



LE CAC 40 EST-IL RESPONSABLE ?

LES RÉPONSES AUX QUESTIONS
ÉCRITES DU FIR



ASSEMBLÉES
GÉNÉRALES
2020

SOMMAIRE

ACCOR	<i>Page 3</i>
AIR LIQUIDE	<i>Page 7</i>
AIRBUS GROUP	<i>Page 11</i>
ARCELORMITTAL	<i>Page 14</i>
ATOS	<i>Page 17</i>
AXA	<i>Page 20</i>
BNP PARIBAS	<i>Page 22</i>
BOUYGUES	<i>Page 28</i>
CAPGEMINI	<i>Page 31</i>
CARREFOUR	<i>Page 36</i>
CRÉDIT AGRICOLE	<i>Page 39</i>
DANONE	<i>Page 43</i>
DASSAULT SYSTÈMES	<i>Page 47</i>
ENGIE	<i>Page 51</i>
ESSILORLUXOTTICA	<i>Page 54</i>
HERMÈS	<i>Page 58</i>
KERING	<i>Page 62</i>
L'ORÉAL	<i>Page 67</i>
LEGRAND	<i>Page 70</i>
LVMH	<i>Page 74</i>
MICHELIN	<i>Page 77</i>
ORANGE	<i>Page 81</i>
PERNOD RICARD	<i>Page 85</i>
PEUGEOT	<i>Page 88</i>
PUBLICIS	<i>Page 92</i>
RENAULT	<i>Page 95</i>
SAFRAN	<i>Page 100</i>
SAINT-GOBAIN	<i>Page 104</i>
SANOFI	<i>Page 109</i>
SCHNEIDER ELECTRIC	<i>Page 113</i>
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE	<i>Page 117</i>
STMICROELECTRONICS	<i>Page 120</i>
TELEPERFORMANCE	<i>Page 123</i>
THALES	<i>Page 127</i>
TOTAL	<i>Page 130</i>
UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD	<i>Page 136</i>
VEOLIA	<i>Page 140</i>
VINCI	<i>Page 143</i>
VIVENDI	<i>Page 147</i>
WORLDLINE	<i>Page 150</i>

1. Quelle est la liste de vos activités non-compatibles avec l'accord de Paris (i.e. un scénario climatique maintenant l'augmentation de la température mondiale à un niveau bien inférieur à 2°C et poursuivant les efforts pour limiter encore davantage l'augmentation de la température à 1,5°C) ? Quelles sont les actions prises pour vous désengager de ces activités en 2020 ?

L'activité principale du groupe Accor est celle d'un opérateur hôtelier, proposant des services d'hébergement et de restauration à travers un réseau de plus de 5 000 hôtels, répartis dans 110 pays dans le monde. L'empreinte carbone de nos activités est régulièrement recalculée – sur les scopes 1, 2 et 3 – et publiée dans nos communications officielles (cf. : Document d'enregistrement universel 2019, p. 173 restituant notre empreinte carbone à fin 2017 – une mise à jour sur les données 2019 est en cours).

L'analyse de notre empreinte carbone montre que plus de 60% de nos émissions sont dues à l'énergie consommée dans nos hôtels et restaurants ; les postes suivants étant l'alimentation (~15%) et les matériaux des bâtiments (~10%). Toutefois, notre réseau d'hôtels présente une forte hétérogénéité dans la répartition de l'empreinte carbone entre pays (s'expliquant en grande partie par les différences de mix énergétiques) et segment de gamme (le luxe présentant généralement une intensité carbone supérieure).

Par ailleurs, Accor met à jour régulièrement une analyse des risques liés au changement climatique (cf. : p. 175 du *Document d'enregistrement universel 2019*).

À la fin de l'année 2019, le groupe Accor a signé une lettre d'engagement auprès du *Science Based Target Initiative* pour définir des objectifs de réduction de son empreinte carbone alignés avec une trajectoire 1,5°C. Ces objectifs devraient être soumis au *SBTi* courant 2020. Dans le cadre de la planification stratégique de son plan d'action carbone à moyen/long terme, le groupe Accor n'a pas actuellement identifié d'activités ou d'actifs non compatibles avec une trajectoire 1,5°C.

Toutefois, les objectifs restent extrêmement ambitieux, et des actions rigoureuses devront être engagées les prochaines années pour atteindre les objectifs fixés, notamment :

- recours aux énergies renouvelables, notamment l'achat d'électricité « verte » ;
- en lien avec les propriétaires de nos hôtels, investissements dans la rénovation et l'optimisation énergétique ;
- optimisation de nos standards de construction, rénovation, maintenance et exploitation dans une optique bas carbone ;
- recours à des intrants (alimentaires, produits, matériaux...) à plus faible intensité carbone.

2. Comment vos CapEx/plans de développements sont-ils alignés avec un scénario climatique compatible avec l'accord de Paris ?

Accor s'inscrit dans un modèle « asset light », et à ce titre ne détient pas les actifs immobiliers et donc ne porte pas la responsabilité des CapEx des hôtels. Malgré tout, les investissements énergétiques sur les hôtels représentent un axe déterminant dans l'atteinte des objectifs de réduction de l'empreinte carbone, raison pour laquelle Accor s'efforce de mettre à disposition de ses propriétaires d'hôtels des solutions opérationnelles :

- référencement de solutions techniques et technologiques / partenariats avec des acteurs pertinents pour réduire les émissions de CO₂ dans les hôtels ;
- dispositifs de financement adossés à des organismes publics ou privés engagés dans la transition bas carbone (en cours de réflexion) ;
- projets de compensation carbone.

Dans le cadre de ses relations régulières avec les propriétaires d'hôtels, Accor met à disposition des outils de pilotage, benchmark et maîtrise de leur performance énergétique et carbone ; des standards, guidelines et services support pour réduire leur empreinte carbone. Par ailleurs, le processus de programmation budgétaire annuel inclus des incitations pour réduire les émissions de CO₂, tout comme les objectifs annuels des managers.

Par ailleurs, Accor étudie également l'opportunité d'investir directement des fonds dans des entreprises technologiques de décarbonation ou des projets à impact.

En ce qui concerne les plans de développement, les prochaines étapes de la feuille de route carbone de Accor prévoient de renforcer l'intégration des enjeux de décarbonation dans les choix de développement de notre réseau d'hôtels ou dans nos opérations d'acquisition.

À noter que Accor a déjà eu recours à plusieurs reprises à des mécanismes de financement « vert » : green bond pour le rachat de son siège social ; ligne de crédit bancaire adossée à des critères ESG.

3. Comment analysez-vous l'impact de vos activités sur les écosystèmes mondiaux et locaux (par exemple, la biodiversité) ? Quels sont vos 5 principaux impacts sur ceux-ci (positifs et négatifs) ?

Accor met à jour régulièrement son empreinte environnementale, basée sur une approche de type analyse de cycle de vie. En 2015, le calcul d'empreinte environnemental a été étendu à un indicateur d'impact sur la biodiversité. Près de 90% de l'impact de Accor sur la biodiversité est lié à son amont agricole : l'élevage ou l'agriculture impliquent le plus souvent une modification fondamentale des sols occupés ; l'utilisation d'insecticides, d'herbicides ou d'engrais pour la culture mais aussi les rejets du bétail pour l'élevage, contribuent à l'émission de substances nocives pour les écosystèmes. Selon cette même étude, l'utilisation des sols par le foncier des hôtels Accor ne représente que 3% de l'impact total sur la biodiversité.

Des analyses qualitatives (analyse de risque globale, études d'impact locales...) complètent cette appréciation, pour tenir compte notamment des effets indirects de l'activité de nos hôtels et du tourisme sur les écosystèmes globaux et locaux : urbanisation croissante conduisant à la disparition des habitats naturels de certaines espèces ou au déséquilibre de certains écosystèmes, notamment sous l'effet de pollutions diffuses ; effets négatifs du tourisme de masse sur les équilibres naturels fragiles ou via le commerce de certaines espèces menacées.

Au final, les principales solutions apportées par Accor en matière de préservation de la biodiversité sont :

Vis-à-vis de l'amont agricole,

- le soutien à la transition agroécologique (Accor est par exemple cofondateur en France du Mouvement Pour une Agriculture du Vivant) et à l'agroforesterie, via notre programme mondial Plant for the Planet ;
- la charte de l'alimentation saine et durable, qui impose aux hôtels certaines pratiques d'approvisionnement alimentaire comme l'interdiction de proposer à la carte des espèces de poissons menacées d'extinction, l'encouragement du label MSC, l'interdiction de produits contenant de l'huile de palme (ou alors avec le label RSPO), l'achat de produits écolabellisés (café Rainforest, fruits et légumes bio...) ;
- pour tous les produits dérivés du bois, l'imposition des labels FSC, PEFC ou équivalent ;

Au niveau des hôtels,

- installation de potagers, de dispositifs d'agriculture urbaine, de ruches
- pratiques de gestion raisonnée des espaces verts (limitation des intrants chimiques...)
- obligation de respecter les seuils de qualité d'eau pour les rejets d'eau usées

Enfin, dans le cadre de l'acquisition de la marque Mantis, en Afrique, Accor a créé en 2018 le fonds Community Conservation Fund Africa œuvrant pour la protection de la faune et de la nature sauvage africaines, en partenariat avec trois ONGs de référence dans le domaine : Wilderness Foundation, Tusk Trust et African Parks.

4. La crise du coronavirus va fortement affaiblir le tissu économique, et en particulier les TPE-PME. Dans ce contexte, votre groupe envisage-t-il de modifier les conditions de paiement de ses fournisseurs, et si oui, de quelle manière et sur quel périmètre géographique ?

Les délais de paiement des fournisseurs du groupe Accor n'ont subi aucune modification. Les fournisseurs continuent à être payés aux dates d'échéances par virement bancaire.

5. Comment votre société prépare-t-elle ses salarié.e.s aux transitions du XXI^e siècle qui bouleversent votre industrie ?

Le groupe Accor emploie plus de 300 000 personnes à travers le monde, ce qui en fait un employeur de référence. Les enjeux face aux transitions du XXI^e siècle sont multiples. Accor s'engage auprès des collaborateurs des hôtels, et dans ses sièges, ainsi que vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes, sur des sujets fondamentaux :

- le recrutement de nouveaux talents : attirer de nouveaux talents reste un enjeu prioritaire pour le Groupe. Pour ce faire, Accor s'appuie sur une expérience différenciante de recrutement :
 - o une nouvelle proposition de valeur pour les collaborateurs intitulée « Be Limitless », adaptée à toutes les générations et toutes les cultures, basée sur 4 piliers: « Come as you are », « Work with purpose », « Grow, learn & enjoy », « Explore limitless possibilities ».
 - o un nouveau site de recrutement Accor Careers, qui repose sur un écosystème digital permettant une expérience optimisée et attractive pour les candidats (candidatures réalisées en moins de 3 minutes). L'ensemble des contenus sont personnalisés et adaptés aux spécificités du marché de l'emploi local.
- Le développement plus agile des compétences : les collaborateurs aspirent à se développer tout au long de leur parcours professionnel en accédant plus facilement à des communautés d'apprentissage, de façon plus interactive et à tout moment.
- La formation et le développement des compétences : les équipes Talent & Culture du Groupe développent actuellement une plateforme digitale permettant un accès à la formation en mode digital learning interactive blended, virtual classes à tous les collaborateurs, directement à partir du smartphone personnel. En effet, la majorité du personnel en hôtel n'est pas équipé d'un ordinateur pour suivre des formations. Ce nouvel outil permettra de pallier ce manque et de développer la formation pour tous. L'ensemble des formations incontournables des métiers de l'hôtellerie seront disponibles sur cet outil et pourront être suivies à travers le monde. Des formations de langues, de bureautiques, de comptabilité (etc.) seront aussi disponibles à moindre coût pour permettre aux collaborateurs de développer leurs compétences et leur employabilité, quel que soit le pays ou la langue. Un nouveau programme de leadership (Global Leadership Program), réalisé en interne pour répondre aux enjeux de nos métiers a également été développé afin de préparer nos leaders aux enjeux managériaux des années à venir. Depuis la crise sanitaire engendrée par le coronavirus, les leaders peuvent suivre cette formation totalement à distance. Le Groupe a également déployé la culture du feedback permanent, par les pairs et les leaders, ainsi que le Peer to Peer learning, qui permet à chacun d'apprendre de ses collègues et de former à son tour ses pairs.
- Le développement du leadership : le Groupe accompagne ses leaders dans la transformation de notre culture de leadership sur la base des principes clés : *lead yourself, lead others & lead the business*.

L'objectif est de donner les clés à l'ensemble des leaders afin qu'ils permettent à chacun des talents de vivre l'expérience Heartist : développement de l'initiative, de la responsabilisation et de l'expression des personnalités au bénéfice d'une expérience client personnalisée et mémorable.

- La mobilité professionnelle : l'écosystème Accor s'est beaucoup élargi et englobe désormais de nouvelles formes d'hôtellerie « Lifestyle » (MamaShelter, 25Hours, SBE, Jo&Joe). La mobilité interne permet de construire des parcours différents et uniques dans des environnements et ambiances différents, notamment en F&B, à la limite de l'entertainment et de l'hôtellerie-restauration plus traditionnelle.
- L'innovation sociale au cœur de la stratégie T&C du Groupe :
 - o la santé et la sécurité ont toujours été au centre des préoccupations du Groupe, qui veille à ce que les principes fondamentaux soient respectés. Une ligne d'alerte a été mise en place notamment pour permettre aux collaborateurs d'alerter et de demander de l'aide sur des situations vécues qui vont contre le respect des droits humains. La crise sanitaire liée au coronavirus a démontré que Accor pouvait agir rapidement et efficacement pour répondre aux exigences d'une pandémie : mise en place rapide d'un partenariat avec Bureau Véritas, partage de kits et de processus de renforcement des règles d'hygiène, réalisation et déploiement mondial en un temps record d'e-learning interne sur la santé et la sécurité des collaborateurs et des clients dans le contexte épidémique du coronavirus. Le Groupe est organisé et préparé à répondre aux exigences de crises comme celle que nous vivons actuellement pour préserver la santé des collaborateurs et des clients.
 - o Les transitions sociétales et écologiques : le Groupe est engagé depuis de longues années sur les impacts environnementaux générés par ses hôtels à travers Planet 21.
 - o la diversité et l'inclusion : accueillir l'autre, le reconnaître, s'enrichir de sa différence et le valoriser constituent les principes fondateurs de l'éthique managériale à la fois ancrée dans l'ADN du Groupe, clé de notre réussite collective et qui se révèle être un vrai défi au quotidien.

À ce jour, des réflexions sont en cours au profit d'une nouvelle stratégie RSE reposant sur deux piliers : People et Planet, et un engagement fort « accueillir, protéger et prendre soin des autres ».

Dans un contexte où se côtoient chaque jour 300 000 collaborateurs, répartis sur l'ensemble de la planète, la diversité est un fait. Notre ambition s'inscrit dans une démarche d'ouverture de promotion de l'égalité professionnelle et de prévention des discriminations, partout où nous sommes présents. Dans chaque région où nous sommes présents, des champions diversité & inclusion sont là pour coordonner les actions au niveau local et promouvoir avec les collaborateurs, les équipes T&C et le management la diversité et l'inclusion. Durant la crise sanitaire liée au coronavirus, de nombreuses initiatives ont pu voir le jour pour aider notamment les personnes les plus vulnérables, au travers par exemple de la mise en place de la plateforme CEDA où plus de 66 000 nuitées ont été accordées par le Groupe depuis le 24 mars 2020, aux femmes victimes de violence, aux sans-abris, aux soignants, ou encore aux hommes violents afin de les éloigner du domicile conjugal.

6. Avez-vous une définition du « salaire décent » ne se limitant pas au salaire minimum légal local ? Si oui laquelle ? Comment votre société garantit-elle à ses salarié.e.s un salaire décent, notamment dans ses principaux pays d'implantation ?

Le Groupe participe à de nombreuses enquêtes de rémunération dans ses principaux pays d'implantation, afin de disposer des niveaux médians de rémunération par niveau de responsabilité.

La politique de rémunération du Groupe vise à rémunérer ses collaborateurs dans une fourchette allant de -20% (pour un niveau de compétence en cours d'acquisition et/ou une performance peu élevée) à +20% de la médiane du marché (pour un niveau de compétence expérimenté et/ou une performance élevée). Un collaborateur avec une maîtrise des compétences nécessaires à la tenue de son poste et ayant un niveau de performance attendu, doit être rémunéré à la médiane de son marché, sur son niveau de responsabilité.

Afin d'avoir des outils communs d'évaluation du niveau de responsabilité des collaborateurs, le Groupe a recours à la méthodologie d'évaluation des postes de Hay et forme ses équipes Talent & Culture (ressources humaines) à l'utiliser. Le Groupe a, en parallèle, développé des cartographies de ses principaux métiers permettant d'identifier de façon de commune le niveau de poste des collaborateurs.

7. Dans le cadre des formules des accords d'intéressement dont bénéficient vos salarié.e.s en France, prenez-vous en compte des critères environnementaux et sociaux ? Si oui comment et dans quelle proportion ?

À ce jour, les accords d'intéressement du Groupe comportent exclusivement des critères économiques (GOI, CA, GOP Usali, challenge RPS, EBIT...).

8. Dans le cadre de l'épargne salariale, quelle est la part des fonds qui bénéficient d'un label responsable (CIES, Finansol, Greenfin, ISR) ?

Au sein de notre gamme, composée de 5 fonds, le fonds Social Active Équilibre Solidaire bénéficie du label ISR.

9. La répartition des impôts pays par pays est-elle débattue par le conseil d'administration dans son ensemble et/ou au sein du comité d'audit ? Pensez-vous en rendre les résultats publics ?

Les orientations et questions fiscales sont présentées et débattues au sein du Comité d'audit. Le montant des impôts payés par le Groupe est présenté au sein de son Document d'enregistrement universel, pour chacune des zones géographiques dans lesquelles il opère.

10. Les problèmes de cohésion sociale dus aux écarts de rémunérations sont-ils examinés en conseil d'administration et font-ils l'objet d'une politique ?

Les problèmes de cohésion sociale font l'objet d'une attention particulière chez Accor. Le Groupe n'a pas identifié de problèmes de cohésion sociale en son sein, qui seraient liés à des écarts de rémunération.

Comme précisé ci-dessous dans le cadre de la réponse à la question n°11, chaque année, le Groupe analyse les rémunérations au sein d'un même niveau de responsabilité afin de s'assurer que les écarts restent faibles.

11. La politique pour assurer l'égalité entre les femmes et les hommes en termes de rémunération, de carrière et d'accès aux postes de responsabilité et les cibles à atteindre sont-elles débattues en conseil d'administration ?

La politique pour assurer l'égalité entre les femmes et les hommes en termes de rémunération, de carrière et d'accès aux postes de responsabilité a été présentée au Conseil d'administration de décembre 2019. Les engagements du Groupe sont les suivants :

- depuis 2015, le Groupe Accor s'est engagé à garantir l'égalité salariale entre les hommes et les femmes d'ici 2020 ;
- dans le cadre de cet engagement, le Groupe participe au Mouvement HeforShe de l'Organisation des Nations Unies et réalise chaque année, depuis 2017, une analyse des écarts de rémunération entre les hommes et les femmes ;
- en 2018, l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes occupant le même niveau de poste était de -3,1% en considérant le salaire de base annuel (équivalent temps plein) ce qui est plus faible que la pratique du marché observée de -5,3%.

12. Entendez-vous publier l'avis des partenaires sociaux sur la Déclaration de Performance Extra-Financière de votre groupe ?

La déclaration de performance extra-financière n'est à ce jour pas soumise à l'avis des partenaires sociaux.

AIR LIQUIDE

1. Quelle est la liste de vos activités non-compatibles avec l'accord de Paris (i.e. un scénario climatique maintenant l'augmentation de la température mondiale à un niveau bien inférieur à 2°C et poursuivant les efforts pour limiter encore davantage l'augmentation de la température à 1,5 °C) ? Quelles sont les actions prises pour vous désengager de ces activités en 2020 ?

Dans le cadre d'une approche globale du climat, Air Liquide a publié en novembre 2018 les objectifs les plus ambitieux de son secteur. Les engagements du Groupe visent ainsi non seulement à réduire l'intensité carbone de ses activités, mais aussi à agir avec ses clients pour une industrie durable et à prendre part à l'émergence d'une société bas carbone.

Dans le cadre de ses activités de production, de distribution et de services, Air Liquide s'engage ainsi à réduire de 30 % son intensité carbone d'ici 2025, sur la base des émissions de 2015. L'atteinte de ces objectifs s'appuie notamment sur :

- une augmentation de près de 70 % des achats d'électricité renouvelable ;
- une amélioration de l'efficacité énergétique de ses unités de production ;
- et une réduction de 10 % de l'empreinte carbone de ses principaux produits vrac et conditionnés- en agissant tant sur la production que sur le transport.

Par ailleurs, Air Liquide s'est engagé en juillet 2019 dans l'initiative des Science-Based Targets (SBT). Cette initiative propose aux entreprises une méthodologie leur permettant d'établir un objectif de réduction d'émissions de GES basé sur la science climatique et en ligne avec un scénario 2°C ou inférieur à 2°C.

Néanmoins, il n'existe pour le moment pas d'approche sectorielle propre aux activités d'Air Liquide qui a la particularité de servir une grande diversité des secteurs de l'économie.

En parallèle à la mise en place d'une approche sectorielle, Air Liquide a réalisé des scénarios 2°C ou inférieur à 2°C sur l'évolution des principaux marchés de gaz industriels associés à une contrainte CO₂, ainsi que sur l'évolution de la demande en hydrogène jusqu'à 2050. Ils sont décrits dans son Document d'Enregistrement Universel 2019 (page 40).

De plus, en ligne avec l'objectif du Groupe de réduire son intensité carbone, Air Liquide a finalisé en 2019 la cession à Fujian Shenyuan de son complexe de gazéification de charbon.

2. Comment vos CapEx/plans de développements sont-ils alignés avec un scénario climatique compatible avec l'accord de Paris ?

Le Groupe entend consacrer environ 100 millions d'euros de dépenses Innovation chaque année pour réduire son empreinte carbone ou celle de ses clients. Il développe notamment des technologies pour réduire ses propres émissions et propose des solutions plus propres pour les autres secteurs émetteurs de CO₂ : les équipes Innovation travaillent entre autres sur l'amélioration de l'efficacité énergétique des unités de production, mais aussi sur les technologies de capture et valorisation du CO₂ (CCS – Carbon Capture and Storage et CCU – Carbon Capture and Usage).

De plus, pour tous ses grands projets, Air Liquide intègre un prix interne du carbone de 50 euros la tonne de CO₂ dans son processus de décision d'investissement. Ce prix interne du carbone est une valeur qu'Air Liquide se fixe volontairement pour évaluer le coût économique des émissions de gaz à effet de serre.

L'analyse des investissements avec ce prix interne de carbone permet de s'assurer de la robustesse et de la pérennité du projet client. Cette analyse permet également de valider la pertinence et la viabilité de la solution d'investissement envisagée par Air Liquide et de proposer quand c'est possible des solutions technologiques bas carbone.

Par ailleurs, le Groupe continue d'investir dans le développement des marchés bas-carbone en augmentant sa capacité de production de biométhane (plus de 80 stations sont en service pour approvisionner des véhicules) et son extension dans le domaine de l'hydrogène énergie par exemple (120 stations Hydrogène ont été conçues et installées par Air Liquide). Le Groupe a également annoncé avoir pris une participation de 18,6 % dans le capital de la société canadienne Hydrogenics Corporation, un spécialiste des équipements de production d'hydrogène par électrolyse et des piles à combustible. Cette opération stratégique, qui correspond à un investissement de 20,5 millions de dollars américains (18 millions d'euros), permet au Groupe de réaffirmer son engagement à long terme dans les marchés de l'hydrogène énergie et son ambition d'être un acteur majeur dans la fourniture d'hydrogène décarboné notamment pour l'industrie et les marchés de la mobilité.

En termes de gouvernance, Air Liquide s'est également doté depuis mai 2017 d'un Comité Environnement et Société, dédié aux sujets de responsabilité sociale et environnementale. Ce Comité a notamment pour missions d'examiner la stratégie et les engagements développement durable du Groupe, d'assurer le suivi des déploiements de ses actions en matière environnementale et sociétale et d'examiner les risques liés.

Enfin, le Conseil d'administration a ajouté, sur recommandation du Comité des rémunérations, un critère lié à l'Intensité Carbone du Groupe dans les LTI (éléments de rémunération long terme) du mandataire social et des collaborateurs.

3. Comment analysez-vous l'impact de vos activités sur les écosystèmes mondiaux et locaux (par exemple, la biodiversité) ? Quels sont vos 5 principaux impacts sur ceux-ci (positifs et négatifs) ?

- 1) Le climat
Dans le cadre de son approche globale du climat, Air Liquide a publié en novembre 2018 les objectifs les plus ambitieux de son secteur (voir au-dessus).
- 2) La transition énergétique
À l'aide d'un dialogue actif avec un ensemble d'acteurs (pouvoir publics, partenaires industriels, ONG...), Air Liquide contribue au développement d'une société bas carbone, notamment en promouvant l'hydrogène qui, tant sur le plan de la mobilité que de l'énergie devra jouer un rôle clé dans la transition énergétique et la lutte contre le changement climatique.
Le Hydrogen Council (Conseil de l'Hydrogène), créé en 2017, rassemble aujourd'hui plus de 80 leaders des secteurs de l'énergie, des transports et de l'industrie pour promouvoir l'hydrogène en vue d'atteindre les objectifs liés aux changements climatiques.
- 3) L'économie circulaire
Air Liquide entend développer l'économie circulaire, notamment par la production et les usages du biométhane. Le Groupe travaille sur la valorisation des déchets végétaux en biométhane et en biofertilisant, grâce aux technologies de membranes du Groupe qui purifient le biogaz pour produire du biométhane et permettent de l'injecter dans le réseau. Utilisé comme carburant, le bio-GNV – bio-Gaz Naturel pour Véhicules – est une énergie renouvelable d'origine non fossile qui permet la réduction de l'empreinte carbone de 90 % et celle des particules fines de 85 %, par rapport au diesel.
- 4) L'eau
Depuis plusieurs années, Air Liquide améliore la collecte des données et la gestion de l'eau sur ses sites de production pour en réduire la consommation, en particulier dans les zones de stress hydrique.
La gestion de l'eau dans le Groupe fait partie du risque environnement et société décrit dans le Chapitre 2 du Document d'Enregistrement Universel en page 95.
- 5) La biodiversité
L'impact des activités d'Air Liquide sur la biodiversité est limité car les unités de production sont situées généralement dans des zones industrielles déjà existantes. Air Liquide soutient la préservation de la biodiversité via sa Fondation qui finance, dans le monde, des projets de recherche scientifique sur la qualité de l'air et des projets de développement local dans le domaine de l'environnement, comme par exemple :
 - les travaux de l'Institut de Recherche pour le Développement et de WWF France sur les mangroves dans la région indo pacifique et sur les forêts indonésiennes et gabonaises pour protéger ces écosystèmes qui abritent une très riche biodiversité ;
 - les études sur la concentration et les flux de méthane en milieu marin et la présence de particules de plastique dans l'atmosphère menées par Sorbonne Université et le CNRS.

4. La crise du coronavirus va fortement affaiblir le tissu économique, et en particulier les TPE-PME. Dans ce contexte, votre groupe envisage-t-il de modifier les conditions de paiement de ses fournisseurs, et si oui, de quelle manière et sur quel périmètre géographique ?

Air Liquide s'efforce de développer des relations durables avec ses fournisseurs, dans un cadre de confiance réciproque. C'est pourquoi, nos filiales françaises notamment sont encouragées à payer au comptant les factures de moins de 50 000 euros émises par des fournisseurs de taille modeste. Dans cet esprit, et afin de donner la priorité aux sociétés qui en ont le plus besoin, le Groupe ne compte bénéficier d'aucune des aides mises en œuvre par l'État pour soutenir les entreprises affectées par la crise économique, conséquence de la crise sanitaire.

5. Comment votre société prépare-t-elle ses salarié.e.s aux transitions du XXI^e siècle qui bouleversent votre industrie ?

Air Liquide emploie 67 200 femmes et hommes de plus de 150 nationalités, dans 80 pays, qui forment des équipes pluriculturelles à compétences multiples.

Air Liquide veille à favoriser cette diversité, à encourager l'innovation et l'engagement des collaborateurs, pour satisfaire les attentes de ses clients et assurer la performance du Groupe sur le long terme.

Dans un environnement en mutation, pour identifier, attirer, retenir et développer des collaborateurs compétents de tous horizons, Air Liquide a développé une stratégie Ressources Humaines selon les trois axes suivants :

- favoriser l'engagement des collaborateurs ;
- développer une organisation agile et collaborative ;
- anticiper le « travail de demain ».

L'axe « Travail de Demain » consiste à identifier les métiers et les compétences de demain.

L'objectif est de mettre en place un plan d'action efficace pour aider les collaborateurs à évoluer avec leur métier. Pour accompagner chacun dans cet environnement technologique nouveau, Air Liquide Université a développé une Académie Commerciale afin de renforcer les compétences clés sur les métiers commerciaux et plusieurs initiatives pour renforcer les compétences dans le domaine du numérique des collaborateurs (« passeport numérique », data summits, data challenges) pour partager rapidement les compétences data, tout en créant de la valeur pour nos activités.

Air Liquide s'attache également à développer les compétences et le savoir-faire de ses collaborateurs. En 2019, le pourcentage de salariés du Groupe ayant bénéficié d'au moins une formation dans l'année est de 69 %.

L'offre de formation en ligne s'enrichit d'année en année et couvre de nombreux thèmes tels que la sécurité, l'éthique, les processus Ressources Humaines, le management et, plus récemment, le numérique.

Une nouvelle offre d'apprentissage par soi-même en ligne (#ILoveLearning) a été déployée lors d'un pilote en 2019 par l'Université Air Liquide. Plus de 4 450 collaborateurs ont utilisé ces formations en libre-service.

Un déploiement global est prévu pour l'année 2020 afin d'encourager la formation en continu.

Par ailleurs, les collaborateurs du Groupe sont associés à la réalisation des objectifs climat qui sont un facteur d'engagement fort, par la mise en place du réseau suivant :

- Les **Climate Champions** sont présents dans chaque entité opérationnelle où ils sont en charge du déploiement des Objectifs climat du Groupe. Ils élaborent une feuille de route qui définit toutes les mesures opérationnelles requises pour l'atteinte des objectifs. Ils ont pour mission de suivre les KPIs, d'identifier les projets et de communiquer sur les progrès.
- Les **Climate Ambassadors** complètent les activités des Climate Champions par une approche terrain. Les actions des Climate Ambassadors incluent des initiatives locales comme le recyclage, les campagnes zéro déchet, la mobilité durable... Ils ont pour mission de partager leur expérience et de sensibiliser les collaborateurs au développement durable sur leur lieu de travail.

6. Avez-vous une définition du « salaire décent » ne se limitant pas au salaire minimum légal local ? Si oui laquelle ? Comment votre société garantit-elle à ses salarié.e.s un salaire décent, notamment dans ses principaux pays d'implantation ?

Tout d'abord, le Groupe a une politique de rémunération claire et constante.

La rémunération globale des collaborateurs est basée sur trois critères : le poste occupé, le degré de responsabilité et la performance. À ces critères s'ajoutent la prise en compte de l'état du marché local, de l'équité salariale du Groupe et de la législation en vigueur.

Par ailleurs, Air Liquide respecte les conventions fondamentales de l'OIT (Organisation internationale du Travail) et est membre du Global Compact.

7. Dans le cadre des formules des accords d'intéressement dont bénéficient vos salarié.e.s en France, prenez-vous en compte des critères environnementaux et sociaux ? Si oui comment et dans quelle proportion ?

Il existe une quarantaine d'accords d'intéressement en vigueur ou en cours de renouvellement dans les différentes sociétés françaises du Groupe Air Liquide. Ces accords sont spécifiques, mais répondent à certaines recommandations communes.

Ainsi les critères qui les composent peuvent être divisés en trois grandes catégories :

- ceux relatifs à la performance économique et financière,
- ceux relatifs aux résultats opérationnels et d'activité,
- et enfin ceux relatifs à la sécurité, à la responsabilité sociale et environnementale ou à la gestion sociale. Cette dernière catégorie a vocation à représenter environ 20 % du poids de l'ensemble des critères, voire plus au sein de certaines sociétés.

C'est ainsi que, par exemple, un accord comprend pour 10 % un critère mesurant la mise en place d'actions significatives ayant pour effet une diminution des émissions de CO₂, et pour 10 % un autre mesurant le taux de participation des salariés à des actions sociales, solidaires ou environnementales.

Apparaissent aussi la réduction de la consommation d'énergie, la diminution des consommables tels le papier ou les gobelets, le taux de recyclage, ou encore d'autres critères directement rattachés à l'activité des sociétés.

8. Dans le cadre de l'épargne salariale, quelle est la part des fonds qui bénéficient d'un label responsable (CIES, Finansol, Greenfin, ISR) ?

Air Liquide met à disposition de ses filiales françaises un Plan d'Épargne Groupe comprenant une offre de placements à travers 6 FCPE (fonds commun de placement d'entreprise). A fin mars 2020, ce Plan d'Épargne Groupe représentait un total d'avoirs de 274 millions d'euros.

Cette offre permet aux salariés d'investir selon leur profil, allant d'un placement à très faible risque (fonds monétaire) en passant par des fonds diversifiés, pour finir sur des actifs plus risqués totalement investis en actions.

Air Liquide met aussi à disposition un fonds actionnariat investi 100 % en titre de la société. Celui-ci représente 24 % de l'épargne salariale.

Deux des fonds suivent plus particulièrement une politique ISR.

Le FCPE à vocation solidaire est labellisé "finansol" sur la partie solidaire, soit + de 6,8 % de l'actif.

Le FCPE diversifié à dominante action, composé pour un quart de ses actifs en titre Air Liquide, détient sur ses autres avoirs 46 % des fonds labellisés ISR.

9. La répartition des impôts pays par pays est-elle débattue par le conseil d'administration dans son ensemble et/ou au sein du comité d'audit ? Pensez-vous en rendre les résultats publics ?

La répartition des impôts pays par pays est transmise à l'administration fiscale française en application de la loi. Avant sa transmission à l'administration, un résumé est présenté au Comité d'Audit. Le Groupe Air Liquide a des activités en grande majorité locales (production et ventes locales) avec une faible proportion de prix de transfert par rapport à son chiffre d'affaires. Ainsi, le Groupe paie ses impôts dans chaque pays où il opère, en fonction des bénéfices qu'il y réalise.

Le Groupe ne souhaite pas rendre public les résultats pour des raisons de confidentialité à l'égard de ses principaux concurrents étrangers.

10. Les problèmes de cohésion sociale dus aux écarts de rémunérations sont-ils examinés en conseil d'administration et font-ils l'objet d'une politique ?

Tout d'abord, le Groupe a une politique de rémunération claire et constante.

La rémunération globale des collaborateurs est basée sur trois critères : le poste occupé, le degré de responsabilité et la performance. À ces critères s'ajoutent la prise en compte de l'état du marché local, de l'équité salariale du Groupe et de la législation en vigueur.

La rémunération dans ces différentes composantes prend en compte les aspects de cohésion sociale.

Ainsi, ils concourent à la performance individuelle aussi bien que collective encourageant la coopération entre collaborateurs. Certains dispositifs sont "redistributifs" comme des régimes de retraite supplémentaire en France s'appliquant à l'ensemble des salariés ou des dispositifs d'intéressement.

Ensuite, le Conseil d'administration examine, lors de ses réunions, le bilan social de L'Air Liquide SA qui comprend des indicateurs de rémunération et d'écarts de rémunération, le ratio d'équité tel que publié dans le Document d'Enregistrement Universel 2019 et l'égalité de rémunérations femmes hommes.

11. La politique pour assurer l'égalité entre les femmes et les hommes en termes de rémunération, de carrière et d'accès aux postes de responsabilité et les cibles à atteindre sont-elles débattues en conseil d'administration ?

Le Conseil d'Administration et ses Comités (Comité des nominations et de la gouvernance, Comité Environnement et Société) examinent régulièrement la politique de mixité, de diversité et de non-discrimination au sein des instances dirigeantes et des postes à plus fortes responsabilités, ses objectifs et sa mise en œuvre. La politique de diversité constitue en outre un critère de la rémunération variable annuelle du dirigeant mandataire social en 2019 et 2020 et ses résultats sont donc également débattus dans ce cadre. Dans le cadre de l'élaboration du Document d'Enregistrement Universel, le Conseil revoit et approuve le compte rendu qui en est fait (pour l'URD 2019, voir p 297 et suivantes, décrivant les objectifs, la feuille de route et les réalisations de cette politique). Y sont ainsi notamment décrits les objectifs ambitieux que le Groupe s'est fixé à horizon 2025 quant à la proportion de femmes à atteindre dans la population d'"Executive" et d'ingénieurs et cadres, ainsi que la progression réalisée ces dernières années. Les femmes représentent 41 % des salariés considérés comme hauts potentiels. Le Comité Exécutif comprend cinq femmes parmi ses 14 membres (hors mandataire social). Parmi elles, trois ont été nommées en 2019 après avoir tenu des postes exécutifs au sein de Groupe. Plus largement, et en considérant sur l'ensemble du Groupe les plus hauts niveaux de responsabilité, les femmes occupent 20 % des postes « Top 100 », et 19 % sur l'ensemble des postes définis comme « Executive ». Ce dernier pourcentage a augmenté de 4 % à 19 % ces dix dernières années.

12. Entendez-vous publier l'avis des partenaires sociaux sur la Déclaration de Performance Extra-Financière de votre groupe ?

La Déclaration de performance extra-financière qui figure dans le Document d'Enregistrement Universel n'est pas spécifiquement soumise à consultation des partenaires sociaux.

En revanche, les réalisations dans le domaine de l'environnement ou dans le domaine sociétal, ou bien encore le *reporting* annuel, sont portés à la connaissance d'instances représentatives du personnel en particulier les Comités Sociaux et Économiques (CSE) des sociétés du Groupe. Certains sujets font l'objet de consultations de ces mêmes CSE dans le cadre de la politique sociale des sociétés du Groupe : politique de mobilité et de compétences, diversité, bien-être au travail, etc. Par ailleurs certains de ces mêmes sujets font l'objet d'accords d'entreprise avec les partenaires sociaux : handicap, qualité de vie et bien-être au travail, etc. Enfin, concernant la société L'Air Liquide SA, son bilan social est publié ainsi que l'avis du CSE le concernant.

AIRBUS GROUP

1. Quelle est la liste de vos activités non-compatibles avec l'accord de Paris (i.e. un scénario climatique maintenant l'augmentation de la température mondiale à un niveau bien inférieur à 2°C et poursuivant les efforts pour limiter encore davantage l'augmentation de la température à 1,5 °C) ? Quelles sont les actions prises pour vous désengager de ces activités en 2020 ?

Pour Airbus le changement climatique est une priorité et nous nous engageons à que toutes nos activités soient compatibles avec l'accord de Paris.

Les compagnies aériennes, les aéroports ainsi que l'industrie manufacturière, réunis au sein de leur association internationale ATAG (Air Transport Action Group), ont proposé un objectif de long terme ambitieux avec une réduction de 50 % des émissions CO₂ en 2050 (par rapport à 2005) compatible avec l'accord de Paris.

Cet objectif implique la mise en œuvre de véritables ruptures technologiques, une gestion du trafic aérien massivement optimisée et l'utilisation généralisée de *Sustainable Aviation Fuel*. Airbus indique la voie à suivre pour être en cohérence avec les recommandations des experts du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) en fléchissant et élaborant des produits et services décarbonés.

Concernant nos activités spatiales, Airbus joue un rôle clé puisque nos activités permettent d'obtenir, à l'échelle globale, des mesures fréquentes et précises sur le changement climatique. Au-delà des capacités de prévision considérablement améliorées grâce aux satellites, ceux-ci offrent aussi une aide précieuse pour en limiter les conséquences humaines et matérielles. Nos satellites fournissent à certain nombre de services afin de lutter par exemple contre la déforestation ou encore la montée des eaux.

De plus, l'ensemble de nos sites sont engagés dans un objectif de réduction des émissions de CO₂ (-40% d'ici à 2030 et neutralité carbone avant 2050) compatible avec l'Accord de Paris.

2. Comment vos CapEx/plans de développements sont-ils alignés avec un scénario climatique compatible avec l'accord de Paris ?

Depuis de nombreuses années Airbus a intégré le coût environnemental dans ses décisions d'investissements en intégrant un prix interne du carbone, en évaluant les performances environnementales des projets au sein même de son processus de management des projets d'amélioration, et en intégrant une évaluation de l'impact CO₂ dans son processus Capex. En parallèle, nous surveillons le développement de la Taxonomie Européenne afin de répondre au mieux aux futures exigences liées au reporting non financier.

3. Comment analysez-vous l'impact de vos activités sur les écosystèmes mondiaux et locaux (par exemple, la biodiversité) ? Quels sont vos 5 principaux impacts sur ceux-ci (positifs et négatifs) ?

Airbus s'est engagé dans une transformation industrielle pour anticiper les évolutions à moyen terme de ses systèmes industriels, ainsi que la recherche de solutions à plus long terme pour construire ses « usines du futur ». Cette initiative aidera à réduire l'empreinte environnementale d'Airbus sur la qualité de l'air, du sol et de l'eau, les changements climatiques, la biodiversité et la disponibilité des ressources. Une évaluation des points chauds de certains produits (A380, A320, A220 et l'A350) appuyé sur la méthode d'analyse « Life Cycle Assessment » est également en cours : cette méthode permet l'identification des impacts via certains critères comme les émissions de gaz à effet de serre, la consommation d'eau, de matériaux ou encore l'écotoxicité. Airbus a mis en place une équipe d'experts, un outil reconnu mondialement et une intégration en cours, permettant la prise en compte de ces analyses lors des étapes de décision.

4. La crise du coronavirus va fortement affaiblir le tissu économique, et en particulier les TPE-PME. Dans ce contexte, votre groupe envisage-t-il de modifier les conditions de paiement de ses fournisseurs, et si oui, de quelle manière et sur quel périmètre géographique ?

Notre industrie est un écosystème complexe avec de nombreuses interfaces différentes et nous faisons de notre mieux pour les synchroniser dans un environnement COVID-19 en évolution permanente. Nous sommes donc en dialogue permanent avec nos clients, partenaires et fournisseurs. Nous devons avancer ensemble avec eux dans cette crise.

Nous devons resynchroniser ce système complexe qui produit des pièces, des systèmes d'équipement, des composants et des avions. C'est ce que nous faisons en ce moment (KLL 24). Les termes et conditions avec chacun de nos fournisseurs restent confidentiels et nous nous efforçons de trouver des solutions dans notre intérêt et celui de notre chaîne d'approvisionnement.

5. Comment votre société prépare-t-elle ses salarié.e.s aux transitions du XXI^e siècle qui bouleversent votre industrie ?

Malgré cette période compliquée, Airbus continue également son travail sur le développement des technologies de l'avenir.

Airbus sensibilise ses salariés sur l'importance d'intégrer l'évolution permanente des technologies dans les réponses à apporter aux demandes de ses clients, en ligne avec les valeurs éthiques et les responsabilités du Groupe.

6. Avez-vous une définition du « salaire décent » ne se limitant pas au salaire minimum légal local ? Si oui laquelle ? Comment votre société garantit-elle à ses salarié.e.s un salaire décent, notamment dans ses principaux pays d'implantation ?

Airbus applique une politique salariale définissant un salaire minimum plancher supérieur au salaire minimum légal dans les principaux pays, notamment en France, en Allemagne et en Espagne (soit pour environ 3/4 des salariés du groupe).

7. Dans le cadre des formules des accords d'intéressement dont bénéficient vos salarié.e.s en France, prenez-vous en compte des critères environnementaux et sociaux ? Si oui comment et dans quelle proportion ?

