'un poste fixe)*

www.vivendi.com

@Vivendi