Un critère sur le taux d'accident du travail (FR1) est inclus dans les critères opérationnels de calcul de l'intéressement pour une division depuis plusieurs années et est étendu à partir de 2020 à l'ensemble des divisions. Les critères opérationnels représentent entre 15 et 20% de la prime. La généralisation de la prise en compte d'un objectif de diminution du taux FR1 est en ligne avec l'intégration de ce critère dans la rémunération du CEO telle que présentée à l'Assemblée Générale 2020 du Groupe et décrite dans le rapport du Conseil d'Administration sur les rémunérations.

8. Dans le cadre de l'épargne salariale, quelle est la part des fonds qui bénéficient d'un label responsable (CIES, Finansol, Greenfin, ISR) ?

L'investissement en fonds labélisé responsable s'élève à plus de 240 millions à ce jour dans les dispositifs d'épargne salariale en France (Plan d'Épargne Groupe (PEG) et Plan d'Épargne pour la Retraite Collectif (PERCO)).

Airbus partage la conception du rôle positif que les entreprises peuvent jouer dans la lutte contre le réchauffement climatique, et du rôle central de la finance verte. En ce sens, une initiative des employés d'Airbus a émergé afin de créer un fond qui tend vers des investissements 100% durable. Dans ce contexte, Airbus en coordination avec ses partenaires a donc créé un fond contenant 70% d'obligations vertes, 20% d'actions à impact social et environnemental et 10% d'investissements solidaires.

9. La répartition des impôts pays par pays est-elle débattue par le conseil d'administration dans son ensemble et/ou au sein du comité d'audit ? Pensez-vous en rendre les résultats publics ?

Cette répartition des pays par impôts n'est pas débattue en Conseil d'Administration ni en Comité d'Audit. Cette répartition est documentée annuellement dans un rapport mis à la disposition des administrations fiscales. Airbus n'a pas prévu à ce stade de rendre ce rapport public.

10. Les problèmes de cohésion sociale dus aux écarts de rémunérations sont-ils examinés en conseil d'administration et font-ils l'objet d'une politique ?

Le Comité des Rémunération, des Nominations et de la Gouvernance a comme rôle entre autres d'examiner chaque année la cohérence de la politique de rémunération au sein de la Société. Ceci donne lieu à la publication d'un ratio d'équité tel que présenté dans le rapport du Conseil d'Administration publié sur le site internet de la Société.

11. La politique pour assurer l'égalité entre les femmes et les hommes en termes de rémunération, de carrière et d'accès aux postes de responsabilité et les cibles à atteindre sont-elles débattues en conseil d'administration ?

Airbus est soucieux des questions relatives à la diversité et du respect des règles nationales en termes de rémunération hommes / femmes, et fait en sorte d'avoir une vue consolidée sur l'ensemble du Groupe. Les entités nationales ont mis en place des processus de contrôle pour piloter et analyser les promotions et les augmentations de salaires des hommes et des femmes. Nous fournissons différents rapports à un niveau national.

12. Entendez-vous publier l'avis des partenaires sociaux sur la Déclaration de Performance Extra-Financière de votre groupe ?

La Société est en dialogue permanent avec les partenaires sociaux sur ses sites en Europe, principalement par le biais de réunions avec la direction au niveau du Comité Européen mais également par le biais de réunions et de négociations au niveau national ou local.

Les sites hors Europe sont couverts par l'Accord-Cadre International d'Airbus encadrant le dialogue et la culture sociale conformément à la législation, à la culture et aux pratiques locales du travail des pays respectifs et tel que défini par le Forum Mondial

Airbus nouvellement installé. Naturellement, une partie de ce dialogue régulier est centrée sur des sujets figurant dans la Déclaration Non Financière d'Airbus. Cependant, nos partenaires sociaux n'ont émis aucune opinion concernant cette Déclaration Non Financière.

ARCELORMITTAL

1. Quelle est la liste de vos activités non-compatibles avec l'accord de Paris (i.e. un scénario climatique maintenant l'augmentation de la température mondiale à un niveau bien inférieur à 2°C et poursuivant les efforts pour limiter encore davantage l'augmentation de la température à 1,5°C) ? Quelles sont les actions prises pour vous désengager de ces activités en 2020 ?

The achievement of the Paris agreement will not be possible without steel: steel for wind turbines, solar arrays, green hydrogen electrolyzers and zero emissions mass transit systems, for example. But that steel needs to be made with substantially less carbon emissions to be in line with the Paris agreement.

The global production of steel has the potential to be compatible with the Paris agreement and indeed be net zero by 2050. Many of the technologies already exist. However, vital to realising this potential is the right policy support: the additional costs of transition are so substantial and cannot be undertaken by industry alone.

ArcelorMittal is committed to this end and is working on a wide and flexible low emissions portfolio of innovative technologies, and with other stakeholders to ask for the right policy support (see question above).

2. Comment vos CapEx/plans de développements sont-ils alignés avec un scénario climatique compatible avec l'accord de Paris ?

On a day to day basis, all our large capex projects are assessed for their impact on CO₂ emissions. In 2019, we allocated over \$700m to projects with significant impacts on energy efficiency and CO₂. In the light of the COVID-19 crisis, ArcelorMittal decided to reduce its capex spend in 2020, but made the decision to retain key CO₂ projects including investment in the Carbalyst (formerly Steelanol) project in Ghent, Belgium.

The level of investment needed to enable our operations to align with the Paris agreement are on a far higher large scale, however, and remain largely commercially unviable, however.

So our priority is to work to achieve a supportive policy framework that would change the business case for such investments.

With the right policies, we envisage a 'Globally Accelerate' scenario in which the right policies exist to support the acceleration of low carbon technologies for steelmaking across the world. Only in such a scenario can the steel sector reduce its emissions sufficiently to achieve the goals of the Paris agreement.

We outlined this as one of four scenarios in our [Climate Action report 1](#).

Remuneration on climate performance

3. Comment analysez-vous l'impact de vos activités sur les écosystèmes mondiaux et locaux (par exemple, la biodiversité) ? Quels sont vos 5 principaux impacts sur ceux-ci (positifs et négatifs) ?

Our sites have very variable exposure to biodiversity. Our more sensitive sites are linked with our mining operations. Our mine in Liberia sits close to important rainforests in the Nimba mountains, so we have developed biodiversity plans that were created with the help of local and international partners, and we have reported on this in detail in the past, and you can see the most recent case study [here](#). Given the complexity of these ecosystems and our operations, giving of simple list of the top 5 impacts is not straight forward. At our mines, our focus will be waterways, habitat protection in general and special measures for endangered species. For steelmaking, again water protection is key but often steel sites can have areas of unused land that in many cases become high quality nature reserves. We are now working with international standard setters to agree with stakeholders the standards both our mines and steelmaking sites should work to. The ResponsibleSteel standard has requirements on biodiversity, and the mining certification schemes TSM and IRMA both have detailed standards on biodiversity. For more on these schemes, please see below.

4. La crise du coronavirus va fortement affaiblir le tissu économique, et en particulier les TPE-PME. Dans ce contexte, votre groupe envisage-t-il de modifier les conditions de paiement de ses fournisseurs, et si oui, de quelle manière et sur quel périmètre géographique ?

We are very aware of the impacts that the coronavirus crisis is having on both our customers and our suppliers. For existing contracts with suppliers that pre-date the crisis, there have been no changes to our corporate payment terms and we aim to honour these as per business as usual. New contracts, meanwhile, are generally subject to additional levels of scrutiny before approval in order to protect cash flow given the current economic climate.

5. Comment votre société prépare-t-elle ses salarié.e.s aux transitions du XXI^e siècle qui bouleversent votre industrie ?

In 2019, ArcelorMittal formulated its core purpose: inventing smarter steels for a better world. Linked to this, we also launched our new Employee Value Proposition and with it our employer promise 'Make your world'. Together, these communicate the values, culture and unique set of benefits ArcelorMittal offers to its employees in return for their skills, capabilities and experience, in order to pursue our core purpose.

We are committed to attracting and supporting diverse talent globally. As our business evolves, we have a growing requirement for new talent and skillsets, especially regarding new and digital technologies. To be competitive in these new fields, we need to ensure that we are continuing to access and support the full range of available talent – irrespective of gender, culture, ethnicity, or social and country background.

You can read more about our diversity, leadership development and STEM education programmes in our 2019 Integrated Annual Review: Building a workplace for tomorrow, p. 60-63.

6. Avez-vous une définition du « salaire décent » ne se limitant pas au salaire minimum légal local ? Si oui laquelle ? Comment votre société garantit-elle à ses salarié.e.s un salaire décent, notamment dans ses principaux pays d'implantation ?

At ArcelorMittal we pay competitive wages. The nature of our workforce means we need to attract skilled talent and to attract the best talent, we must pay competitively. The vast majority of our sites are unionized, leading us to engage in regular and continuous dialogue, regarding wages as well as other working conditions.

Strictly speaking, ArcelorMittal does not have a "living wage" policy but we are following the development of this relatively new concept and language of "living wage". We understand that while certain countries have adopted the "living wage" concept and are currently translating this into law, not all countries are at this same stage which makes application complex.

Similarly, the ResponsibleSteel site certification standard, developed through a multistakeholder process and launched in 2019 (Criterion 4.8) requires the site to "pay at least the applicable legal minimum wage to all workers or the wage set through a collective agreement, whichever is higher. Where there is no legal minimum wage and no collective agreement, the site pays the prevailing industry standard".

Most of our operations are in middle and high-income countries, where salaries are set at levels that would cover a reasonable cost of living, in liaison with our social partners. One country where we have taken additional measures is Venezuela, where we were sensitive to the economic situation causing hyperinflation and resulting in the cost of living exceeding normal wages. ArcelorMittal looked to support our employees in this difficult situation and issued special payments to employees that allowed them to purchase basic goods such as food, medicine, school uniforms and hygiene products.

For our supply chain, we take a proactive approach to identifying social and environmental risks. We are currently focusing our attention on our raw materials supply chain and assessing where the most likely risks to people and the environment could be. This will inform the areas of the supply chain we engage more closely with on such topics. This also supports our commitment to oppose the use of forced or compulsory labour, human trafficking and all forms of human rights violations known as 'modern slavery', within our own operations and through our supply chain.

Several of ArcelorMittal's policies, including our human rights policy and code for responsible sourcing, promote fair wages and compensation and we will monitor how the "living wage" concept supports this further.

7. Dans le cadre des formules des accords d'intéressement dont bénéficient vos salarié.e.s en France, prenez-vous en compte des critères environnementaux et sociaux ? Si oui comment et dans quelle proportion ?

Employees benefit from performance bonuses which are usually based on balanced scorecards which normally includes social and environmental aspects, including Health & Safety. For the CEO office, 10% of the annual performance bonus formula is based on the achievement of group health and safety targets.

8. Dans le cadre de l'épargne salariale, quelle est la part des fonds qui bénéficient d'un label responsable (CIES, Finansol, Greenfin, ISR) ?

We provide our employees with a range of pension investment options, including ESG fund options.

9. La répartition des impôts pays par pays est-elle débattue par le conseil d'administration dans son ensemble et/ou au sein du comité d'audit ? Pensez-vous en rendre les résultats publics ?

ArcelorMittal is a company with industrial footprint in more than 18 countries. In each country the Company is present, it contributes economically to the society by paying taxes on the extracted resources, assets owned, people employed, or profits made, always maintaining the highest standards of compliance with local regulations.

On an annual basis we report on our 10 Sustainable Development outcomes including the "Contribution to society measured, shared and valued", where we quantify our consolidated tax contribution to the societies. It is part of our wider approach to reporting at a

global and local level, supported by reports that provide details on specific areas of our work or are designed for the use of specific stakeholder groups. We seek to follow best practice in reporting. We draw on the standards of the Global Reporting Initiative and the Sustainability Standards Accounting Board, as well as industry guidelines from the World Steel Association. In addition, during 2019 we published 16 country-level corporate responsibility/sustainability reports.

The Group also reports its tax payments in the consolidated report on payments to governments with respect to its extractive activities in accordance with the European Union 'transparency' directives, which is available in our [Corporate Library](#) on our website.

The Group already contributes to the development of tax transparency by engaging with respected platforms and initiatives. For example, we support the Extractive Industry Transparency Initiative (EITI), since we believe that this initiative will strengthen governance, foster socio-economic development and help the overall business climate to become more open, fair and competitive.

At the same time, the Company recognizes that the reporting on the geographical distribution of an organization's financial, economic and tax data, should be a global, mandatory requirement, providing an equal, unbiased footprint for economic competitiveness across different geographies it operates in.

10. Les problèmes de cohésion sociale dus aux écarts de rémunérations sont-ils examinés en conseil d'administration et font-ils l'objet d'une politique ?

The ARCGS committee on behalf of the board of directors is continuously looking at the full scope of the remuneration policy and its alignment with the legal requirements and prevailing standards.

11. La politique pour assurer l'égalité entre les femmes et les hommes en termes de rémunération, de carrière et d'accès aux postes de responsabilité et les cibles à atteindre sont-elles débattues en conseil d'administration ?

The remuneration committee on behalf of the board of directors is continuously looking at the full scope of the remuneration policy and its alignment with the legal requirement and prevailing standards.

In order to improve gender diversity across ArcelorMittal, we have outlined our approve above.

12. Entendez-vous publier l'avis des partenaires sociaux sur la Déclaration de Performance Extra-Financière de votre groupe ?

We consult with all our key stakeholder groups throughout the year, and any material topics for the ArcelorMittal group are reported in the Integrated Annual Review. Material issues at country level are reported in our country sustainability reports.

1. Quelle est la liste de vos activités non-compatibles avec l'accord de Paris (i.e. un scénario climatique maintenant l'augmentation de la température mondiale à un niveau bien inférieur à 2°C et poursuivant les efforts pour limiter encore davantage l'augmentation de la température à 1,5 °C) ? Quelles sont les actions prises pour vous désengager de ces activités en 2020 ?

À sa connaissance, Atos ne poursuit pas directement d'activités non compatibles avec l'accord de Paris. Atos décarbone très rapidement ses propres activités. Atos contribue également à décarboner les infrastructures digitales de ses clients et les aide à réduire l'empreinte climat de leurs activités. Dans le domaine crucial de l'énergie par exemple, les solutions digitales proposées par Atos permettent d'optimiser et réduire les consommations ou de mieux intégrer les énergies renouvelables.

2. Comment vos CapEx/plans de développements sont-ils alignés avec un scénario climatique compatible avec l'accord de Paris ?

Depuis septembre 2019, Atos soutient officiellement la Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) et tient compte des lignes directrices publiées en 2019 par la Commission européenne sur l'information non financière et le *reporting* des informations liées au climat. Atos a analysé les impacts potentiels du changement climatique pour le Groupe (impacts physiques aigus et chroniques et impacts de transition), à la fois en termes de risques et d'opportunités, et a décidé fin 2019 un nouveau « plan de décarbonation ». Ce plan de transition et de développement, actuellement en cours de déploiement sur tous les plans (datacenters, mobilité, énergie, achats et chaîne d'approvisionnement, projets clients), est aligné avec un scénario climatique compatible avec l'accord de Paris, et a déjà un impact sur nos investissements et nos objectifs commerciaux. En 2020, en cohérence avec les plans d'actions lancés, Atos est devenue l'une des premières entreprises à avoir rejoint la "Business Ambition for 1.5°C", une nouvelle initiative de la « Science Based Targets (SBTi) initiative » et de « UN Global Compact », visant à limiter l'augmentation des températures à 1,5°C.

3. Comment analysez-vous l'impact de vos activités sur les écosystèmes mondiaux et locaux (par exemple, la biodiversité) ? Quels sont vos 5 principaux impacts sur ceux-ci (positifs et négatifs) ?

Atos aborde de nombreuses questions environnementales et entend couvrir de manière globale l'ensemble des impacts, risques et opportunités potentiels, liés à son modèle économique et à ses principales activités. Compte tenu des principales activités d'Atos, ses impacts environnementaux les plus importants concernent l'énergie, les déplacements et les services, solutions et technologies numériques. Les impacts sur la biodiversité ne sont pas directs ou significatifs. Néanmoins, les plans d'actions Atos concernant les émissions, la consommation d'énergie et les déplacements, la diffusion de pratiques écologiques et la certification ISO 14001 ont un impact positif sur l'ensemble des écosystèmes. Enfin, l'activité même d'Atos, c'est-à-dire le déploiement de solutions digitales remplaçant des processus souvent très consommateurs d'énergie, permet de réduire grandement l'empreinte carbone de ses clients et ainsi d'avoir un impact positif sur les écosystèmes et la biodiversité.

4. La crise du coronavirus va fortement affaiblir le tissu économique, et en particulier les TPE-PME. Dans ce contexte, votre groupe envisage-t-il de modifier les conditions de paiement de ses fournisseurs, et si oui, de quelle manière et sur quel périmètre géographique ?

Atos est particulièrement attentif à la situation engendrée par la pandémie et considère de manière globale son écosystème fournisseurs. Atos demeure plus que jamais à l'écoute des contraintes de ses partenaires et apporte les réponses appropriées aux demandes particulières, considérant qu'une mesure générale aura forcément moins d'impact qu'une démarche ciblée. Durant cette période, Atos s'est engagé à maintenir une continuité d'activité et ainsi à contribuer à la résilience de ses fournisseurs et partenaires.

5. Comment votre société prépare-t-elle ses salarié.e.s aux transitions du XXI^e siècle qui bouleversent votre industrie ?

Le développement des compétences numériques et des compétences clés est au cœur de la vision d'Atos. Chaque année, nos employés obtiennent environ 60 000 certifications numériques, en mettant l'accent sur les technologies les plus importantes pour l'avenir, doublant au moins chaque année les certifications clés en matière de cybersécurité et de cloud, y compris Google Cloud et SAP Hana. En juin 2020, le Groupe a organisé la première Innovation Week dans laquelle les salariés d'Atos ont partagé avec leurs collègues les innovations sur lesquelles ils travaillent. Cela a donné lieu à des dizaines de milliers d'interactions en quelques jours participant à la préparation de l'ensemble des salariés aux enjeux technologiques à venir. Par ailleurs, à travers le programme « We are Atos », nous continuons à créer un environnement de travail convivial qui bénéficie de la technologie, tout en nous efforçant d'avoir une base d'employés et de direction inclusive et diverse, avec une attention particulière sur la diversité femmes / hommes et les personnes en situation de handicap.

6. Avez-vous une définition du « salaire décent » ne se limitant pas au salaire minimum légal local ? Si oui laquelle ? Comment votre société garantit-elle à ses salarié.e.s un salaire décent, notamment dans ses principaux pays d'implantation ?

Atos se conforme bien entendu aux différentes législations et réglementations applicables et à tout accord collectif de branche ou local sur les niveaux de salaire. Cependant, l'objectif visé par Atos dans sa politique de rémunération est de déterminer des niveaux de salaire compétitifs, en ligne avec le marché local et avec le secteur d'activité, pour un poste, des compétences et niveau de responsabilité similaires, ce qui signifie un salaire au-delà du salaire minimum légal. Dans ce cadre, Atos réalise annuellement des enquêtes de rémunération externes, ciblées sur le secteur high-tech, afin de s'assurer que les niveaux de salaire pour chaque poste sont en ligne avec la médiane du marché du secteur high tech dans chaque pays.

7. Dans le cadre des formules des accords d'intéressement dont bénéficient vos salarié.e.s en France, prenez-vous en compte des critères environnementaux et sociaux ? Si oui comment et dans quelle proportion ?

Un accord d'intéressement collectif est en place depuis 2018 sur le périmètre France. Les indicateurs de performance de cet intéressement collectif sont basés sur des indicateurs financiers (Chiffre d'Affaires Externe et Marge Opérationnelle), mais il intègre également une sur-majoration potentielle liée à un indicateur de performance RH, basé sur le ratio de promotions internes parmi l'ensemble des postes ouverts chez Atos. L'inclusion d'un indicateur environnemental est en ce moment à l'étude.

8. Dans le cadre de l'épargne salariale, quelle est la part des fonds qui bénéficient d'un label responsable (CIES, Finansol, Greenfin, ISR) ?

Au sein du Plan d'Épargne Groupe (« PEG ») d'Atos, le fonds « Arcancia Actions Ethique & Solidaire 721 », géré par Amundi, bénéficie du label responsable « CIES ». Ce label est décerné par quatre des cinq confédérations syndicales représentatives (CFDT, CFE-CGC, CFTC et CGT) et récompense les offres qui bénéficient d'une expertise reconnue en matière d'investissement responsable et qui accordent une place majoritaire aux représentants salariés dans les conseils de surveillance des fonds.

Ce fonds est investi entre 90% et 95% dans des actions d'entreprises européennes, choisies selon des critères d'investissement socialement responsable (ISR). Le solde est investi dans des titres d'entreprises françaises solidaires, permettant de financer des sociétés favorisant l'emploi et l'insertion sociale.

Au sein des dispositifs d'épargne retraite (« PERCO » et « PERCOL ») pour l'entité Atos International France, 2 FCPE bénéficient d'un label ISR et solidaire pour l'un des 2 :

- Amundi Label Obligataire ESR-F : fonds géré selon un processus de gestion ISR ;
- Amundi Label Équilibre Solidaire ESR-F : fonds géré selon un processus de gestion ISR et gestion d'un compartiment investi en titres solidaires.

Ces 2 fonds bénéficient également du label « CIES ».

9. La répartition des impôts pays par pays est-elle débattue par le conseil d'administration dans son ensemble et/ou au sein du comité d'audit ? Pensez-vous en rendre les résultats publics ?

Conformément à ses missions de revue des comptes sociaux et consolidés et de l'élaboration de l'information comptable et financière publiée, le Comité des comptes est conduit à revoir des questions de nature fiscale telle que le suivi du taux effectif d'imposition du Groupe et la répartition de la charge fiscale par zones géographiques. Il rend ensuite compte de ses travaux au Conseil d'Administration permettant à ce dernier d'approuver les comptes de l'entreprise.

La politique de prix de transfert du Groupe, conforme aux principes OCDE, permet une affectation adéquate de la base imposable du Groupe, et donc des impôts, pays par pays selon le lieu de création de valeur et de réalisation des activités commerciales. Le groupe respecte ses obligations déclaratives en communiquant chaque année à l'administration fiscale française, dans le cadre de la déclaration pays par pays (« CBCR ») en particulier, de nombreuses données financières et fiscales, comprenant notamment les montants de la charge d'impôt et de l'impôt payé dans chacun des pays dans lesquels il est établi.

Enfin, le Groupe confirme qu'il publie dans son Document d'Enregistrement Universel annuel la répartition géographique de ses prélèvements obligatoires.

10. Les problèmes de cohésion sociale dus aux écarts de rémunérations sont-ils examinés en conseil d'administration et font-ils l'objet d'une politique ?

Les principes de la politique de rémunération d'Atos sont : la compétitivité par rapport au marché, l'équité, notamment en matière de non-discrimination et rémunérations hommes/femmes, ainsi que la rétribution de la performance individuelle et collective, annuelle et à long-terme. La politique de rémunération locale est par ailleurs conforme à la législation du pays et aux éventuels accords collectifs en vigueur. À titre de politique pour le Groupe, Atos s'emploie à rémunérer l'ensemble de ses salariés à la médiane du marché du secteur high-tech, dans chaque pays, selon la fonction, le poste et le niveau de responsabilité, sur la base d'enquêtes de rémunérations annuelles dans chaque pays. Les sujets de rémunérations font l'objet d'une discussion continue avec les

partenaires sociaux. Le management du Groupe rend régulièrement compte au Conseil d'Administration et au Comité des Nominations et des Rémunérations et des politiques salariales ainsi que du ratio d'équité. Le Conseil détermine la politique d'intéressement à long-terme en titres et la politique de rémunération des mandataires sociaux.

11. La politique pour assurer l'égalité entre les femmes et les hommes en termes de rémunération, de carrière et d'accès aux postes de responsabilité et les cibles à atteindre sont-elles débattues en conseil d'administration ?

Atos s'est engagé à augmenter le nombre de femmes salariées ayant des postes de management et a mis des programmes et des mesures en place à cet effet. « *Women who succeed* » a été lancée en 2018. Cette initiative propose des conversations ciblées avec les membres du Comité de Direction Générale et les femmes cadres supérieurs afin d'offrir des ressources additionnelles, de nouer des contacts et de suivre d'éventuelles formations consacrées à leur promotion. Un programme de mentoring a été lancé début 2020 afin d'accélérer ce processus. Enfin, le management du Groupe a pris l'engagement que les Executives, cercle de management élargi du Groupe comptant environ 500 personnes, serait représentatif de la population du Groupe et de celle de l'industrie (environ 30% de femmes, contre 13% jusqu'alors) avant la fin du 1er semestre 2020. Ces sujets de politiques RSE sont débattus en Conseil d'Administration sur la base de travaux préparés par le Comité RSE.

12. Entendez-vous publier l'avis des partenaires sociaux sur la Déclaration de Performance Extra-Financière de votre groupe ?

Atos est conscient de l'importance d'instaurer un dialogue social efficace pour stimuler l'innovation et délivrer des projets ayant un impact positif. En 2019, Atos a ainsi créé un comité RSE dédié au sein du Comité d'entreprise européen (SEC) avec neuf représentants des salariés. Si la déclaration de performance extra-financière du Groupe ne fait pas l'objet d'une consultation du SEC, ce comité enrichit le dialogue lié aux sujets sociétaux et environnementaux et fournit des mises à jour régulières sur les activités du Groupe.

Deux salariés sont également membres du Conseil d'Administration et une délégation du SEC est étroitement associée aux travaux du Conseil d'Administration.

1. Comment vos CapEx/plans de développements sont-ils alignés avec un scénario climatique compatible avec l'accord de Paris ?

La nouvelle stratégie du Groupe AXA en matière de lutte contre le changement climatique est décrite à cette adresse : <https://www.axa.com/fr/newsroom/actualites/nouvelle-strategie-climatique-2019>. Notre rapport Climat 2019 (combinant à la fois les recommandations de la TCFD et notre réponse à l'article 173 de la LTECV) est disponible à cette adresse : <https://www.axa.com/en/newsroom/publications/2019-climate-report>. Vous trouverez dans ces documents les différents axes et développements de cette stratégie. Celle-ci comporte notamment des restrictions en matière d'investissement et d'assurance concernant des activités que nous jugeons non compatibles avec l'accord de Paris, à savoir le charbon et les sables bitumineux. Nos critères d'exclusion sont détaillés dans le document suivant : https://www.axa-com.cdn.axa-contento118412.eu/www-axa-com%2F26e79c8c-0f77-4e6b-bb65-cda939bbe8b5_2019+climate+strategy+-+public+detailed+document-b.pdf. En outre, au-delà de ces restrictions, nous ne procédons pas par « liste », mais nous nous sommes dotés d'un objectif de neutralité carbone au niveau de nos investissements, que l'on peut décrire comme un objectif d'« alignement » de nos portefeuilles avec l'Accord de Paris, mesuré en termes de « potentiel de réchauffement climatique » limité à +1.5°C (voir : <https://www.axa.com/fr/magazine/story/axa-s-aligie-surl-accord-de-paris>).

2. Comment vos CapEx/plans de développements sont-ils alignés avec un scénario climatique compatible avec l'accord de Paris ?

Vous pouvez vous référer à la réponse précédente concernant l'alignement de nos investissements avec l'Accord de Paris. La notion de Capex ou plans de développement n'est pas adaptée à notre secteur d'activité dans la mesure où l'essentiel de notre empreinte environnementale est indirecte et résulte du portefeuille d'investissements auquel sont adossés nos engagements à l'égard de nos assurés. Cependant, concernant nos émissions « directes » (dites de *Scope 1* et 2), AXA s'est doté d'un objectif de réduction des émissions de CO₂ de -25% pour la période 2018-2025, basé sur l'approche promue par l'initiative « *Science Based Targets* » (SBT), à laquelle AXA a adhéré en 2015. Selon le SBT, les objectifs adoptés par les entreprises pour réduire les émissions de gaz à effet de serre sont considérés comme « fondés sur la science » s'ils sont conformes aux dernières attentes de la science climatique à l'égard des entreprises pour atteindre les objectifs de l'accord de Paris. Plus précisément, AXA a choisi l'« Approche sectorielle de la décarbonisation » pour produire ces objectifs, qui ont été soumis à la SBT en 2019.

3. Comment analysez-vous l'impact de vos activités sur les écosystèmes mondiaux et locaux (par exemple, la biodiversité) ? Quels sont vos 5 principaux impacts sur ceux-ci (positifs et négatifs) ?

Dès 2018 AXA a pris conscience de l'impact de l'effondrement de la biodiversité sur les activités humaines et, par répercussion, sur ses propres activités. En effet la perte de biodiversité met en péril les services écosystémiques, ce qui menace à la fois la société et les entreprises qui en dépendent, et à leur tour les investisseurs et les assureurs qui dépendent d'une économie en bon état de fonctionnement. Le défi de la biodiversité est une extension naturelle des efforts d'AXA en matière de lutte contre le changement climatique. La stratégie d'AXA en matière de biodiversité comprend actuellement les développements suivants :

- en mai 2019, lors des réunions ministérielles du G7, AXA a présenté avec le WWF le rapport « Into the Wild - Integrating nature into investment strategies » destiné à sensibiliser les investisseurs à la perte de biodiversité et à ses impacts économiques et financiers. Il présente plusieurs recommandations, notamment le lancement d'un groupe de travail, sur le modèle de la TCFD, pour promouvoir la protection et la restauration de la biodiversité. Le rapport appelle également à la création de mesures des risques liés à la biodiversité adaptées aux investisseurs, ainsi qu'à plusieurs autres développements (voir : <https://www.axa.com/fr/magazine/comment-accompagner-la-transition-vers-la-protection-de-la-biodiversite>) ;
- AXA a lancé son troisième fonds à Impact lors du même G7, en mettant l'accent sur la protection de la biodiversité. Ce fonds investira entre 150 et 200 millions d'euros de l'actif général d'AXA pour financer des solutions crédibles qui produisent des résultats positifs mesurables ;
- le Fonds AXA pour la Recherche soutient activement la recherche universitaire sur les risques liés à la biodiversité ;
- AXA XL contribue activement à l'Ocean Risk and Resilience Action Alliance (ORRAA), une alliance visant à développer des stratégies de gestion des risques en utilisant l'expertise de la communauté financière afin de protéger la biodiversité marine. Cependant, concernant votre question, et en lien avec le premier point ci-dessus, les acteurs financiers n'ont pas encore d'outils de mesure adéquats pour évaluer de manière quantitative leurs impacts sur la biodiversité, ni les risques sur leurs activités. C'est pourquoi nous avons lancé un appel début 2020, avec d'autres investisseurs, pour faire émerger de telles métriques (voir : https://realassets.axa-im.com/content/-/asset_publisher/x7LvZDsY05WX/content/axa-im-bnp-paribas-am-sycomore-am-and-mirova-launch-jointinitiative-to-develop-pioneering-tool-for-measuring-investment-impact-on-biodiversity/23818).

4. La crise du coronavirus va fortement affaiblir le tissu économique, et en particulier les TPE-PME. Dans ce contexte, votre groupe envisage-t-il de modifier les conditions de paiement de ses fournisseurs, et si oui, de quelle manière et sur quel périmètre géographique ?

Dans plusieurs pays, dont la France, AXA a annoncé qu'il continuerait à assurer les entreprises même en cas de retard de paiement liés à la pandémie, et ce pour toute la durée du confinement, et qu'il assurerait un paiement rapide de tous ses fournisseurs afin de leur permettre de conserver la trésorerie et les liquidités nécessaires pour surmonter la crise. Au-delà des mesures exceptionnelles mises en place dès le début du confinement notamment en matière de facilités de trésorerie, AXA France a intensifié ses engagements pour redistribuer au total plus de 200 millions d'euros de cotisations à ses clients : - Gel des cotisations pour les artisans, commerçants et professions libérales Du 14 avril jusqu'à la fin de l'année 2020, tous les clients artisans, commerçants et professions libérales dont le contrat arrive à terme verront leur niveau de cotisation inchangé au renouvellement ; 4 - Remboursement de deux mois de cotisations pour les professionnels et entreprises fermés Deux mois de cotisations sont restitués à tous les artisans, commerçants, professions libérales et TPE / PME qui ont été contraints d'arrêter leur activité pour la durée du confinement généralisé, en application de l'arrêté ministériel du 14 mars 2020 ; - Réduction des appels de cotisations des contrats révisables des entreprises Toutes les entreprises clientes titulaires de contrats révisables en fonction du chiffre d'affaires pourront solliciter une réduction de leurs cotisations tenant compte de la baisse de leur activité sans attendre la clôture de l'exercice 2020 ; - Maintien des garanties en cas de difficultés de paiement pour les professionnels et TPE Les garanties de l'ensemble des contrats sont maintenues pendant la durée du confinement, pour les clients artisans, commerçants, professions libérales et TPE qui ne pourraient pas régler leur cotisation.

5. Comment votre société prépare-t-elle ses salarié.e.s aux transitions du XXI^e siècle qui bouleversent votre industrie ?

Pour accompagner les transformations de la société, l'assurance a un rôle essentiel à jouer et notre métier est en constante évolution. AXA travaille depuis de nombreuses années à anticiper ces transformations. Le Groupe a mis en œuvre une stratégie de distribution multi-canal, alliant digital et présentiel, plaçant l'agent ou le conseiller au centre de la relation et permettant à ses clients d'interagir avec lui de la manière la mieux adaptée à leur besoin spécifique à chaque instant. Pour faciliter l'accès à la santé, AXA a également été l'un des pionniers dans le développement de la télémédecine. Le Groupe innove de plus en plus pour créer des couvertures donnant accès à l'assurance au plus grand nombre : il développe ainsi des solutions d'assurance paramétrique pour étendre la couverture des risques climatiques. Ces innovations transforment le quotidien des collaborateurs d'AXA et, pour les accompagner, leur donner les moyens d'acquérir les compétences dont ils auront besoin dans les années à venir et faire d'AXA une entreprise apprenante, le Groupe a fait de la formation un axe stratégique. Nous avons investi 143 millions d'euros pour développer un ensemble d'outils et de ressources destinés à la formation de nos collaborateurs. Cet investissement se concrétise notamment par un partenariat avec la plateforme LinkedIn Learning. Depuis le début de l'année, les collaborateurs du Groupe ont ainsi suivi plus de 33 000 heures de formations. AXA a également mis en place une initiative globale annuelle ayant pour but de promouvoir la formation et l'apprentissage, les « AXA Learning Games », à laquelle tous les collaborateurs ont pu participer ces deux dernières années.

6. Avez-vous une définition du « salaire décent » ne se limitant pas au salaire minimum légal local ? Si oui laquelle ? Comment votre société garantit-elle à ses salarié.e.s un salaire décent, notamment dans ses principaux pays d'implantation ?

AXA veille à ce que la rémunération des employés dans toutes les entités soit alignée avec les pratiques et niveaux de marché, et qu'elle respecte les prescriptions réglementaires. Chaque année, AXA mène, à l'aide de cabinets spécialisés, des études de rémunération afin de s'assurer de la compétitivité et de la cohérence des rémunérations individuelles et en vérifie l'alignement par rapport à des positions similaires. 5 Dans ce domaine, AXA va en général au-delà du minimum légal. À titre d'exemple, en matière de congé parental, le Groupe applique une politique ambitieuse dans l'ensemble des pays où il est implanté. Les salariés du Groupe bénéficient au minimum d'un congé de 16 semaines pour le parent principal et d'un congé de 4 semaines pour le co-parent, intégralement rémunérés. Dans les pays où la législation est différente de la politique parentale du Groupe, ou si une entité du Groupe offre des conditions plus avantageuses pour ses salariés, AXA appliquera toujours le système le plus favorable aux nouveaux parents (voir : <https://www.axa.com/fr/magazine/politique-parentale-globale>).

7. Dans le cadre des formules des accords d'intéressement dont bénéficient vos salarié.e.s en France, prenez-vous en compte des critères environnementaux et sociaux ? Si oui comment et dans quelle proportion ?

Les formules des accords d'intéressement sont propres à chaque entité du Groupe et définies en fonction de leur réglementation et de leur activité. Un certain nombre de sociétés du Groupe ont défini des critères environnementaux, notamment liés à la consommation de papier, pouvant atteindre jusqu'à 10% du calcul de l'intéressement. La grande diversité des accords parmi les nombreuses entités ne nous permet pas d'établir une statistique pour l'ensemble du Groupe AXA.

8. Dans le cadre de l'épargne salariale, quelle est la part des fonds qui bénéficient d'un label responsable (CIES, Finansol, Greenfin, ISR) ?

34% de l'épargne salariale des collaborateurs d'AXA (hors fonds d'actionariat investis en titres AXA) est placée dans les fonds labellisés ISR (Investissement Socialement Responsable).

9. La répartition des impôts pays par pays est-elle débattue par le conseil d'administration dans son ensemble et/ou au sein du comité d'audit ? Pensez-vous en rendre les résultats publics ?

Le Groupe AXA publie depuis 2019 sur une base annuelle un rapport de transparence fiscale qui détaille sa contribution fiscale, sans se limiter à sa contribution en matière d'impôt sur les sociétés, dans ses 10 principaux pays. Nous vous renvoyons à ce titre au rapport de transparence fiscale disponible sur le site du Groupe AXA (<https://www.axa.com/fr/a-propos-d-axa/strategie-fiscale>). L'établissement de ce rapport de transparence fiscale implique notamment des discussions régulières avec le directeur financier du Groupe et certains échanges avec d'autres membres du Comité de Direction du Groupe, mais ne fait pas l'objet d'une présentation annuelle au sein du Conseil d'Administration ou du Comité d'Audit à ce jour. Par ailleurs, en ce qui concerne le *Country-by-Country Reporting* (CbCR), le Groupe AXA satisfait pleinement à ses obligations telles que définies par les règles françaises et n'entend pas à ce jour aller au-delà des obligations posées par la loi fiscale.

10. Les problèmes de cohésion sociale dus aux écarts de rémunérations sont-ils examinés en conseil d'administration et font-ils l'objet d'une politique ?

Le Groupe AXA est engagé à l'égard de l'égalité des genres à tout niveau et cet engagement est reflété dans les politiques de ressources humaines du Groupe. Entre autres : - La politique de rémunération du Groupe AXA, qui est approuvée par le Conseil d'Administration, pose le principe de l'égalité entre les femmes et les hommes, - Notre ambition est d'atteindre la parité au sein de la population GLN (Global Leadership Network, composé d'environ 300 personnes) d'ici 2023 : à fin 2019, les femmes ayant un rôle GLN représentaient 32%. Nos actions en termes de recrutement, formation et développement des talents servent cette ambition, avec notamment l'engagement des leaders en tant que sponsors dans certains programmes de développement mais aussi parce que la diversité dans les équipes, et notamment la diversité des genres, est un objectif commun aux top managers. Ces sujets font l'objet de reporting et de débats réguliers au sein du Comité de gouvernance et de rémunération et du Conseil d'Administration d'AXA.

11. La politique pour assurer l'égalité entre les femmes et les hommes en termes de rémunération, de carrière et d'accès aux postes de responsabilité et les cibles à atteindre sont-elles débattues en conseil d'administration ?

La Politique de Rémunération du Groupe AXA pose plusieurs principes directeurs, dont une rétribution juste, équilibrée et alignée aux pratiques de marché, et veille à ce que les salariés soient payés de manière équitable en interne en fonction du poste, des compétences, de la contribution ou de l'impact, et qu'aucune discrimination ne soit faite sur des critères tels que le genre ou autres facteurs non pertinents. Cette politique est applicable à tous les salariés du Groupe AXA et approuvée annuellement par le Conseil d'Administration d'AXA sur recommandation de son Comité de gouvernance et de rémunération.

12. Entendez-vous publier l'avis des partenaires sociaux sur la Déclaration de Performance Extra-Financière de votre groupe ?

Bien qu'il n'existe pas d'obligation légale ou réglementaire de consulter les partenaires sociaux sur la Déclaration de Performance Extra-Financière, nous entretenons des échanges réguliers avec eux sur toutes les questions liées à notre politique RSE. A titre d'illustrations, la stratégie globale RSE 2019-2020 a été présentée en 2019 au Comité de Groupe Européen. Un point d'étape sur le Devoir de Vigilance a également été présenté en 2019 en Comité de Groupe France. De même, nos nouvelles actions liées à la biodiversité ont été exposées à cette instance.

BNP PARIBAS

1. Quelle est la liste de vos activités non-compatibles avec l'accord de Paris (i.e. un scénario climatique maintenant l'augmentation de la température mondiale à un niveau bien inférieur à 2°C et poursuivant les efforts pour limiter encore davantage l'augmentation de la température à 1,5°C) ? Quelles sont les actions prises pour vous désengager de ces activités en 2020 ?

Dès 2015, BNP Paribas a inscrit l'exercice de sa responsabilité environnementale dans la dynamique des objectifs de l'Accord de Paris. Cet engagement a été réaffirmé en 2019 par la signature du *Collective Commitment to Climate Action*¹ de l'ONU qui engage les banques signataires à aligner leurs activités de financement avec l'Accord de Paris, et ainsi à limiter l'augmentation de la température mondiale bien en deçà de 2°C.

BNP Paribas a déjà pris des mesures très restrictives pour diminuer son soutien aux énergies fossiles et va mener en 2020 des travaux visant à permettre le pilotage de son portefeuille de crédits en ligne avec l'accord de Paris : dans le secteur du charbon, BNP Paribas ne finance plus depuis 2017 de nouveaux projets de mines ou de centrales à charbon. En novembre 2019, BNP Paribas a franchi une étape supplémentaire en devenant l'une des 4 banques au monde à annoncer un calendrier de sortie du secteur du charbon thermique pour l'ensemble de ses activités de financement, d'ici à 2030 pour les pays de l'Union Européenne (objectif élargi à l'ensemble des pays de l'OCDE le 11 mai 2020), et d'ici à 2040 pour le reste du monde². De plus, la banque ne financera plus les producteurs d'électricité qui planifient de nouvelles capacités de charbon et n'acceptera plus de nouveau client dont la part du chiffre d'affaires liée au charbon est supérieure à 25% ; dans les secteurs du pétrole et du gaz, BNP Paribas a décidé en 2017 l'arrêt

des relations avec les acteurs spécialistes du pétrole et gaz de schiste et du pétrole tirés de sables bitumineux, l'arrêt du financement de projets majoritairement dédiés au transport et à l'exportation de ces hydrocarbures, et l'exclusion des projets d'exploration ou de production de gaz et pétrole en Arctique³.

Ces décisions, qui ont déjà conduit à placer 418 entreprises sur une liste de surveillance et d'exclusion, font de la banque, qui se situe par ailleurs au 3^{ème} rang mondial pour le financement de projets d'électricité renouvelable, le seul acteur du secteur qui ait une stratégie de transition énergétique aussi affirmée.

Plus largement, afin de piloter son portefeuille de crédits en ligne avec l'accord de Paris, BNP Paribas collabore depuis 2018 avec 4 autres banques internationales à l'établissement d'une méthodologie commune et d'outils de mesure robustes. En 2020, sur la base de cette méthodologie, le Groupe calculera le profil de son portefeuille dans les secteurs fortement émetteurs de gaz à effet de serre et définira des indicateurs de pilotage et des plans d'action pour garantir une gestion dynamique.

2. Comment vos CapEx/plans de développements sont-ils alignés avec un scénario climatique compatible avec l'accord de Paris ?

BNP Paribas place le financement de la transition énergétique au cœur de sa stratégie.

Ainsi, le Plan Stratégique 2017-2020 reconnaît-il l'Engagement d'entreprise comme l'une des trois priorités du Groupe⁴ et met en exergue les montants consacrés au financement des énergies renouvelables (15,9 milliards € à fin 2019). Cet engagement en faveur du climat est également exprimé dans le *Manifeste de l'Engagement 2020*⁵ et dans la « Raison d'Être » du Groupe.

La volonté de la Banque d'aligner son activité avec les objectifs de l'accord de Paris se traduit dans le tableau de pilotage de la RSE, qui comprend un indicateur sur le montant des financements consacrés aux énergies renouvelables, avec un objectif de 18 milliards € d'ici à fin 2021.

L'atteinte de cet objectif fait partie des critères de versement de 20% de la rémunération variable différée de 7 330 collaborateurs clés et de 10% de la rémunération variable annuelle des mandataires sociaux exécutifs, démontrant l'implication du Conseil d'Administration et de la Direction Générale dans la lutte contre le changement climatique.

3. Comment analysez-vous l'impact de vos activités sur les écosystèmes mondiaux et locaux (par exemple, la biodiversité) ? Quels sont vos 5 principaux impacts sur ceux-ci (positifs et négatifs) ?

BNP Paribas considère la protection de la biodiversité comme un enjeu important, identifié comme tel dans la matrice de matérialité⁶ du Groupe. Bien que les impacts directs de la Banque sur cette thématique soient limités du fait de la nature de ses activités opérationnelles, elle a mis en place des mesures pour réduire ces derniers, à l'instar d'une politique papier responsable⁷ contribuant à la protection des écosystèmes forestiers, ou encore de l'arrêt de l'utilisation de plastiques à usage unique⁸, contribuant à la protection des écosystèmes marins.

Le Groupe s'est également saisi des enjeux de biodiversité liés à ses activités de financement et d'investissement. Ainsi, BNP Paribas a intégré des critères relatifs à la préservation des écosystèmes dans ses politiques de financement dans les secteurs de l'huile de palme⁹, de la pâte à papier¹⁰ et de l'agriculture¹¹ par exemple.

Cet engagement en faveur de la protection de la biodiversité, tant terrestre que marine, a été renforcé en 2019 : d'abord, avec le dialogue engagé avec les clients du Groupe opérant au Brésil, compte tenu de l'importance des biotopes de l'Amazonie (forêt primaire) et du Cerrado (savane) dans la biodiversité mondiale. Les entreprises de négoce de matières premières agricoles clientes du Groupe ont également été interrogées sur les mécanismes de traçabilité qu'ils ont mis en place pour lutter contre la déforestation illégale¹² ; ensuite, à travers l'engagement public pris par BNP Paribas en matière de protection de l'océan en septembre 2019. Cet engagement se traduit d'une part par l'encadrement des financements du Groupe d'activités pouvant avoir un impact sur la biodiversité océanique et, d'autre part par un soutien proactif aux initiatives contribuant à une économie durable, respectueuse des écosystèmes marins et des hommes.

BNP Paribas soutient également la recherche sur la biodiversité, par l'intermédiaire de sa Fondation d'entreprise et de son programme *Climate & Biodiversity Initiative* qui permis de soutenir 27 projets de recherche pilotés par des chercheurs, professeurs et ingénieurs, à hauteur de 18 millions d'euros depuis son lancement.

4. La crise du coronavirus va fortement affaiblir le tissu économique, et en particulier les TPE-PME. Dans ce contexte, votre groupe envisage-t-il de modifier les conditions de paiement de ses fournisseurs, et si oui, de quelle manière et sur quel périmètre géographique ?

BNPP a adopté un ensemble de mesures destinées à préserver l'écosystème auquel ses fournisseurs participent et à assurer le rôle de la Banque dans le soutien de l'économie. Dans cet esprit, plusieurs actions ont été engagées afin de faciliter le règlement des sommes dues aux fournisseurs : instructions internes pour accélérer la validation et le paiement des factures quels que soient leur montant et leur date d'échéance, contacts proactifs engagés avec les fournisseurs pour fluidifier le processus de paiement et apprécier les difficultés éventuelles des plus fragiles, recours intensifié à la numérisation des factures.

Ces mesures s'inscrivent à l'intérieur d'une politique générale exceptionnelle destinée à être suivie par l'ensemble des entités du Groupe en France et à l'étranger. Leurs effets sont régulièrement mesurés afin de les adapter si nécessaire. Les mesures les plus efficaces pourront le cas échéant être pérennisées.

5. Comment votre société prépare-t-elle ses salarié.e.s aux transitions du XXI^e siècle qui bouleversent votre industrie ?

En tant qu'employeur responsable, BNP Paribas a un rôle à jouer dans le développement des compétences de demain et de l'employabilité. Dès 2016, le Groupe a ainsi initié un plan stratégique de transformation RH ambitieux qui, en parallèle de la stratégie client, place le collaborateur comme premier acteur de son accompagnement et développement professionnel.

Ce plan stratégique vise l'identification des compétences et l'anticipation des besoins en compétences futures afin d'assurer l'employabilité des personnels et supporter la transformation permanente de nos métiers sur les plans tant technologique qu'humain.

À l'échelle du Groupe, les équipes RH en étroite coopération avec les métiers ont identifié les thématiques et les compétences critiques et prioritaires pour sa transformation.

Cela permet, au niveau individuel, de définir un plan d'action pour accompagner chaque collaborateur dans son évolution professionnelle de manière personnalisée mais également adaptée aux besoins de l'employeur. En favorisant une culture du développement en continu et en offrant des opportunités d'évolution, le Groupe entend donner à l'ensemble de ses collaborateurs les moyens d'orienter à long terme leur parcours professionnel et de favoriser leurs propres compétences.

C'est dans cet esprit que la plateforme RH « About Me » - mise à la disposition de plus de 85% des collaborateurs - a été pensée. A partir d'un catalogue unique partagé par l'ensemble du Groupe, elle permet à chacun d'auto-déclarer ses compétences, de construire son plan de développement personnel avec son manager et de recevoir des suggestions personnalisées d'offres d'emploi, de feedback et de formation pour son propre développement.

Dans les domaines des nouvelles technologies tels que le Digital, la Data et l'Agilité, 30 rôles ont été définis dans le cadre de l'anticipation des compétences. Une académie a été lancée, la *Digital, Data & Agile Academy*, dont l'objectif est d'accompagner, par des parcours de montée en compétence et de reconversion, les collaborateurs vers le développement des savoir associés à ces nouveaux rôles et de fournir aux managers des leviers pour accélérer la transformation du Groupe. En 2019, plus de 600 collaborateurs de 25 pays différents ont suivi les parcours de formation de cette académie.

La politique mobilité constitue un autre pilier de la transformation RH. Elle représente un levier clé dans le développement de l'entreprise, le développement individuel des collaborateurs et notre responsabilité sociale. Des actions d'*onboarding* ont également été initiées afin de permettre aux collaborateurs de vivre cette expérience dans les meilleures conditions, et de les accompagner dans les enjeux de leur nouveau poste au sein de l'organisation.

Enfin, un certain nombre de collaborateurs ont vécu des changements importants dans leur environnement de travail. Ces transformations (digitales et physiques) facilitent et accélèrent les changements de comportements. L'objectif est ici de favoriser les initiatives et d'encourager l'innovation en responsabilisant les collaborateurs et en les aidant à partager leurs idées dans un environnement de confiance et de transparence.

6. Avez-vous une définition du « salaire décent » ne se limitant pas au salaire minimum légal local ? Si oui laquelle ? Comment votre société garantit-elle à ses salarié.e.s un salaire décent, notamment dans ses principaux pays d'implantation ?

Chaque entité dans les différents pays où le Groupe est présent, participe régulièrement à des enquêtes, menées par des cabinets externes, visant à s'assurer de la compétitivité des rémunérations attribuées à ses collaborateurs.

La rémunération de chaque collaborateur est examinée annuellement lors du processus annuel de révision salariale, en lien avec le poste occupé, l'expérience, la performance de chacun et les données de marché.

Le Groupe, dans sa volonté de promouvoir une mondialisation plus équitable via la lutte contre les inégalités et les conditions de travail indécentes, a signé un accord sur les droits fondamentaux et le socle social mondial avec UNI Global Union en septembre 2018. Cet accord prévoit notamment la mise en place dans toutes les entités d'une couverture des frais de santé et d'une assurance incapacité/invalidité et décès d'ici au 01/06/2021.

7. Dans le cadre des formules des accords d'intéressement dont bénéficient vos salarié.e.s en France, prenez-vous en compte des critères environnementaux et sociaux ? Si oui comment et dans quelle proportion ?

En France, 68% des entités (soit 97% des salariés) sont couverts par un accord d'intéressement au 31/12/2019 : 16% de ces accords (qui couvrent 75% des salariés bénéficiaires) intègrent des critères environnementaux et/ou sociaux dans la détermination du montant global à distribuer (diminution de la consommation de papier interne par collaborateur, taux d'emploi des travailleurs en situation de handicap...).

8. Dans le cadre de l'épargne salariale, quelle est la part des fonds qui bénéficient d'un label responsable (CIES, Finansol, Greenfin, ISR) ?

L'offre de gestion financière proposée aux salariés dans le cadre de l'épargne salariale (PEE et PERECO), gérée par BNP Paribas Asset Management France, est composée du Fonds d'actionnariat FCPE BNP Paribas Actionnariat Monde et de 5 supports de placement multi-entreprises dont 3 sont des fonds ISR labellisés par le CIES et ayant reçu le label « ISR » d'État :

- Multipar Solidaire Oblig SR,
- Multipar Solidaire Dynamique SR,
- Multipar Actions SR.

Les 2 FCPE Solidaires (Multipar Solidaire Oblig SR, Multipar Solidaire Dynamique SR) sont également labellisés par FINANSOL.

Par ailleurs, la SICAV BNP Paribas Perspectives (ouverte dans le cadre du PERECO pour ses compartiments de la gestion pilotée à horizon ou ses compartiments à allocation fixe) intègre également dans la sélection des investissements un *process* ESG conformément à la politique globale du Groupe.

En termes d'encours au 31/12/2019, les avoirs investis par les salariés ou ex-salariés BNPP au sein de ces 3 supports ISR labellisés CIES et/ou Finansol représentaient environ 25% des encours d'épargne salariale (PEE+PERECO périmètre Groupe France, y compris actionnariat salarié).

9. La répartition des impôts pays par pays est-elle débattue par le conseil d'administration dans son ensemble et/ou au sein du comité d'audit ? Pensez-vous en rendre les résultats publics ?

BNP Paribas a publié peu avant l'Assemblée Générale son Code de conduite fiscale.

Le Conseil est particulièrement attentif au respect des différentes législations fiscales des pays dans lesquels il opère.

Il convient de souligner que :

- le Groupe est implanté à proximité de ses clients : ses choix d'implantation obéissent à une logique économique, et non pas fiscale ;
- BNP Paribas veille à ce que ses entités ne bénéficient pas indûment de régimes privilégiés d'imposition ;
- le Groupe applique, dans toutes ses opérations, une politique de conformité fiscale qui prohibe toute planification fiscale agressive.

Au demeurant, BNP Paribas fournit aux autorités fiscales l'ensemble des informations leur permettant de s'assurer que le Groupe apporte, dans chaque Etat ou territoire dans lequel il opère, sa juste contribution à la couverture des charges publiques : déclarations, documentation afférente à la politique de prix de transfert, *reporting* pays par pays.

Le Groupe fait ainsi preuve d'une totale transparence en publiant chaque année un tableau présentant, pays par pays, le produit net bancaire, les effectifs et le résultat ainsi que l'impôt sur les sociétés payé (cf. section 8, page 598 du *Document d'Enregistrement Universel et Rapport Financier Annuel 2019*).

10. Les problèmes de cohésion sociale dus aux écarts de rémunérations sont-ils examinés en conseil d'administration et font-ils l'objet d'une politique ?

Rappelons tout d'abord que les différents métiers du Groupe participent régulièrement à des enquêtes, menées par des cabinets externes, visant à s'assurer de la compétitivité des rémunérations attribuées à leurs collaborateurs. La rémunération de chaque collaborateur est examinée annuellement lors du processus annuel de révision salariale, en lien avec le poste occupé, l'expérience, la performance de chacun et les données de marché.

Des écarts de rémunération importants existent entre les différents métiers et secteurs d'activités de la Banque (back-office, front-office, activités de marché, banque de détail, ...) et entre les pays d'implantation du Groupe.

Ces écarts sont portés à la connaissance du Conseil d'Administration, en particulier à travers le rapport sur les rémunérations publié chaque année, qui présente notamment le nombre de collaborateurs dont la rémunération dépasse 1 million d'euros, et depuis cette année à travers le ratio entre les rémunérations moyenne et médiane des salariés de BNP Paribas SA et de ses dirigeants.

11. La politique pour assurer l'égalité entre les femmes et les hommes en termes de rémunération, de carrière et d'accès aux postes de responsabilité et les cibles à atteindre sont-elles débattues en conseil d'administration ?

La politique en matière de d'égalité entre les femmes et les hommes ainsi que les objectifs de représentativité féminine que le Groupe ambitionne d'atteindre sont revues en Conseil d'Administration chaque année, un état des lieux (note sur l'égalité professionnelle) étant présenté par le Directeur des Ressources Humaines. En complément, les Ressources Humaines Groupe ont présenté au Comité de Gouvernance, d'Ethique, des Nominations et de la RSE (CGEN) le bilan et les perspectives sur toutes les formes de diversité au sein du Groupe.

Pour rappel, depuis de nombreuses années, BNP Paribas est engagé en faveur de l'égalité des droits et des chances entre les femmes et les hommes. Ses actions contribuent à atteindre le 5ème des 17 Objectifs de Développement Durable (ODD) de l'ONU : « Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles ».

BNP Paribas agit en favorisant :

- une politique de ressources humaines inclusive qui crée les conditions permettant aux collaboratrices de réaliser la carrière de leur choix et de progresser vers une gouvernance partagée ;
- l'accès au crédit, source de développement, notamment dans les pays émergents ;
- l'accompagnement de l'entrepreneuriat sous toutes ses formes ;
- l'indépendance financière par l'éducation, la bancarisation et l'inclusion.

Les femmes sont ainsi au cœur de nombreux projets que le Groupe accompagne en tant que banque, partenaire ou mécène.

Enfin, le Groupe se mobilise également contre toutes les formes de violences faites aux femmes : du sexisme dit « ordinaire » en entreprise jusqu'au harcèlement moral et sexuel, ainsi que les violences survenant dans la sphère familiale et conjugale. BNP Paribas est ainsi membre depuis fin 2018 du réseau *1in3Women*, le premier réseau européen d'entreprises engagées contre les violences faites aux femmes.

Dans le contexte actuel de confinement, le Groupe a contribué à la création et à la diffusion d'une campagne de communication contre les violences conjugales : « les violences conjugales ne sont pas privées de sortie ». Enfin, dans le cadre du plan d'urgence mondial de lutte contre le Covid-19, le Groupe a apporté son soutien financier à plusieurs associations œuvrant en faveur des femmes.

12. Entendez-vous publier l'avis des partenaires sociaux sur la Déclaration de Performance Extra-Financière de votre groupe ?

Chaque trimestre, après leur examen par le Conseil d'Administration, les résultats financiers du Groupe sont présentés et commentés au Comité Social & Économique Central (CSEC). Cette présentation inclut les éléments sur la politique d'engagement du Groupe dans la société.

Une fois par an, les résultats au 31 décembre de l'année écoulée sont présentés en CSEC par le Directeur Général de BNP Paribas ou son représentant dans une cadre d'une procédure d'information-consultation. L'avis du CSEC est recueilli sur la situation économique de BNP Paribas conformément à la réglementation puis transmis au Conseil d'Administration.

Les échanges entre la Direction Générale et les membres du CSEC intervenant dans le cadre de cette information-consultation sont consignés dans un procès-verbal qui, une fois approuvé, est accessible à l'ensemble des collaborateurs *via* l'intranet de l'Entreprise.

¹ *Collective Commitment to Climate Action*

² *BNP Paribas annonce un calendrier de sortie complète du charbon et rehausse ses objectifs de financement des énergies renouvelables (communiqué de presse)*

³ *BNP Paribas accélère en faveur de la transition énergétique et prend de nouvelles mesures (communiqué de presse) ; Unconventional Oil & Gas – Sector Policy*

⁴ *Document d'Enregistrement Universel 2019 (p. 576)*

⁵ *Manifeste de l'Engagement 2020 de BNP Paribas*

⁶ *Document d'Enregistrement Universel 2019 (p. 578)*

⁷ *Document d'Enregistrement Universel 2019 (p. 566)*

⁸ *Document d'Enregistrement Universel 2019 (p. 564)*

⁹ *Sector Policy - Palm Oil*

¹⁰ *Sector Policy - Wood Pulp*

¹¹ *Agriculture Sector Policy*

¹² *Document d'Enregistrement Universel 2019 (p. 531)*



BOUYGUES

1. Quelle est la liste de vos activités non-compatibles avec l'accord de Paris (i.e. un scénario climatique maintenant l'augmentation de la température mondiale à un niveau bien inférieur à 2°C et poursuivant les efforts pour limiter encore davantage l'augmentation de la température à 1,5°C) ? Quelles sont les actions prises pour vous désengager de ces activités en 2020 ?

Les cinq Métiers du groupe Bouygues sont essentiellement des émetteurs indirects de gaz à effet de serre.

Pour s'aligner avec les objectifs de l'Accord de Paris, le Groupe a deux priorités :

- Étendre le portefeuille de solutions « bas carbone » pour ses clients ;
- Réduire l'empreinte carbone de ses activités.

En réponse à l'enjeu climatique, nous développons depuis plus de 10 ans des solutions et des modes constructifs pour réduire l'empreinte carbone des ouvrages que nous construisons pour nos clients. Ces solutions sont, par exemple, diminuées l'énergie grise des matériaux entrants (substitution du ciment par des matériaux écologiques notamment), l'efficacité énergétique active et passive, l'éco-conception, la production d'énergie renouvelable intégrée au bâti ou encore les fermes solaires.

2. Comment vos CapEx/plans de développements sont-ils alignés avec un scénario climatique compatible avec l'accord de Paris ?

Bouygues présentera, en fin d'année 2020, sa stratégie climat, dans laquelle le Groupe définira un objectif de réduction de ses émissions de gaz à effet de serre d'ici 2030 compatible avec l'Accord de Paris, et détaillera les plans d'actions correspondants dans chacun des Métiers.

3. Comment analysez-vous l'impact de vos activités sur les écosystèmes mondiaux et locaux (par exemple, la biodiversité) ? Quels sont vos 5 principaux impacts sur ceux-ci (positifs et négatifs) ?

Nous réalisons régulièrement des études formelles de matérialité avec nos parties prenantes et il ressort que nos principaux enjeux concernent :

- L'éthique et le respect des droits humains ;
- Le climat ;
- La qualité de l'expérience client et usager ;
- La santé et la sécurité de nos collaborateurs et des personnels qui interviennent sur les chantiers ;
- La gestion des ressources naturelles dans laquelle la biodiversité est intégrée.

Afin de maximiser les externalités positives et réduire les externalités négatives, chacun des Métiers développe des programmes spécifiques, tels que :

- Des stratégies climat (2020) ;
- Des dispositions en faveur de l'économie circulaire, notamment chez Colas ;
- Des mesures en faveur de la biodiversité (lutte contre l'artificialisation des sols, utilisation du label Biodiversity...)
- Des formations à l'éthique ;
- Le déploiement de systèmes de management Qualité, Sécurité, Environnement certifiés ISO.

Pour plus d'information, nous vous invitons à consulter le rapport intégré du Groupe publié ce jour sur le site bouygues.com.

4. La crise du coronavirus va fortement affaiblir le tissu économique, et en particulier les TPE-PME. Dans ce contexte, votre groupe envisage-t-il de modifier les conditions de paiement de ses fournisseurs, et si oui, de quelle manière et sur quel périmètre géographique ?

Dans cette crise inédite, le Groupe apporte un soutien particulier aux partenaires TPE/PME.

Bouygues Telecom s'est, par exemple, engagé début avril auprès de ses partenaires TPE/PME à payer comptant leurs factures sans attendre le délai légal de paiement, et ce pendant les 2 prochains mois, afin de soulager leur trésorerie. Cette mesure de solidarité pourrait atteindre 100 millions d'euros.

Bouygues Telecom fait partie des dix sociétés mises en valeur par le comité de crise du ministère de l'Économie pour ses bonnes pratiques en matière de délais de paiement.

Plus généralement, chacun des Métiers analyse, au cas par cas, les conditions de paiement pour tenir compte des difficultés rencontrées par ses fournisseurs, partenaires ou sous-traitants.

5. Comment votre société prépare-t-elle ses salarié.e.s aux transitions du XXI^e siècle qui bouleversent votre industrie ?

Dans chacun des Métiers, des équipes spécialisées (stratégie, RSE et innovation) et des groupes de travail dédient une partie de leur temps sur ces sujets et font des propositions aux dirigeants des Métiers et du Groupe. L'année 2020 est une année charnière pour l'élaboration de la stratégie climat.

Par ailleurs, l'ensemble des Métiers développe des programmes de formation pour les collaborateurs, en relation avec les transitions du XXI^e siècle et notamment les mégatendances qui s'imposent à nous et que nous avons présenté dans notre rapport intégré. Ainsi, des formations sont proposées sur les sujets tels que : la transformation numérique, la construction durable, l'entreprise contributive et l'éthique des affaires.

6. Avez-vous une définition du « salaire décent » ne se limitant pas au salaire minimum légal local ? Si oui laquelle ? Comment votre société garantit-elle à ses salarié.e.s un salaire décent, notamment dans ses principaux pays d'implantation ?

Bouygues a toujours reconnu les femmes et les hommes comme sa principale richesse et cherche, partout, à attirer les meilleurs talents. Le Groupe a ainsi développé des politiques de rémunération appliquées de façon individualisée et au mérite.

Du fait de la multiplicité de ses implantations dans le monde, Bouygues s'assure du respect du droit local du travail vis-à-vis de ses collaborateurs par la présence de responsables des Ressources Humaines dans ses entités. S'agissant du niveau des salaires, il est bien évidemment très dépendant du contexte local.

Au-delà du salaire, le Groupe a décidé de porter ses efforts sur la couverture sociale des collaborateurs et travaille à la mise en place d'un standard pour des couvertures sociales minimales partout dans le monde. En particulier, l'objectif 2020 du Groupe est de permettre à tous les collaborateurs de bénéficier d'une couverture prévoyance décès (jusqu'à 1,5 année de salaire).

7. Dans le cadre des formules des accords d'intéressement dont bénéficient vos salarié.e.s en France, prenez-vous en compte des critères environnementaux et sociaux ? Si oui comment et dans quelle proportion ?

La plupart des accords Groupe et Métiers intègrent des critères liés à la santé et à la sécurité de nos collaborateurs. En fonction des résultats, ce critère vient diminuer ou augmenter le montant.

8. Dans le cadre de l'épargne salariale, quelle est la part des fonds qui bénéficient d'un label responsable (CIES, Finansol, Greenfin, ISR) ?

Bouygues a mis en place un fonds qui bénéficie du label responsable CIES : AMUNDI LABEL EQUILIBRE SOLIDAIRE ESR-F. Plus de 2 000 salariés y ont souscrit dans le cadre du Plan d'Épargne Groupe (PEE, Perco, etc.).

9. La répartition des impôts pays par pays est-elle débattue par le conseil d'administration dans son ensemble et/ou au sein du comité d'audit ? Pensez-vous en rendre les résultats publics ?

Notre politique fiscale a été présentée au Comité d'Audit et au Conseil d'Administration et les grandes lignes de cette politique figurent sur le site Bouygues.com.

Nous pensons que la publication de cette information précise (répartition des impôts pays par pays) serait susceptible de donner des indications sur les marges de certains chantiers et constitue donc une information confidentielle. Nous n'envisageons donc pas de la publier.

10. Les problèmes de cohésion sociale dus aux écarts de rémunérations sont-ils examinés en conseil d'administration et font-ils l'objet d'une politique ?

Les politiques de rémunération sont revues par la Direction Générale, le Comité des Rémunérations et le Conseil d'Administration. Les écarts de rémunération font l'objet d'une attention particulière, le Groupe et ses Métiers veillant au caractère équitable de la rémunération de chacun.

Nous veillons à entretenir la cohésion sociale et le dialogue social au sein du Groupe et les instances représentatives (CSE) n'ont jusqu'à présent pas soulevé de difficultés sur ces sujets.

11. La politique pour assurer l'égalité entre les femmes et les hommes en termes de rémunération, de carrière et d'accès aux postes de responsabilité et les cibles à atteindre sont-elles débattues en conseil d'administration ?

À la demande du Conseil d'Administration, un point sur l'égalité Hommes/Femmes en termes de rémunérations et de carrières est présenté aux administrateurs au moins une fois par an.

Chaque Métier s'est fixé des objectifs en termes de rémunération et d'accès aux postes à responsabilité.

12. Entendez-vous publier l'avis des partenaires sociaux sur la Déclaration de Performance Extra-Financière de votre groupe ?

CAPGEMINI

1. Quelle est la liste de vos activités non-compatibles avec l'accord de Paris (i.e. un scénario climatique maintenant l'augmentation de la température mondiale à un niveau bien inférieur à 2°C et poursuivant les efforts pour limiter encore davantage l'augmentation de la température à 1,5 °C) ? Quelles sont les actions prises pour vous désengager de ces activités en 2020 ?

En tant que leader mondial du conseil, de la transformation numérique, des services technologiques et d'ingénierie, Capgemini accompagne ses clients dans les transformations digitales et technologiques pour leur permettre d'atteindre leurs objectifs de croissance, d'innovation et d'efficacité.

Nous veillons au respect du scénario climatique de 1,5° grâce à :

- **La mise en place d'une stratégie robuste de réduction de nos émissions carbone afin de réduire notre impact** - nous avons été l'une des premières entreprises de notre secteur dont les objectifs ont été validés par l'initiative *Science Based Target* et sommes sur le point d'atteindre notre objectif avec 11 ans d'avance. Nous nous concentrons désormais sur la définition de nouveaux objectifs de réduction d'émissions carbone et notre intention est de les aligner sur une voie de 1,5° C,
- **Une étroite collaboration avec nos clients afin de les aider à réduire leurs émissions carbone** - nous accompagnons nos clients dans la réduction de leurs impacts environnementaux en mettant à leur disposition l'ensemble de nos compétences et l'expertise de notre Groupe. Notre objectif est de les aider à économiser 10 millions de tonnes de CO₂e par an d'ici 2030 (ce qui représenterait 20 fois le propre impact de Capgemini).

2. Comment vos CapEx/plans de développements sont-ils alignés avec un scénario climatique compatible avec l'accord de Paris ?

Notre programme de développement durable repose sur trois piliers, avec des plans de développement et d'investissements significatifs pour chacun :

- Nous concentrons nos efforts sur nos impacts environnementaux les plus importants - réduction des déplacements professionnels, efficacité énergétique et gestion des déchets. Ainsi, nos CapEx/plans de développement se concentrent sur des initiatives qui :
 - o Améliorent l'efficacité énergétique de nos bureaux et *data centers* (tel que des systèmes de refroidissement innovants),
 - o Favorisent notre transition énergétique vers les énergies renouvelables (nous avons déployé un réseau de panneaux photovoltaïques dans six bureaux en Inde et 46 % de notre consommation énergétique provient de sources renouvelables),
 - o Favorisent la réduction des émissions liées aux déplacements professionnels grâce à la collaboration virtuelle (nous avons notamment investi dans des outils permettant la collaboration virtuelle),
 - o Réduisent la quantité de déchets produits - notamment par des mesures visant à supprimer le plastique à usage unique.
- Nous aidons nos clients à réduire leurs impacts environnementaux en mettant à leur disposition l'ensemble de nos compétences et l'expertise de nos collaborateurs. Dans le cadre de cette initiative, nous avons investi dans la formation et le développement de compétences, avec par exemple en 2019, plus de 2 700 de nos collaborateurs engagés dans l'initiative de sensibilisation au développement durable, visant à accompagner leurs clients pour qu'ils puissent atteindre leurs objectifs de développement durable.
- Nous mesurons, surveillons et gérons nos impacts et risques environnementaux grâce à nos systèmes de comptabilité carbone et de gestion environnementale. Nous investissons dans nos collaborateurs, la formation, l'analyse de données et les outils nécessaires pour assurer une gestion efficace de ces impacts.

3. Comment analysez-vous l'impact de vos activités sur les écosystèmes mondiaux et locaux (par exemple, la biodiversité) ? Quels sont vos 5 principaux impacts sur ceux-ci (positifs et négatifs) ?

Nous analysons nos impacts environnementaux grâce à notre système de gestion globale de la performance environnementale certifiée ISO 14001, que nous avons déployé dans 22 pays, couvrant ainsi plus de 91 % de nos effectifs.

Grâce à ce système de gestion, nous avons identifié nos cinq principaux domaines d'impact :

- L'accompagnement de nos clients - nous avons renforcé notre expertise et développé une offre de services permettant à nos clients de réduire leur empreinte carbone,
- Les déplacements professionnels, qui représentent la part la plus importante de nos émissions de gaz à effet de serre, tout en étant une source de polluants atmosphériques, comme les particules diesel,
- La consommation énergétique de nos bureaux et *data centers*, qui provient de combustible fossile et représente une source importante d'émission de gaz à effet de serre,
- Les déchets que nous générons au cours de notre activité, qui ont un impact sur l'épuisement des ressources naturelles et l'émission des gaz à effet de serre,

- Les biens et services que nous achetons, qui ont un impact dans les émissions de gaz à effet de serre et l'épuisement des ressources naturelles.

D'autres impacts environnementaux relatifs à la consommation d'eau ou à la biodiversité, même s'ils font l'objet d'analyses régulières, ne sont actuellement pas considérés comme suffisamment importants dans le cadre de notre activité.

4. La crise du coronavirus va fortement affaiblir le tissu économique, et en particulier les TPE-PME. Dans ce contexte, votre groupe envisage-t-il de modifier les conditions de paiement de ses fournisseurs, et si oui, de quelle manière et sur quel périmètre géographique ?

La politique de Capgemini en termes de gestion des relations fournisseurs (*Supplier Relationship Management – SRM*) vise à créer une relation de long terme. Cela permet notamment à Capgemini et à ses fournisseurs d'aligner leurs feuilles de route, d'optimiser la performance opérationnelle, de favoriser la co-innovation, et cela passe évidemment par le respect des délais de paiement.

Dans le contexte de crise que nous vivons, Capgemini vise à maintenir strictement cette approche.

5. Comment votre société prépare-t-elle ses salarié.e.s aux transitions du XXI^e siècle qui bouleversent votre industrie ?

Dans une industrie dont l'actif essentiel est son capital humain et dont la capacité d'adaptation rapide à un environnement technologique en perpétuelle mutation est une composante primordiale de notre modèle de développement, la gestion, la formation et l'écoute de nos collaborateurs constituent la clé de voute de nos politiques sociales. Ainsi, pour répondre à ce besoin de former et développer les compétences de nos collaborateurs, nous proposons des solutions de formation continue adaptées en fonction du rôle, du grade et de la maturité de chacun de manière à assurer l'adaptation constante de nos collaborateurs à un marché du travail évolutif et exigeant. Cela passe également par l'accès à une offre de projets variés et par la prise en compte de leurs retours sur les conditions de leur engagement et pour adapter progressivement nos outils, conditions de travail et modalités en fonction de ces retours.

Ainsi, afin d'accompagner les transformations de nos clients, nous nous appuyons sur un éventail de talents toujours plus large, reposant sur l'adaptation continue de leurs compétences et capacités, l'identification de perspectives de développement individuelles à moyen et long terme et une capacité à mobiliser les meilleurs atouts là où ils sont les plus pertinents. Pour attirer, recruter et fidéliser les talents les plus compétents, pertinents et experts par rapport à nos exigences commerciales, nous faisons du développement des talents un principe managérial. Chaque membre d'équipe évolue dans un environnement qui lui permet de développer ses compétences par une exposition à des expériences variées, d'enrichir son parcours en collaborant avec différents experts, de contribuer aux objectifs de transformation de nos clients en définissant et délivrant des solutions adaptées à leurs enjeux, de partager ses connaissances et de bénéficier d'une carrière valorisante.

Cela s'inscrit plus largement par ailleurs dans notre politique RSE qui vise à former des Architectes d'Avenirs Positifs en ligne avec les valeurs historiques du Groupe. Cette politique repose sur trois piliers, la diversité, l'inclusion numérique et la responsabilité environnementale, sujets clés de ce XXI^{ème} siècle, permettant ainsi à nos métiers, basés sur la technologie et l'innovation, de continuer d'être un facteur de développement et de progrès social et durable.

6. Avez-vous une définition du « salaire décent » ne se limitant pas au salaire minimum légal local ? Si oui laquelle ? Comment votre société garantit-elle à ses salarié.e.s un salaire décent, notamment dans ses principaux pays d'implantation ?

Capgemini est membre du Global Compact depuis plus de 15 ans et respecte les législations sociales des pays dans lesquels il est implanté, ainsi que les conventions de l'OIT. Par ailleurs, Capgemini opère dans une industrie fortement concurrentielle où le niveau de salaire moyen dans nos principaux pays d'implantation est supérieur à la moyenne des pays en question et embauche un nombre considérable de jeunes diplômés d'une part et de personnes plus expérimentées d'autre part, traduisant la compétitivité de notre positionnement en la matière.

7. Dans le cadre des formules des accords d'intéressement dont bénéficient vos salarié.e.s en France, prenez-vous en compte des critères environnementaux et sociaux ? Si oui comment et dans quelle proportion ?

Oui, nous avons un indicateur de Responsabilité Sociétale et Environnementale mesuré au niveau de l'UES, ayant pour objet de mesurer la réduction des émissions de gaz à effet de serre par salarié, ainsi qu'un indicateur de participation aux formations en ligne obligatoires (Code of business Ethics, Cyber sécurité, Anticorruption) mesuré au niveau de chaque famille métier. La moyenne de ces deux indicateurs constitue un élément de pondération de -10 à +20 %.

8. Dans le cadre de l'épargne salariale, quelle est la part des fonds qui bénéficient d'un label responsable (CIES, Finansol, Greenfin, ISR) ?

À ce jour, 33 % de l'épargne salariale de nos collaborateurs bénéficie d'un label responsable, hors actionnariat salarié et CCB :

- 17,4 % sont d'investissement socialement responsable labellisés par le CIES,

- 15,6 % sont d'investissement socialement responsable et solidaire labellisés par le CIES et Finansol.

9. La répartition des impôts pays par pays est-elle débattue par le conseil d'administration dans son ensemble et/ou au sein du comité d'audit ? Pensez-vous en rendre les résultats publics ?

Dans le cadre de sa mission de revue des états financiers et d'analyse des risques, le Comité d'Audit et des Risques est amené à examiner des questions de nature fiscale et notamment à s'assurer du caractère adéquat de la charge fiscale du Groupe. A cet égard, le taux d'imposition du groupe Capgemini reflète correctement l'empreinte géographique de ses activités et la création de valeur de ses diverses entités dont l'activité est essentiellement locale. Le Comité partage le résultat de ses travaux avec le Conseil d'Administration s'il le juge nécessaire.

Le Groupe communique chaque année, dans le cadre de son Document d'Enregistrement Universel, un grand nombre de données de nature fiscale mais n'y détaille pas sa charge fiscale par pays. Le Groupe ne considère pas opportun de rendre publique une information commercialement sensible susceptible de refléter le niveau d'activité et la rentabilité locale de ses activités. Néanmoins, en plus de ses déclarations de prix de transfert, le Groupe communique chaque année à l'administration fiscale française, dans le cadre du *Country-by-Country reporting*, de nombreuses données financières et fiscales dont les montants de la charge d'impôt et de l'impôt payé dans chacun des pays dans lesquels il est établi. L'administration fiscale française partage ce reporting avec les autorités fiscales des autres pays.

10. Les problèmes de cohésion sociale dus aux écarts de rémunérations sont-ils examinés en conseil d'administration et font-ils l'objet d'une politique ?

La diversité est une composante essentielle de l'identité du Groupe, l'un des trois piliers de notre stratégie en termes de Responsabilité Sociale, Sociétale et Environnementale (RSE). A ce titre elle fait l'objet d'une politique axée sur trois dimensions, dont une gestion équitable des collaborateurs, de l'embauche au développement, de la promotion à l'évolution. Cette gestion équitable repose notamment sur une égalité et une justice salariale. La stratégie RSE du Groupe fait l'objet d'un suivi régulier par le Comité Stratégie et RSE du Conseil ainsi que d'une revue annuelle par le Conseil d'Administration. Le Conseil d'Administration a souhaité en faire l'une de ses priorités sur l'exercice 2020.

Le Conseil d'Administration, sur le rapport du Comité des Rémunérations, fait par ailleurs un suivi du ratio entre le niveau de rémunération de chacun des dirigeants mandataires sociaux exécutifs et la rémunération moyenne et médiane des salariés sur le périmètre des sociétés française de l'Unité Economique et Sociale (UES), couvrant ainsi 98% de l'effectif en France, pays d'origine du Groupe. Ce ratio d'équité est présenté dans le Document d'Enregistrement Universel 2019, sur une période de cinq années.

11. La politique pour assurer l'égalité entre les femmes et les hommes en termes de rémunération, de carrière et d'accès aux postes de responsabilité et les cibles à atteindre sont-elles débattues en conseil d'administration ?

La stratégie en termes de Responsabilité Sociale, Sociétale et Environnementale (RSE) du Groupe, dont la diversité est l'un des trois piliers, fait l'objet d'une mission de suivi particulier du Comité Stratégie et RSE et est revue annuellement par le Conseil d'Administration. Le Conseil d'Administration a souhaité en faire l'une de ses priorités sur l'exercice 2020.

Capgemini s'est toujours engagé en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

En France, cette ambition s'est notamment concrétisée par la signature de plusieurs accords successifs dédiés. Le dernier accord, conclu en juillet 2018, présente de nouvelles dispositions visant à favoriser l'égalité professionnelle et renforçant la parentalité et l'équilibre des temps de vie au sein de l'UES.

Cet accord poursuit notamment l'objectif de suppression des écarts salariaux entre les femmes et les hommes et donne lieu chaque année à l'établissement d'un rapport spécifique. Au titre de l'année 2019, Capgemini est une nouvelle fois fier du résultat de l'Index dédié à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, qui fait apparaître un score de 94 points / 100.

Le Conseil d'Administration assure par ailleurs un suivi à différents niveaux de la mise en œuvre par la Direction générale de la politique de diversité, notamment en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes. Le Groupe a pour objectif d'atteindre au sein du Comité Exécutif le même pourcentage que celui relatif à la part totale des femmes dans les effectifs du Groupe à horizon 2025.

Le Conseil d'Administration a également fixé aux dirigeants mandataires sociaux des objectifs permettant d'accroître la représentation des femmes au sein du Groupe dans le cadre de leur rémunération variable annuelle. Et, depuis 2018, le Conseil d'Administration a intégré un critère relatif à l'évolution du nombre de femmes intégrant la population des Vice-Présidents dans les conditions de performance applicables aux actions attribuées aux dirigeants mandataires sociaux et aux collaborateurs du Groupe.

12. Entendez-vous publier l'avis des partenaires sociaux sur la Déclaration de Performance Extra-Financière de votre groupe ?

Le succès de Capgemini repose depuis toujours sur sa capacité à établir des relations de confiance avec l'ensemble de ses parties prenantes (salariés, clients, partenaires, communauté, actionnaires), dans le respect des valeurs du Groupe et avec une exigence forte d'éthique et de performance.

Le dialogue social est notamment l'une des clés de voûte de la réussite du Groupe, accompagnant sa stratégie de développement. Il s'articule à l'échelle du Groupe, de ses entités organisationnelles et locales. La qualité du dialogue social au sein du Groupe est ainsi une priorité et nous veillons à ce qu'il se fasse de façon constructive.

La Déclaration de performance extra-financière, telle que figurant dans le Document d'Enregistrement Universel 2019, n'est pas spécifiquement soumise à un avis des partenaires sociaux. Le projet de Déclaration de performance extra-financière est examiné en Comité d'Audit et des Risques avant approbation du Conseil d'Administration, qui comprend notamment deux administrateurs représentant les salariés et un administrateur représentant les salariés actionnaires.

En revanche, la mise en œuvre de la stratégie du Groupe en termes de Responsabilité Sociale, Sociétale et Environnementale (RSE) fait l'objet de présentations régulières aux instances représentatives du personnels et en particulier au Comité de Groupe Européen (dénommé au sein du Groupe Capgemini « International Works Council »). Les thématiques présentées dans notre Déclaration de Performance Extra-Financière font par ailleurs l'objet de différents accords avec les partenaires sociaux.

CARREFOUR

1. Quelle est la liste de vos activités non-compatibles avec l'accord de Paris (i.e. un scénario climatique maintenant l'augmentation de la température mondiale à un niveau bien inférieur à 2°C et poursuivant les efforts pour limiter encore davantage l'augmentation de la température à 1,5 °C) ? Quelles sont les actions prises pour vous désengager de ces activités en 2020 ?

L'impact de la grande distribution sur le climat et l'environnement s'analyse non seulement au niveau de ses magasins, tout au long de sa chaîne logistique et sur sa chaîne de valeur - de la production des matières premières à la conception puis la vente des produits.

Avec ses clients, ses fournisseurs et ses partenaires, Carrefour met en œuvre des solutions afin de s'adapter au changement climatique et de favoriser la transition vers une économie bas carbone. En juin 2015, Carrefour a annoncé lors de l'Assemblée Générale un objectif ambitieux de réduction de ses émissions, aligné sur le scénario 2°C développé par le GIEC.

Carrefour s'est fixé l'objectif de réduire de 40 % ses émissions de CO₂ d'ici 2025 et de 70 % d'ici 2050 (vs 2010). Cet objectif concerne le périmètre direct (*scope 1* et *2*) ainsi que le transport amont (*scope 3*). En 2019, Carrefour a atteint une réduction de 36 % de ses émissions de gaz à effet de serre (GES), et de 39 % de réduction pour les *scopes 1* et *2*.

Au regard de ces performances, le Groupe a mis à jour son plan climat en 2020 afin de rehausser son ambition sur son périmètre direct (*scopes 1* et *2*) et de compléter ses engagements sur son périmètre indirect (*scope 3*). En effet, 98 % des émissions de GES du Groupe sont indirectes, les principales sources étant les produits et emballages vendus en magasins (72 %), l'utilisation des produits vendus (12 %) et le transport amont des marchandises (5 %).

À l'occasion de son Assemblée Générale du 29 mai 2020, Carrefour va annoncer de nouveaux objectifs, approuvés par la *Science Based Target initiative (SBTi)* menée par le CDP, le Global compact, le World Resources Institute (WRI) et le WWF®. Carrefour est ainsi certifié, avec plus de 800 entreprises engagées, compte tenu de ses objectifs visant à maintenir le réchauffement climatique en-dessous de 2°C en 2100 par rapport aux températures de la période préindustrielle.

Les objectifs établis en 2020 sont les suivants :

Scope 1 et *2* : Carrefour s'est fixé l'objectif de réduire de 30 % ses émissions de GES d'ici 2030 et de 55 % d'ici 2040, par rapport à 2019. Le gaz, l'électricité et les fluides réfrigérants consommés en magasin sont les postes principaux d'émissions directes de gaz à effet de serre de Carrefour.

Scope 3 : Carrefour s'est fixé l'objectif de réduire de 29 % ses émissions indirectes (*scope 3*) de GES d'ici 2030, par rapport à 2019. Au vu des principaux postes d'émissions indirectes, Carrefour a structuré son plan d'action climat *scope 3* autour de trois priorités, représentant près de 90 % du *scope 3* :

- achat de produits et services : réduire de 30 % les émissions liées aux achats de biens et services d'ici 2030, par rapport à 2019 ; cet objectif correspond à une réduction de 20 Mégatonnes de CO₂ en collaboration avec ses fournisseurs ;
- usage des produits : réduire de 27,5 % les émissions liées à l'usage des produits - carburants et produits électroniques - d'ici 2030, par rapport à 2019 ;
- transport aval : réduire de 20 % les émissions de CO₂ liées au transport aval d'ici 2030, par rapport à 2019, en optimisant les modèles logistiques et en développant des alternatives à l'utilisation du diesel.

2. Comment vos CapEx/plans de développements sont-ils alignés avec un scénario climatique compatible avec l'accord de Paris ?

Les CAPEX et plans de développement de Carrefour sont définis afin de répondre aux objectifs de réduction des émissions de CO₂, objectifs approuvés par la *Science Based Target initiative (SBTi)* qui ont été décrits en réponse à la question 1.

Des CAPEX sont en particulier prévues pour les actions suivantes :

- Amélioration de l'efficacité énergétique des magasins : le Groupe a mis en place un plan d'efficacité en magasin regroupant plusieurs actions clés à déployer telles que l'installation de variateurs électroniques de vitesse, compteurs divisionnaires, éclairage LED et basse consommation, rideaux de nuit, portes sur les meubles froids, récupération de chaleur pour l'eau chaude sanitaire, isolation des murs et des toitures.
- Remplacement des fluides frigorigènes dans les centrales de production de froid : le déploiement de la réglementation F Gaz en Europe vise à supprimer progressivement les gaz frigorigènes hydrofluorocarbures (HFC) afin de les remplacer par du CO₂. Chaque pays a constitué sa feuille de route à ce sujet. Pour la France, cela représente un investissement d'environ 80 M€ sur 15 ans dédiés au froid. Lors d'un remplacement de centrale en CO₂, un gain énergétique est attendu en complément, grâce à de nouvelles centrales plus modernes et une baisse de la consommation électrique du froid alimentaire évaluée à 8 % (soit une économie de consommation électrique annuelle de 3 M€ pour les hypers et 1,5 M€ pour les supers intégrés à périmètre comparable). Pour le nombre de conversions CO₂ entre 2018 et 2033, la feuille de route France prévoit un total de 1 005 sites concernés soit 93 % des sites en conversion CO₂.
- Développement de partenariats visant à produire de l'électricité photovoltaïque : Carrefour est le premier auto-consommateur d'énergie renouvelable en France et l'un des premiers d'Europe. Le Groupe a noué un partenariat innovant

avec le leader indépendant du marché photovoltaïque en France, Urbasolar. Cet acteur industriel, spécialisé dans le photovoltaïque, accompagne Carrefour dans la mise en place d'ombrières photovoltaïques sur plusieurs centaines de places de stationnement situées dans les parkings de plus de 30 hypermarchés en France. L'autoproduction représente de 10 à 13 % de la consommation d'énergie électrique d'un magasin. Ce système permettra à terme de produire et d'auto-consommer chaque année 21 000 MWh d'électricité verte et propre, équivalant à la consommation annuelle (hors chauffage) de 4600 foyers, soit une économie annuelle de 210 tonnes totale de CO₂.

3. Comment analysez-vous l'impact de vos activités sur les écosystèmes mondiaux et locaux (par exemple, la biodiversité) ? Quels sont vos 5 principaux impacts sur ceux-ci (positifs et négatifs) ?

L'analyse des impacts de nos activités sur les écosystèmes mondiaux et locaux se fait au travers de plusieurs outils, notamment :

1. l'analyse de matérialité et de risques permettant d'élaborer la stratégie RSE et le plan de vigilance de Carrefour ;
2. l'analyse des matières premières sensibles identifiées par le Groupe et l'établissement de règles d'achats spécifiques par matières premières ;
3. les processus de dialogue avec les parties prenantes internes et externes : les directions des différents pays, les organisations syndicales, les collaborateurs des sièges et en magasin, les clients, les fournisseurs, les producteurs, les prestataires, les institutions, les ONG et associations, les experts, les investisseurs et les actionnaires.

Les 5 impacts principaux de Carrefour sont à la fois directs et indirects.

Impacts sur les écosystèmes de l'amont agricole : afin de protéger les écosystèmes de l'amont agricole, CRF met l'accent sur le développement de son offre bio. L'objectif de Carrefour est d'atteindre un chiffre d'affaires de 4,8 milliards d'euros pour les produits bio d'ici 2022 dans le Groupe (2,3 Mds en 2019). En France, Carrefour s'était fixé pour objectif d'accompagner 500 agriculteurs dans leur développement, incluant leur conversion, d'ici 2020. Cet objectif a été atteint avec un an d'avance en 2019. De plus, Carrefour développe ses Filières Qualité Carrefour avec pour objectif d'atteindre 10 % de pénétration des Filières Qualité Carrefour dans les produits frais d'ici 2022. En effet, les Filières Qualité Carrefour sont le laboratoire de l'agroécologie du Groupe : Carrefour a pour ambition que 100 % des filières aient un message différenciant en matière d'agroécologie d'ici 2022 (« nourri sans OGM », « nourri sans traitement antibiotique », « cultivé sans traitement chimique », etc.).

Impacts sur les forêts : afin de protéger les forêts, Carrefour s'engage à limiter l'impact de ses approvisionnements sur la déforestation avec sa politique zéro déforestation. Les objectifs suivants ont été définis :

- 100 % de l'huile de palme utilisée dans les produits de marques Carrefour certifiée RSPO Mass Balance ou Ségrégré d'ici 2020 (82 % en 2019) ;
- 100 % des fournisseurs de boeuf brésiliens géo-monitorés d'ici 2020 (96,7 % en 2019) ;
- 100 % des 10 familles de produits prioritaires bois et papier conformes à la politique zéro déforestation en 2020 pour les marques Carrefour ;
- développement de filières animales zéro déforestation avec une alimentation locale dans tous les pays d'ici 2020.

Impacts sur les ressources marines : afin de protéger au mieux les ressources marines, le Groupe a mis en place une politique et des règles d'achat pour les produits issus de la mer et de l'aquaculture. Carrefour a pour objectif d'atteindre 50 % des poissons de marques Carrefour issus de la pêche durable d'ici 2020 avec une performance de 47,5 % atteinte en 2019.

Impacts environnementaux généraux sur nos sites : afin de protéger l'environnement sur ses sites, Carrefour a pour objectif de prévenir la production de déchets et valoriser 100 % des déchets de ses hypermarchés et supermarchés d'ici à 2025 (66,8 % en 2019). Le Groupe travaille en outre à réduire la consommation d'eau par m² de surface de ventes. Enfin, Carrefour a pris plusieurs engagements clés pour protéger la biodiversité. Tous les pays du Groupe doivent avoir mis en place un Plan abeille d'ici 2020 (3 pays sur 9 en 2019). 100 % des constructions de nouveaux centres commerciaux et des expansions sont désormais certifiés BREEAM (Building Research Establishment Environmental Assessment Method). Les certifications BREAM In-Use seront déployées en France sur 75 % des sites d'ici 2021.

Contribution au réchauffement climatique : Carrefour annonce de nouveaux objectifs dans le cadre de son Assemblée Générale du 29 mai 2020, objectifs approuvés par la *Science Based Target initiative (SBTi)* qui ont été décrits dans la réponse à la question 1.

4. La crise du coronavirus va fortement affaiblir le tissu économique, et en particulier les TPE-PME. Dans ce contexte, votre groupe envisage-t-il de modifier les conditions de paiement de ses fournisseurs, et si oui, de quelle manière et sur quel périmètre géographique ?

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

- Carrefour s'est engagé auprès des mareyeurs pour soutenir la pêche française, en garantissant des volumes et des prix d'achat sur une dizaine d'espèces majeures.
- Pour les produits de saison en hypermarché, Carrefour s'est engagé à s'approvisionner exclusivement auprès d'agriculteurs français.

- Le Groupe a été le premier distributeur à contribuer au Fonds de Solidarité des Consommateurs et Citoyens créé par « C'est qui le patron ? ». Ce fonds a vocation à soutenir les personnes dont l'activité professionnelle non salariée a été fortement impactée par la crise (indépendants, commerces, agriculteurs, TPE).

De manière plus générale, Carrefour a pour principe de respecter les délais contractuels prévus et est pleinement conscient de sa responsabilité envers les petits fournisseurs.

5. Comment votre société prépare-t-elle ses salarié.e.s aux transitions du XXI^e siècle qui bouleversent votre industrie ?

En France, la nécessité de préparer les salariés aux changements en cours et à venir s'est notamment traduite par la négociation et la signature en mars 2019 d'un nouvel accord Groupe de GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences). Cet accord triennal instaure un principe de mobilité professionnelle ouvert à chaque salarié et destiné notamment à promouvoir les changements de métiers en cours de carrière. Ils sont accompagnés par des outils tels que l'évaluation des compétences et la formation professionnelle.

Au plan européen, la qualité du dialogue social au sein de Carrefour a permis, dès le début de la crise du Covid-19, d'organiser des réunions hebdomadaires d'échanges et de concertation avec le Comité directeur du Comité d'information et de concertation européen (CICE), principalement sur la situation sanitaire des pays dans lesquels Carrefour est présent en Europe. A l'issue de ces réunions, la mise en commun d'informations et les échanges ont permis de s'accorder sur une Déclaration Commune pour un Pacte Sanitaire Européen, qui garantit la poursuite des bonnes pratiques sanitaires de prévention, y compris dans la période de déconfinement amorcée dans plusieurs pays. Ce dialogue social privilégié permet de faire évoluer les pratiques économiques et sociales et l'organisation des métiers de Carrefour dans la concertation.

6. Avez-vous une définition du « salaire décent » ne se limitant pas au salaire minimum légal local ? Si oui laquelle ? Comment votre société garantit-elle à ses salarié.e.s un salaire décent, notamment dans ses principaux pays d'implantation ?

Le Groupe mène une politique de rémunération responsable, prenant en compte les questions de pouvoir d'achat propre à chaque pays. Les niveaux de rémunération proposés sont le plus souvent supérieurs au salaire minimum légal local et sont généralement complétés par des dispositifs d'intéressement, de protection sociale ou d'avantages sociaux.

7. Dans le cadre des formules des accords d'intéressement dont bénéficient vos salarié.e.s en France, prenez-vous en compte des critères environnementaux et sociaux ? Si oui comment et dans quelle proportion ?

Les critères retenus pour définir les formules des accords d'intéressement varient en fonction des entités concernées. De manière générale, Carrefour privilégie l'indice "Carrefour RSE & Transition Alimentaire" afin de mieux prendre en considération les priorités stratégiques du Groupe en la matière. Cet indice comprend plusieurs critères environnementaux.

Au-delà des accords d'intéressement, les parts variables annuelles et les plans de rémunération long terme des collaborateurs éligibles intègrent également cet indicateur clé.

8. Dans le cadre de l'épargne salariale, quelle est la part des fonds qui bénéficient d'un label responsable (CIES, Finansol, Greenfin, ISR) ?

Un des produits proposés au sein du dispositif de l'épargne salariale du Groupe est le FCPE Carrefour Equilibre Solidaire. Ce fonds dispose du label Finansol. Il y a plus de 10 ans, Carrefour a été pionnier en décidant d'appliquer une démarche solidaire sur ce fonds qui représente environ 1/3 de l'épargne salariale Carrefour.

9. La répartition des impôts pays par pays est-elle débattue par le conseil d'administration dans son ensemble et/ou au sein du comité d'audit ? Pensez-vous en rendre les résultats publics ?

Le Conseil d'Administration de Carrefour exerce le contrôle permanent de la Société sans néanmoins assurer sa gestion.

Ce pouvoir de contrôle s'exerce notamment par le biais de ses comités, lesquels s'assurent que les règles qui s'imposent au groupe Carrefour sont correctement appliquées. Ils disposent de la faculté d'émettre des recommandations.

Le processus de prise de décision fiscale au sein de Carrefour repose sur la conformité et la transparence fiscale, en particulier :

- Carrefour n'utilise pas de structures opaques ou d'entités situées dans des paradis fiscaux de façon à dissimuler des informations utiles pour les autorités fiscales ;
- Carrefour applique le principe de pleine concurrence aux prix de transfert et n'utilise pas les prix de transfert comme un outil de planification fiscale ;

- Carrefour communique dans un délai raisonnable aux autorités fiscales les informations dont elles ont besoin.

Les relations de Carrefour avec les autorités fiscales sont fondées sur la confiance mutuelle et la transparence.

Le Groupe, dans le cadre de ses obligations fiscales, remet chaque année à l'administration fiscale française une déclaration des prix de transfert et une déclaration pays par pays (« CBCR »). Ces documents et déclarations ne sont destinés qu'aux administrations fiscales.

10. Les problèmes de cohésion sociale dus aux écarts de rémunérations sont-ils examinés en conseil d'administration et font-ils l'objet d'une politique ?

Conformément à l'article L. 225-37-3 I 6° et 7° du Code de commerce, le Conseil d'administration sur recommandation du Comité des rémunérations, a examiné les informations sur l'évolution de la rémunération du Président-Directeur Général et des salariés, ainsi que celles qui permettent d'établir les ratios d'équité basés sur la rémunération moyenne et la rémunération médiane des salariés, sur les cinq exercices les plus récents.

Ces informations sont présentées en section 3.4.3.3 du *Document d'Enregistrement Universel 2019*.

11. La politique pour assurer l'égalité entre les femmes et les hommes en termes de rémunération, de carrière et d'accès aux postes de responsabilité et les cibles à atteindre sont-elles débattues en conseil d'administration ?

L'accès des femmes aux postes à responsabilité est un enjeu majeur pour Carrefour. Ce sujet fait l'objet de discussions régulières au sein du Conseil d'administration et de son Comité de gouvernance, notamment dans le cadre de l'évolution de la composition des instances dirigeantes (section 3.2.1.3 du *Document d'Enregistrement Universel 2019*).

L'équipe dirigeante de Carrefour s'est nettement féminisée ces dernières années et plusieurs femmes ont été nommées à des postes stratégiques pour l'activité du Groupe, au-delà même du Comité Exécutif.

Le Groupe œuvre depuis de nombreuses années en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et notamment en matière de mixité dans les 10 % de postes à plus fortes responsabilités.

L'engagement de Carrefour en ce domaine se traduit également au travers de l'indice RSE & Transition Alimentaire du Groupe qui mesure notamment les indicateurs clés suivants : « 40 % des nominations aux postes clés seront des femmes d'ici 2025 » et « 100 % des pays seront labellisés GEEIS en 2020 ».

Ainsi, cette politique a permis à Carrefour de faire progresser en 2019 la part des femmes dans le management (42 %), dans les postes de Directeurs (23 %) et de Directeurs seniors (19 %) (voir section 2.2.3.1 du *Document d'Enregistrement Universel 2019*).

En France, un nouvel accord de Groupe sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes a été signé le 9 mars 2020. Cet accord contient un dispositif de contrôle de l'égalité en matière salariale à deux niveaux :

- Au niveau collectif : lors des Négociation Annuelles Obligatoires (NAO), dans le cas où des différences de rémunérations entre les femmes et les hommes seraient constatés, le principe d'une enveloppe spécifique, dite enveloppe « booster Égalité », est déterminée au niveau de chaque direction pour procéder aux régularisations individuelles nécessaires.
- Au niveau individuel : en dehors des NAO, l'entité juridique à laquelle appartient le salarié ou la salariée demeure responsable du respect du principe d'égalité femme/homme en matière de salaire et les demandes de régularisation doivent être instruites et traitées au sein de l'entité. A défaut la commission paritaire nationale de suivi de l'accord peut être saisie.

12. Entendez-vous publier l'avis des partenaires sociaux sur la Déclaration de Performance Extra-Financière de votre groupe ?

Carrefour a mis en place des processus de dialogue avec ses parties prenantes internes et externes : les directions des différents pays, les organisations syndicales, les collaborateurs des sièges et en magasin, les clients, les fournisseurs, les producteurs, les prestataires, les institutions, les ONG et associations, les experts, les investisseurs et les actionnaires. Depuis la définition des orientations stratégiques et des objectifs jusqu'à la mise en œuvre opérationnelle des projets, ce dialogue alimente l'ensemble des éléments présentés dans la Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF) du Groupe Carrefour.

Le dialogue social au sein du Groupe est organisé à plusieurs niveaux. À l'échelle internationale, l'accord-cadre mondial entre Carrefour et la fédération syndicale internationale UNI Global Union promeut le dialogue social et la diversité ; il garantit la protection des principes et droits fondamentaux sur le lieu de travail.

À l'échelle européenne, Carrefour a signé dès 1996 avec la FIET (intégrée depuis 2011 dans UNI Global Union) l'accord de constitution de son comité d'entreprise européen, le Comité d'information et de concertation européen (CICE). Dans le cadre du CICE, une réunion plénière annuelle est organisée pour traiter des thèmes relatifs aux activités, au contexte économique et concurrentiel et aux évolutions des organisations, un séminaire annuel d'information et de formation sur un thème spécifique (en 2019, la formation professionnelle) et des comités pluriannuels spécifiques sur les sujets du développement durable et de la diversité.

Dans le cadre de ces comités, les politiques RSE du Groupe Carrefour, les résultats extra-financiers ainsi que le plan de vigilance sont présentés aux représentants syndicaux. Les remarques émises lors de ces comités sont prises en compte et font l'objet d'un suivi.

CRÉDIT AGRICOLE

1. Quelle est la liste de vos activités non-compatibles avec l'accord de Paris (i.e. un scénario climatique maintenant l'augmentation de la température mondiale à un niveau bien inférieur à 2°C et poursuivant les efforts pour limiter encore davantage l'augmentation de la température à 1,5°C) ? Quelles sont les actions prises pour vous désengager de ces activités en 2020 ?

Crédit Agricole S.A. a publié pour la première fois, au sein de sa DPEF (Déclaration de Performance Extra-Financière), son exposition charbon (activité non compatible avec l'Accord de Paris). La publication de cette exposition pour les années 2018 et 2019 est la première étape de sa stratégie climat annoncée en juin 2019. Cette stratégie prévoit la réallocation des portefeuilles de financement, d'investissement et des actifs gérés au profit de la transition énergétique, en ligne avec le mix énergétique du Scénario Développement Durable de l'AIE (scénario de l'Agence Internationale de l'Energie permettant de maintenir l'augmentation de la température mondiale à un niveau bien inférieur à 2°C, selon l'objectif fixé par l'Accord de Paris).

Pour y parvenir, Crédit Agricole S.A. œuvre à la mise en place d'une boîte à outils comprenant des politiques sectorielles, des scénarios climatiques exprimés en transparence (au sein de sa DPEF), une note de transition pour les entreprises clientes du Groupe, base de dialogue pour mieux accompagner la conversion de leurs modèles face aux défis énergétiques et climatiques. Les politiques sectorielles RSE du Groupe traitant du charbon thermique (mines, centrales thermiques à charbon et infrastructures de transport) ont été mises à jour, en mars 2020, pour intégrer les engagements du Crédit Agricole à exclure tout financement direct ou indirect du charbon thermique à partir de 2030. Le Groupe s'est également engagé à revoir ses politiques sectorielles liées aux énergies fossiles en 2020. Sa politique de financement des énergies fossiles a été dernièrement reconnue comme la plus exigeante parmi les 35 plus grandes banques mondiales (étude Banking on Climate Change 2020, conduite par des ONG environnementales).

2. Comment vos CapEx/plans de développements sont-ils alignés avec un scénario climatique compatible avec l'accord de Paris ?

Au regard de l'urgence climatique, Crédit Agricole S.A. et, plus largement, le Groupe Crédit Agricole, est convaincu que son rôle, en tant qu'acteur majeur de l'économie, doit être d'accompagner tous ses clients sur le chemin de la transition. Il considère que la contribution des entreprises à l'atténuation des effets du changement climatique est essentielle pour augmenter leur résilience et que son rôle est d'accompagner les entreprises dans cette trajectoire.

Le projet de développement stratégique du Groupe fixe à la fois pour lui-même et pour ses clients des objectifs ambitieux accompagnés d'outils d'accompagnement de sa clientèle sur la trajectoire des objectifs de l'Accord de Paris :

- Une note de transition, à la fois outil de dialogue et d'accompagnement des clients, permettant de mesurer leur niveau d'engagement et leur capacité à adapter leur modèle économique aux défis de la transition énergétique et de la lutte contre le changement climatique. Cette note est destinée à compléter la note financière et à enrichir le dossier d'analyse client. Elle a vocation à être utilisée par l'ensemble des métiers du Groupe (notamment ceux de Crédit Agricole CIB et Amundi).
- Un soutien aux start-up et PME innovantes en matière environnementales, à l'instar des 200 millions d'euros du fonds d'investissement en fonds propres dédiés aux transitions énergétique, agricole et agroalimentaire ;
- Des objectifs ambitieux :
 - o Financer un projet d'énergie renouvelable en France sur 3, avec l'ambition de conforter notre position de leader sur le marché français et de devenir un acteur majeur en Europe en la matière ;
 - o Mettre en place une enveloppe de 300 millions d'euros pour développer des projets de transition environnementale, apport de crédits à des entreprises vertes permettant de construire les sous-jacents de green bonds ;
 - o Doubler la taille du green loan portfolio à 2022 pour atteindre 13 milliards d'euros d'ici 2022 ;
 - o Une gamme d'offres vertes à destination des entreprises et des particuliers.

3. Comment analysez-vous l'impact de vos activités sur les écosystèmes mondiaux et locaux (par exemple, la biodiversité) ? Quels sont vos 5 principaux impacts sur ceux-ci (positifs et négatifs) ?

Les politiques sectorielles RSE publiées par le Groupe explicitent les critères sociaux et environnementaux introduits dans ses politiques de financement et d'investissement. Ces critères reflètent essentiellement les enjeux citoyens qui semblent les plus pertinents pour une banque, et plus spécialement pour la Banque de financement et d'investissement, et notamment en ce qui concerne le respect des droits humains, la lutte contre le changement climatique et la préservation de la biodiversité. Le but des politiques sectorielles RSE est ainsi de préciser les principes et règles d'intervention extrafinanciers concernant les financements et investissements dans les secteurs concernés que sont : l'armement, les centrales thermiques à charbon, le pétrole et le gaz, l'hydraulique, le nucléaire, le gaz de schiste, les mines et métaux, les transports aéronautique/maritime/automobile, les infrastructures de transport, l'immobilier, la forêt et l'huile de palme. À titre d'exemple, Amundi intègre la biodiversité et la gestion des écosystèmes dans sa notation ESG. Crédit Agricole CIB exige de ses clients des secteurs sensibles sur les enjeux de biodiversité (forêt et huile de palme, pâte à papier, extraction minière, infrastructure de transport) un engagement de stricte protection des aires à Hautes Valeurs de Conservation (High Conservation Values), des sites de « l'Alliance for Zero Extinction », zones humides concernées par la Convention de Ramsar, des catégories I-IV de l'UICN et des sites classés au Patrimoine Mondial de l'UNESCO. Dès 2016, Crédit Agricole CIB avait établi une cartographie des secteurs et géographies les plus exposés aux enjeux relatifs à l'accès à

l'eau et à sa pollution. Les clients opérant dans ces secteurs font depuis 2018 l'objet d'une analyse spécifique quant à leur politique d'utilisation.

Par ailleurs, le Groupe s'est engagé à formaliser une politique sectorielle sur la déforestation, l'utilisation des terres et la biomasse.

Enfin, sur ses sites et en partenariat avec les communes sur lesquelles le Groupe est implanté, le Crédit Agricole et ses entités s'attachent à préserver la biodiversité. En témoigne l'accord-cadre signé en 2018 entre Crédit Agricole S.A. et le Muséum national d'histoire naturelle.

4. La crise du coronavirus va fortement affaiblir le tissu économique, et en particulier les TPE-PME. Dans ce contexte, votre groupe envisage-t-il de modifier les conditions de paiement de ses fournisseurs, et si oui, de quelle manière et sur quel périmètre géographique ?

Afin de tenir compte de la situation de ses prestataires dans le contexte du Covid-19, le groupe Crédit Agricole S.A., via ses directions achats, a travaillé sur trois niveaux d'actions :

- accélération des paiements sans attendre la date d'échéance et règlement en priorité des TPE et PME ;
- mise sous surveillance des fournisseurs TPE et PME en dépendance économique vis-à-vis de notre Groupe ainsi que celles présentant une fragilité financière, afin de prévenir toute dégradation de leur situation ;
- décision de reporter les prestations et événements non réalisés plutôt que de les annuler.

5. Comment votre société prépare-t-elle ses salarié.e.s aux transitions du XXI^e siècle qui bouleversent votre industrie ?

La transformation à l'œuvre depuis le début du siècle, que ce soit dans les domaines technologiques, politiques et sociaux, climatiques et environnementaux, voire sanitaire, concerne l'ensemble de la société et non le seul secteur bancaire. En choisissant pour Raison d'être : « Agir chaque jour dans l'intérêt des clients et de la société », le Crédit Agricole place son utilité au cœur de son action. Elle se décline dans la cohérence d'ensemble des trois axes de son projet stratégique que sont le Projet clients, construit sur le principe d'une banque « 100% digitale et 100% humaine », le Projet humain, qui place les collaborateurs en responsabilité pour répondre au plus près des besoins du client, et le Projet sociétal avec, pour ce dernier, deux orientations prioritaires : l'inclusion et la transition énergétique. Préparer les salariés aux transitions du 21^{ème} siècle, pour le Crédit Agricole, c'est préparer ses salariés à accompagner ses clients dans ces transitions en s'appuyant sur :

- le développement des compétences et l'adaptation des dispositifs RH aux enjeux de transformation,
- la mobilité des collaborateurs pour accroître leur employabilité et leur ouverture sur les différents métiers de la banque et de l'assurance.

En matière de formation, Le Crédit Agricole est doté d'un institut de formation, l'IFCAM, qui accompagne avec succès les collaborateurs depuis 120 ans. Il couvre six domaines principaux de la banque et assurance, garantissant ainsi une formation homogène et complète des collaborateurs sur les aspects techniques, réglementaires, comportementaux et relationnels.

De manière générale, le Groupe met en place, dans le cadre du Projet humain, une politique de soutien ambitieuse et volontariste au service du développement des compétences de ses collaborateurs autour d'axes prioritaires comme :

- Sensibiliser au digital et à l'innovation, et développer les compétences digitales
- Adapter les métiers et les compétences IT aux évolutions technologiques
- Développer des compétences transverses, comportementales et managériales

Le Crédit Agricole est également partenaire de la plateforme digitale « Philonomist » accessible aux 75 000 collaborateurs du groupe Crédit Agricole SA qui propose des contenus variés sur les grands enjeux sociétaux et économiques pour l'entreprise à travers une approche philosophique et décalée.

La mobilité interne représente également un enjeu majeur dans la dynamique de développement des compétences des collaborateurs du Groupe Crédit Agricole en donnant la possibilité à chacun de devenir l'acteur de sa propre évolution en favorisant sa prise d'initiative dans les choix et parcours de développement de ses compétences. Il met en place des dispositifs concrets, tels que des règles du jeu en matière de mobilité fluides et transparentes, une boîte à outils et des offres d'emplois mises à la disposition de tous.

6. Avez-vous une définition du « salaire décent » ne se limitant pas au salaire minimum légal local ? Si oui laquelle ? Comment votre société garantit-elle à ses salarié.e.s un salaire décent, notamment dans ses principaux pays d'implantation ?

La politique de rémunération vise à procurer aux collaborateurs des « packages » de rémunération attractifs, motivants, contribuant à susciter l'engagement nécessaire à la réalisation des ambitions du Groupe, dans l'intérêt de l'ensemble des parties prenantes.

Pour ce faire, il est veillé à la cohérence en interne et à la compétitivité en externe des rémunérations par le respect des dispositions légales locales et par la comparaison des pratiques du Groupe avec celles de ses concurrents directs (benchmarking). Au-delà, à travers le Projet humain du PMT, toutes les dispositions sont prises dans le processus de formation managériale pour promouvoir et faire respecter les valeurs de mérite et d'équité.

Les engagements sur ce terrain s'illustrent également par la signature d'un Accord Cadre International qui prévoit notamment :

- L'égalité salariale à l'embauche : définition des niveaux de rémunération tenant compte uniquement du niveau de formation, de l'expérience acquise, et du type de responsabilités confiées
- L'égalité salariale entre les femmes et les hommes : attachement réaffirmé du Groupe à l'égalité de traitement entre les femmes et les hommes
- L'équité des rémunérations : rémunérations et avantages sociaux proposés de telle sorte à assurer aux collaborateurs et à leur famille un niveau de vie approprié dans des conditions équitables et en cohérence avec le cadre d'appétence aux risques du Groupe

7. Dans le cadre des formules des accords d'intéressement dont bénéficient vos salarié.e.s en France, prenez-vous en compte des critères environnementaux et sociaux ? Si oui comment et dans quelle proportion ?

Oui, plusieurs entités du groupe Crédit Agricole SA intègrent dans leurs accords d'intéressement un indicateur de type RSE comme critère de calcul. Cet indicateur, l'indice « FReD », audité annuellement par PwC, est un dispositif interne de pilotage et de mesure des progrès du Groupe en matière de RSE. Selon les entités utilisant ce critère de calcul dans leurs accords d'intéressement, la pondération de cet indice dans les enveloppes globales à distribuer peut varier entre 5 et 20%.

8. Dans le cadre de l'épargne salariale, quelle est la part des fonds qui bénéficient d'un label responsable (CIES, Finansol, Greenfin, ISR) ?

Les fonds dit « responsables » représentent 5% des encours dans le cadre de l'épargne salariale du groupe Crédit Agricole SA.

9. La répartition des impôts pays par pays est-elle débattue par le conseil d'administration dans son ensemble et/ou au sein du comité d'audit ? Pensez-vous en rendre les résultats publics ?

Le Conseil rappelle que l'ensemble des prélèvements obligatoires opérés sur le Groupe Crédit Agricole en fait l'un des premiers contribuables français. Concernant la répartition des impôts par pays, cette information, qui résulte de l'article 223 Quinquies C du Code général des impôts, est portée à la connaissance du Conseil d'administration par le biais de son Comité d'audit. Le Groupe Crédit Agricole génère en France les trois quarts de ses revenus et c'est en France qu'il paie les trois quarts de ses impôts, ce qui témoigne de la corrélation étroite entre ses revenus et leur lieu d'imposition.

Il n'est pas prévu de rendre publique la déclaration CBCR mais le Conseil rappelle qu'en application de la Directive de CRDIV, la répartition de l'imposition par pays est publiée dans le Document universel d'enregistrement (voir notamment pages 627 et 628). Il est rappelé qu'au 31 décembre 2019, Crédit Agricole S.A. ne détient aucune implantation directe ou indirecte dans un État ou territoire non coopératif au sens de l'article 238-0 A du Code général des impôts.

10. Les problèmes de cohésion sociale dus aux écarts de rémunérations sont-ils examinés en conseil d'administration et font-ils l'objet d'une politique ?

Comme répondu précédemment, la politique de rémunération suit à la fois les principes de cohérence en interne et d'attractivité des rémunérations vis-à-vis de l'externe au regard de chaque métier. Dans un secteur bancaire parfois montré du doigt pour l'importance des salaires versés à certaines catégories de personnel, Crédit Agricole S.A., et le Groupe Crédit Agricole en général, se distingue par une philosophie de modération salariale au plus haut niveau hiérarchique. La politique de rémunération, incluant notamment les écarts de rémunération, est examinée et approuvée chaque année par le Conseil d'administration, après avoir entendu l'avis du Comité des rémunérations. Cet examen inclut le ratio d'équité mis en place par la loi du 22 mai 2019 et qui place Crédit Agricole S.A., avec une approche sur le périmètre France du Groupe et non de la seule société holding, parmi les meilleurs ratios des sociétés du CAC40. La Politique de rémunération est décrite aux pages 270 et suivantes du Document universel d'enregistrement.

Le Conseil rappelle que si la rémunération en est un élément important, la cohésion sociale au sein du Groupe intègre également de nombreux éléments immatériels, retranscrit par l'Indice d'engagement des collaborateurs (IER) apprécié annuellement et qui montre une forte adhésion à la stratégie du Groupe et un très haut niveau de fierté d'appartenance.

11. La politique pour assurer l'égalité entre les femmes et les hommes en termes de rémunération, de carrière et d'accès aux postes de responsabilité et les cibles à atteindre sont-elles débattues en conseil d'administration ?

La politique pour assurer l'égalité entre les femmes et les hommes en termes de rémunération, de carrière et d'accès aux postes de responsabilité et les cibles à atteindre sont débattues en Comité des Nominations et de la Gouvernance et au sein du Conseil d'administration. Il s'agit d'une ambition partagée par la Direction générale comme par le Conseil d'administration, tous deux attentifs à une traduction concrète des engagements. Les résultats de l'Index d'égalité hommes-femmes mis en place par le décret du 8 janvier 2019 est également présenté en Conseil d'administration. La notation en 2019 était de 84/100 pour l'UES Crédit Agricole S.A. et variait, selon les entités du groupe, entre 77/100 pour les plus basses, qui donnent lieu à des plans d'actions, et 93/100 pour les plus hautes.

La politique pour assurer l'égalité entre les femmes et les hommes est décrite dans le Document d'enregistrement universel, au chapitre 2 partie 2.3.2. La politique de diversité au sein du Conseil d'administration et des instances de direction est également décrite au chapitre 3, pages 116 à 119, dans le rapport du Conseil d'administration sur le Gouvernement d'entreprise.

12. Entendez-vous publier l'avis des partenaires sociaux sur la Déclaration de Performance Extra-Financière de votre groupe ?

Il n'est pas prévu de publier l'avis des partenaires sociaux sur la DPEF.

DANONE

1. Quelle est la liste de vos activités non-compatibles avec l'accord de Paris (i.e. un scénario climatique maintenant l'augmentation de la température mondiale à un niveau bien inférieur à 2°C et poursuivant les efforts pour limiter encore davantage l'augmentation de la température à 1,5°C) ? Quelles sont les actions prises pour vous désengager de ces activités en 2020 ?

Toutes les activités de Danone sont compatibles avec l'accord de Paris. Dans le cadre de ses engagements pour le climat, Danone a un objectif de neutralité carbone sur l'ensemble de sa chaîne de valeur en 2050. Cet objectif a été reconnu en 2017 par l'initiative « *Science Based Targets* » d'après un scénario climatique maintenant l'augmentation de la température mondiale à un niveau inférieur à 2°C. En novembre 2019, Danone a souhaité étendre ses ambitions en rejoignant la coalition « *We Mean Business* » afin de poursuivre les efforts pour limiter davantage l'augmentation de la température à 1,5 °C. L'ambition de Danone est de construire un modèle de croissance résilient, qui préserve et renouvelle les ressources de notre planète. A cette fin, Danone soutient une approche circulaire des ressources en eau et de ses emballages ainsi qu'une agriculture régénératrice qui promeut la santé des sols, le soutien des agriculteurs et le maintien de la biodiversité.

Réponse donnée pendant l'AG :

La Mesure d'impact chez Danone a toujours été quelque chose de clé sachant que, je vous l'ai dit dans ma présentation on a choisi des objectifs intégrés. Donc ce choix nous impose même d'assurer la mesure de nos impacts sur nos écosystèmes dans tout ce qu'on peut faire.

On a fait le choix de B-Corp et de la certification B-Corp, qui est un ensemble de standards sociaux, environnementaux et de gouvernance de très haute qualité et sur lequel on a avancé sur notre certification, on est déjà 30% et ça nous permet d'assurer effectivement la mesure des impacts et les progrès de chacun de nos pays sur ça.

Après, je vous ai dit objectif intégré, je vous ai dit objectif en ligne avec les objectifs de développement durable des Nations unies, et donc on suit de façon assez précise quel peut être notre impact sur ces grands objectifs sachant que l'alimentation est au cœur d'un certain nombre d'entre eux. Typiquement si on prend la santé le bien-être, on mesure de façon régulière, d'une part la partie sécurité alimentaire mais aussi l'amélioration du profil nutritionnel de nos produits.

Aujourd'hui on a à peu près 90% de nos volumes qui sont recommandés par les autorités de santé comme étant de pouvoir être consommés quotidiennement.

Si on prend l'objectif 6 des ODD sur l'eau, on a des mesures de protection de nos bassins versants et des mesures d'accès à l'eau qu'on suit de façon précise.

Si on prend l'objectif 8 qui est le travail décent là aussi on y contribue au travers de la croissance inclusive et de s'assurer des mesures de protection de travail et de l'environnement de travail sur l'ensemble de la chaîne de valeur.

Et si je prends l'objectif 13 qui est relatif à la lutte contre le changement climatique je vous en ai parlé tout à l'heure. Bien évidemment nous mesurons nos émissions de carbone. D'ailleurs on avait démarré en 2008 en mettant en place avec les équipes de SAP un guide pour pouvoir commencer la mesure, donc c'est quelque chose depuis longtemps et je vous ai dit qu'on a atteint notre pic d'émissions en 2019 et qu'on a commencé lors de notre publication de résultats à l'inscrire ou à le rendre visible en tout cas dans notre performance financière. Et quand on regarde ce qui se passe aujourd'hui pour Danone quand on ouvre ce nouveau chapitre d'entreprise la mission et avec l'accompagnement de ce comité de mission, il est évident de pouvoir entrer dans une nouvelle phase avec une revue une inspiration des membres du comité de mission qui nous permettra d'aller très loin dans le choix et la mesure de nos impacts pour accélérer ces objectifs.

2. Comment vos CapEx/plans de développements sont-ils alignés avec un scénario climatique compatible avec l'accord de Paris ?

Voir Question 1.

3. Comment analysez-vous l'impact de vos activités sur les écosystèmes mondiaux et locaux (par exemple, la biodiversité) ? Quels sont vos 5 principaux impacts sur ceux-ci (positifs et négatifs) ?

4. La crise du coronavirus va fortement affaiblir le tissu économique, et en particulier les TPE-PME. Dans ce contexte, votre groupe envisage-t-il de modifier les conditions de paiement de ses fournisseurs, et si oui, de quelle manière et sur quel périmètre géographique ?

Depuis le début de la pandémie du COVID-19, la priorité de Danone a été de maintenir sa chaîne d'approvisionnement pour pouvoir continuer à apporter ses produits d'alimentation du quotidien à ses consommateurs, et de protéger les intérêts de tout son écosystème par des actions de terrain majeures. A l'égard de ses partenaires notamment, Danone a mis en place un soutien financier d'environ 300 millions d'euros. Il comprend 250 millions d'euros de facilités de trésorerie pour octroyer à l'échelle mondiale des délais de paiement étendus et des facilités de trésorerie aux agriculteurs, fournisseurs et clients de plus petite taille dans le monde entier ; un fonds de 10 millions de dollars destiné à soutenir les entrepreneurs du portefeuille de Danone Manifesto Ventures ; ainsi qu'une dotation supplémentaire de 20 millions d'euros au Fonds Danone pour l'Ecosystème, qui soutient depuis 2009 l'écosystème de Danone à travers des initiatives dans le domaine de l'emploi, des compétences, de l'employabilité et du micro-entrepreneuriat, et dont les dotations ont désormais atteint un total cumulé de plus de 125 millions d'euros. Pour les personnes les plus vulnérables, Danone a contribué à hauteur de 6 millions d'euros de dons depuis le début de la crise, auxquels s'ajoutent 32 millions de produits distribués gratuitement. Ces actions ont été entièrement financées sur les fonds propres de l'entreprise ; et pour s'assurer que les autorités puissent venir en priorité en aide aux entreprises qui en avaient le plus besoin, Danone n'a procédé à aucun report de charges sociales ou fiscales pendant cette période.

5. Comment votre société prépare-t-elle ses salarié.e.s aux transitions du XXI^e siècle qui bouleversent votre industrie ?

Réponse donnée en AG :

La première des choses c'est la question de qu'est ce qui bouleverse notre industrie et Cécile vous l'a présenté tout à l'heure il y a cinq ans on a lancé avec Franck Riboud à l'époque un plan qui s'appelait Danone 2020 et qui en effet avait pour objectif de nous préparer à l'avenir. Préparation dans un monde que nous avons qualifié de la révolution de l'alimentation. C'est ça le bouleversement : des circuits plus locaux des ingrédients plus naturels. C'est une forme d'agriculture plus respectueuse de son propre futur, une approche différente de la santé, une transparence des marques, un ensemble qui refonde l'alimentation à l'intérieur d'une approche culturelle et donc qui est forcément plus locale que les grands systèmes d'alimentation qui ont été mis en place dans la deuxième moitié du vingtième siècle. Avec l'intensification de ces modèles. Ces modèles ne tiendront pas.

Donc la première des choses pour nous, comment préparer nos salariés, ça commence par nous c'est-à-dire comment est-ce qu'on se prépare nous, : Est-ce qu'on a une vision ou pas qui permet d'anticiper, de prendre ensuite les décisions qui s'imposent en fonction de ce que nous voyons ou pressentons.

La deuxième c'est de saisir ces opportunités-là et de continuer la transformation. Je ne reviendrai pas sur tout ce qui a été dit sur la transformation tout à l'heure, mais quand on parle de métiers d'avenir, de ce qu'ils bouleversent aujourd'hui dans l'alimentation, on sait tous qu'il faudra demain manger moins de viande, probablement de meilleure qualité, que de plus en plus de personnes souhaitent des diètes flexibles qui respectent les limites de la planète d'ailleurs, qui implique de la protéine végétale, et donc quand nous décidons en 2016 l'acquisition de WhiteWave aux États-Unis, d'Alpro en Europe qui propulse Danone au rang de numéro un des produits laitiers alternatifs ou des produits alternatifs aux produits laitiers traditionnels, on entre de plain-pied dans une phase d'avenir. Ce qui fait que quand nous démarrons ou relançons Alpro en France en Espagne en Italie ou au Moyen-Orient, et bien ce sont aussi des équipes de Danone qui viennent contribuer à la croissance de ces marchés là et qui du coup se préparent aussi aux métiers de l'avenir.

Une deuxième façon de préparer, une deuxième condition pour préparer nos salariés à l'avenir c'est la performance économique de l'entreprise, sans performance économique sans les résultats économiques, il ne peut pas y avoir de politique sociale qui tienne dans le temps. Et donc cet équilibre-là est parfois compliqué, mais il est absolument nécessaire de le tenir. Et c'est ce qui nous a permis depuis vingt-deux ans en ce qui me concerne et j'ai contribué avec beaucoup d'autres autour de moi à l'aventure de cette entreprise, de faire en sorte que nous puissions accompagner au mieux nos salariés dans des moments de réorganisation qui ne sont pas forcément faciles et aussi dans la préparation de l'avenir. Cette politique sociale elle repose pour moi sur trois fondamentaux je dirais. Le premier c'est nous croyons nécessaire et qu'il est de notre responsabilité fondamentale de travailler à l'employabilité de nos salariés. C'est à dire exactement a fondamentalement la question que vous posez les métiers de l'avenir. La formation chez Danone c'est fondamental. Elle se fait en formation mais elle se fait aussi sur le terrain en équipe et pour nous elle est à ce point importante que lorsqu'il nous arrive de devoir modifier nos organisations fermer des ateliers et des sites parce que le marché est là où il n'est pas là où il a disparu, la réglementation interdit quelque chose et qu'il faut s'adapter, nos mesures d'accompagnement du redéploiement et du réemploi des personnes qui doivent quitter Danone varient considérablement en fonction de deux choses : les taux de chômage et la situation de l'emploi dans les bassins d'emploi en question et par ailleurs formation que les femmes et les hommes qui sont concernées par ces réorganisations ont reçu au cours des cinq années qui précèdent, parce que nous le savons la formation détermine l'employabilité, qu'elle soient interne ou externe.

Le deuxième point c'est le dialogue social. Conduire ces changements ça s'est toujours fait chez Danone et ça continuera à se faire par un dialogue social, c'est à dire un dialogue qui aujourd'hui est désormais double, à la fois directement avec nos salariés, c'est notre processus de consultation "une personne une voix une action", qui remonte au conseil d'administration puisque 13 représentants de nos salariés des pays du monde entier rencontrent chaque année deux fois par les membres du conseil d'administration pour un dialogue direct avec eux sur les priorités de l'avenir. Mais c'est aussi et de façon je pense encore renforcée aujourd'hui le dialogue social syndical. Nous avons avec l'UITA, le syndicat mondial de l'agroalimentaire, une quinzaine d'accords qui ont été signés depuis 30 ans désormais, et il y en aura d'autres qui nous permettent de régir la façon dont nous travaillons à la préparation des salariés aux opportunités mais aussi aux risques liés à tous ces changements, tous ces bouleversements qui sont en

train de s'accélérer. Et le troisième point c'est ça que je veux sans doute je voudrais partager avec vous aujourd'hui, Cécile vous a partagé dans l'une de ces dernières slide, tableaux, les trois temps que nous voyons à la crise dans laquelle nous sommes entrés. Ce premier temps qui est en train de passer derrière nous, cette grande phase de confinement mondial. Avec des baisses d'activité dans le monde 25 30% 40%, chez nous certains canaux de distribution qui sont fermés à 80%, d'autres à 40, 30. Cette phase elle est derrière nous et on a souhaité protéger comme je l'ai dit tout à l'heure tous nos salariés pendant ces trois mois. Sur le plan de leur emploi et la garantie de leurs salaires. On est en train de rentrer dans une deuxième phase qui va sans doute durer jusqu'à la fin de l'année. C'est difficile de prédire. Qui est un long et fragile confinement parce que ville par ville, pays par pays les stratégies sont variées bien entendu, mais on voit bien que ça ré-ouvre et heureusement. Et puis, de là on va pouvoir tirer des conséquences sur ce qui est vraiment durable dans les changements que nous avons observés, et certains de ces paramètres, certains de ces bouleversements que visent la question que vous nous posez vont être accélérés évidemment.

On a parlé de l'e-commerce bien sûr, mais de l'importance aussi de l'alimentation et de la santé. C'est évident que juste, et on l'a vu nous dans les soutiens de la chaîne alimentaire dans le monde entier, juste après la santé il y a la question de l'approvisionnement alimentaire. Et puis cette jonction difficile mais pourtant impérative entre la justice sociale et la justice climatique, d'autre part, qui ne seront pas négociables par les gouvernements et donc d'une certaine façon par les entreprises pour un certain nombre d'entre elles.

Donc tout ça ce sont des ajustements qui vont s'accélérer. Mais je veux faire en sorte que nous prenions du temps avant de prendre des décisions, de façon à poser des choses qui soient claires pour le futur. Et peut-être, ma conclusion, pour terminer sur cette question, c'est que au-delà de ces questions qui sont fondamentales sur la préparation des salariés à l'avenir chez Danone ; je le rappelle : la formation et l'employabilité, le dialogue social et l'anticipation ; au-delà de ces trois paramètres là, il est clair que cette crise nous a amené à prendre des dispositions exceptionnelles, et il est probable que dans ce domaine-là aussi de l'accompagnement de nos salariés nous serons amenés à prendre encore d'autres mesures exceptionnelles dans les mois qui viennent.

6. Avez-vous une définition du « salaire décent » ne se limitant pas au salaire minimum légal local ? Si oui laquelle ? Comment votre société garantit-elle à ses salarié.e.s un salaire décent, notamment dans ses principaux pays d'implantation ?

Dans ses principaux pays d'implantation, les pratiques de rémunération de Danone ne se limitent pas au salaire minimum légal local.

Au-delà de la rémunération, Danone met en place des avantages sociaux pour ses salariés. Par exemple, l'Entreprise a lancé le programme Dan'Cares en 2009 avec l'ambition de garantir, à terme, à l'ensemble de ses salariés, une couverture santé de qualité qui prend en charge les risques majeurs tout en tenant compte des pratiques des différents marchés. Les trois principaux risques pris en compte sont l'hospitalisation et la chirurgie, les soins ambulatoires et les soins de maternité. Dan'Cares a vocation à être déployé dans toutes les filiales de Danone, y compris dans les pays où ces couvertures ne sont pas prises en charge par les systèmes de santé. Au 31 décembre 2019, 99 627 salariés (74 420 salariés en 2018) répartis dans 53 pays (49 en 2018) bénéficient d'une couverture santé conforme aux critères définis par Dan'Cares. Parmi les bénéficiaires de Dan'Cares, la plupart ont pu inclure des membres de leur famille.

7. Dans le cadre des formules des accords d'intéressement dont bénéficient vos salarié.e.s en France, prenez-vous en compte des critères environnementaux et sociaux ? Si oui comment et dans quelle proportion ?

Des critères environnementaux et sociaux sont pris en compte dans les programmes d'actions de performance dont bénéficient les 1 600 cadres dirigeants de Danone à hauteur de 20%. A terme, ils seront également proposés pour intégration dans les accords d'intéressement en fonction du calendrier de renouvellement de ces accords tous les 3 ans et du dialogue social.

8. Dans le cadre de l'épargne salariale, quelle est la part des fonds qui bénéficient d'un label responsable (CIES, Finansol, Greenfin, ISR) ?

Trois fonds d'épargne salariale, représentant au total près de 20% des souscriptions, bénéficient d'un label responsable.

9. La répartition des impôts pays par pays est-elle débattue par le conseil d'administration dans son ensemble et/ou au sein du comité d'audit ? Pensez-vous en rendre les résultats publics ?

Une présentation détaillée de l'ensemble de la situation fiscale de Danone est réalisée une fois par an auprès du Comité d'Audit. Danone a publié pour la première fois dans son rapport annuel intégré 2019 la répartition de l'ensemble de ses impôts au niveau mondial, par nature et par grandes zones géographiques, en cohérence avec la présentation des résultats de la Société. La répartition par pays (CBCR – Country By Country Reporting) est transmise chaque année à l'administration fiscale française conformément à nos obligations déclaratives.

10. Les problèmes de cohésion sociale dus aux écarts de rémunérations sont-ils examinés en conseil d'administration et font-ils l'objet d'une politique ?

Les problèmes de cohésion sociale dus aux écarts de rémunérations sont examinés à la fois par le Comité Gouvernance et par le Conseil d'Administration. La politique pour assurer l'égalité entre les femmes et les hommes en termes de rémunération, de carrière et d'accès aux postes de responsabilité est débattue par le Comité Engagement et en Conseil d'Administration. Cette politique fait l'objet de cibles à atteindre et de *reporting* annuel des résultats obtenus.

11. La politique pour assurer l'égalité entre les femmes et les hommes en termes de rémunération, de carrière et d'accès aux postes de responsabilité et les cibles à atteindre sont-elles débattues en conseil d'administration ?

Voir question 10

12. Entendez-vous publier l'avis des partenaires sociaux sur la Déclaration de Performance Extra-Financière de votre groupe ?

La Déclaration de Performance Extra-Financière (« DPEF ») de Danone est présentée au chapitre 5 du Document d'Enregistrement Universel 2019. Ce document est mis à disposition de la représentation du personnel conformément à la loi et aux accords collectifs en vigueur dans l'entreprise. Le dialogue social est un des thèmes centraux de la DPEF de Danone où les relations avec les instances de représentation du personnel et les organisations syndicales sont décrites. A date, l'avis des partenaires sociaux sur la DPEF de Danone n'est pas publié.

DASSAULT SYSTÈMES

1. Quelle est la liste de vos activités non-compatibles avec l'accord de Paris (i.e. un scénario climatique maintenant l'augmentation de la température mondiale à un niveau bien inférieur à 2°C et poursuivant les efforts pour limiter encore davantage l'augmentation de la température à 1,5°C) ? Quelles sont les actions prises pour vous désengager de ces activités en 2020 ?

En tant qu'éditeur de logiciels, Dassault Systèmes n'est impliqué dans aucune des activités jugées incompatibles avec l'Accord de Paris. Au contraire, notre activité principale est considérée comme "Traitement de données, hébergement et activités connexes", telle que définie dans la taxonomie verte de l'Union Européenne, et plusieurs de nos projets peuvent être considérés comme "Conseil technique dédié à l'adaptation au changement climatique" dans ce même cadre.

Surtout, de par sa **raison d'être**, qui fait partie intégrante de sa stratégie, Dassault Systèmes a pour ambition d'offrir à ses clients des univers virtuels leur permettant d'imaginer des innovations durables, capables d'harmoniser produit, nature et vie. Sa stratégie de plateforme digitale conduit donc Dassault Systèmes à **aider ses clients à atteindre leurs propres objectifs en termes de développement durable** (cf. question 3). Nous avons d'ailleurs inventé la Gestion de cycle de vie du produit (*Product Lifecycle Management – PLM*) dans cet objectif.

2. Comment vos CapEx/plans de développements sont-ils alignés avec un scénario climatique compatible avec l'accord de Paris ?

Toutes les informations relatives à l'estimation de notre empreinte carbone (*scopes 1, 2 et 3* selon la méthodologie du *GHG protocol*), y compris liée à l'utilisation des centres de données, figurent dans le chapitre 2 de notre Document d'enregistrement universel.

Cette année, nous avons pris l'engagement de réduire notre empreinte carbone de 50 % d'ici 2025 et déploierons les CapEx nécessaires au service de cet objectif ambitieux, parfaitement compatible avec la réduction des émissions de 7% par an en moyenne de l'accord de Paris.

Compte tenu de l'importance stratégique de la simulation et de la conception virtuelle, Dassault Systèmes met en avant le bras de levier « Impact positif (« *Handprint* ») » versus « Empreinte environnementale (« *footprint* ») » qui est particulièrement exceptionnel (cf question 3). Nous militons pour une évolution inclusive de la chaîne de valeur durable.

3. Comment analysez-vous l'impact de vos activités sur les écosystèmes mondiaux et locaux (par exemple, la biodiversité) ? Quels sont vos 5 principaux impacts sur ceux-ci (positifs et négatifs) ?

Comme indiqué précédemment, Dassault Systèmes a une **raison d'être, totalement intégrée à sa stratégie**, qui est d'apporter aux entreprises et aux personnes des univers **3DEXPERIENCE** leur permettant d'imaginer des innovations durables, capables d'harmoniser produit, nature et vie. Nous aidons nos clients, confrontés à divers défis tant technologiques qu'écologiques, à atteindre leurs objectifs en termes de développement durable au travers notamment de l'écoconception, de la réalisation de prototypes virtuels, de l'optimisation de la chaîne de production et de logistique, de la génération de tableaux de bord des impacts environnementaux, du respect des réglementations et normes environnementales ainsi que des innovations de rupture au profit de la transition énergétique, de la mobilité durable, de la planification urbaine et de l'industrie du futur.

Utiliser les solutions de Dassault Systèmes contribue notamment à la conception de produits plus légers, à la réduction de la quantité de matériaux utilisés, y compris la réduction des emballages, à l'augmentation du niveau de qualité des produits et services, à l'allongement de la durée de vie des produits ainsi qu'à l'augmentation de leur part recyclable, à la réduction de la consommation d'énergie et des émissions de gaz à effet de serre associées contribuant ainsi à la préservation des ressources naturelles et de l'environnement.

À titre d'exemple, une étude conduite par Dassault Systèmes en décembre 2015 avec l'institut SHINE (*Sustainability and Health Initiative for NetPositive Enterprise*) de Harvard, concernant les applications de modélisation et de simulation, conclut que les solutions de Dassault Systèmes ont le potentiel de permettre à des secteurs tels que celui de l'automobile de générer un impact positif de l'ordre de 10 000 fois supérieur à l'empreinte environnementale issue de la conception et de l'utilisation de ces solutions.

http://hwpi.harvard.edu/files/chqe/files/handprints_of_product_innovation.pdf

C'est cette contribution fondamentale que nous souhaitons continuer à apporter à trois secteurs d'activité de l'économie mondiale que sont les industries manufacturières, les infrastructures et territoires ainsi que les sciences de la vie et la santé.

De nombreux clients ont déjà adopté nos solutions pour atteindre leurs objectifs en termes de développement durable, comme Bird (objectif de réduction de 75% de pièces de rechange et accélération du développement des produits), Bureau Veritas (aide aux clients pour se conformer aux nouvelles réglementations), Jumbo (réduction de 20% de la logistique « en provenance » et réduction de 70% de la logistique « en partance »), X-SUM (conception d'un drone fonctionnant à l'énergie solaire), ou encore Kreisel (objectif de réduction de 50% du temps de développement de batteries pour véhicules électriques). Par ailleurs, les logiciels de Dassault Systèmes sont utilisés pour réaliser la majorité des tests cliniques de mise au point d'un vaccin contre le SARS-CoV-2, et pour concevoir des ventilateurs faciles à fabriquer à un coût réduit.

En termes d'impact direct, nos principales sources d'émissions de gaz à effet de serre sont liées à l'achat de biens et services, de biens d'équipement, notamment électriques et électroniques, aux déplacements ainsi qu'à la consommation d'énergie liée à nos implantations. Nos plans d'actions mis en oeuvre visent à réduire ces impacts notamment au travers de la certification des bâtiments (HQE, BREAM, LEED, ...), au recours à l'électricité bas carbone (44,2% en 2019), ainsi qu'au recyclage de nos déchets électriques et électroniques dont une partie fait l'objet d'un reconditionnement en vue de leur réutilisation. La maîtrise de l'empreinte environnementale est un des éléments de nos choix d'implantation, l'intégration du développement durable dans les projets immobiliers se faisant dès la naissance d'un projet de déménagement ou d'ouverture de site.

4. La crise du coronavirus va fortement affaiblir le tissu économique, et en particulier les TPE-PME. Dans ce contexte, votre groupe envisage-t-il de modifier les conditions de paiement de ses fournisseurs, et si oui, de quelle manière et sur quel périmètre géographique ?

Dassault Systèmes est soucieux de l'équilibre de ses relations client/fournisseur et de l'efficacité de ses processus de règlement fournisseur.

Dans ce contexte économique difficile pour les entreprises, notamment les plus petites, nous avons décidé depuis début avril d'accélérer nos délais de règlement pour les TPE/PME/ETI d'une quinzaine de jours, pour les porter à 30 jours net au lieu du délai contractuel de fin de mois 45 jours.

265 fournisseurs ont déjà bénéficié de cette mesure au 30 avril 2020.

Par ailleurs, nous avons également étendu, de 30 à 60 jours, nos délais de paiement à l'égard de nos distributeurs, avec le même souci d'amélioration de leur trésorerie.

5. Comment votre société prépare-t-elle ses salarié.e.s aux transitions du XXI^e siècle qui bouleversent votre industrie ?

Nous sommes le vecteur de transformation de l'industrie qui appelle à une Renaissance de celle-ci. C'est grâce aux plateformes virtuelles collaboratives qu'il est possible de mettre en oeuvre de nouvelles façons, d'inventer, d'apprendre, de produire et de commercialiser.

Au-delà de Dassault Systèmes, les entreprises de demain seront celles qui donneront à leurs salariés et à leurs réseaux de valeur des connaissances et un savoir-faire pour proposer de nouvelles catégories de solutions durables.

Avec la plateforme **3DEXPERIENCE**, Dassault Systèmes est le catalyseur de la renaissance de l'industrie du 21^e siècle, et ses salariés doivent donc avoir les compétences qui illustrent cette renaissance.

De par son mode de fonctionnement, Dassault Systèmes crée une dynamique interne de compétence collective nous permettant d'être le catalyseur d'une Renaissance de l'Industrie.

Nous sommes convaincus que l'expérience est la meilleure manière d'acquérir et d'ancrer les savoirs et savoir-faire, ce qui est démontré par de nombreux travaux de recherche sur les façons d'apprendre. Au-delà de la formation, nous sommes attachés à ce que chaque collaborateur puisse apprendre dans son poste, dans ses projets, au sein d'un collectif de communautés métiers et bien évidemment grâce à la plateforme **3DEXPERIENCE**.

Notre mode de fonctionnement combine long terme et agilité. Ainsi tous les ans, nous définissons nos objectifs d'entreprise en contexte de la stratégie et de notre positionnement sur le marché. Nous mettons à jour notre référentiel de rôles et chacun peut émettre des souhaits d'enrichissement de son poste. Ainsi, nos collaborateurs travaillent et acquièrent en permanence des compétences sur des projets et activités porteurs pour l'avenir.

De plus, nous nous appliquons à nous-même les innovations que nous proposons aux clients et sommes donc le premier utilisateur de la plateforme **3DEXPERIENCE**. Un programme de formation et certification interne sur l'usage de la plateforme a ainsi été déployé en 2020.

Nos valeurs d'entreprise conduisent les processus et les savoirs nécessaires à la réussite de demain.

Nos quatre valeurs d'entreprise - montrer que le rêve est possible, challenger le status quo, avoir la passion d'apprendre, et rassembler les communautés pour réussir - sont tournées vers le futur et l'innovation. Nous recrutons, pilotons la performance et développons nos collaborateurs en nous appuyant sur ces valeurs.

Notre université interne permet à chaque collaborateur de Dassault Systèmes de se former et se certifier sur son rôle actuel mais également d'enrichir ses connaissances pour accéder à de nouveaux rôles. Une partie des contenus est créée par nos experts et spécialistes pour être utilisés non seulement par les collaborateurs mais aussi nos partenaires. Notre *Learning Management System* est une application interne de la plateforme **3DEXPERIENCE** qui supporte le modèle 70/20/10 : apprendre 70% sur le poste, 20% avec les autres et 10% avec une formation.

Préparer les forces vives de demain (« *Workforce of the Future* »)

Pour nous permettre d'atteindre cette ambition qui va au-delà des collaborateurs de l'Entreprise, nous avons constitué une équipe dédiée à l'apprentissage tout au long de la vie dont la mission est de structurer une proposition éducative adaptée aux différentes audiences externes. Son objectif est, dans un contexte de changement accéléré, de faciliter et soutenir l'apprentissage des individus en les rendant acteurs de leur formation. Ainsi, nous avons engagé un programme de création d'un portefeuille de formations (*Learning EXPERIENCE*) avec des certifications professionnelles reconnues par l'industrie, dans une démarche collaborative et partenariale (avec les Arts et Métiers en France, par exemple, en 2019), afin d'accompagner la renaissance de l'industrie.

(Pour en savoir plus, <https://academy.3ds.com/fr>)

6. Avez-vous une définition du « salaire décent » ne se limitant pas au salaire minimum légal local ? Si oui laquelle ? Comment votre société garantit-elle à ses salarié.e.s un salaire décent, notamment dans ses principaux pays d'implantation ?

Nous n'avons pas de définition interne de la notion de « salaire décent », mais les salariés de Dassault Systèmes perçoivent tous un salaire nettement supérieur au salaire minimum légal dans les pays dans lesquels l'Entreprise est présente, étant rappelé que la population de Dassault Systèmes est composée en grande partie d'ingénieurs et qu'à 99% nos collaborateurs sont recrutés en contrat à durée indéterminée.

Par ailleurs, Dassault Systèmes conçoit le salaire comme une notion plus large que la seule rémunération monétaire, et porte une attention toute particulière aux couvertures sociales dont bénéficient ses collaborateurs à travers le monde. Ainsi, l'Entreprise veille à ce qu'un socle minimum d'avantages sociaux soit assuré à tous en termes de santé, d'incapacité-invalidité ainsi que de maternité.

La politique globale de gestion des ressources humaines de l'Entreprise, applicable dans toutes nos filiales, vise à s'assurer que chaque collaborateur est rémunéré conformément aux pratiques reconnues dans le secteur High-Tech dans chacun des pays où elle est implantée. A cet effet, Dassault Systèmes participe annuellement à des enquêtes de salaire réalisées par des cabinets externes, pour l'ensemble des rôles et des pays dans lesquels l'Entreprise est présente.

D'une manière générale, l'engagement de Dassault Systèmes en matière d'éthique professionnelle et d'entreprise citoyenne est formalisé au sein de politiques et procédures relevant de la gouvernance d'entreprise, et en particulier en matière de rémunération, à travers les Principes de Responsabilité Sociale de l'Entreprise. Dans ces principes, Dassault Systèmes prend l'engagement « d'accorder au personnel une rémunération à des niveaux conformes ou supérieurs à ceux fixés par les lois et les règlements applicables, à fournir tous les avantages légalement requis et payer les employés en temps utile, conformément à la réglementation applicable ».

7. Dans le cadre des formules des accords d'intéressement dont bénéficient vos salarié.e.s en France, prenez-vous en compte des critères environnementaux et sociaux ? Si oui comment et dans quelle proportion ?

Nous ne prenons actuellement pas en compte de critères environnementaux et sociaux dans nos formules d'intéressement. C'est un projet actuellement à l'étude.

8. Dans le cadre de l'épargne salariale, quelle est la part des fonds qui bénéficient d'un label responsable (CIES, Finansol, Greenfin, ISR) ?

À ce jour, un des FCPE (Amundi Label Equilibre Solidaire ESR) est de gestion ISR et solidaire, labellisé par le CIES et Finansol.

Son encours est d'environ 7% du total des avoirs placés actuellement par les collaborateurs.

9. La répartition des impôts pays par pays est-elle débattue par le conseil d'administration dans son ensemble et/ou au sein du comité d'audit ? Pensez-vous en rendre les résultats publics ?

Dassault Systèmes n'a de filiale que dans des pays où nous sommes établis sur le plan opérationnel, la charge d'impôt de l'Entreprise est donc répartie dans ces pays. Parmi eux, la France représente à elle seule près de la moitié de la charge fiscale globale de Dassault Systèmes, pour un chiffre d'affaires en France de 15,5% du chiffre d'affaire mondial et des effectifs français représentant environ un quart de nos effectifs mondiaux. Une bonne façon de juger de l'éthique fiscale de Dassault Systèmes consiste à analyser sa charge d'impôt courant avant variation des impôts différés, qui s'établit à 37% en 2019.

La politique fiscale est présentée par la Direction financière et discutée avec le Comité d'audit chaque trimestre, la directrice fiscale Groupe étant également invitée à ces réunions (au moins une fois par an).

Dassault Systèmes fait preuve de transparence sur son organisation, ses implantations, sa structure et ses opérations. Ces informations sont publiées annuellement dans son Document d'enregistrement universel.

L'Entreprise respecte en outre ses obligations fiscales annuelles de déclaration des données « pays par pays » qui sont transmises conformément à la législation en vigueur à l'administration fiscale française. Par ailleurs, dans le cadre d'une démarche spontanée, Dassault Systèmes s'est engagé dans l'ICAP-2 en 2020 (« *International Compliance Assurance Programme* ») de l'OCDE qui est un programme de participation volontaire d'évaluation et d'assurance des risques prix de transfert dans un contexte international multilatéral coopératif.

10. Les problèmes de cohésion sociale dus aux écarts de rémunérations sont-ils examinés en conseil d'administration et font-ils l'objet d'une politique ?

La politique de rémunération des collaborateurs de l'Entreprise est définie par la Direction générale et vise à assurer à chacune et chacun une rémunération juste, compétitive et alignée sur les objectifs de l'Entreprise. Le Comité des Rémunérations et de Sélection

discute de cette politique de rémunération lorsqu'il débat notamment de la politique de fidélisation des collaborateurs par la mise en place de plans de rémunération long-terme. Il revoit également les ratios d'équité qui sont publiés dans le Document d'enregistrement universel (chapitre 5.1.4) et rend compte de ses recommandations au Conseil d'administration.

La politique de rémunération des mandataires sociaux, dont celle du Président du Conseil et du Vice-président et Directeur général, reste bien entendu de la compétence du Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des Rémunérations et de Sélection, et est soumise à approbation de l'assemblée générale des actionnaires.

11. La politique pour assurer l'égalité entre les femmes et les hommes en termes de rémunération, de carrière et d'accès aux postes de responsabilité et les cibles à atteindre sont-elles débattues en conseil d'administration ?

La politique de l'Entreprise en matière d'égalité professionnelle et salariale est examinée chaque année en Conseil d'administration, y compris la situation comparée des conditions générales d'emploi et de formation des femmes et des hommes, sur la base du rapport détaillé du Comité Social et Economique en la matière.

Comme indiqué dans notre Document d'enregistrement universel, la proportion de femmes au sein du comité exécutif opérationnel de Dassault Systèmes est de 45%.

Par ailleurs, la proportion de femmes au sein des 10 % de postes à plus forte responsabilité au sein de Dassault Systèmes SE fait l'objet d'un suivi sur la base d'objectifs évalués annuellement. À ce jour, la proportion de femmes au sein de ces postes est de 30 %, malgré la faible représentation des femmes dans les cursus d'ingénieurs qui restent la principale source de recrutement pour l'Entreprise.

12. Entendez-vous publier l'avis des partenaires sociaux sur la Déclaration de Performance Extra-Financière de votre groupe ?

Les partenaires sociaux ne sont pas consultés sur la Déclaration de Performance Extra-Financière, qui figure au Chapitre 2 du Document d'enregistrement universel 2019. En revanche, les actions qui y sont présentées sont pour la plupart partagées avec les partenaires sociaux lors de leur mise en place et les informations qui y figurent sont communiquées régulièrement aux partenaires sociaux, notamment à travers la Base de Données Économiques et Sociales.

ENGIE

1. Quelle est la liste de vos activités non-compatibles avec l'accord de Paris (i.e. un scénario climatique maintenant l'augmentation de la température mondiale à un niveau bien inférieur à 2°C et poursuivant les efforts pour limiter encore davantage l'augmentation de la température à 1,5°C) ? Quelles sont les actions prises pour vous désengager de ces activités en 2020 ?

Le Groupe s'est engagé sur une trajectoire de ses émissions de gaz à effet de serre compatible avec l'Accord de Paris. Cet engagement a été validé par l'initiative SBT (*Science Based Targets*, coalition créée par le Pacte mondial de l'ONU, le *World Resource Institute* et le CDP [*Carbon Disclosure Project*] ainsi que WWF) en février dernier. En conséquence de cet engagement, nous avons défini des objectifs 2030 qui devraient nous assurer la compatibilité de nos activités avec un scénario à 2 °C.

2. Comment vos CapEx/plans de développements sont-ils alignés avec un scénario climatique compatible avec l'accord de Paris ?

Nous avons mis en place un pilotage par activité (Global Business Lines) en charge de l'allocation des Capex aux Business Units. Ces Global Business Lines participent à un comité chargé du pilotage de la trajectoire 2 °C des émissions du Groupe. Nous nous assurons ainsi de l'adéquation des investissements à notre engagement Science Based Target.

3. Comment analysez-vous l'impact de vos activités sur les écosystèmes mondiaux et locaux (par exemple, la biodiversité) ? Quels sont vos 5 principaux impacts sur ceux-ci (positifs et négatifs) ?

La biodiversité est un enjeu majeur pour l'humanité. Nous avons défini des lignes directrices qui soulignent le caractère obligatoire du principe de la séquence dite ERC : Eviter, Réduire et Compenser en dernier lieu. L'analyse des impacts sur la biodiversité se fait au niveau local, dans le cadre d'un plan d'action général de mise en oeuvre de plans d'actions environnementaux qui intègrent les différents enjeux biodiversité, air eau, sols, adaptation au climat.

ENGIE peut agir sur les 5 pressions exercées sur la biodiversité, identifiées par l'IPBES (*Intergovernmental Science-Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services*) : changement d'usage des sols, épuisement des ressources, changement climatique, pollutions, espèces exotiques envahissantes). La lutte contre le réchauffement climatique, via la réduction de nos émissions de gaz à effet de serre, constitue un objectif en soi du Groupe. ENGIE travaille également sur un meilleur usage de l'empreinte foncière des sites et la mise en place d'une gestion écologique, à contribuer à la restauration des corridors écologiques, en utilisant de la biomasse durable, à réduire nos émissions dans l'air et l'eau, et en étudiant avec les territoires la possibilité de mettre en place des solutions fondées sur la nature pour traiter notamment les problématiques d'adaptation au changement climatique.

Les nouveaux engagements d'ENGIE dans Act4nature France (sous l'égide du gouvernement français) et international intégreront toutes ces dimensions.

4. La crise du coronavirus va fortement affaiblir le tissu économique, et en particulier les TPE-PME. Dans ce contexte, votre groupe envisage-t-il de modifier les conditions de paiement de ses fournisseurs, et si oui, de quelle manière et sur quel périmètre géographique ?

Le Groupe a décidé de mobiliser une enveloppe de 250 millions d'euros pour accélérer le paiement de ses fournisseurs, PME et TPE, et ainsi contribuer à renforcer leur trésorerie en cette période délicate.

En France et en Belgique sont concernées les entreprises de moins de 250 salariés et dont le chiffre d'affaires est inférieur à 50 millions d'euros. La mesure bénéficiera ainsi à plus de 75 000 entreprises dans ces deux pays. Dans les autres pays, des critères semblables sont adoptés.

5. Comment votre société prépare-t-elle ses salarié.e.s aux transitions du XXI^e siècle qui bouleversent votre industrie ?

Le Groupe a mis en place depuis 2016 une démarche annuelle d'anticipation de l'évolution de ses métiers et de ses besoins en compétences afin de définir les plans d'action RH appropriés en matière de formation, reconversion, redéploiement et recrutement de personnel.

Cette démarche pragmatique, baptisée ENGIE Skills, déployée dans chacune des Business Units et consolidée à l'échelle du Groupe, est accompagnée d'une réflexion permanente sur l'impact du digital et de la transition énergétique sur nos métiers et, en conséquence, sur les compétences et comportements de nos salariés.

Pour préparer ses collaborateurs à ces enjeux, ENGIE a permis à 69,2% de son effectif de bénéficier d'au moins une formation en 2019 en prenant l'engagement d'atteindre 85% en 2025 et 100% en 2030. Signe de cette volonté, le volume d'heures de formation a augmenté de 6,6% en 2019 avec une progression de la formation digitale de 15%. Pour 2021, la pratique du numérique sera

amplifiée avec 20% du catalogue de formation sous format numérique et 25% sous la forme de parcours. L'interface recommandera des modules d'apprentissage personnalisés à tous les salariés connectés. Parallèlement, le Groupe investit sur la jeunesse à travers l'apprentissage avec l'objectif d'accueillir 10% d'alternants dans ses effectifs en France d'ici 2021 et en Europe d'ici 2030, et d'en recruter 50% au terme de leur parcours.

Dans cette période inédite, ce dispositif d'ensemble se révèle encore plus pertinent pour anticiper les impacts de la crise et développer l'employabilité de nos salariés pour répondre aux attentes de nos clients tout en préservant les emplois sur les territoires.

6. Avez-vous une définition du « salaire décent » ne se limitant pas au salaire minimum légal local ? Si oui laquelle ? Comment votre société garantit-elle à ses salarié.e.s un salaire décent, notamment dans ses principaux pays d'implantation ?

Nous n'avons pas défini dans le Groupe de « salaire décent », qui soit différent du salaire légal local. Pour autant, nous restons attentifs à la compétitivité des salaires et à l'adéquation des compétences de nos salariés dans chacun des pays où nous sommes implantés pour nous permettre de délivrer l'ensemble de nos métiers. Des enquêtes de rémunération sont effectuées dans les pays. Par ailleurs, et pour assurer une protection sociale satisfaisante de l'ensemble de nos salariés dans le monde, nous avons face au Covid-19 décidé d'étendre à ceux qui n'étaient pas encore couverts une couverture en cas d'hospitalisation et une assurance-vie, y compris pour ceux dont l'emploi serait suspendu.

7. Dans le cadre des formules des accords d'intéressement dont bénéficient vos salarié.e.s en France, prenez-vous en compte des critères environnementaux et sociaux ? Si oui comment et dans quelle proportion ?

Des accords d'intéressement sont négociés dans les différentes structures juridiques en France. Les critères retenus par les négociateurs sont en ligne avec les activités des entités considérées.

8. Dans le cadre de l'épargne salariale, quelle est la part des fonds qui bénéficient d'un label responsable (CIES, Finansol, Greenfin, ISR) ?

L'offre d'épargne salariale au sein du groupe ENGIE est une valeur transversale forte qui a été construite par le dialogue social et s'appuie sur des supports dédiés spécifiquement aux salariés du Groupe. Ces supports ont été conçus avec des architectures novatrices sur le marché de l'épargne salariale.

Les salariés peuvent ainsi accéder depuis 2007 à l'un des premiers fonds d'épargne salariale disposant d'un filtre ISR s'appuyant sur des critères ESG prévus par accord.

En 2012, le Groupe a également créé un des premiers FCPE solidaire dédié dans lequel 5 à 10 % de l'actif est prêté à la SAS Rassembleurs d'Energies (filiale à 100 % d'ENGIE, certifiée B.Corp), contribuant au financement de projets d'accès à l'énergie durable.

Ces 2 supports recueillent à fin mars 2020, près de 10% de l'épargne des salariés du Groupe en France.

9. La répartition des impôts pays par pays est-elle débattue par le conseil d'administration dans son ensemble et/ou au sein du comité d'audit ? Pensez-vous en rendre les résultats publics ?

Le Groupe s'est doté d'une nouvelle politique fiscale qui a été approuvée par son Conseil d'administration en janvier 2020. Les principales filiales du Groupe et/ou BU sont en train de se l'approprier et de la mettre en oeuvre. Cette politique est disponible sur le site internet d'ENGIE.

Le Groupe attache de l'importance à la fiscalité tant dans son volet économique que sociétal. Il cherche, par ailleurs, à établir des relations de confiance avec les administrations fiscales pour une meilleure gestion au quotidien de ses affaires fiscales et pour partager son expérience sur des projets de réforme, en France et en Belgique notamment.

Concernant plus précisément la répartition des impôts par pays, le Groupe établit un *Country by Country Reporting* (CbCR) depuis 2016, qu'il communique aux autorités fiscales françaises. Son Comité d'audit est informé de son contenu et de sa cohérence d'ensemble. Le CbCR ayant été conçu par l'OCDE comme un document confidentiel à échanger entre Administrations fiscales, le Groupe n'entend pas le rendre public. En revanche, il publie sur son site internet depuis plus de 5 ans l'impôt sur les sociétés qu'il paye dans ses principaux pays d'implantation.

10. Les problèmes de cohésion sociale dus aux écarts de rémunérations sont-ils examinés en conseil d'administration et font-ils l'objet d'une politique ?

Les écarts de rémunération en France ont fait l'objet, pour la première fois cette année, d'une présentation dans le Document d'Enregistrement Universel (URD, Section 4.4). L'analyse de la situation a fait l'objet d'une présentation en Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance (CNRG) d'ENGIE.

Les écarts constatés se situent dans une moyenne basse par rapport aux autres groupes de taille comparable en France.

11. La politique pour assurer l'égalité entre les femmes et les hommes en termes de rémunération, de carrière et d'accès aux postes de responsabilité et les cibles à atteindre sont-elles débattues en conseil d'administration ?

Parmi les objectifs 2030 du Groupe validés par le Conseil d'administration du 26 février dernier, figurent comme objectifs extra-financiers de 1er rang l'équité salariale et la diversité femmes-hommes dans des positions managériales.

Cela implique des audits externes et des *reportings* réguliers de l'avancement des plans d'actions et de la trajectoire de ces objectifs.

L'égalité entre les femmes et les hommes en termes de rémunération est suivie depuis 2019 par l'introduction de l'index mis en place en France. Le Groupe a décidé d'étendre ce principe de calcul à l'ensemble des pays sur lesquels il opère. Les résultats en sont suivis par le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance (CNRG) et le Conseil d'administration. Par ailleurs le Groupe s'est fixé un objectif d'amélioration de cet index parmi ses critères extra-financiers. L'ensemble des entités ont été dotées d'outils de simulation internes leur permettant d'appréhender le sujet et d'apporter les corrections nécessaires dans le déploiement des politiques.

En ce qui concerne la part des femmes dans le management, ENGIE a mis en place en 2020 le projet « Fifty-Fifty », qui vise à l'égalité femmes-hommes dans les postes de responsabilité. Il est conduit avec une approche systémique, à l'échelle internationale, et repose sur des actions à 2 niveaux, local (BUs) et global (Corporate), axées sur toutes les phases du cycle de vie d'un collaborateur dans l'entreprise. Les politiques de Ressources Humaines sont adaptées pour faciliter l'inclusion et l'évolution de femmes dans l'organisation.

12. Entendez-vous publier l'avis des partenaires sociaux sur la Déclaration de Performance Extra-Financière de votre groupe ?

Les organisations syndicales seront consultées en 2020 au titre des parties prenantes internes lors de la mise à jour de la matrice de matérialité du Groupe. Cette matrice rassemble une évaluation croisée des enjeux auxquels est confronté le Groupe. Elle constitue le support de la Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF) puisqu'à chaque enjeu de nature RSE de cette matrice doivent être associées des risques, des opportunités, des politiques et des indicateurs de performance.

L'avis rendu par les organisations syndicales sera pris en compte dans la DPEF mais non publié en tant que tel.

ESSILORLUXOTTICA

1. Quelle est la liste de vos activités non-compatibles avec l'accord de Paris (i.e. un scénario climatique maintenant l'augmentation de la température mondiale à un niveau bien inférieur à 2°C et poursuivant les efforts pour limiter encore davantage l'augmentation de la température à 1,5°C) ? Quelles sont les actions prises pour vous désengager de ces activités en 2020 ?

Même si les activités d'EssilorLuxottica sont considérées comme ayant une faible intensité carbone, le Groupe a défini le changement climatique comme l'une de ses 6 catégories de risques prioritaires en matière de RSE. S'inscrivant dans les cadres et normes internationaux, la lutte contre le changement climatique est une priorité pour EssilorLuxottica. Le Groupe s'engage à optimiser l'utilisation des ressources naturelles et à réduire son empreinte environnementale tout au long de sa chaîne de valeur, depuis la fabrication jusqu'à la distribution, en capitalisant sur les progrès réalisés depuis des années par ses deux sociétés fondatrices.

Essilor et Luxottica ont déployé des efforts pour contribuer à limiter et réduire leur impact sur le climat. Cela inclut des investissements dans des programmes d'économies d'énergie, le recours aux énergies renouvelables, l'optimisation du processus de fabrication et des flux logistiques, les programmes de certification environnementale et de management de l'énergie (ex. ISO 14001 et ISO 50001) et le suivi de l'empreinte carbone, tout en innovant dans le domaine des matières premières durables et des produits et services bas carbone (voir Section 4.3.2.2 dans le Document d'enregistrement universel 2019 d'EssilorLuxottica disponible sur essilorluxottica.com).

Vous trouverez ci-dessous quelques exemples concrets de ces efforts. Davantage d'éléments d'information sont disponibles dans le chapitre 4 du Document d'enregistrement universel d'EssilorLuxottica 2019.

Efficacité énergétique : Les initiatives vont des systèmes de gestion de l'énergie certifiés ISO 50001 des sites de production aux programmes spécifiques d'efficacité énergétique et aux investissements associés réalisés par Essilor et Luxottica.

Chez Essilor, les initiatives font parties du programme ReBoost™ dont le cadre méthodologique comprend la cartographie énergétique des principaux sites de production et laboratoires de prescription, l'installation de compteurs « intelligents », l'établissement des modèles référents de performances énergétiques et enfin des plans d'économies d'énergie à moyen terme.

Depuis 2011, chez Luxottica, un système structuré est en place pour surveiller l'impact sur l'environnement des activités de production et de distribution. Dans ce cadre, l'installation de compteurs pour suivre la consommation énergétique en temps réel dans toutes ses installations et l'utilisation d'indicateurs spécifiques permettent à Luxottica de repérer les domaines prioritaires d'intervention et de définir de nouveaux projets et plans d'amélioration. Cela inclut des investissements dans l'auto-génération d'énergies renouvelables et la priorité donnée, entre 2017 et 2019, à la mise en oeuvre et à la gestion de projets d'efficacité énergétique dans les sites de production et de distribution en Italie et Chine. Les efforts d'efficacité énergétique ont également progressé durant l'année dans les magasins gérés directement par Luxottica via l'amélioration de l'éclairage et des systèmes de chauffage, d'aération et de climatisation.

Énergies renouvelables auto-produites : par exemple :

- en Italie, les sites de production de Luxottica et le site Satisloh d'Essilor bénéficient d'énergies renouvelables grâce à l'installation de panneaux solaires et de systèmes de production de chaleur par biomasse. La mise en fonctionnement progressive de ces installations dans les usines de Lauriano (Turin), Cencenighe (Belluno) et Agordo (Belluno) a permis à Luxottica, entre 2015 et 2019, de plus que quadrupler la part d'énergie dite propre, auto-produite en Italie. Chez Satisloh en Italie, les panneaux solaires installés sur place pourvoient 33 % de la consommation d'électricité du site, permettant ainsi une réduction annuelle de 215 tonnes des émissions de CO₂.
- depuis 2018, 70 % de l'électricité consommée par le laboratoire d'exportation d'Essilor en Inde provient d'une ferme solaire voisine.

Les niveaux d'intensité énergétique chez Essilor et Luxottica en 2019 confirment l'efficacité des actions susmentionnées.

2. Comment vos CapEx/plans de développements sont-ils alignés avec un scénario climatique compatible avec l'accord de Paris ?

Comme présenté lors de la journée « Investisseurs » (« Capital Markets Day ») en septembre 2019, le développement durable est au cœur des activités d'EssilorLuxottica, incluant des pratiques environnementales responsables, des initiatives philanthropiques et une politique en faveur de l'actionnariat des salariés.

Néanmoins, l'élaboration de la feuille de route développement durable suit l'intégration d'EssilorLuxottica et rassemble la longue histoire d'Essilor et de Luxottica en matière de développement durable en action. Dans le cadre de leurs feuilles de route respectives, les deux sociétés allouent chaque année des investissements pour de technologies et des machines meilleures ainsi que des processus de production toujours plus performants, en mesure de garantir une utilisation plus efficace des énergies et des ressources naturelles. Ceux-ci incluent des investissements dans l'auto-génération d'énergies renouvelables à proximité des sites de production.

Au fur et à mesure que le groupe progressera en termes d'intégration, le programme sur le changement climatique sera davantage précisé. Pour ce faire, les principales normes (CDSB), cadres (*Science Based Targets*) et recommandations (par exemple, Task Force on Climate-related Financial Disclosures - TCFD) seront prises en compte.

3. Comment analysez-vous l'impact de vos activités sur les écosystèmes mondiaux et locaux (par exemple, la biodiversité) ? Quels sont vos 5 principaux impacts sur ceux-ci (positifs et négatifs) ?

Dans le cadre des systèmes de gestion de l'environnement d'Essilor et de Luxottica, les usines d'EssilorLuxottica se conforment strictement aux réglementations locales et gèrent leurs productions telles que les déchets, les eaux usées et les émissions. Le seul objectif est d'éviter toute atteinte à la biodiversité et de garantir le respect de l'écosystème local. Des études et des évaluations spécifiques sont effectuées régulièrement afin de vérifier l'efficacité des initiatives en place et de définir les priorités des actions futures.

Pour rappel, la réduction de la consommation d'énergie et d'eau, la diminution de la génération de déchets ainsi que leur valorisation sont au premier plan de l'engagement et des actions de la Société.

Pour en savoir plus, veuillez consulter la Section 4.3.2 dans le *Document d'Enregistrement Universel 2019* d'EssilorLuxottica.

4. La crise du coronavirus va fortement affaiblir le tissu économique, et en particulier les TPE-PME. Dans ce contexte, votre groupe envisage-t-il de modifier les conditions de paiement de ses fournisseurs, et si oui, de quelle manière et sur quel périmètre géographique ?

EssilorLuxottica est consciente des effets générés par l'épidémie de COVID-19 sur le tissu économique global et en particulier sur le TPE-PME. Afin de préserver la valeur de la chaîne d'approvisionnement du Groupe et de maintenir une relation solide avec ses partenaires et fournisseurs, tout en gérant efficacement les conditions de paiements, la Société est en train d'examiner des outils de *supply chain finance* (*financement de la chaîne d'approvisionnement*) qui permettraient à ses fournisseurs de recevoir des paiements immédiats à un coût compétitif.

5. Comment votre société prépare-t-elle ses salarié.e.s aux transitions du XXI^e siècle qui bouleversent votre industrie ?

Etre préparé.e.s pour le futur signifie être capable de s'adapter aux changements, d'accepter de nouveaux défis, d'être à même d'apprendre de manière continue et de s'approprier tout cela avec une passion intacte.

Le Groupe est convaincu qu'investir pour ses salarié.e.s est fondamental, que la passion et l'engagement sont les catalyseurs les plus importants pour créer les conditions de répondre non pas à un défi en particulier, mais à tous les enjeux que le futur leur apportera.

La culture entrepreneuriale et la rapidité font partie de l'ADN du Groupe, tout comme permettre aux salarié.e.s d'être pleinement en charge, tout en bénéficiant de la liberté d'échouer et d'apprendre de ses tentatives pour mieux recommencer.

Le meilleur investissement pour le Groupe est de travailler sur ce qu'est le cœur de l'entreprise : ses salarié.e.s et une organisation adaptée qui leur permet de mettre en oeuvre la stratégie.

Les programmes de formation sont un des investissements les plus importants réalisés pour soutenir les salarié.e.s dans un monde en constante évolution. Le Groupe développe et adapte ses initiatives en cohérence avec les nouveaux enjeux de son activité, les évolutions technologiques et la digitalisation pour garantir un développement continu des compétences et préserver la pérennité du Groupe à moyen long terme.

En particulier, Essilor et Luxottica investissent dans le développement de nouvelles compétences et le perfectionnement de qualités professionnelles et humaines grâce à divers cours et programmes de formation, qui évoluent et se sont étoffés au cours de l'année passée.

Chez Essilor, les équipes en charge de l'apprentissage et du développement incluent régulièrement de nouveaux contenus et de nouvelles formations pour répondre à l'évolution des défis économiques et des besoins de transformation de l'entreprise :

- la formation en ligne, y compris Essilor U, LinkedIn et d'autres plateformes, qui relie les salariés de toutes les entités de la société dans le monde. Fin 2019, 43 257 salariés étaient connectés, soit 59 % de l'objectif 2020 qui est de 100 % ;
- des programmes de management et de leadership gérés au niveau du Groupe offrent des solutions de formation aux salariés et aux cadres à chaque étape de leur carrière afin d'améliorer leurs compétences métier, stratégiques et d'encadrement. Au total, 512 employés et cadres ont participé à ces programmes en 2019 ;
- des formations locales pour le personnel de production et tous les autres postes d'encadrement sont dispensées au niveau des entités dans chaque région. Celles-ci incluent des formations d'intégration locales et des formations sur le poste de travail pour aider les salariés à obtenir les compétences nécessaires et à progresser dans l'entreprise. En 2019, plus de 900 000 heures de formation locale ont été menées (en hausse de 25 %), dont 68 % à l'intention du personnel de production.

Essilor déploie également en France, depuis 2017, un programme de Reverse Mentoring Digital, programme au cours duquel un cadre expérimenté (Mentoré) est accompagné en face à face sur plusieurs séances par un jeune cadre d'Essilor (Mentor), disposant de connaissances solides dans l'univers du digital. Cette démarche contribue à favoriser l'acculturation numérique d'Essilor en rendant les cadres expérimentés et cadres dirigeants plus à l'aise dans ce domaine. Elle permet également de favoriser le rapprochement entre des générations n'ayant pas forcément l'occasion de travailler ensemble.

Chez Luxottica, l'acquisition ou le perfectionnement de nouvelles compétences, l'amélioration des savoirs existants et la promotion de nouvelles façons de penser sont au cœur de la démarche d'apprentissage et de développement déployée mondialement. En 2019, environ 1 million d'heures de formation ont été dispensées aux employés, cadres et directeurs dans le monde entier au moyen de formations en ligne et en présentiel, soit 52 % de plus qu'en 2018

Luxottica University, qui est le seul incubateur de toutes les actions de formation de Luxottica, a continué d'investir dans une plateforme numérique accessible désormais de tous les bureaux et magasins de la société dans le monde. En 2019, 78 % des salariés ont suivi une session d'apprentissage sur cette plateforme. En outre, Luxottica University assure la formation continue relative à des compétences commerciales spécifiques, depuis les techniques de vente jusqu'aux compétences relationnelles afin de servir au mieux le consommateur.

6. Avez-vous une définition du « salaire décent » ne se limitant pas au salaire minimum légal local ? Si oui laquelle ? Comment votre société garantit-elle à ses salarié.e.s un salaire décent, notamment dans ses principaux pays d'implantation ?

Le Groupe adopte une politique de rémunération qui vise à garantir que la rémunération de tous les salarié.e.s du Groupe soit alignée ou supérieure aux pratiques de marché dans leurs pays de référence.

Par ailleurs, le Groupe croit au partage des résultats avec les salarié.e.s, à travers par exemple le programme d'actionnariat salarié (Boost), et est en permanence à la recherche de nouvelles initiatives en termes de bien-être des salarié.e.s, notamment face aux difficultés de la période actuelle en raison du Covid-19.

7. Dans le cadre des formules des accords d'intéressement dont bénéficient vos salarié.e.s en France, prenez-vous en compte des critères environnementaux et sociaux ? Si oui comment et dans quelle proportion ?

Les formules d'accords d'intéressement chez Essilor reposent sur des critères liés à la performance économique et financière : croissance du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel ajusté du groupe EssilorLuxottica.

Les salariés d'Essilor International en France et des filiales françaises d'Essilor International peuvent choisir d'investir leur prime d'intéressement dans 2 fonds investis à 100% en actions EssilorLuxottica et dans 4 fonds diversifiés, dont 1 bénéficie d'un label responsable (« AMUNDI LABEL HARMONIE SOLIDAIRE ESR - E »)

Les salariés des filiales françaises de Luxottica peuvent investir leur prime d'intéressement dans 4 fonds diversifiés, dont 2 bénéficient d'au moins un label responsable : « Multipar Monétaire Socialement Responsable » et « Multipar Solidaire Oblig Socialement Responsable ».

Par ailleurs, la rémunération variable des dirigeants mandataires sociaux intègre des objectifs RSE en 2020. En 2019, la rémunération variable des managers d'Essilor se composait de 10% d'objectifs liés à la Mission du Groupe.

8. Dans le cadre de l'épargne salariale, quelle est la part des fonds qui bénéficient d'un label responsable (CIES, Finansol, Greenfin, ISR) ?

L'épargne salariale du Groupe EssilorLuxottica est presque exclusivement composée de fonds investis en actions EssilorLuxottica. Sur les 8 fonds diversifiés proposés aux salarié.e.s du Groupe EssilorLuxottica, 3 bénéficient d'au moins un label responsable.

9. La répartition des impôts pays par pays est-elle débattue par le conseil d'administration dans son ensemble et/ou au sein du comité d'audit ? Pensez-vous en rendre les résultats publics ?

La répartition pays par pays du bénéfice avant impôts a été fournie et discutée avec le comité d'audit et des risques d'EssilorLuxottica en 2019.

Toute information publique future relative à ce sujet sera communiquée dès lors que la loi et/ou les normes comptables IFRS l'exigeront.

10. Les problèmes de cohésion sociale dus aux écarts de rémunérations sont-ils examinés en conseil d'administration et font-ils l'objet d'une politique ?

Le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, veille à ce que la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux tienne compte notamment des conditions de rémunération et d'emploi des salarié.e.s du Groupe. Cette politique doit être cohérente avec celle des autres dirigeants et salarié.e.s d'EssilorLuxottica tant dans sa structure que dans son évolution.

Le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, veille également à ce que la rémunération variable des dirigeants (variable annuel et intéressement à long terme) favorise l'alignement des intérêts à long terme de ces dirigeants avec ceux de toutes les parties prenantes (salariés et actionnaires notamment) et permette la meilleure exécution de la stratégie d'EssilorLuxottica.

Le Document d'enregistrement universel 2019 présente en page 127 l'évolution au cours des cinq dernières années des ratios entre la rémunération de chacun des dirigeants mandataires sociaux et la rémunération moyenne et médiane des salarié.e.s.

EssilorLuxottica a volontairement calculé ces ratios sur un périmètre élargi (plus de 3 800 collaborateurs des filiales françaises du Groupe) pour assurer la pertinence et la cohérence des ratios. Ces ratios ont été présentés au Comité des Nominations et des Rémunérations.

Par ailleurs, l'actionnariat salarié est un pilier de la culture d'EssilorLuxottica. Il renforce l'engagement des salarié.e.s, aligne leurs intérêts à long terme avec ceux du Groupe et des autres actionnaires, et leur offre l'opportunité de participer à la création de valeur et à la réussite du Groupe.

En 2019, les attributions d'actions de performance ont bénéficié à près de 15 000 collaborateurs du groupe EssilorLuxottica. L'attribution 2019 constitue le premier plan d'intéressement long terme commun aux salariés d'Essilor, de Luxottica et de la holding EssilorLuxottica. Grâce à ce plan, les salarié.e.s du groupe EssilorLuxottica partageront pour la première fois un objectif commun de création de valeur durable.

EssilorLuxottica a également lancé en 2019 la première initiative d'actionnariat salarié commune à Essilor et Luxottica. L'initiative a suscité des taux de souscription record de plus de 67 %, ouvrant ainsi la voie à un déploiement à l'échelle mondiale, en permettant notamment aux salarié.e.s de Luxottica en Italie de devenir salarié.e.s actionnaires. Grâce à cette opération d'actionnariat salarié, et aux plans d'épargne entreprise, plus de 64 000 salarié.e.s du groupe possèdent des actions EssilorLuxottica à fin 2019. Ils représentent 4,3% du capital.

11. La politique pour assurer l'égalité entre les femmes et les hommes en termes de rémunération, de carrière et d'accès aux postes de responsabilité et les cibles à atteindre sont-elles débattues en conseil d'administration ?

Les salarié.e.s sont au cœur même d'EssilorLuxottica. Ce sont eux qui animent la Société et sont le facteur clé de sa réussite. Le principe selon lequel le talent de chacun fait la différence a conduit Essilor et Luxottica à recruter et engager leurs salarié.e.s dans une perspective de long terme dans laquelle des opportunités de formation, de développement et d'égalité des chances, pour tous, partout, jouent un rôle essentiel tout au long de la carrière des salarié.e.s

EssilorLuxottica garantit l'égalité des chances à tous les salarié.e.s, à tous les niveaux, quel que soit leur sexe, âge, nationalité ou origine, religion, orientation sexuelle, état civil, affiliation syndicale ou situation de handicap. L'organisation ne tolère aucune forme de discrimination, d'intimidation ou de harcèlement. La Société s'engage fermement à développer une culture de travail inclusive, qui favorise la diversité pour permettre aux perspectives uniques et aux idées novatrices de s'épanouir.

Essilor et Luxottica participent à des initiatives visant à partager les meilleures pratiques, à identifier des actions communes dans le domaine de l'égalité des sexes et du leadership féminin. Parmi celles-ci figurent le programme EVE en France, le Manifeste pour l'emploi des femmes (Valore D) en Italie et l'Optical Women's Association (OWA) en Amérique du Nord. En 2019, plusieurs femmes cadres d'Essilor et Luxottica ont figuré dans la liste des femmes les plus influentes dans le secteur de l'optique (« Most Influential Women in Optical »), un honneur rendu par le média Vision Monday en reconnaissance de leur riche et diverse expérience dans le secteur de l'optique en Amérique du Nord.

Par ailleurs, en 2019, Essilor s'est également vue décerner le titre de leader de la diversité 2020 (« Diversity Leader 2020 ») par le Financial Times, dans son nouveau classement annuel de la diversité et de l'inclusion sur le lieu de travail.

12. Entendez-vous publier l'avis des partenaires sociaux sur la Déclaration de Performance Extra-Financière de votre groupe ?

L'engagement des parties prenantes est une composante importante de l'approche d'EssilorLuxottica en matière de développement durable tout au long de la chaîne de valeur. Pour plus de détails, veuillez consulter la Section 4.1.2 dans le Document d'Enregistrement Universel 2019 d'EssilorLuxottica.

Les relations avec les parties prenantes et une communication transparente associée sont essentielles parce qu'ils fournissent des indications précieuses sur notre activités.

Au fur et à mesure que nous poursuivons l'harmonisation des approches de durabilité d'Essilor et de Luxottica, nous capitaliserons progressivement sur leurs commentaires et points de vue afin de construire le programme de développement durable d'EssilorLuxottica et d'améliorer son *reporting* année après année.

En 2020 les équipes développement durable d'Essilor et de Luxottica travaillent ensemble sur les priorités suivantes tout en poursuivant leurs feuilles de route respectives :

- faire progresser la gestion des risques RSE de la Société, notamment par la définition de politiques et d'indicateurs de performance associés qui s'appliqueront sur le périmètre EssilorLuxottica, en coordination avec les départements Gestion des Risques et les autres entités impliquées dans la gestion des risques ;
- étendre et renforcer le *reporting* lié au développement durable ;
- développer le dialogue avec les parties prenantes.

Le résultat sera une communication progressive des réalisations et des objectifs en matière de développement durable dans les prochaines années.

1. Quelle est la liste de vos activités non-compatibles avec l'accord de Paris (i.e. un scénario climatique maintenant l'augmentation de la température mondiale à un niveau bien inférieur à 2°C et poursuivant les efforts pour limiter encore davantage l'augmentation de la température à 1,5°C) ? Quelles sont les actions prises pour vous désengager de ces activités en 2020 ?

Le modèle artisanal d'Hermès est peu gourmand en énergie, et comme indiqué au 2.5 du Document d'Enregistrement Universel 2019, s'inscrit dans la réalité d'un découplage significatif entre consommations énergétiques et activité depuis plus de 10 ans. De surcroît, 78% de l'électricité du groupe est d'origine renouvelable. Le bilan carbone publié du Groupe, cohérent avec les données détaillées dans le CDP, est un des plus faible du CAC40 en valeur absolue et surtout en intensité. Des travaux sont bien entendu en cours au sein de l'ensemble des métiers et filiales pour mettre en place des dispositifs permettant de réduire leur empreinte carbone. D'ailleurs nous sommes carbone neutre sur les *Scopes* I et II dès la fin de l'exercice 2019 avec l'aide des actions menées par le fonds Livelihoods. Dans ce contexte, nous n'avons pas identifié d'activités non compatibles avec les grands objectifs de l'accord de Paris.

2. Comment vos CapEx/plans de développements sont-ils alignés avec un scénario climatique compatible avec l'accord de Paris ?

Comme indiqué au 2.5.2 du Document d'Enregistrement Universel 2019, des analyses sont menées pour mieux comprendre les effets éventuels du changement climatique sur notre business model, afin d'amplifier le cas échéant nos travaux. Depuis la mise en place de notre stratégie environnementale (2002), la recherche de solutions plus sobres en énergie fait partie intégrante des plans d'investissement, que ce soit pour l'équipement industriel ou notre développement immobilier (référentiel « construction durable »). A titre d'exemple, la baisse de consommation d'énergie de 8% observée cette année pour nos activités de Maroquinerie résulte notamment d'investissements dans des outils de mesure et de pilotage et des travaux d'isolation. Nous avons augmenté les capex dans nos nouvelles maroquineries pour renforcer leur excellence énergétique. Cette tendance va se développer.

3. Comment analysez-vous l'impact de vos activités sur les écosystèmes mondiaux et locaux (par exemple, la biodiversité) ? Quels sont vos 5 principaux impacts sur ceux-ci (positifs et négatifs) ?

Comme indiqué au 2.5.4 du Document d'Enregistrement Universel 2019, Hermès se mobilise pour la protection de la biodiversité dans sa sphère de responsabilité directe (notamment autour de ses sites, essentiellement en France), dans sa sphère d'influence élargie (notamment vis-à-vis de ses chaînes d'approvisionnement très qualitatives en matière premières renouvelables), ou par des engagements positifs au-delà de sa sphère d'influence économique directe (comme par les actions de sa Fondation d'Entreprise, notamment avec le WWF ou par son implication dans le fonds Livelihoods, plus de 130 millions d'arbres plantés). Le groupe travaille actuellement avec des ONG de premier plan pour définir les critères pertinents pour mieux apprécier ses impacts, dont les plus significatifs sont repris dans le Document d'Enregistrement Universel 2019.

4. La crise du coronavirus va fortement affaiblir le tissu économique, et en particulier les TPE-PME. Dans ce contexte, votre groupe envisage-t-il de modifier les conditions de paiement de ses fournisseurs, et si oui, de quelle manière et sur quel périmètre géographique ?

Hermès confirme qu'il n'a pas modifié ses délais classiques qui sont souvent inférieurs aux délais légaux (20 jours en moyenne), et être attentif au fait de régler les factures dans les meilleurs délais (le groupe paye de nombreuses factures en moins de 7 jours) pour ne pas impacter la trésorerie de ses fournisseurs.

Par ailleurs, nous faisons aussi régulièrement des acomptes financiers, dès le début de certains projets.

5. Comment votre société prépare-t-elle ses salarié.e.s aux transitions du XXI^e siècle qui bouleversent votre industrie ?

Hermès se prépare de multiples façons aux mutations du 21^{ème} siècle :

- les transformations digitales portées par de nombreuses équipes

Dans le **Retail**, les équipes d'Hermès International animent un mouvement de transformation au plus près des équipes Expérience Client des filiales pour proposer des services adaptés, et pour que l'expérience omnicanale soit de qualité à tous les points de rencontre avec nos clients. Les équipes d'Hermès Commercial sont au plus près des magasins pour leur faire adopter les nouvelles approches visant à optimiser les opérations, la gestion administrative et l'organisation d'un magasin à travers le projet Smart Ops.

Notre Groupe a engagé un projet de transformation majeur par la mise en place d'un système d'information **RH** accessible à tous les collaborateurs dans tous les pays afin de les accompagner dans l'utilisation quotidienne d'un outil digital évolutif et

transactionnel qui porte l'ensemble des politiques et processus RH communs du Groupe et permettra l'adaptation de chacun aux enjeux de la transition numérique. Ce support digital sera utilisé par les collaborateurs et les managers dans tous les moments de leur vie chez Hermès pour les actes d'intégration, recrutement, formation, évaluation de la performance, rémunération, formation ... Un projet qui apportera modernité et souplesse à la gestion quotidienne de la vie des collaborateurs.

- les enjeux de développement durable

De nombreux séminaires de sensibilisation sont organisés chaque année pour mettre en mouvement les équipes en parallèle aux actions de la direction du développement durable et du rôle joué localement par les responsables développement durable dont la fonction a pris de l'importance au cours des 2 dernières années.

Des sessions de formation sont en cours de conception dont l'objectif est de permettre au plus grand nombre d'acquiescer les fondamentaux d'une culture de développement.

6. Avez-vous une définition du « salaire décent » ne se limitant pas au salaire minimum légal local ? Si oui laquelle ? Comment votre société garantit-elle à ses salarié.e.s un salaire décent, notamment dans ses principaux pays d'implantation ?

La politique du groupe est d'associer ses collaborateurs à son projet de croissance sur le long terme par différents dispositifs :

- d'une façon générale, dans tous les pays où la maison est présente, ses collaborateurs sont rémunérés de façon à répondre aux pratiques concurrentielles du marché, au niveau de leur rémunération globale ; nous participons pour nous en assurer à des enquêtes de rémunération nous permettant de positionner nos salaires de base et rémunérations variables à un niveau compétitif par rapport à nos concurrents du secteur quand l'information est disponible ou à défaut au marché général.

Par ailleurs, la maison offre à ses collaborateurs :

- des plans d'actionnariat salariés mis en place depuis de nombreuses années (le premier remonte à 1993) qui permettent de reconnaître la contribution des collaborateurs au développement de la maison, quel que soit leur rôle et leur situation géographique, en attribuant un élément unique de rémunération, afin de partager les fruits de la croissance et de leur permettre d'être associés plus étroitement aux décisions de développement d'Hermès à long terme ;
- des Accords d'intéressement : permettent d'associer les collaborateurs au développement d'indicateurs déterminés au sein de chaque société et pertinents eu égard à l'activité et à l'environnement de chacune des filiales françaises, notamment la qualité, la sécurité, la productivité ;
- un accord groupe de participation dérogatoire : associe d'une manière harmonisée tous les collaborateurs des sociétés en France aux bénéfices du groupe ;
- d'autres dispositifs qui permettent de faire bénéficier les collaborateurs des filiales étrangères de rémunérations complémentaires adaptées aux performances et aux pratiques locales.

7. Dans le cadre des formules des accords d'intéressement dont bénéficient vos salarié.e.s en France, prenez-vous en compte des critères environnementaux et sociaux ? Si oui comment et dans quelle proportion ?

Les critères des accords d'intéressement sont issus d'une négociation au sein de chaque société du Groupe et reflètent la diversité de nos activités et des paramètres qui caractérisent ces différentes activités.

Voir la réponse à la question précédente.

8. Dans le cadre de l'épargne salariale, quelle est la part des fonds qui bénéficient d'un label responsable (CIES, Finansol, Greenfin, ISR) ?

Dans les 4 fonds proposés aux collaborateurs dans le cadre de l'épargne salariale, il y a un fonds Solidaire socialement responsable.

9. La répartition des impôts pays par pays est-elle débattue par le conseil d'administration dans son ensemble et/ou au sein du comité d'audit ? Pensez-vous en rendre les résultats publics ?

Comme cela a été rappelé ci-avant, le Conseil de surveillance d'une SCA, et *a fortiori* celui d'Hermès International, exerce le contrôle permanent de la gestion de la société ; il n'a donc pas vocation à s'immiscer dans la gestion de celle-ci.

Ce pouvoir de contrôle s'exerce notamment par le biais de ses comités (le Comité d'audit et des risques et le Comité RNG-RSE), lesquels s'assurent que les règles qui s'imposent au groupe Hermès sont correctement appliquées. Ils ont pour ce faire la faculté d'émettre des recommandations. Les missions, le fonctionnement et les activités au cours de l'exercice 2019 du Conseil de surveillance et de ses comités sont détaillés dans le chapitre 3 du Document d'Enregistrement Universel 2019.

Comme indiqué au 2.7.2 du Document d'Enregistrement Universel, en matière fiscale, le groupe Hermès suit les recommandations du standard de reporting RSE GRI 207.

La stratégie fiscale d'Hermès s'articule autour des principes suivants :

- le respect par toutes les sociétés du Groupe des réglementations en vigueur dans les États où ces sociétés sont implantées ;
- le respect des délais prévus par les réglementations applicables dans chaque Etat, pour le dépôt des déclarations requises et le paiement des impôts dus ;
- l'imposition de bénéfices là où s'exerce l'activité qui les génère ;
- l'absence de création de structure juridique ou de mise en place d'opérations pour satisfaire un objectif principalement fiscal
- la lutte contre l'évasion fiscale avec l'absence de recours à des schémas d'évasion fiscale ou à des structures dénuées de substance.

Cette stratégie fiscale est mise en oeuvre par la direction générale finance, qui s'appuie sur des compétences internes (la direction fiscale) et externes en France comme à l'étranger. Cette stratégie est revue et validée par le Comité Exécutif au moins une fois par an.

La localisation des activités du groupe repose exclusivement sur des choix opérationnels sans que les aspects fiscaux viennent modifier cette approche.

Le Groupe, dans le cadre de ses obligations fiscales remet chaque année à l'administration fiscale française une déclaration des prix de transfert et une déclaration pays par pays (« CBCR »). Dans les États où l'échange d'information n'est pas opérationnel, le groupe dépose un CBCR auprès de l'administration fiscale locale. Ces documents et déclarations ne sont destinés qu'aux administrations fiscales.

10. Les problèmes de cohésion sociale dus aux écarts de rémunérations sont-ils examinés en conseil d'administration et font-ils l'objet d'une politique ?

Le Document d'Enregistrement Universel 2019 présente (voir page 266 et suivantes) :

1. L'évolution au cours des cinq derniers exercices des ratios entre le niveau de rémunération de chaque gérant et du président du Conseil de surveillance et :
 - d'une part, la rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés de la société autres que les mandataires sociaux ;
 - d'autre part, la rémunération médiane des salariés de la société sur une base équivalent temps plein, autres que les mandataires sociaux.
2. L'évolution annuelle de la rémunération des gérants et du président du Conseil de surveillance, des performances de la société, de la rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés de la société, autres que les dirigeants, et des ratios, au cours des cinq derniers exercices. Ces ratios ont été examinés par le Conseil de surveillance et son Comité RNG-RSE à l'occasion de l'établissement des politiques de rémunération et de la détermination des rémunérations effectives des gérants et des membres du Conseil de surveillance. Les conditions de rémunération et d'emploi des salariés sont prises en compte dans le processus de décision susmentionné et vous trouverez de plus amples informations sur ce point au 3.5.1.1 du Document d'Enregistrement Universel 2019. La politique globale et l'ensemble des éléments de rémunération dont bénéficient les collaborateurs de la société cotée, mais aussi ceux des autres entités du groupe en France et à l'étranger, sont par ailleurs présentés et détaillés en page 81 et suivantes du Document d'Enregistrement Universel 2019.

11. La politique pour assurer l'égalité entre les femmes et les hommes en termes de rémunération, de carrière et d'accès aux postes de responsabilité et les cibles à atteindre sont-elles débattues en conseil d'administration ?

Une attention constante est portée aux conditions de travail, de rémunération et d'évolution de l'ensemble des collaboratrices et collaborateurs du groupe. L'objectif étant le déploiement d'une politique groupe en faveur de l'égalité femmes-hommes qui promeut la mixité et l'inclusion en matière d'emploi, de formation, d'encadrement et de rémunération par des mesures concrètes et ambitieuses.

La politique de la société en matière d'égalité professionnelle et salariale est présentée au Conseil de surveillance – au travers notamment de son Comité RNG-RSE. A cette occasion sont débattus :

- le bilan du plan d'actions relatif à l'égalité professionnelle femmes/hommes ; et
- le rapport sur la situation comparée femmes / hommes.

L'index 2020 de l'égalité professionnelle femmes-hommes d'Hermès International a également été présenté au sein du Comité RNG-RSE après sa publication le 5 mars 2020 (score de 99/100).

Qu'il s'agisse de la nomination des instances dirigeantes, du recrutement ou encore de la nomination de tout collaborateur, le groupe Hermès est particulièrement attaché et attentif au respect du principe de non-discrimination. A ce titre, nous vous indiquons que la gérance s'est fixée comme objectif de pérenniser la mixité globale des instances dirigeantes (comprenant le Comité exécutif et le Comité des opérations) afin que la proportion des membres de chaque sexe ne soit pas inférieure à 40 %. Au 31 décembre 2019, la proportion de femmes au sein des instances dirigeantes s'élevait à 54,2 % (soit 13 membres sur 24).

Ce sujet compose un des indices du critère RSE de la rémunération variable des gérants.

De plus amples informations sur le modèle social d'Hermès, et notamment sur sa politique « *Employeur Responsable* », sont présentées au 2.2 du *Document d'enregistrement universel 2019*.

12. Entendez-vous publier l'avis des partenaires sociaux sur la Déclaration de Performance Extra-Financière de votre groupe ?

La Déclaration de Performance Extra-Financière (« **DPEF** ») du Groupe Hermès est présentée au Chapitre 2 du Document d'enregistrement universel 2019. Celle-ci s'appuie sur les contributions qualitatives et quantitatives des métiers, des filiales, des directions centrales et sont consolidées par les directions groupe suivantes : ressources humaines, affaires industrielles, développement immobilier, juridique, finances et développement durable.

Comme indiqué au 2.2.1. du Document d'enregistrement universel, la politique d'Hermès est de veiller constamment à mettre en oeuvre et à garantir tant un dialogue social de qualité que la liberté d'expression de ses collaborateurs. Ce dialogue social, qui passe tant par la négociation collective que par l'implication quotidienne des représentants du personnel dans différents projets, est essentiel au fonctionnement de la vie des différentes sociétés du Groupe. Ainsi, toutes les actions menées et décrites dans notre DPEF sont partagées avec l'ensemble des partenaires sociaux concernées, au fur et à mesure de leur mise en place.

KERING

1. Quelle est la liste de vos activités non-compatibles avec l'accord de Paris (i.e. un scénario climatique maintenant l'augmentation de la température mondiale à un niveau bien inférieur à 2°C et poursuivant les efforts pour limiter encore davantage l'augmentation de la température à 1,5°C) ? Quelles sont les actions prises pour vous désengager de ces activités en 2020 ?

Kering souhaite mettre au cœur de sa stratégie Développement durable le concept des limites planétaires (*Planetary Boundaries*). Pour ce faire, le Groupe a suivi les lignes directrices de la *Science Based Target Initiative (SBTi)* pour sa stratégie à horizon 2025. Kering est ainsi le premier Groupe de Luxe et la première entreprise française à voir ses objectifs climat approuvés par la *SBTi*.

Les ambitions de réduction d'émissions de gaz à effet de serre de Kering sont ainsi pleinement alignées avec l'accord de Paris, et visent d'ici à 2025 à :

- La réduction de 50 % de l'intensité des émissions de CO₂ des *scopes* 1 et 2, mais également du *scope* 3, concernant le transport et la distribution des marchandises, ou encore les vols commerciaux et l'énergie, conformément au *Greenhouse Gas Protocol* ;
- La réduction de 40 % de l'intensité de ses émissions de CO₂ du *Scope* 3 concernant l'achat de produits et services, en lien avec l'objectif du compte de résultat environnemental (*Environmental Profit and Loss – EP&L*).

L'atteinte de ces objectifs se manifeste non seulement par un travail de réduction des émissions au niveau des opérations du Groupe, mais également tout au long de la chaîne d'approvisionnement de Kering.

- Côté opérations, bien que les activités du Groupe ne figurent pas parmi les secteurs les plus énergivores, Kering s'efforce chaque année à optimiser son efficacité énergétique, en particulier pour ses points de ventes qui constituent l'un des principaux postes de consommation. Des standards spécifiques aux points de ventes ont ainsi été déployés, le recours à l'énergie verte est encouragé ainsi que les certifications du type LEED ou BREEAM. Entre 2015 et 2019, la part de l'électricité verte du Groupe a ainsi progressé de 59 points, atteignant environ 85% de la consommation totale. De la même manière, la consommation énergétique des boutiques a diminué en intensité de 24% (en MWh/m²). Au final, ces résultats ont permis une diminution de 49,9% de l'intensité carbone ainsi qu'une baisse en absolue de 67,4% des émissions de CO₂ associées aux consommations énergétiques depuis 2015.
- En ce qui concerne la chaîne d'approvisionnement, le déploiement du compte de résultat environnemental (EP&L) a permis de mesurer l'empreinte carbone du Groupe à travers sa chaîne de valeur et constitue ainsi un outil de pilotage innovant permettant de comprendre les risques et opportunités liés aux défis environnementaux autour de 6 thématiques : GHGs (gaz à effet de serre), pollution de l'air et de l'eau, consommation d'eau, production de déchets et conversions des sols. Cet outil a permis à Kering d'identifier les principaux leviers de réduction de son empreinte carbone et plus globalement de son empreinte environnementale dont 74% est attribuable à l'extraction et à la transformation des matières premières utilisées dans le cadre de sa production.

Kering maintient le dialogue avec les parties prenantes, notamment en répondant aux différents questionnaires. C'est le cas par exemple de la réponse, pour la dixième année consécutive, au CDP Carbon. Le Groupe s'est toujours situé comme leader dans l'industrie textile et se trouve dans la *A-list* pour la troisième année consécutive.

Pour aller encore plus loin dans le cadre de ses engagement climat, Kering, en tant que signataire et membre fédérateur du *Fashion Pact*⁴, s'est engagé à mettre en oeuvre des actions compatibles avec la trajectoire à 1,5 degré de réchauffement climatique, via une « juste transition » pour atteindre zéro émission nette de CO₂ en 2050.

2. Comment vos CapEx/plans de développements sont-ils alignés avec un scénario climatique compatible avec l'accord de Paris ?

En 2018, Kering a rendu public ses standards² en matière d'approvisionnement et de production (*Kering Standards*). Ces standards sont détaillés dans le Rapport d'avancement³ du Groupe, ou encore dans le chapitre 3 du Document d'enregistrement universel⁴. Ils ont pour vocation d'assurer l'atteinte des objectifs ambitieux du Groupe, et de répondre aux exigences de l'accord de Paris notamment.

De manière globale, les standards garantissent la pérennité de l'activité du Groupe en proposant une croissance durable pour répondre à l'objectif de réduction de 40% de l'EP&L à horizon 2025. L'atteinte de ces objectifs est d'ailleurs suivie scrupuleusement chaque année par les équipes *Sustainability*. Concrètement, l'outil innovant EP&L traduit les *Kering Standards* afin de monitorer directement l'impact de l'utilisation d'une matière première donnée ainsi que sa conformité avec la politique du Groupe. L'outil effectue donc un suivi de l'impact environnemental à différents niveaux de granularité (matière, fournisseur, pays etc.) traduisant *de facto* les bénéfices de l'application de ces standards. Cet outil fait ainsi ressortir les priorités d'actions pour réduire notre empreinte environnementale, dont l'empreinte carbone, et oriente les choix d'investissements et de dépenses en la matière.

Les *Kering Standards* représentent l'excellence en matière d'approvisionnement et de procédés de fabrication. Ils s'appuient sur cinq grands piliers :

- L'impact environnemental ;
- L'impact social ;

- Le bien-être animal ;
- La traçabilité des matières premières clés⁵ ;
- L'utilisation de substances chimiques.

Ces standards sont non seulement destinés aux Maisons du Groupe, mais aussi à l'ensemble de leurs fournisseurs, permettant ainsi de maîtriser l'impact de Kering au-delà des opérations en propre. Ils font régulièrement l'objet d'une revue pour renforcer les exigences en matière d'approvisionnement ou les procédés de fabrication des différents acteurs. En 2018, Kering traçait 88% de ses matières clés jusqu'au pays d'origine au minimum, et plus pour les matières animales (fourrure, cuirs, peaux précieuses). De même, 100% de l'or acheté pour les Maisons d'Horlogerie et Joaillerie est d'origine responsable.

Enfin, il est pertinent de noter que le Groupe s'inscrit dans une démarche proactive de lutte contre le changement climatique. Cette action se cristallise notamment par la compensation carbone des émissions résiduelles de l'ensemble des activités du Groupe (scope 1 et 2) et de ses chaînes d'approvisionnement (Scope 3). Cette compensation est effectuée par le biais de projets REDD+ (Réduction des Emissions résultants de la Déforestation et de la Dégradation forestière). En conséquence, pour l'année 2018, Kering a ainsi compensé 2,4 millions⁶ de tonnes de CO₂.

3. Comment analysez-vous l'impact de vos activités sur les écosystèmes mondiaux et locaux (par exemple, la biodiversité) ? Quels sont vos 5 principaux impacts sur ceux-ci (positifs et négatifs) ?

Kering mesure et quantifie ses progrès à travers l'outil de pilotage novateur qu'est le Compte de Résultat Environnemental (EP&L). L'EP&L permet au Groupe d'évaluer ses impacts sur le capital naturel en attribuant une valeur monétaire de ses impacts environnementaux et ce, tout au long de ses chaînes d'approvisionnement. Il est alors possible pour une matière première donnée, de comparer l'ampleur des impacts suivant la localisation et de comparer entre eux les impacts environnementaux distincts (à savoir, les émissions de gaz à effet de serre, la pollution de l'eau, la consommation d'eau, la pollution de l'air, la production de déchets ainsi que l'utilisation des sols).

A travers l'indicateur d'utilisation des sols, Kering est en mesure de quantifier l'impact de ses activités sur les services écosystémiques et par extension sur la biodiversité. Le profil d'empreinte du Groupe est directement lié aux usages des matières premières. L'analyse des résultats permet de prioriser et de focaliser les efforts du Groupe sur les politiques de *sourcing* responsable, la recherche d'amélioration de l'efficacité des procédés industriels tout en optimisant la gestion des sites. Cela passe notamment par le déploiement des Kering Standards ou encore la recherche d'innovations disruptives permettant de réduire drastiquement l'EP&L. En 2019, Kering a pu réaffirmer ses engagements de transparence en publiant ses résultats EP&L à travers une plateforme⁷ open data en accès libre.

Le Groupe travaille actuellement à la rédaction, pour publication dans les prochaines semaines, d'une stratégie Biodiversité.

Pour aller plus loin sur la mesure de services écosystémiques et de la biodiversité, Kering s'engage à travers différents travaux et partenariats, détaillés plus précisément dans le

Document d'enregistrement universel 2019⁸, comme par exemple :

- Le pilotage d'un indicateur de biodiversité, le *Biodiversity Impact Metrics* (BIM) en collaboration avec l'*Institute for Sustainability Leadership* (CISL) de l'Université de Cambridge et le *Natural Capital Impact Group* (NCIG) permettant de mesurer l'impact sur la biodiversité grâce aux filières d'approvisionnement ;
- La poursuite du partenariat avec le *Natural Capital Project* de l'Université de Stanford et de la NASA visant également à explorer de nouveaux systèmes de suivi à distance des changements et progrès des services écosystémiques avec la mise en place de pratiques agricoles ou pastorales spécifiques ;
- La participation au groupe *Business4Biodiversity* ;
- Le groupe de travail de la Commission Européenne *Business @ Biodiversity* ;
- Le lancement d'un partenariat, premier dans le secteur privé, avec l'IPBES, la plateforme intergouvernementale sur la biodiversité et les services écosystémiques ;
- La position en tant que membre fédérateur du *Fashion Pact*, ayant pour objectifs de fédérer au plan mondial les principales entreprises de la mode et du textiles autour d'objectifs concrets pour réduire l'impact environnemental dans le secteur. La biodiversité fait l'objet d'un des trois axes de travail.

4. La crise du coronavirus va fortement affaiblir le tissu économique, et en particulier les TPE-PME. Dans ce contexte, votre groupe envisage-t-il de modifier les conditions de paiement de ses fournisseurs, et si oui, de quelle manière et sur quel périmètre géographique ?

Nous respecterons strictement toutes les conditions de nos contrats avec nos fournisseurs ; il n'est pas question de jouer sur les délais de paiements. C'est une question de responsabilité pour un groupe comme le nôtre. C'est à nous de soutenir nos fournisseurs et partenaires durant cette période difficile.

À ce titre, Gucci a annoncé, le 28 mai dernier, le renouvellement d'un partenariat avec la banque Intesa SanPaolo. Ce partenariat vise à permettre aux fournisseurs de Gucci d'accéder à des solutions de financement à des conditions très avantageuses, similaires à celles de Gucci.

5. Comment votre société prépare-t-elle ses salarié.e.s aux transitions du XXI^e siècle qui bouleversent votre industrie ?

Rappelons que l'histoire récente du Groupe est celle d'une transformation majeure, dans son périmètre, dans ses activités, dans sa taille, dans ses modes opératoires. Le souci d'accompagner les collaborateurs du Groupe dans les différentes phases de cette transformation a toujours été au cœur de nos préoccupations.

L'accompagnement de nos collaborateurs dans les transitions de notre industrie peut être synthétisé en deux axes : d'une part, la formation, et d'autre part, les outils de partage digital.

Nous avons une politique de formation qui vise à permettre à tous nos collaborateurs de se former tout au long de leur carrière et en fonction de leurs besoins. Ils bénéficient notamment de l'accès à une plateforme de e-learning où sont proposées de nombreuses formations thématiques que chacun peut suivre de façon autonome.

Concernant les outils numériques, la transformation digitale initiée par le Groupe ces dernières années est reflétée en interne à travers l'utilisation de plateformes numériques de dernière génération.

Ainsi, Kering a développé une plateforme Ressources humaines digitale unique pour tous ses salariés dans le monde (Workday). Elle simplifie et accélère le partage des données nécessaires à une gestion à plus long terme des carrières et des talents.

De plus, la communication interne, qu'elle soit managériale ou transversale, a franchi un très grand pas en avant depuis la mise en place d'un réseau social d'entreprise nouvelle génération, digital et mobile, Workplace (by Facebook) et LeXiang en Chine, qui consolide une culture commune et accélère la diffusion de l'information au bénéfice de tous. L'adoption par les collaborateurs a été un succès.

Ajoutons également que l'ensemble des collaborateurs peut se connecter à son poste de travail et aux outils évoqués plus haut, quel que soit son lieu de travail. La récente épidémie de Covid-19 a mis à l'épreuve avec succès nos outils informatiques : le passage en télétravail s'est fait instantanément et de manière très fluide.

6. Avez-vous une définition du « salaire décent » ne se limitant pas au salaire minimum légal local ? Si oui laquelle ? Comment votre société garantit-elle à ses salarié.e.s un salaire décent, notamment dans ses principaux pays d'implantation ?

Les salariés de Kering se répartissent de la façon suivante : 56% travaillent en boutique, 18% travaillent au sein de départements administratifs ou support aux opérations (finance, gestion, achats, merchandising, communication, etc) et 26% travaillent dans nos chaînes d'approvisionnement.

De par la nature de leurs emplois et des structures salariales associées, les revenus des deux premières catégories de population sont largement au-dessus des salaires minimums légaux locaux. Pour ce qui est du personnel attaché aux activités de production et de logistique, près de 90% des collaborateurs travaillent en Italie et sont couverts par des conventions collectives. C'est un état de fait que nous considérons comme une approche solide pour assurer le dialogue social, ainsi que la protection des collaborateurs. Pour les 10% restants, basés principalement en Europe, Kering collabore à travers l'industrie avec le « Fair Wage Network » et le « BSR – Business for Social Responsibility » pour créer une base de données en temps réel sur les salaires et être à même de mesurer l'écart entre le coût de la vie et les salaires courants. L'objectif est de produire un outil opérationnel à l'échelle de l'industrie permettant aux organisations de mesurer le salaire décent sur une base fréquente et comparable.

7. Dans le cadre des formules des accords d'intéressement dont bénéficient vos salarié.e.s en France, prenez-vous en compte des critères environnementaux et sociaux ? Si oui comment et dans quelle proportion ?

Les critères des accords d'intéressement sont déterminés à l'issue d'une négociation au sein de chaque filiale française du Groupe et visent à associer plus étroitement les collaborateurs aux enjeux de chaque société. Ces critères sont pertinents eu égard de l'environnement et de l'activité de chacune de nos sociétés. Ainsi, un quart des accords récemment négociés au sein de nos filiales françaises prennent en compte des critères environnementaux tels que la réduction des émissions de CO2, mesurée via la consommation d'énergie sur les sites de la société et le flux de transport de marchandises, la réduction du volume d'emballages, et la réduction du volume de papiers consommés.

Par ailleurs, Kering a publié début 2020 les principaux progrès accomplis par le Groupe quant à son engagement de long terme à intégrer les thématiques sociales et environnementales au cœur de sa stratégie. Le Groupe vise à poursuivre la réduction de son impact environnemental, à promouvoir le bien-être des travailleurs à l'intérieur et à l'extérieur du Groupe, ainsi qu'à encourager l'innovation durable. Le Groupe a accompli des progrès significatifs vers l'atteinte de ses objectifs à 2025, tout en mettant en oeuvre un socle de mesures pour préserver la planète, engager les collaborateurs et stimuler l'innovation.

8. Dans le cadre de l'épargne salariale, quelle est la part des fonds qui bénéficient d'un label responsable (CIES, Finansol, Greenfin, ISR) ?

Le dispositif d'épargne salariale des collaborateurs du Groupe est déterminé au sein de chaque filiale française du Groupe. Dans tous les cas, entre 25% et 50% de la gamme de fonds d'investissement proposés aux collaborateurs bénéficient d'un label responsable (CIES, Finansol, Greenfin, ISR).

9. La répartition des impôts pays par pays est-elle débattue par le conseil d'administration dans son ensemble et/ou au sein du comité d'audit ? Pensez-vous en rendre les résultats publics ?

D'une façon générale, les sujets de fiscalité du Groupe Kering sont débattus, autant que de besoin, au sein de l'enceinte du Comité d'audit.

En ce qui concerne les taxes acquittées pays par pays, le Groupe Kering transmet tous les ans (depuis son entrée en vigueur) à la société Financière Pinault SCA, en tant qu'actionnaire ultime, l'ensemble des données nécessaires au *Country-by-Country Reporting* (ci-après « CbCR ») que cette dernière dépose auprès des autorités fiscales françaises. La communication de ce CbCR est strictement limitée aux échanges entre administrations fiscales faisant partie de l'accord multilatéral portant sur l'échange du document.

En effet, un des dispositifs de la loi Sapin II prévoyait de mettre en place un CbCR public limité aux seules entreprises françaises. Ce dispositif a été invalidé par le Conseil constitutionnel dans sa décision du 8 décembre 2016. La décision précise en effet que cette obligation pourrait permettre aux concurrents des entreprises concernées d'identifier des éléments essentiels de leur stratégie industrielle et commerciale, portant ainsi une atteinte à la liberté d'entreprendre « manifestement disproportionnée au regard de l'objectif poursuivi ».

Dans un environnement de pleine concurrence, le Groupe Kering applique le droit français et ne rendra public le CbCR ou autre rapport de même nature que lorsque cela sera rendu obligatoire par la loi.

10. Les problèmes de cohésion sociale dus aux écarts de rémunérations sont-ils examinés en conseil d'administration et font-ils l'objet d'une politique ?

Conformément aux dispositions de la loi n° 2019 - 486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises, dite loi PACTE, la Société a présenté dans le Document d'enregistrement universel 2019 le ratio d'équité entre le niveau de rémunération du Président-Directeur général et le Directeur général délégué et la rémunération moyenne et médiane des salariés de la Société (pages 258 et 259).

Sur recommandation du Comité des rémunérations, ces ratios ont été examinés par le Conseil d'administration lors de l'établissement des politiques de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

11. La politique pour assurer l'égalité entre les femmes et les hommes en termes de rémunération, de carrière et d'accès aux postes de responsabilité et les cibles à atteindre sont-elles débattues en conseil d'administration ?

Les principes de diversité appliqués à la composition du Conseil d'administration trouvent de façon plus générale leur application au sein du Groupe, au travers d'une politique de mixité mise en oeuvre au sein de ces instances dirigeantes. Ainsi, en application de cette politique débattue dans le cadre des réunions du Comité des rémunérations, le Comité exécutif comprend 33 % de femmes et environ 39 % des postes à plus forte responsabilité au sein de la Société sont tenus par des femmes.

Le récent recrutement d'un *Chief Diversity, Inclusion and Talent Officer*, marque, en ce sens, une nouvelle étape dans l'engagement du Groupe en matière de diversité avec l'élaboration de plans d'actions dédiés en ce domaine.

12. Entendez-vous publier l'avis des partenaires sociaux sur la Déclaration de Performance Extra-Financière de votre groupe ?

La Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF) est présentée dans le chapitre 3 du Document d'enregistrement universel 2019 de Kering. Ce travail est le fruit d'une collaboration des Maisons du Groupe ainsi que des différents départements de Kering, pour les données quantitatives et qualitatives.

Comme présenté dans le Document d'enregistrement universel de Kering, le Groupe nourrit tout au long de l'année un dialogue social riche et continu avec toutes les instances du Groupe et de ses Maisons. A ce titre, les actions menées et décrites dans notre Déclaration de Performance Extra-Financière sont partagés avec l'ensemble des partenaires sociaux concernés. Par ailleurs, une enquête interne a été conduite en 2019 auprès de tous les collaborateurs du Groupe dans le monde, avec un taux de participation de 82% et un taux d'engagement de 83%, permettant de remonter les avis des collaborateurs sur tous les sujets, dont ceux présentés dans la DPEF du Groupe.

¹ <https://thefashionpact.org/>

² <https://keringcorporate.dam.kering.com/m/2b0fd1f253475285/original/Document-Kering-Standards-for-raw-materials-and-manufacturing-processes-EN-.pdf>

³ https://progress-report.kering.com/?utm_campaign=progress-report&utm_source=site-kering-fr&utm_medium=referral

⁴ <https://keringcorporate.dam.kering.com/m/5efeb04430da6209/original/Document-d-enregistrement-universel-2019.pdf>

⁵ Les standards couvrent les matières clés utilisées par le Groupe : le cuir et les peaux précieuses, la fourrure, la laine, le coton, le papier, le bois, le plastique, les plumes et duvet, les fibres cellulosiques, l'or, les diamants, la soie, les fibres synthétiques, les pierres de couleur et l'argent.

⁶ <https://www.kering.com/fr/actualites/kering-sengage-a-la-neutralite-carbone>

⁷ <https://kering-group.opendatasoft.com/pages/home/>

⁸ <https://keringcorporate.dam.kering.com/m/5efeb04430da6209/original/Document-d-enregistrement-universel-2019.pdf>

L'ORÉAL

1. Quelle est la liste de vos activités non-compatibles avec l'accord de Paris (i.e. un scénario climatique maintenant l'augmentation de la température mondiale à un niveau bien inférieur à 2°C et poursuivant les efforts pour limiter encore davantage l'augmentation de la température à 1,5°C) ? Quelles sont les actions prises pour vous désengager de ces activités en 2020 ?

Nous n'avons pas d'activités incompatibles avec l'accord de Paris. Nos engagements couvrant l'ensemble de nos activités sur tous les *scopes*, L'Oréal a initié, dès 2009, une politique de réduction de l'empreinte environnementale de son activité industrielle qui a permis, par exemple, de réduire de 78 % nos émissions à fin 2019 par rapport à 2005, alors même que notre production augmentait de 37 %.

Notre alignement avec la trajectoire de 1,5 degré est basé sur deux critères :

- la signature du *pledge* « Business Action for 1,5°C » fin 2019, où nous nous engageons en 2050 à être « Net Zero » sur l'ensemble de nos *scopes* d'émissions (*scopes* 1, 2, 3).
- la validation par l'initiative *Science Based Targets* de nos objectifs à l'horizon 2030.

Avec le projet L'Oréal Pour le futur, nous allons encore plus loin. Comme vous l'a expliqué Alexandra Palt, nous allons poursuivre la réduction de nos impacts environnementaux directs et nous nous engageons également à réduire les impacts de l'ensemble de notre écosystème, incluant nos fournisseurs et nos consommateurs.

2. Comment vos CapEx/plans de développements sont-ils alignés avec un scénario climatique compatible avec l'accord de Paris ?

Nous prenons en compte les enjeux climatiques dans la revue stratégique de nos actifs, notamment industriels. Aujourd'hui, toute implantation, rénovation de site, toute mise en œuvre de nouveaux équipements ou procédés de fabrication, toute modification dans les process industriels, font l'objet d'évaluation des risques et de plans d'action permettant d'en réduire les impacts potentiels sur les sols, l'eau ou l'air. Par exemple, en établissant un inventaire écologique pour chaque site et en prenant en compte les espaces naturels à proximité lors de leur implantation.

3. Comment analysez-vous l'impact de vos activités sur les écosystèmes mondiaux et locaux (par exemple, la biodiversité) ? Quels sont vos 5 principaux impacts sur ceux-ci (positifs et négatifs) ?

Nous nous sommes engagés à ce que nos activités soient respectueuses des « Limites Planétaires ». Nous avons donc décidé d'adopter une démarche *Science Based* pour analyser nos impacts sur les écosystèmes et les réduire.

Sur le climat : L'Oréal s'est engagé à réduire en valeur absolue les émissions de GES liées à ses activités (tous *scopes*) de 25 % d'ici à 2030, soit environ 50 % en densité par rapport à 2016. Pour aller plus loin, nous avons décidé d'adopter des principes similaires à ceux établis par l'initiative SBT, pour analyser nos impacts et définir nos objectifs en matière de gestion de l'eau, de respect de la biodiversité et de préservation des ressources naturelles.

Sur l'eau : nous avons réalisé l'empreinte eau de nos activités tout au long de notre chaîne de valeur, en tenant compte des spécificités géographiques et en gardant le périmètre et les catégories d'analyse pertinentes parmi celles utilisées pour évaluer le bilan GES de l'entreprise.

Sur la biodiversité : nous avons choisi d'agir prioritairement sur le facteur d'effondrement principal de la biosphère : la conversion des écosystèmes. Avec l'aide d'experts externes, nous avons établi l'empreinte biodiversité de nos activités sur les écosystèmes naturels.

Sur les ressources naturelles : comme c'est le cas pour toute activité humaine ou économique, nous consommons des ressources naturelles qui doivent être contrôlées et mesurées pour permettre le recyclage et favoriser le développement de l'économie circulaire. Ainsi, nous déployons une stratégie ambitieuse d'évitement et de réduction de tous nos impacts environnementaux, basée sur nos analyses d'impacts depuis de nombreuses années.

Ces analyses nous ont amenés à prendre une série d'engagements 2030 sur l'eau dans le cadre de L'Oréal pour le Futur dont le détail est disponible sur loreal.com.

4. La crise du coronavirus va fortement affaiblir le tissu économique, et en particulier les TPE-PME. Dans ce contexte, votre groupe envisage-t-il de modifier les conditions de paiement de ses fournisseurs, et si oui, de quelle manière et sur quel périmètre géographique ?

Comme nous l'avons dit, depuis le début de la crise liée à l'épidémie du Covid-19, L'Oréal apporte son soutien à ses fournisseurs en raccourcissant ses délais de paiement à ses fournisseurs les plus fragiles, en systématisant le règlement comptant pour les fournisseurs. Concernant les clients, L'Oréal a gelé les créances de 100 000 de ses clients les plus vulnérables, les salons de coiffure notamment. De même, concernant les fournisseurs, les délais de règlement ont été réduits pour 9 000 d'entre eux.

5. Comment votre société prépare-t-elle ses salarié.e.s aux transitions du XXI^e siècle qui bouleversent votre industrie ?

Avec le lancement dès 2013 des programmes Sharing Beauty With All et Share & Care, tous les salariés de L'Oréal sont engagés dans cette stratégie globale et sont acteurs de la transition du XXI^e siècle, voir le chapitre 4 du Document d'Enregistrement Universel. Par ailleurs, dès 2010, L'Oréal a entamé une transformation digitale et l'a élevée au rang de grande priorité stratégique du business, qui s'appuie à la fois sur le recrutement d'experts, l'intégration de nouveaux métiers et la diffusion d'une culture digitale à tous les niveaux de l'entreprise.

Depuis 2015, le programme Digital Upskilling est l'un des piliers de la stratégie d'accélération digitale du Groupe et a touché près de 33 000 collaborateurs. Le programme repose sur deux axes majeurs :

- consolider les nouvelles compétences nécessaires à la transformation digitale : e-commerce, precision advertising, analytics , etc.
- intégrer le digital à l'ensemble des plans de formation.

Quelques chiffres clés sur la formation :

- 96 % de collaborateurs formés, avec un objectif à 100 % d'ici à fin 2020,
- plus de 2 millions d'heures de formation.

6. Avez-vous une définition du « salaire décent » ne se limitant pas au salaire minimum légal local ? Si oui laquelle ? Comment votre société garantit-elle à ses salarié.e.s un salaire décent, notamment dans ses principaux pays d'implantation ?

Le Groupe a mis en oeuvre une politique de rémunération qui allie compétitivité externe et équité interne, qui rétribue les performances tant individuelles que collective. Dans la majorité des pays, les plus bas salaires de base L'Oréal sont largement supérieurs aux salaires minimums nationaux en vigueur. Pour plus de détails, vous êtes invités à prendre connaissance des éléments du Document d'enregistrement universel 2019 figurant au paragraphe 4.3.2.5. Le paragraphe s'appelle Offrir un système de rémunération motivant et compétitif. Dans le cadre de L'Oréal Pour le futur, nous veillerons à ce que, d'ici 2030, 100 % des employés de nos fournisseurs stratégiques aient un salaire décent, couvrant au moins leurs besoins de base et ceux des personnes à leur charge, calculés en fonction des meilleures pratiques.

7. Dans le cadre des formules des accords d'intéressement dont bénéficient vos salarié.e.s en France, prenez-vous en compte des critères environnementaux et sociaux ? Si oui comment et dans quelle proportion ?

Depuis de nombreuses années, la politique de L'Oréal est d'associer les collaborateurs aux résultats de l'entreprise, avec l'objectif de renforcer leur sentiment d'appartenance ainsi que leur motivation. Parmi les véhicules d'investissement offerts dans le cadre du PEE, plusieurs fonds ISR sont proposés et les arbitrages sont effectués selon le libre choix des salariés. Vous trouverez toutes les informations concernant la politique d'intéressement et de participation de L'Oréal à la page 198 du Document d'enregistrement universel 2019.

8. Dans le cadre de l'épargne salariale, quelle est la part des fonds qui bénéficient d'un label responsable (CIES, Finansol, Greenfin, ISR) ?

Plusieurs véhicules d'investissement sont proposés aux salariés pour le placement de leur intéressement. Depuis 2008, le fonds Diversifié et solidaire, géré par Amundi Epargne d'Entreprise, a un profil ISR affirmé. Toutefois, il n'a pas fait l'objet d'une demande d'attribution d'un label. De plus, les salariés qui investissent leur intéressement en actions L'Oréal soutiennent, par leur engagement quotidien, la politique volontariste du Groupe en matière environnementale, sociale et sociétale.

9. La répartition des impôts pays par pays est-elle débattue par le conseil d'administration dans son ensemble et/ou au sein du comité d'audit ? Pensez-vous en rendre les résultats publics ?

L'Oréal est implanté dans les pays où la présence du Groupe se justifie pour des raisons opérationnelles et le développement de l'activité, et non à des fins fiscales. Une des missions essentielles du Comité d'audit est le suivi des comptes annuels et les comptes consolidés, les questions fiscales faisant partie intégrante de cet examen. Le Comité en rend compte au Conseil.

La répartition des impôts par pays fait l'objet d'une déclaration fiscale très détaillée, transmise à l'administration fiscale française, qui peut ensuite échanger cette information avec les administrations fiscales étrangères. Le Groupe déclare et paie ses impôts dans chacun des pays où il opère. Il en fait le *reporting* en France.

Cette déclaration fait par ailleurs apparaître des données opérationnelles, et non seulement fiscales, que L'Oréal ne souhaite pas porter à la connaissance de ses concurrents qui ne seraient pas soumis aux mêmes obligations de publication. Pour cette raison, L'Oréal ne souhaite pas rendre cette information publique.

10. Les problèmes de cohésion sociale dus aux écarts de rémunérations sont-ils examinés en conseil d'administration et font-ils l'objet d'une politique ?

La politique conduite en matière de ressources humaines et rémunérations est présentée annuellement aux membres du Comité des Ressources humaines et Rémunération et au Conseil d'Administration par le Directeur général des relations humaines. Les administrateurs sont ainsi en mesure de vérifier la cohérence entre la rémunération du dirigeant mandataire social et les conditions de rémunération et d'emploi des salariés. Les ratios de rémunération et les principes de la politique de rémunération à L'Oréal sont détaillés respectivement page 197 et 102 du DU. Ils ont été analysés en comité et présentés au Conseil.

11. La politique pour assurer l'égalité entre les femmes et les hommes en termes de rémunération, de carrière et d'accès aux postes de responsabilité et les cibles à atteindre sont-elles débattues en conseil d'administration ?

Le Conseil d'Administration est informé, chaque année, des objectifs et des résultats des politiques menées à L'Oréal sur les questions de parité et d'égalité femmes hommes par le Directeur Général des Relations Humaines. Les objectifs poursuivis sont la recherche de parité à tous les niveaux, ainsi qu'une véritable égalité en matière de recrutement, rémunération, évolution professionnelle.

Le Conseil d'Administration fixe des objectifs en matière d'équilibre femmes / hommes, notamment au niveau des postes de direction, dans le cadre de la rémunération variable annuelle du dirigeant mandataire social et évalue, chaque année, la progression des résultats.

12. Entendez-vous publier l'avis des partenaires sociaux sur la Déclaration de Performance Extra-Financière de votre groupe ?

L'avis des partenaires sociaux spécifiquement sur la déclaration de performance extra-financière ne relève pas d'une consultation obligatoire des instances. Chaque année, le rapport de gestion du Conseil d'Administration, qui comprend cette déclaration, est présenté au Comité social et économique central de L'Oréal SA lors de l'examen des comptes. Un dialogue régulier est établi entre le Conseil d'Administration et les partenaires sociaux sur les orientations stratégiques définies par le Conseil, qui comprennent les engagements de L'Oréal en matière extra-financière.

LEGRAND

1. Quelle est la liste de vos activités non-compatibles avec l'accord de Paris (i.e. un scénario climatique maintenant l'augmentation de la température mondiale à un niveau bien inférieur à 2°C et poursuivant les efforts pour limiter encore davantage l'augmentation de la température à 1,5°C) ? Quelles sont les actions prises pour vous désengager de ces activités en 2020 ?

(Ce sujet est développé à la page 107 du Document d'enregistrement universel)

Le Groupe est engagé de longue date afin i) d'une part, de limiter ses propres émissions de gaz à effet de serre ; et (ii) d'autre part, de proposer au marché des systèmes permettant à ses clients de réduire leurs émissions de CO₂.

(i) Limiter les émissions de gaz à effet de serre

L'activité industrielle de Legrand se concentre surtout sur des activités d'assemblage et de transformation, ce qui en fait une entreprise faiblement utilisatrice d'énergie. Le chauffage et l'éclairage des unités de production figurent ainsi parmi les principales sources d'émissions de CO₂. Les émissions du *scope 1* et du *scope 2*, qui concernent directement les activités propres du Groupe, ont atteint 168 000 tonnes en 2019.

Legrand a déjà engagé sa transition vers un modèle à faible émission de CO₂. Le Groupe a ainsi pris une série d'engagements forts depuis de nombreuses années, en faveur de la lutte contre le réchauffement climatique.

La stratégie de réduction des émissions de CO₂ du Groupe Legrand a été validée en 2018 par l'initiative *Sciences Based Target*, ce qui confirme scientifiquement un engagement en phase avec les accords de Paris. Celle-ci prévoit la réduction de 30% des émissions de gaz à effet de serre des *scope 1* et *2* d'ici 2030, par rapport à 2016. Le Groupe est, à fin 2019, en avance sur cette trajectoire.

(ii) Éviter l'émission de CO₂ grâce à nos offres d'efficacité énergétique

Parce que les bâtiments sont responsables de 35 % de la consommation énergétique et de 40 % des émissions de CO₂ (données mondiales, source : International Energy Agency), la réduction de la consommation d'énergie des bâtiments est un enjeu majeur de la lutte contre le réchauffement climatique.

Le lecteur est invité à vérifier l'authenticité des communiqués de presse de Legrand avec l'application CertiDox.

Plus d'informations sur <https://www.certidox.com/>

L'installation d'équipements permettant d'améliorer l'efficacité énergétique dans les bâtiments est ainsi une priorité pour Legrand. L'objectif est de contribuer à réduire les émissions de CO₂ de nos clients grâce à des solutions permettant de mieux consommer l'énergie :

- solutions de mesure de la consommation d'énergie et de surveillance ;
- raccordements des panneaux photovoltaïques et solutions de recharge pour véhicule électrique ;
- transformateurs et busbars à haute efficacité énergétique ;
- alimentation sans interruption (UPS) et onduleurs photovoltaïques ;
- solutions de détection et de gestion de l'éclairage ;
- solutions économes en énergie pour les centres de données.

Ainsi, depuis 2014, les offres d'efficacité énergétique du Groupe ont permis d'éviter en cumul l'émission de 7 millions de tonnes de CO₂.

En synthèse, toutes nos activités sont compatibles avec l'accord de Paris, et beaucoup de nos offres aident nos clients à répondre à cet enjeu.

2. Comment vos CapEx/plans de développements sont-ils alignés avec un scénario climatique compatible avec l'accord de Paris ?

Comme mentionné précédemment (1.i), les émissions de CO₂ du Groupe Legrand sont essentiellement liées aux usages suivants : chauffage, éclairage, processus industriels et en particulier les presses à injection, ainsi que la flotte automobile. Des plans de modernisation et/ou de transition sont donc engagés dans le cadre de la stratégie de réduction des émissions de CO₂ du Groupe Legrand évoquée.

Les plans de développement de Legrand prévoient le développement et la commercialisation de produits permettant d'améliorer l'efficacité énergétique des bâtiments : systèmes automatiques de gestion d'éclairage, thermostats intelligents, transformateurs à haute efficacité énergétique, etc.

3. Comment analysez-vous l'impact de vos activités sur les écosystèmes mondiaux et locaux (par exemple, la biodiversité) ? Quels sont vos 5 principaux impacts sur ceux-ci (positifs et négatifs) ?

Legrand n'exploite pas directement les sols ni la biodiversité dans le cadre de ses activités. Les sites de fabrication du Groupe sont majoritairement localisés au sein de zones d'activités ou de zones industrielles réglementées spécifiquement. Conscient des risques de pollution des sols liés à ses activités, le Groupe a pris des mesures de prévention.

Legrand accorde une grande importance au concept de « biodiversité grise ». La biodiversité grise se comprend comme le cumul des impacts sur les écosystèmes et la biodiversité pour l'ensemble du cycle de vie d'un matériau ou d'un produit : extraction des matières premières, fabrication, transport, mise en oeuvre, utilisation et fin de vie. Chacune de ces étapes est susceptible de générer des impacts sur le vivant (tels que destruction d'espèces ou d'habitats naturels, consommation de ressources, pollutions diverses, émissions de GES...).

L'évaluation de la biodiversité grise s'appuie sur les PEP¹ (Profils Environnementaux Produits) dont les nombreux indicateurs d'impact, tels que la toxicité de l'air, toxicité de l'eau, permettent d'estimer l'atteinte potentielle à la biodiversité (indicateurs de dommages).

La démarche de Legrand vise également à prévenir les risques environnementaux et à améliorer les performances de ses sites.

À cette fin, la politique du Groupe consiste à certifier l'ensemble des sites de production, des sites logistiques et les sites de R&D.

La mise en place d'un Système de Management de l'Environnement conforme à l'ISO 14001 a deux conséquences principales :

- la détermination des Aspects Environnementaux Significatifs (AES) du site. Le management et le personnel du site mettent ainsi en place des mesures adaptées à ses activités et à son environnement ainsi qu'à la culture locale, afin de prévenir les pollutions et plus généralement les risques environnementaux ;
- la mise en place d'un processus d'amélioration continue.
- L'analyse des AES fait ressortir les principaux impacts suivants :
- les émissions de CO₂;
- la pollution des sols ;
- les émissions de Composés Organiques Volatiles ;
- la consommation d'eau.

Tous ces AES identifiés font l'objet de dispositifs de prévention, de maîtrise et de réduction.

4. La crise du coronavirus va fortement affaiblir le tissu économique, et en particulier les TPE-PME. Dans ce contexte, votre groupe envisage-t-il de modifier les conditions de paiement de ses fournisseurs, et si oui, de quelle manière et sur quel périmètre géographique ?

Le Groupe s'est engagé à strictement respecter les délais de paiement contractuel de ses fournisseurs.

Une attention spéciale est portée aux PME et aux fournisseurs stratégiques. Des actions spécifiques et dérogatoires peuvent être prises dans certains cas.

5. Comment votre société prépare-t-elle ses salarié.e.s aux transitions du XXI^e siècle qui bouleversent votre industrie ?

Le Groupe se fixe en priorité :

- de développer les compétences digitales de ses collaborateurs pour mieux s'adapter aux profondes mutations constatées dans les métiers du Groupe, tant en termes de produits (solutions connectées) que de processus internes et externes ; notamment par des formations ou, lorsque nécessaire, par l'embauche de compétences complémentaires à celles existantes au sein du Groupe (y compris par l'acquisition de sociétés) ;
- de favoriser l'adaptation de ses équipes aux autres évolutions structurantes de l'industrie ou de Legrand : développement de nouveaux verticaux (bâtiment durable, sécurité, assistance à l'autonomie, etc.) notamment via une gestion prévisionnelle des compétences ; raccourcissement du cycle de développement des produits (par exemple avec le déploiement de méthodes dites « agiles ») ; complexité croissante de l'offre (avec par exemple le déploiement sur l'ensemble du Groupe d'un ensemble de bonnes pratiques intitulées « Legrand way ») ; internationalisation du Groupe (via par exemple de nombreuses formations en langue ou la construction de parcours internationaux), etc. ;
- de renforcer au sein du Groupe l'égalité des chances et la diversité, gage d'une meilleure adéquation à la variété de ses marchés et au profil de ses clientes et de ses clients. Legrand a ainsi publié en octobre 2019 sa politique Diversité et Inclusion et a pris des engagements publics pour promouvoir la mixité, l'inclusion des personnes handicapées, la collaboration intergénérationnelle, la diversité sociale et culturelle et lutter contre les discriminations des personnes LGBT+.

6. Avez-vous une définition du « salaire décent » ne se limitant pas au salaire minimum légal local ? Si oui laquelle ? Comment votre société garantit-elle à ses salarié.e.s un salaire décent, notamment dans ses principaux pays d'implantation ?

Le Groupe n'a pas formellement développé de définition du salaire décent.

Comme indiqué dans le Document d'enregistrement universel (page 135), 98,6% des effectifs non-manager sont rémunérés au-delà du salaire minimum.

Par ailleurs, il est important de mentionner le programme *Serenity On*, lancé en 2017. Ce programme vise à déployer pour tous les collaborateurs partout dans le monde un socle de protection social minimum, alignée sur les meilleures pratiques internationales :

- Maternité : 14 semaines avec 100 % du salaire brut de base ;
- Paternité : 5 jours, rémunérés à l'équivalent de 100 % du salaire brut de base ;
- Santé : prise en charge des frais d'hospitalisation et des frais chirurgicaux ; et
- Décès / invalidité : offrir à sa famille une protection égale à au moins une année de son salaire brut de base.

Le taux de déploiement est de 83% à fin 2019, conforme à l'objectif annuel visant une couverture de 95% des effectifs en 2021.

7. Dans le cadre des formules des accords d'intéressement dont bénéficient vos salarié.e.s en France, prenez-vous en compte des critères environnementaux et sociaux ? Si oui comment et dans quelle proportion ?

Il n'existe pas de critères RSE dans le cadre des formules actuelles des accords d'intéressement. Celles-ci sont valables jusqu'à la fin de l'année 2020 et seront renégociées au premier semestre 2021. La question pourra donc se poser au début de l'année prochaine.

8. Dans le cadre de l'épargne salariale, quelle est la part des fonds qui bénéficient d'un label responsable (CIES, Finansol, Greenfin, ISR) ?

Au total, Legrand possède 8 fonds proposés aux salariés dans le cadre du PEE/PERCO dont deux fonds

« Legrand » (Actions Legrand et Obligations privées).

Sur les six fonds non-Legrand, deux fonds sont labellisés RSE :

- Multipar Solidaire Dynamique Socialement Responsable / trois labels : ISR + CIES + FINANSOL ; et
- BNP Paribas Perspectives (PERCO piloté) / deux labels : ISR + CIES.
- Les fonds non labellisés sont :
- Multipar Monétaire Euro (fonds monétaire) ;
- Multipar Europe Dynamique (fonds actions BNP Paribas) ;
- Arcancia Harmonie (fonds actions Société Générale) ; et
- HSBC EE Actions France (fonds actions HSBC).

Au global, 1/3 des fonds proposés non Legrand bénéficient d'un label responsable 12 % de l'encours d'épargne sont placés dans ces fonds labellisés (photographie à fin 2019).

9. La répartition des impôts pays par pays est-elle débattue par le conseil d'administration dans son ensemble et/ou au sein du comité d'audit ? Pensez-vous en rendre les résultats publics ?

La gouvernance du Groupe en matière de fiscalité est décrite en note 4.2.3.4. du Document

d'enregistrement universel. La responsabilité des sujets fiscaux incombe en premier lieu à la direction fiscale du Groupe qui s'assure que le Groupe se conforme aux règles et lois applicables dans les principaux pays, et vérifie la cohérence globale avec la politique Groupe définie en conformité avec les règles de l'OCDE.

La Direction fiscale Groupe ainsi que des experts locaux sont engagés à ne pas mettre en place de stratégies fiscales agressives déconnectées de la réalité opérationnelle ou de montages fiscaux artificiels et le taux d'impôt sur les sociétés moyen du Groupe s'établissait à environ 28% en 2018 et 2019.

Par ailleurs, les éléments significatifs des résultats fiscaux, les éventuels litiges, les évolutions réglementaires en matière fiscale sont examinées trimestriellement avec la Direction financière et annuellement avec la Direction générale. Les principaux points sont également partagés avec le Comité d'audit à chaque publication trimestrielle et le Comité d'audit rend compte du résultat de ses travaux au Conseil d'administration.

La répartition des impôts pays par pays est revue en détail par la Direction fiscale du Groupe ce qui lui permet de détecter d'éventuelles anomalies dans la charge d'impôt ou dans les répartitions de bénéfices.

Les conclusions de cette revue sont partagées avec la Direction financière du Groupe. Le Comité d'audit revoit à chaque publication la répartition des impôts par zone géographique.

Le Groupe, dans le cadre de ses obligations fiscales remet chaque année à l'administration fiscale française une déclaration dite pays-par-pays (« CBCR »). Dans les États où l'échange d'information n'est pas opérationnel, le Groupe dépose un CBCR auprès de l'administration fiscale locale. Ces déclarations ne sont destinées qu'aux administrations fiscales.

10. Les problèmes de cohésion sociale dus aux écarts de rémunérations sont-ils examinés en conseil d'administration et font-ils l'objet d'une politique ?

La rémunération totale annuelle du Directeur Général est déterminée par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des rémunérations, en cohérence avec les responsabilités et missions assumées par le Directeur Général et attachées à ce mandat, telles que prévues par la loi et les statuts. Cette rémunération est fonction du niveau de responsabilité, de l'expérience, des pratiques de marché des sociétés du CAC 40 et des éventuels changements de rôle et de responsabilité. Afin d'apprécier le caractère équitable de cette rémunération, le Comité des rémunérations et le Conseil d'administration revoient le ratio d'équité présenté en page 226 du Document d'enregistrement universel au moment de sa détermination.

Par ailleurs, conformément au Code de Gouvernement d'Entreprise de l'Afep et du Medef, le Conseil d'administration veille à ce que les mécanismes de rémunération de long terme aient non seulement pour objectif d'inciter les dirigeants à inscrire leur action dans le long terme mais aussi de les fidéliser et de favoriser l'alignement de leurs intérêts avec l'intérêt social de l'entreprise et l'intérêt des actionnaires.

11. La politique pour assurer l'égalité entre les femmes et les hommes en termes de rémunération, de carrière et d'accès aux postes de responsabilité et les cibles à atteindre sont-elles débattues en conseil d'administration ?

Conformément à l'article L. 225-37-4 6° du Code de commerce et aux § 1.7 et 7 du Code de Gouvernement d'Entreprise auquel Legrand se réfère, la politique pour assurer l'égalité entre les femmes et les hommes est débattue régulièrement en Conseil d'administration et annuellement en Comité de la stratégie et de la responsabilité sociale. Elle est présentée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise et décrite en section 6.1.4.5, page 197 du Document d'enregistrement universel.

Les engagements et réalisations sont rendus publics dans la Déclaration de Performance Extra-Financière 2019 du Groupe, approuvée par le Conseil d'administration et détaillés en section 4.4.3, pages 102 à 105 du Document d'enregistrement universel.

La politique RH du Groupe qui a fait l'objet d'une présentation lors du Séminaire du Conseil d'administration en 2019 est ainsi présentée avec des objectifs qui font l'objet d'un suivi opérationnel régulier. Ainsi, le Groupe encourage activement la féminisation de l'encadrement notamment en veillant à la présence de femmes dans les processus de recrutement interne/externe. Les mêmes processus font l'objet d'une démarche de certification par le label GEEIS (Gender Equality European and International Standard) afin de continuer à les renforcer. En outre, le Groupe garantit aux femmes des conditions d'emploi équivalentes à celles des hommes (pour plus de détails, voir Priorité 12 de la feuille de route RSE : encourager la mixité au travail dans le Document d'enregistrement universel chapitre 4).

12. Entendez-vous publier l'avis des partenaires sociaux sur la Déclaration de Performance Extra-Financière de votre groupe ?

La Déclaration de Performance Extra-Financière (« DPEF ») du Groupe est présentée au Chapitre 4 du Document d'enregistrement universel 2019.

La stratégie intégrée du Groupe s'appuie sur une collaboration avec les parties prenantes (salariés et représentations syndicales, fournisseurs, clients, actionnaires, autres parties prenantes). À ce titre, la DPEF est examinée et approuvée en Conseil d'administration où siègent un administrateur représentant les salariés et auquel participent quatre représentants du Comité Social et Economique Central. La DPEF reflète donc les résultats de la mise en oeuvre de cette stratégie.

Le feuille de route RSE 2019-2021, ainsi que la mise en oeuvre du plan de vigilance ont été présentées aux partenaires sociaux.

¹ Les PEP (Profils Environnementaux Produits) sont des documents visant à communiquer des informations transparentes et comparables sur l'impact environnemental d'un produit tout au long de son cycle de vie. En 2019, 62,3% du Chiffre d'Affaires du Groupe est couvert par des PEP.

1. Quelle est la liste de vos activités non-compatibles avec l'accord de Paris (i.e. un scénario climatique maintenant l'augmentation de la température mondiale à un niveau bien inférieur à 2°C et poursuivant les efforts pour limiter encore davantage l'augmentation de la température à 1,5°C) ? Quelles sont les actions prises pour vous désengager de ces activités en 2020 ?

Le bilan carbone du Groupe (scope 1 et 2) s'établit en 2019 à 250 418 teq CO₂. L'enjeu n'est donc pas de se désengager d'activités non compatibles avec l'accord de Paris mais de réduire les émissions carbonées conformément à la trajectoire indiquée par la COP 21. C'est selon cette trajectoire que l'objectif climat du Programme Life 2020 (qui porte sur les initiatives du Groupe en matière d'environnement) a été calculé. Cet objectif prévoit à l'horizon 2020 (avec 2013 comme année de référence) :

- (i) une réduction de 25% des émissions de CO₂ liées aux consommations d'énergie par le recours à 30% d'énergie renouvelable dans le mix énergétique du Groupe et
- (ii) l'efficacité énergétique des boutiques améliorées de 15%. L'objectif de -25% a été atteint en 2019 et ce alors même qu'au cours de ces 6 années le Groupe LVMH a connu une croissance très significative.

2. Comment vos CapEx/plans de développements sont-ils alignés avec un scénario climatique compatible avec l'accord de Paris ?

Depuis 2015, toutes les Maisons du Groupe ont intégré le programme LIFE dans le plan stratégique qu'elles présentent chaque année au Comité Exécutif du Groupe. C'est dans ce cadre qu'elles proposent leurs plans d'action et de développement pour atteindre les objectifs LIFE 2020.

Par ailleurs, 310 des projets proposés par les Maisons ont été validés dans le contexte de notre Fonds Carbone sur la période 17/19.

3. Comment analysez-vous l'impact de vos activités sur les écosystèmes mondiaux et locaux (par exemple, la biodiversité) ? Quels sont vos 5 principaux impacts sur ceux-ci (positifs et négatifs) ?

Les produits des Maisons de LVMH entretiennent une relation d'interdépendance avec la biodiversité et les ressources en eau. Préserver la biodiversité et s'employer à la régénérer sont donc des enjeux majeurs pour le Groupe dont la politique s'articule autour de 3 axes :

Déployer les certifications environnementales et sociales les plus exigeantes dans 70% de la supply chain en 2020 et 100% en 2025. A titre d'exemple : 100% des vignobles français sont couverts par des certifications de viticulture durable et un programme spécifique (Living Soils) est dédié à la régénération de leur biodiversité,

Orienter l'innovation vers de nouveaux matériaux (biomatériaux) et l'écoconception (ceci a déjà donné lieu à la proposition de 450 matières écoresponsables pour nos différentes activités),

Soutenir la recherche fondamentale et opérationnelle. LVMH est partenaire du programme Man and Biosphere de l'Unesco dans le cadre duquel, à titre d'exemple, la Maison Guerlain déploie un programme de préservation des abeilles et de sauvegarde des savoir-faire liés à l'apiculture.

4. La crise du coronavirus va fortement affaiblir le tissu économique, et en particulier les TPE-PME. Dans ce contexte, votre groupe envisage-t-il de modifier les conditions de paiement de ses fournisseurs, et si oui, de quelle manière et sur quel périmètre géographique ?

Tout au long de la période de la crise sanitaire, des consignes très fortes ont été données par le Groupe pour rappeler l'extrême nécessité de respecter les délais de paiement contractuels. En outre, des mesures spécifiques ont été mises en œuvre dans les Maisons du Groupe pour tenir compte des difficultés rencontrées par certains fournisseurs : cela porte sur l'anticipation de paiement de factures, la fourniture d'équipements de protection des salariés (masques et gel hydroalcoolique) ou sur la communication de projections sur l'activité.

5. Comment votre société prépare-t-elle ses salarié.e.s aux transitions du XXI^e siècle qui bouleversent votre industrie ?

La nécessité d'une adaptation permanente et d'une grande agilité des organisations et des équipes est dans la culture du Groupe LVMH qui favorise l'esprit d'entreprise et l'ouverture permanente au monde, dans toute sa diversité.

LVMH est très engagé pour permettre à ses collaborateurs de se former et de se développer dans un monde particulièrement changeant et le Groupe y consacre d'importants moyens.

Parmi de nombreuses initiatives prises à cet égard, on peut citer la création de la LVMH House qui propose des sessions de formation et de développement réunissant des cadres du monde entier. Ces séminaires sont dédiées à l'excellence business et à l'« open

innovation », et contribuent à construire le futur du Groupe. Après Londres et Singapour, de nouvelles LVMH House ont été ouvertes à Tokyo et à New York.

En 2019, 138 millions d'euros ont été investis en formation et 57,5 % des salariés y ont eu accès.

Bien qu'il ne s'agisse pas de dispositifs destinés à ses propres salariés, LVMH souhaite aussi mentionner deux initiatives qu'elle a prises et qui participent de son attachement à la formation et de sa responsabilité sociale dans un monde en transition. Il s'agit :

- (i) de la création en 2014 de l'Institut des métiers d'excellence LVMH, destiné à former les jeunes générations aux savoir-faire des métiers du luxe et
- (ii) du lancement cette année à Clichy-sous-Bois de LIVE, « Institut des vocations pour l'emploi », dont l'objectif est de former et de soutenir des jeunes qui n'ont pas encore trouvé leur voie professionnelle.

6. Avez-vous une définition du « salaire décent » ne se limitant pas au salaire minimum légal local ? Si oui laquelle ? Comment votre société garantit-elle à ses salarié.e.s un salaire décent, notamment dans ses principaux pays d'implantation ?

Le Groupe ne s'est pas doté d'une définition en propre du salaire « décent ». Le Code de conduite LVMH précise que le Groupe veille à ce que ses activités soient menées dans le respect des droits des personnes et encourage l'amélioration continue des conditions sociales, sociétales et sanitaires, qui constituent des facteurs essentiels de développement et de protection des droits des personnes.

Le choix fait par le Groupe d'une gestion décentralisée des Ressources Humaines garantit la mise en œuvre partout où le Groupe opère de dispositifs adaptés, notamment dans le domaine des rémunérations.

Des enquêtes internationales, prenant en compte la spécificité et la diversité des métiers et des secteurs d'activité sont réalisées annuellement afin de s'assurer du bon positionnement des salaires.

Les salariés sont associés au travers de la part variable de leur rémunération à la performance de l'entreprise. Par ailleurs les salariés du groupe en France bénéficient de dispositifs de participation et d'intéressement qui ont représenté 320 millions d'euros en 2019, en progression de +13,6%.

Le Groupe est également particulièrement attentif à mettre en place au profit de ses collaborateurs, une couverture santé (prévoyance, couverture médicale) en ligne avec les protections offertes en la matière dans les pays matures.

7. Dans le cadre des formules des accords d'intéressement dont bénéficient vos salarié.e.s en France, prenez-vous en compte des critères environnementaux et sociaux ? Si oui comment et dans quelle proportion ?

Les Maisons ont à cœur de s'inscrire dans une démarche éthique, sociale et écologique. Ainsi, de nombreuses Maisons ont conclu des accords d'intéressement permettant de prendre en compte des critères sociaux et environnementaux.

À titre d'exemple, en Champagne les deux accords d'intéressement comportent un indicateur développement durable (énergie et tri des déchets) ainsi qu'un indicateur social (taux de fréquence des accidents du travail).

Pour la Maison Guerlain, l'intéressement inclut une composante « développement durable » qui est fonction des résultats des audits ISO14 001 (norme qui repose sur le principe d'amélioration continue de la performance environnementale par la maîtrise des impacts liés à l'activité de l'entreprise).

La Maison Parfums Christian Dior a introduit, dans ses deux derniers accords d'intéressement un indicateur de nature environnementale qui concerne la valorisation des déchets de marque, c'est-à-dire la part recyclable des rebuts de production. Un tel indicateur sera repris lors des prochaines négociations.

8. Dans le cadre de l'épargne salariale, quelle est la part des fonds qui bénéficient d'un label responsable (CIES, Finansol, Greenfin, ISR) ?

Bien que la loi n'impose pas aux entreprises de souscrire à des fonds labellisés en matière d'épargne salariale, cette pratique responsable s'est répandue au sein des entreprises. Ainsi, les Maisons proposent de nombreux fonds solidaires labellisés (Comité Intersyndical de l'Épargne Salariale (CIES), Finansol, Greenfin, Investissements Socialement Responsables (ISR)) qui permettent aux salariés de placer l'intéressement de manière éthique et responsable.

Les Maisons se donnent également pour objectif d'augmenter la possibilité de placements dans des fonds solidaires à l'avenir ; cette politique éthique, solidaire et environnementale fait l'objet de discussions régulières avec les partenaires sociaux.

9. La répartition des impôts pays par pays est-elle débattue par le conseil d'administration dans son ensemble et/ou au sein du comité d'audit ? Pensez-vous en rendre les résultats publics ?

La répartition des impôts pays par pays est un sujet qui figure régulièrement à l'ordre du jour des réunions du Comité d'audit de la performance institué au sein du Conseil d'administration. Conscients des divers inconvénients que cela pourrait entraîner pour les entreprises, les Pouvoirs Publics n'ont pas prévu que cette répartition soit rendue publique.

Cela dit, nous vous précisons volontiers qu'environ 50% de l'impôt sur les sociétés versé par le Groupe LVMH est payé en France et que la part du Groupe dans le montant total de l'impôt sur les sociétés payé en France s'élève à 5 %.

10. Les problèmes de cohésion sociale dus aux écarts de rémunérations sont-ils examinés en conseil d'administration et font-ils l'objet d'une politique ?

Le Groupe LVMH ne connaît pas de problèmes de cohésion sociale liés à des écarts de rémunération. Le Document d'enregistrement Universel pour l'exercice 2019 publie (page 175) la rémunération de ses dirigeants et un certain nombre de ratios prévus par la réglementation en vigueur.

11. La politique pour assurer l'égalité entre les femmes et les hommes en termes de rémunération, de carrière et d'accès aux postes de responsabilité et les cibles à atteindre sont-elles débattues en conseil d'administration ?

Chaque année, des données quantitatives et qualitatives en matière d'égalité professionnelle sont communiquées au Conseil d'administration et y font l'objet d'échanges entre les administrateurs.

12. Entendez-vous publier l'avis des partenaires sociaux sur la Déclaration de Performance Extra-Financière de votre groupe ?

La déclaration de performance extra-financière, consolidée au niveau du Groupe, est publiée dans le Document d'enregistrement Universel (page 65). Elle est présentée chaque année aux instances de représentation du personnel existant au niveau du Groupe, ie au Comité de groupe France et au Comité des sociétés européennes, et fait l'objet d'échanges avec les représentants.

MICHELIN

1. Quelle est la liste de vos activités non-compatibles avec l'accord de Paris (i.e. un scénario climatique maintenant l'augmentation de la température mondiale à un niveau bien inférieur à 2°C et poursuivant les efforts pour limiter encore davantage l'augmentation de la température à 1,5 °C) ? Quelles sont les actions prises pour vous désengager de ces activités en 2020 ?

Nous n'avons pas d'activité qui soient fondamentalement non compatibles à terme avec l'accord de Paris. Michelin a soumis à *SBTi (Sciences Based Targets initiative)* en octobre 2019, des cibles de réduction d'émissions de gaz à effet de serre qui viennent d'être validées officiellement en 2020 car compatibles avec les sciences du climat. Les cibles portant sur les émissions de gaz à effet de serre générées par les activités industrielles (*scope 1 et 2*) de Michelin sont conformes à l'objectif de limiter la hausse de la température mondiale à 2°C.

De plus, Michelin accompagne tous ses clients et fournisseurs dans leur transition vers le zéro CO₂ de la manière la plus durable possible. Michelin fabrique des composants, dont la conception non seulement est en ligne avec les accords de Paris, mais qui permettent aussi à nos clients d'accélérer leur transition énergétique.

2. Comment vos CapEx/plans de développements sont-ils alignés avec un scénario climatique compatible avec l'accord de Paris ?

Le groupe Michelin agit en faveur d'une transition énergétique et d'une mobilité bas carbone à travers une politique établie en 2015 et structurée sur quatre axes :

- réduire en valeur absolue les émissions de CO₂ des activités industrielles (Michelin s'engage à ne pas utiliser de charbon pour la production de la vapeur d'ici 2030, quelle soit produite dans les usines du Groupe ou achetée à des prestataires)
- réduire la consommation d'énergie induite par les pneus pendant leur usage et optimiser l'utilisation de matière en assurant la performance dans la durée ;
- mettre son savoir-faire, sa culture d'innovation et sa démarche prospective au développement des nouvelles technologies et énergies bas carbone, aux nouvelles solutions de mobilité des personnes et des biens et aux matériaux biosourcés ou recyclables ;
- soutenir la mise en place d'un prix du carbone à l'échelle mondiale.

Les plans d'investissement du Groupe, tiennent compte de ces 4 axes, susmentionnés. Depuis 2016 Michelin applique un prix interne du carbone de 50 € la tonne de CO₂ pour calculer la rentabilité des projets d'investissement.

3. Comment analysez-vous l'impact de vos activités sur les écosystèmes mondiaux et locaux (par exemple, la biodiversité) ? Quels sont vos 5 principaux impacts sur ceux-ci (positifs et négatifs) ?

Michelin, comme toutes les entreprises, dépend de la biodiversité et des services écosystémiques, tels que l'approvisionnement en matières premières et en eau ou la régulation du climat, pour exercer durablement son activité.

Face au constat de l'érosion de la biodiversité provoquée par les pressions exercées par l'activité humaine² le groupe Michelin a identifié 3 impacts matériels principaux (négatifs ou positifs), que son activité peut générer sur la biodiversité et les écosystèmes :

- Impact sur le changement d'usage des terres ou sur la déforestation liée à l'hévéaculture.
- Impact sur le changement climatique lié à l'usage de produits et ses activités de production.
- Impact sur la pollution physique et chimique de l'environnement liée à ses sites de production et la fin de vie de ses produits.

Grâce à sa stratégie environnementale sur l'ensemble du cycle de vie du produit, le Groupe agit en priorité sur trois axes principaux :

- *Le développement d'une filière d'hévéa culture responsable.*
(Cf. : Politique de Caoutchouc Naturel Responsable <https://purchasing.michelin.com/fr/gestion-responsable-de-filiere-heveicole/>).
- La prise en compte des impacts environnementaux de ses produits – dès la conception – à travers du choix des matériaux, d'architecture et de procédé de fabrication, jusqu'à la collecte et traitement en fin de vie.
(Cf. : Document d'Enregistrement Universel 2019, page 175).
- La maîtrise de la performance environnementale de tous ses sites de production.
(Cf. : Document d'Enregistrement Universel 2019, page 180 : <https://www.michelin.com/developpement-mobilite-durables/performance-transparence/indicateurs-environnementaux-sociaux/>)

En 2018, le Groupe a formalisé son engagement en faveur de la biodiversité en rejoignant l'initiative act4nature lancé par l'association française Entreprises pour l'Environnement, EpE. Il a signé une charte de 10 engagements communs, assortis de 5 engagements individuels. (Cf. pour plus de détail sur les engagements et les actions 2019 : consulter, *Document d'Enregistrement Universel 2019*, page 190).

- Gouvernance : Préciser la vision biodiversité 2030 du groupe.
- Dialogue avec Parties Prenantes : Mettre la Biodiversité dans l'agenda du Comité de parties prenantes externes.
- Recherche et Développement : Intégrer l'impact des principales matières premières sur les écosystèmes dans les Analyses de Cycle de Vie de nos pneus.

- Caoutchouc Naturel : Déployer l'« Engagement Caoutchouc Naturel durable » chez ses fournisseurs et enrichir le questionnaire Rubberway d'éléments sur la biodiversité d'une part, et s'assurer que l'« Engagement Caoutchouc Naturel Durable » est appliqué sur les plantations dans lesquelles Michelin a une participation financière.
- Sites de Production : Dans l'analyse des risques environnementaux des sites et les plans d'actions associés, intégrer la présence de zones et espèces protégées à proximité immédiate des sites.

De plus depuis 2017, Michelin à travers les Movin'On Labs et le Movin'On Summit mobilise les écosystèmes mondiaux de la mobilité pour rendre cette dernière plus durable. Movin'On, est l'écosystème global dédié à la mobilité durable, créé et inspiré par Michelin en 2017. <https://www.movinonconnect.com/>

4. La crise du coronavirus va fortement affaiblir le tissu économique, et en particulier les TPE-PME. Dans ce contexte, votre groupe envisage-t-il de modifier les conditions de paiement de ses fournisseurs, et si oui, de quelle manière et sur quel périmètre géographique ?

Depuis le début de la crise, Michelin a veillé à honorer ses échéances de paiements vis-à-vis de tous ses fournisseurs. La Direction des Achats du Groupe a également mis en place un dispositif de suivi des fournisseurs à risque, sur un périmètre mondial, de manière à adapter les mesures de soutien au cas par cas.

Michelin a été récemment distinguée "Entreprise solidaire" avec ses fournisseurs, pour ses différentes actions depuis le début de la crise du Covid-19.

5. Comment votre société prépare-t-elle ses salarié.e.s aux transitions du XXI^e siècle qui bouleversent votre industrie ?

Le Groupe s'y prépare en travaillant dans plusieurs directions : méthodes de travail, compétences professionnelles et comportementales, digitalisation.

- Mise en place d'une structure de veille et de réflexion sur tout ce qui a trait à ce que l'on appelle le « *Future of work* » (Télétravail, travail collaboratif etc.).
- Mise en place d'un nouveau process appelé SWP « *Strategic workforce planning* » qui aide Michelin à identifier les compétences dont il aura besoin dans le futur.
- Dynamisation de la capacité à développer les compétences techniques des employés, d'une manière agile et continue, en s'appuyant massivement sur des outils digitaux. En effet, plus jamais une carrière ne pourra se construire autour de compétences acquises en début de carrière ou autour d'un seul métier.
- Renforcement de la culture digitale.
- Développement de nouvelles manières d'être et d'agir individuelles et collectives en s'appuyant sur **un nouveau modèle de leadership appelé I CARE** et dont la responsabilisation constitue la colonne vertébrale.

6. Avez-vous une définition du « salaire décent » ne se limitant pas au salaire minimum légal local ? Si oui laquelle ? Comment votre société garantit-elle à ses salarié.e.s un salaire décent, notamment dans ses principaux pays d'implantation ?

Michelin retient comme définition du salaire décent une rémunération permettant de subvenir aux besoins essentiels de la famille (alimentation, logement, transport, éducation des enfants, frais de santé), mais également de constituer une épargne de précaution et d'acquérir des biens de consommation « standard » (selon le niveau de vie du pays).

Pour garantir l'équité et préserver la cohésion du Groupe, Michelin a une seule politique de rémunération pour toutes les entités, tous les métiers et toutes les catégories de personnel, avec des règles de gestion et des processus partagés par tous les pays. Michelin rémunère ses employés selon leur niveau de responsabilité, en garantissant un niveau de rémunération compétitif dans le bassin d'emploi. Chaque année, Michelin participe à des enquêtes de rémunération organisées par des sociétés spécialisées (Hay, Mercer), permettant de s'assurer du bon positionnement des rémunérations des salariés. Par ailleurs, Michelin complète les systèmes nationaux (santé, prévoyance et retraite), afin d'accorder des avantages sociaux compétitifs à ses salariés dans la plupart des pays où le Groupe est présent.

7. Dans le cadre des formules des accords d'intéressement dont bénéficient vos salarié.e.s en France, prenez-vous en compte des critères environnementaux et sociaux ? Si oui comment et dans quelle proportion ?

Dans les sociétés françaises, les accords d'intéressement sont renégociés tous les trois ans. Les critères choisis pour la période 2020 à 2022 sont actuellement en cours de négociation.

Ils sont exclusivement choisis au sein de chacun des établissements pour rechercher la meilleure performance possible au plus près du terrain et permettre aux salariés d'établir un lien direct entre les résultats obtenus et la rétribution de leur engagement.

Des critères environnementaux et sociaux sont effectivement intégrés. On peut citer actuellement parmi les critères en cours de discussion : le suivi des déchets ou de la perte matière, les idées de progrès dédiées à l'environnement, l'implication dans la vie locale ou le développement des compétences.

Désormais, il n'y a plus d'intéressement Groupe et plus de critères dans l'intéressement MFPM. Ils sont exclusivement au niveau des établissements.

On retrouve en négociation un critère social dans tous les accords et un critère environnemental dans 40 % d'entre eux.

8. Dans le cadre de l'épargne salariale, quelle est la part des fonds qui bénéficient d'un label responsable (CIES, Finansol, Greenfin, ISR) ?

Le Plan Epargne Entreprise (PEE) propose sept fonds dont un ayant un label responsable. Le Plan Epargne Retraite Collectif (PERCO) propose quatre fonds dont exclusivement des fonds avec un label responsable. Le PEE et PERCO ont en commun un fonds ISR. L'Entreprise étudie bien évidemment comment faire évoluer l'Epargne Salariale vers plus de fonds responsables et/ou plus verts. Toute évolution ne peut cependant se faire qu'à l'issue de notre réflexion sur ce que devrait être l'épargne entreprise dans les années à venir notamment dans le cadre de la loi PACTE.

9. La répartition des impôts pays par pays est-elle débattue par le conseil d'administration dans son ensemble et/ou au sein du comité d'audit ? Pensez-vous en rendre les résultats publics ?

Du fait de sa structure de Société en Commandite par Actions, Michelin a un Conseil de Surveillance et non d'Administration. La Société applique les recommandations du Code du gouvernement d'entreprise des sociétés cotées (« Code AFEP / MEDEF », version révisée de janvier 2020) et conformément au préambule de ce code, procède aux adaptations nécessaires à sa forme de Société en Commandite par Actions (« SCA »).

Le Conseil de Surveillance est chargé en particulier du contrôle permanent de la gestion de la Société et apprécie la qualité de celle-ci au bénéfice des actionnaires auxquels il rend compte annuellement. Le Comité d'Audit du Conseil de Surveillance s'est vu présenté les lignes directrices de la politique fiscale du Groupe.

De plus, conformément à ses obligations, le Groupe a établi et remis aux autorités fiscales la répartition des ses impôts dans le cadre du « *country by country reporting* ». Ces données ne sont pas à ce jour rendues publiques.

Par soucis de transparence, le groupe a signé un accord dit de « Relation de confiance » avec les autorités fiscales françaises.

10. Les problèmes de cohésion sociale dus aux écarts de rémunérations sont-ils examinés en conseil d'administration et font-ils l'objet d'une politique ?

Du fait de sa structure de Société en Commandite par Actions, Michelin a un Conseil de Surveillance et non d'Administration. La Société applique les recommandations du code du gouvernement d'entreprise des sociétés cotées (« Code AFEP / MEDEF », version révisée de janvier 2020) et conformément au préambule de ce code, procède aux adaptations nécessaires à sa forme de société en commandite par actions (« SCA »).

Le Conseil de Surveillance est chargé en particulier du contrôle permanent de la gestion de la Société et apprécie la qualité de celle-ci au bénéfice des actionnaires auxquels il rend compte annuellement.

Le Conseil a examiné en 2019 parmi d'autres sujets, l'évaluation du modèle social présenté par la Gérance et en 2020 son Comité des Rémunérations et des Nominations a examiné la politique de diversité.

De plus le Conseil de Surveillance a revu le tableau présentant les ratios d'équités, calculés entre la rémunération des différents Gérants et la moyenne et la médiane des rémunérations de la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin, publié dans le Document d'enregistrement universel 2019.

En 2019, le Comité Opérationnel Droits de l'Homme a engagé une démarche visant à vérifier que tous les salariés du Groupe disposent d'une rémunération qui leur permette de satisfaire leurs besoins et ceux de leur famille. Plusieurs experts sur cet enjeu (BSR, Fair Wage Initiative, wage indicator, Anker) ont été consultés afin de définir une méthodologie d'analyse d'écart applicable à l'ensemble du Groupe.

11. La politique pour assurer l'égalité entre les femmes et les hommes en termes de rémunération, de carrière et d'accès aux postes de responsabilité et les cibles à atteindre sont-elles débattues en conseil d'administration ?

Du fait de sa structure de Société en Commandite par Actions, Michelin a un Conseil de Surveillance et non d'Administration. La Société applique les recommandations du code du gouvernement d'entreprise des sociétés cotées (« Code AFEP / MEDEF », version révisée de janvier 2020) et conformément au préambule de ce code, procède aux adaptations nécessaires à sa forme de société en commandite par actions (« SCA »).

Le Conseil de Surveillance est chargé en particulier du contrôle permanent de la gestion de la Société et apprécie la qualité de celle-ci au bénéfice des actionnaires auxquels il rend compte annuellement. Le Conseil a examiné en 2019 parmi d'autres sujets, l'évaluation du modèle social présenté par la Gérance et en 2020 son Comité des Rémunérations et des Nominations a examiné la politique de diversité.

Michelin applique une politique de non-discrimination et d'égalité de la rémunération à profil et poste équivalents. Depuis 2012, le Groupe utilise dans le monde entier une méthodologie identique et audité, permettant de comparer les niveaux de salaires entre les hommes et les femmes pour des postes de responsabilité équivalente.

Dans le cadre de l'accord Mixité négocié en France par les partenaires sociaux et la MFPM (Manufacture Française des Pneumatiques Michelin), les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes dans l'entreprise font l'objet d'un travail d'analyse par des chercheurs indépendants de l'Institut national des études démographiques (INED). L'étude porte sur la revue de l'intégralité des données de rémunération (salaire de base d'une part, et salaire de base abondé des autres éléments de rémunération, d'autre part) pour chaque année depuis 2013, et ce pour la totalité des salariés de la MFPM. Une fois neutralisé l'impact des variables que sont l'âge, l'ancienneté, le métier considéré et le niveau de responsabilité exercé, les conclusions de l'étude indiquent que la valeur résiduelle des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes est quasi nulle (< 1 %) pour toutes les catégories de personnel ; il apparaît en outre que les taux de promotions sont équivalents ou légèrement plus favorables pour les femmes, quelle que soit la catégorie de salarié.

Michelin entend également progresser vers un management plus féminin grâce à un plan d'action spécifique dans chaque Région. Avec la méthode de détection du potentiel développée par le Groupe, une attention toute particulière est portée aux critères de définition. Michelin s'est fixé un objectif de 30 % de femmes dans le management à l'horizon 2020. La Part des femmes dans le management et la maîtrise (Salariés avec un niveau de responsabilités individuelles de A à N selon la méthode Hay retenue par le Groupe) augmente continuellement ; elle progresse de 26,8 % en 2018 à 27,4 % en 2019, au niveau du Groupe hors réseaux de distribution, et sociétés acquises en cours d'année.

12. Entendez-vous publier l'avis des partenaires sociaux sur la Déclaration de Performance Extra-Financière de votre groupe ?

La Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF) n'est pas formellement présentée aux partenaires sociaux. En revanche, les enjeux environnementaux et sociétaux sont abordés dans les différentes instances représentatives du personnel (Comités Nationaux, Comité d'Entreprise Européen et bientôt Comité Monde).

¹ *Science Based Targets initiative est un partenariat entre quatre organismes – CDP, UN Global Compact, World Resources Institute et World Wide Fund for Nature ayant pour but de valider les objectifs de réduction d'émissions de CO₂ proposés par des entreprises selon un critère principal d'alignement à l'objectif de l'accord de Paris, c'est-à-dire limiter l'augmentation de la température globale moyenne à moins de 2 °C, voire 1,5 °C.*

² *Principales pressions de l'activité humaine sur la biodiversité : (1) les changements d'usage des terres et de la mer ; (2) l'exploitation directe de certains organismes ; (3) le changement climatique ; (4) la pollution et (5) les espèces exotiques envahissantes. Rapport de la Plateforme intergouvernementale sur la biodiversité et les services écosystémiques (IPBES), mai 2019*

ORANGE

1. Quelle est la liste de vos activités non-compatibles avec l'accord de Paris (i.e. un scénario climatique maintenant l'augmentation de la température mondiale à un niveau bien inférieur à 2°C et poursuivant les efforts pour limiter encore davantage l'augmentation de la température à 1,5°C) ? Quelles sont les actions prises pour vous désengager de ces activités en 2020 ?

Orange n'a pas identifié d'activités non-compatibles avec l'accord de Paris.

Orange est un opérateur de télécommunications, qui a pour ambition de développer autour de son offre de connectivité, une plateforme multi-services pour apporter aux populations les services essentiels que sont, au-delà des activités télécoms, les services financiers (mobile banking), l'énergie, l'accès à des contenus.

Le numérique est en effet devenu une part essentielle des activités humaines qui irrigue l'ensemble de la vie économique, sociale, politique, privée etc. Il appartient au Groupe de prendre en compte les enjeux environnementaux, tant pour ses propres émissions, celles inhérentes à ses activités, que pour offrir des solutions à ses clients afin de limiter leurs propres impacts. Compte tenu de l'activité d'Orange, le Groupe ne se positionne donc pas sur son empreinte environnementale en fonction de ses différentes activités, mais en fonction de son empreinte globale.

Orange a confirmé son engagement pour le climat à l'occasion du sommet des Nations Unies pour l'action climatique à New York en septembre 2019, en signant, au côté d'autres grandes entreprises, le *pledge* des Nations Unies « Global Compact » pour une trajectoire de 1,5° C. Cet engagement vise l'adoption d'objectifs climatiques englobant les opérations et la chaîne de valeur de l'entreprise alignées avec une limitation d'augmentation de la température à +1,5° C en 2100 par rapport aux niveaux pré-industriels et permettant d'atteindre le « Net Zéro Carbone » au plus tard en 2050.

À cet égard, Orange a pris l'engagement, fin 2019, d'être Net Zéro Carbone dès 2040 soit avec 10 ans d'avance sur le secteur, avec un point de passage à la fin du plan stratégique Engage 2025 : réduire de 30 % les émissions de CO₂ du Groupe par rapport à 2015 malgré une croissance toujours soutenue des usages, du nombre d'utilisateurs, de l'amélioration et de l'extension de la couverture de ses réseaux.

Dès 2025, à la fin de ce plan, Orange prévoit de recourir à 50 % d'électricité d'origine renouvelable dans le mix énergétique du Groupe et Orange a l'ambition de généraliser l'économie circulaire dans ses processus et métiers.

En 2019, les émissions de CO₂ s'élèvent au niveau du Groupe à 1,3 million de tonnes (*scope 1&2*), en réduction de 5,4 % en 2019 par rapport à 2018 grâce aux efforts entrepris pour améliorer la performance énergétique de ses réseaux (la quantité d'électricité pour transporter 1 Giga octets s'est abaissée de 80 % en 4 ans), grâce à la production d'électricité d'origine renouvelable (par exemple trois fermes solaires en Jordanie qui couvrent plus de 73 % de ses besoins locaux, et plus de 2 800 sites alimentés en énergie solaire sur la zone MEA en 2019).

Orange conçoit et développe également des services et des solutions pour favoriser des alternatives durables en matière de villes intelligentes, d'Internet des objets (IoT) et Machine to Machine (M2M), d'optimisation énergétique (comme le *smart metering* ou compteurs intelligents), de réduction de l'empreinte carbone, de mobilité écoresponsable etc.

2. Comment vos CapEx/plans de développements sont-ils alignés avec un scénario climatique compatible avec l'accord de Paris ?

Les Capex et plans de développement d'Orange prennent en compte les engagements du Groupe : l'objectif d'être Net Zéro Carbone en 2040 et non en 2050 est mieux disant par rapport à un scénario climatique compatible avec l'accord de Paris. Le plan stratégique d'Orange Engage 2025 intègre, sur le plan des engagements budgétaires, le point de passage d'une réduction des émissions de CO₂ de 30 % par rapport à 2015. Les actions et moyens à mettre en oeuvre pour atteindre cet objectif font l'objet d'un suivi régulier par le Comité Exécutif du Groupe (Comex), sous la responsabilité des directions financière, stratégique et de la RSE, en liaison avec les entités opérationnelles. Le plan stratégique a été validé par le Conseil d'administration d'Orange.

3. Comment analysez-vous l'impact de vos activités sur les écosystèmes mondiaux et locaux (par exemple, la biodiversité) ? Quels sont vos 5 principaux impacts sur ceux-ci (positifs et négatifs) ?

Orange a choisi le cadre d'analyse de mesures d'impact de ses activités proposé par les Nations Unies, à travers des objectifs de développement durable (ODD). La réflexion est en cours au niveau du Groupe pour déterminer les ODD prioritaires et les indicateurs associés, afin d'établir des plans d'actions et de mesurer la contribution d'Orange aux enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux.

D'ores et déjà, Orange réalise des mesures de l'impact socioéconomique de ses activités dans les territoires, à travers ses études sur la valeur économique et sociale créée. Après la France et le Niger en 2017, puis cinq autres pays d'Afrique en 2018, la démarche a été étendue en 2019 à deux pays européens, la Roumanie et la Moldavie. Au-delà du poids intrinsèque d'Orange dans les économies locales, l'évaluation des impacts du Groupe couvre d'autres niveaux d'empreinte sur le plan économique et social.

L’empreinte d’Orange analysée à travers les différents écosystèmes, présentée avec ses risques et opportunités, (voir tableau issu du Rapport annuel intégré, RAI 2019, p. 39)

4. La crise du coronavirus va fortement affaiblir le tissu économique, et en particulier les TPE-PME. Dans ce contexte, votre groupe envisage-t-il de modifier les conditions de paiement de ses fournisseurs, et si oui, de quelle manière et sur quel périmètre géographique ?

Orange a pris la mesure de la crise qui se profilait très tôt et a décidé courant mars d’anticiper le paiement des fournisseurs français, en particulier en accélérant et en systématisant les paiements comptants des factures inférieures à 50 000 euros de ses partenaires pro/PME, de manière à aider les secteurs économiques les plus impactés par la situation actuelle. Un suivi des besoins et de l’application de ces mesures est réalisé périodiquement. Ainsi, Orange a déjà mobilisé plus de 300 millions d’euros de trésorerie depuis le début de la mise en place de l’état d’urgence sanitaire.

Orange soutient également ses partenaires français pour la maintenance et le développement des réseaux, indispensables aux échanges et à la fluidité des informations nécessaires à la vie de ses clients et aux besoins vitaux du pays en matière de réseaux, en leur proposant des mesures spécifiques d’accompagnement, en vue de conserver des capacités de production et d’engager les plans de reprise pour le déconfinement qui se met en place.

Le médiateur des entreprises a reconnu l’engagement solidaire et la posture responsable d’Orange dans son communiqué de presse du 16 avril.

Des mesures équivalentes ont pu être déployées dans les différentes filiales du Groupe hors de France en fonction des besoins du tissu économique local.

5. Comment votre société prépare-t-elle ses salarié.e.s aux transitions du XXI^e siècle qui bouleversent votre industrie ?

Orange souhaite préparer ses collaborateurs aux évolutions des technologies et des marchés en développant leurs compétences. Pour cela, Orange met en place des dispositifs d’apprentissage innovants, combinant le meilleur du digital et de l’humain, en coopération avec ses écoles métiers et des acteurs externes de référence.

Orange est aujourd’hui un acteur leader et responsable dans la formation de ses collaborateurs sur les métiers du numérique. Pour permettre au Groupe de rester durablement à la pointe des nouvelles technologies et en faire le socle de son avantage compétitif, Orange accompagne ses salariés pour se doter des savoir-faire utiles pour se préparer aux changements prévisibles de son écosystème.

Or, le Groupe est convaincu que la transformation d’Orange est liée à la capacité de chacune et chacun à apprendre autrement, à partager ses connaissances. La conjugaison des compétences techniques et des soft skills, ces fameuses qualités humaines et relationnelles, constitue par ailleurs l’une des clés de ses succès futurs.

L’intelligence artificielle (IA), la data, la cybersécurité, le développement informatique, le cloud ou la virtualisation des réseaux sont autant d’expertises essentielles à la croissance des activités d’Orange. D’ici à 2025, le Groupe va investir plus de 1,5 milliard d’euros dans un programme ambitieux de montée en compétences pour renforcer, adapter ou renouveler le savoir-faire de ses collaborateurs. L’objectif est de doubler le nombre de ses spécialistes dans ces technologies, pour dépasser les 20 000 personnes à terme, et de développer la pratique et les usages associés dans tous ses métiers, notamment au sein des équipes marketing et de gestion des réseaux. Au-delà de ces utilisateurs avertis, c’est bien l’ensemble des salariés d’Orange qui seront sensibilisés à ces nouvelles compétences. En France, les programmes ont mis l’accent sur le renforcement des compétences relationnelles pour les services clients, l’accompagnement de la transformation des boutiques sur le modèle des Smart Stores et la montée en compétences des collaborateurs dans les réseaux du futur ou l’IT. En BtoB, Orange Business Services a structuré sa formation autour de la compréhension des besoins client, de la confiance numérique, du leadership technologique et de l’agilité de l’entreprise. En Afrique et au Moyen-Orient, l’accent a été mis sur la cybersécurité, le big data et les nouveaux services financiers.

Pour relever ce véritable défi des compétences, le Groupe fait évoluer son dispositif de formation au travers de son école en réseau Orange Campus, dorénavant ouverte à l’ensemble des collaborateurs de l’entreprise et à de nouveaux publics externes. Organisée autour de quatre domaines prioritaires - data / IA, cybersécurité, management et compétences pour tous (*soft skills*), Orange Campus offre une nouvelle expérience d’apprentissage en s’appuyant sur ses experts métiers, ses plateformes digitales, des partenaires de référence, et des lieux dédiés en France, en Europe et en Afrique. Les formations proposées seront progressivement personnalisées, alliant des dispositifs courts de sensibilisation voire d’approfondissement, à des cycles longs d’expertise ou de reconversion professionnelle, certifiants ou diplômants.

Le HR Innovation Lab est une structure de réflexion et d’expérimentation créée par Orange Business Services en avril 2019. Il réunit toute la diversité de l’écosystème RH (grandes et petites entreprises, indépendants, start-up, collaborateurs) afin de comprendre comment les innovations technologiques peuvent transformer les ressources humaines. Et ce, qu’il s’agisse d’outils, de compétences, de modes de travail et d’organisation, d’expérience salarié ou encore de culture d’entreprise. Webinaires, cercles RH et *learning expeditions* réunissent académiciens, sociologues, experts et chercheurs des Orange Labs. Le résultat de leurs réflexions et de leurs recherches fera l’objet de publications. À travers le HR Innovation Lab, Orange Business Services fait donc le pari du collectif pour anticiper et imaginer les organisations de demain.

6. Avez-vous une définition du « salaire décent » ne se limitant pas au salaire minimum légal local ? Si oui laquelle ? Comment votre société garantit-elle à ses salarié.e.s un salaire décent, notamment dans ses principaux pays d'implantation ?

Orange n'a pas de définition de cette nature. Pour autant, les pays définissent leur politique de rémunération en considération des obligations légales, de l'environnement macroéconomique, et des pratiques salariales observées sur le marché.

En France, Orange applique les salaires minima de la branche professionnelle, supérieurs au salaire minimum légal.

7. Dans le cadre des formules des accords d'intéressement dont bénéficient vos salarié.e.s en France, prenez-vous en compte des critères environnementaux et sociaux ? Si oui comment et dans quelle proportion ?

L'accord d'intéressement Groupe prend en compte la politique d'Orange en matière de responsabilité sociale d'entreprise (RSE) en intégrant un indicateur relatif à la maîtrise de la consommation d'énergie. Cet indicateur mesure la maîtrise de la consommation d'électricité dans les bâtiments techniques et mixtes d'Orange.

Le poids de cet indicateur a récemment été doublé pour atteindre 10 % de l'enjeu global de l'intéressement.

8. Dans le cadre de l'épargne salariale, quelle est la part des fonds qui bénéficient d'un label responsable (CIES, Finansol, Greenfin, ISR) ?

Orange s'inscrit dans cette démarche d'épargne responsable en proposant aux épargnants des fonds bénéficiant d'un label responsable (déterminé par des organismes extérieurs).

A fin mars 2020, la part des fonds ISR (Investissement Socialement Responsable) dans le total de l'encours de l'épargne salariale d'Orange, hors actionariat salarié, représentait près de 20 %.

9. La répartition des impôts pays par pays est-elle débattue par le conseil d'administration dans son ensemble et/ou au sein du comité d'audit ? Pensez-vous en rendre les résultats publics ?

Chaque année, un point sur la fiscalité du Groupe est fait en Comité d'audit par le Directeur fiscal Groupe. Cette présentation englobe un point sur les impôts décaissés par la Groupe en France et à l'international (impôt sur les sociétés et impôts d'exploitation), sur la fiscalité internationale et les prix de transfert, ainsi que sur les contrôles fiscaux et les contentieux. Un rapport est ensuite réalisé par le Président du Comité d'audit au Conseil d'administration. De manière plus ponctuelle, un point sur la fiscalité est présenté en Conseil d'administration, dès que l'actualité l'exige.

Les informations communiquées aux administrateurs ne sont pas rendues publiques. Il est à noter que comme les années précédentes, Orange a publié sur son site Internet le détail des impôts payés pays par pays pour les principaux contributeurs au titre de l'exercice 2019.

10. Les problèmes de cohésion sociale dus aux écarts de rémunérations sont-ils examinés en conseil d'administration et font-ils l'objet d'une politique ?

Pour Orange, la rémunération et la reconnaissance, notamment dans le champ des avantages sociaux, s'articulent principalement autour :

- du salaire de base ;
- de la part variable, qui rémunère la performance individuelle et collective à travers la réalisation des objectifs quantitatifs mais aussi qualitatifs au service de la satisfaction durable des clients ;
- des dispositifs de rémunération collective, comme l'intéressement ou la participation en France ;
- des programmes d'avantages sociaux, en terme de santé et prévoyance, d'épargne, de retraite, ou des éléments non monétaires, qui constituent des réponses socialement responsables tout en développant un sentiment d'appartenance à l'entreprise. Des programmes d'actionariat salarié participent également à cette finalité tout en contribuant à renforcer la part des salariés dans le capital du Groupe.

La politique de rémunération des entités du Groupe est mesurée et suivie, en étroite collaboration avec la direction financière, et doit prendre en compte la situation locale à travers notamment les obligations légales, l'environnement macroéconomique, le taux de départs volontaires (*turn-over*), les politiques de rémunération observées sur le marché. En France, les études réalisées par l'Observatoire interne des rémunérations permettent de constater la cohérence d'ensemble des politiques de rémunération menées par les sociétés du Groupe et un positionnement des pratiques de rémunération en adéquation avec celles du marché :

- les cadres et les agents de maîtrise bénéficient d'une rémunération variable individuelle semestrielle assise sur l'atteinte des résultats des programmes majeurs du Groupe et de leurs objectifs personnels ;
- l'ensemble des salariés bénéficie, à travers les accords d'intéressement des sociétés et de l'accord de participation du Groupe en France, d'un complément de rémunération lié à des critères de performance ou de résultat.

Pour Orange SA, les mesures d'augmentation collective et individuelle sont complétées par des mesures portant sur la reconnaissance des compétences, des qualifications et des parcours professionnels, ainsi que des dispositions spécifiques qui concernent notamment l'égalité professionnelle, les premiers niveaux de salaires et les salariés en début de carrière.

Par ailleurs, Orange publie le ratio d'équité de l'année qui précède et les ratios des 4 années précédentes dans son Document d'enregistrement universel (DEU) selon les lignes directrices de l'AFEP définies en décembre 2019 (le détail de ces éléments se trouve en pages 366 et 367 du DEU 2019).

11. La politique pour assurer l'égalité entre les femmes et les hommes en termes de rémunération, de carrière et d'accès aux postes de responsabilité et les cibles à atteindre sont-elles débattues en conseil d'administration ?

Conformément aux termes de l'article L. 225-37-1 du code de commerce et des articles L. 2312-18, L. 1142-8 et L. 1143-1 du code du travail, le Conseil d'administration d'Orange délibère annuellement sur la politique du Groupe en matière d'égalité professionnelle et salariale entre les femmes et les hommes. Cette délibération est précédée d'un examen en Comité de gouvernance et de RSE (CGRSE).

Ainsi, le Conseil délibère :

- sur la base des indicateurs relatifs à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes relevant de la base de données économiques et sociales ; et
- sur la base des indicateurs publiés chaque année relatifs aux écarts de rémunération entre les femmes et les hommes et aux actions mises en oeuvre pour les supprimer.

La politique Égalité Professionnelle d'Orange s'inscrit dans le plan stratégique de l'entreprise et bénéficie de l'impulsion donnée par le Comité stratégique égalité professionnelle. Cette politique est également nourrie par un dialogue social régulier et approfondi, non seulement en France mais également au niveau international grâce à l'accord mondial sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle, la lutte contre les discriminations et les violences, signé par le Groupe avec UNI Global Union et l'Alliance mondiale UNI-Orange le 17 juillet 2019.

Au cours de sa réunion du 3 décembre 2019, le Conseil d'administration d'Orange a souligné l'évolution positive de la situation en matière d'égalité professionnelle et salariale entre les femmes et les hommes, et rappelé les mesures mises en oeuvre tout en mettant un accent sur la poursuite des actions à mener dans les pays du Groupe.

12. Entendez-vous publier l'avis des partenaires sociaux sur la Déclaration de Performance Extra-Financière de votre groupe ?

Les partenaires sociaux n'ont pas formulé d'avis écrit relatif à la Déclaration de performance extra-financière (DPEF) du Groupe publiée. Cependant, la DPEF du Groupe ainsi que le Plan de vigilance font l'objet d'échanges formalisés avec les instances représentatives du personnel en France, au sein du Comité de Groupe Europe et du Comité de Groupe Monde. De plus, la politique RSE, ses feuilles de route ainsi que la DPEF, le Plan de vigilance et son compte rendu de mise en oeuvre, font l'objet d'une validation en CGRSE, lequel fait un rapport au Conseil d'administration d'Orange SA, au sein duquel siègent et participent aux débats quatre représentants du personnel :

- 3 administrateurs élus directement par le personnel ;
- 1 administrateur élu par l'Assemblée, sur proposition des salariés actionnaires pour les représenter au Conseil.

Par ailleurs, deux autres salariés siègent au Conseil, avec voix consultative :

- un représentant du Comité de Groupe Monde ;
- un représentant du Comité social et économique (CSE) central.

Enfin, la « raison d'être » d'Orange a fait l'objet d'une co-construction : l'ensemble des parties prenantes du Groupe, les salariés et les partenaires sociaux ont été associés à la démarche.

PERNOD RICARD

1. Quelle est la liste de vos activités non-compatibles avec l'accord de Paris (i.e. un scénario climatique maintenant l'augmentation de la température mondiale à un niveau bien inférieur à 2°C et poursuivant les efforts pour limiter encore davantage l'augmentation de la température à 1,5°C) ? Quelles sont les actions prises pour vous désengager de ces activités en 2020 ?

Our carbon footprint covers all our activities. We set targets covering our main activities which represent 80% of our carbon footprint: production (scope 1 and 2), agriculture raw materials, packaging & POS and transport (Scope 3).

All our carbon targets (scopes 1,2 and 3) have been approved by SBT and are aligned with a below 2°C scenario for our Scope 1 and 2 emissions and the 2°C scenario for the Scope 3 emissions.

We follow the recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosure by disclose our current and potential impacts of climate related risks and opportunities on our organisation. (see our registration document section 3.3.3.2).

2. Comment vos CapEx/plans de développements sont-ils alignés avec un scénario climatique compatible avec l'accord de Paris ?

Clear 2030 S&R roadmap with targets from now until 2030 and milestones in between

Strong governance structure: S&R senior steering committee meeting twice a year, launch of S&R Committee at board level, part of top management objectives linked to performance

All affiliates (70+) have detailed action plans linked to budgeting to reach target

Resources - CAPEX spread amongst various functions, estimated 100s of millions over the course of the roadmap.

3. Comment analysez-vous l'impact de vos activités sur les écosystèmes mondiaux et locaux (par exemple, la biodiversité) ? Quels sont vos 5 principaux impacts sur ceux-ci (positifs et négatifs) ?

All our products come from nature and natural ingredients, our brands have strong local roots – we are committed to preserving, protecting and nurturing these natural ecosystems - our agricultural footprint is large and global – we source from 285,000 hectares all over the world and so partnerships and relationship building with key stakeholders like farmers and suppliers globally is essential.

Ex: In Martell we have sustainable viticulture partnerships with over 1,200 winegrowers going back generations.

Ex: Absolut all ingredients sourced from Southern Sweden, strong partnerships with local wheat farmers.

In order to not only mitigate our negative impact but go further to drive positive impact, a series of targets:

- *Biodiversity project – aim to have strategic initiative in each of our affiliates by 2030 – clear guidance with biodiversity guidelines, projects must be in partnership with academic institutions to be scientifically robust*
- *Terroir mapping - currently doing a terroir mapping exercise to understand where all products come from to then be able to analyse the risks in those areas and invest in projects to address the sustainability issues (target = 100% of raw materials mapped and risk assessed by 2022)*
- *Certification - 100% of key raw materials to be certified by 2030*
- *CO₂ reduction - as part of our scope 3 target (50% intensity reduction) by 2030*
- *Regenerative agriculture – running pilot schemes within owned vineyards in 8 wine regions (2025)*
- *Farmer partnerships - work with over 5,000 farmers to share knowledge (2030)*

4. La crise du coronavirus va fortement affaiblir le tissu économique, et en particulier les TPE-PME. Dans ce contexte, votre groupe envisage-t-il de modifier les conditions de paiement de ses fournisseurs, et si oui, de quelle manière et sur quel périmètre géographique ?

The hospitality industry was particularly hard hit – we accelerated the launch of the Bar World of Tomorrow: a free online training course on sustainability and responsibility in Bars

Also supported hospitality industry in various markets, examples:

- *Jameson donated USD600,000 (552,000€) to the US Bartender's Guild COVID-19 fund*
- *PR Winemakers: pledged AUS \$100,000 (58,000€) to provide meals to hospitality professionals in Australia via Meals for Mates initiative*
- *Pernod Ricard South Africa Keep the Spirit campaign*

4m+ litres of pure alcohol provided to external partners

1m+litres of hand sanitiser produced at over 10 facilities

Bearing in mind Pernod Ricard's strong liquidity position and the payment difficulties of certain suppliers and customers, payment term support was provided to the ecosystem of suppliers and customers and long-term buying contracts maintained.

5. Comment votre société prépare-t-elle ses salarié.e.s aux transitions du XXI^e siècle qui bouleversent votre industrie ?

At Pernod Ricard, innovation at the heart of everything we do, adapting to new models and ensuring our workforce is ready for the future.

Future-fit training - target to have each employee trained at least every three years in future fit training by 2030 – focused on upskilling and reskilling.

Employees are supported with a mix of on-the-job learning and formal training whether at our University (over 15,000 hours of training), through ad hoc courses or company-wide MOOCs.

There is a wide catalogue of training available, with programmes applicable to all employees (eg.: mandatory e-learning on responsible consumption; Training on compliance and anti-bribery; training on group new digital tools etc) and function specific (eg.: Finance transformation modules).

6. Avez-vous une définition du « salaire décent » ne se limitant pas au salaire minimum légal local ? Si oui laquelle ? Comment votre société garantit-elle à ses salarié.e.s un salaire décent, notamment dans ses principaux pays d'implantation ?

We have a Global Human Rights Policy that all companies/affiliates must adhere to aligned with the United Nations Guiding Principles, it focuses on fair wages, anti-harassment, freedom of association, forced labour, among other aspects.

Supplier Standards - must be signed by all the suppliers we work with, these standards also cover the main aspects of sustainability including Human Rights and working conditions.

We strive to have wages be competitive and attractive, at a minimum meeting local laws and market practices based on external survey provided by international providers. Extract from HR policy below:

“All affiliates shall ensure the attractiveness of their compensation policies with respect to market practices. Compensation policies must be designed to be objective, accountable and fair and respect the principle of equal remuneration for men and women for work of equal value.”

The Group has a policy to provide life assurance cover in case of death (all causes) with an equivalent of at least 1 year of base salary.

7. Dans le cadre des formules des accords d'intéressement dont bénéficient vos salarié.e.s en France, prenez-vous en compte des critères environnementaux et sociaux ? Si oui comment et dans quelle proportion ?

The Chairman-CEO, top 500 managers globally and all HQ staff have a Sustainability & Responsibility target in their annual bonus structure. For the Chairman CEO, this is typically c 20% of his qualitative bonus.

For other employees, this depends on local bonus structures.

8. Dans le cadre de l'épargne salariale, quelle est la part des fonds qui bénéficient d'un label responsable (CIES, Finansol, Greenfin, ISR) ?

Employee savings plans vary from country to country.

In France, a significant percentage is reinvested in Pernod Ricard shares, showing the high level of trust and commitment of our employees for Pernod Ricard.

There are generally several options available including responsible funds.

9. La répartition des impôts pays par pays est-elle débattue par le conseil d'administration dans son ensemble et/ou au sein du comité d'audit ? Pensez-vous en rendre les résultats publics ?

The Group's tax policy of the Group is part of our S&R Group Ethical practices presented in our registration document. If appropriate, tax matters, including transfer pricing policy which drives the country by country allocation of taxes, or new regulations impacting the Group are presented to the Board of Directors, and the audit committee.

The Group is compliant with applicable country-by-country reporting obligations but do not intend to publish a split of our tax liability per country on a spontaneous basis which we consider to be sensitive commercial information.

10. Les problèmes de cohésion sociale dus aux écarts de rémunérations sont-ils examinés en conseil d'administration et font-ils l'objet d'une politique ?

This has not been an issue to date.

Salaries are benchmarked in each market comparing to FMCG practices to ensure Pernod Ricard competitiveness in the local market.

11. La politique pour assurer l'égalité entre les femmes et les hommes en termes de rémunération, de carrière et d'accès aux postes de responsabilité et les cibles à atteindre sont-elles débattues en conseil d'administration ?

Equal pay target by 2022: analysis done, global gap at 2.3%, currently looking into target remediation plans to close the gap.

Balance top management teams by 2030 (40% to 60%) by 2030 – why 2030? To ensure the internal work is done and the pipeline is created.

12. Entendez-vous publier l'avis des partenaires sociaux sur la Déclaration de Performance Extra-Financière de votre groupe ?

We consult our stakeholders to enhance our policies and strategy (action plans...) on an ongoing basis and are open for dialogue.

PEUGEOT

1. Quelle est la liste de vos activités non-compatibles avec l'accord de Paris (i.e. un scénario climatique maintenant l'augmentation de la température mondiale à un niveau bien inférieur à 2°C et poursuivant les efforts pour limiter encore davantage l'augmentation de la température à 1,5°C) ? Quelles sont les actions prises pour vous désengager de ces activités en 2020 ?

Le Groupe PSA n'a pas d'activités incompatibles avec l'Accord de Paris. La raison d'être du Groupe est de préserver la liberté de mouvement en proposant des solutions de mobilité durables, sûres et abordables.

Le Groupe n'a pas attendu l'Accord de Paris pour s'inscrire dans une démarche environnementale de réduction de ses impacts, tant sur la qualité de l'air (il est l'inventeur du Filtre à Particules) que sur le climat (position de leadership en matière d'émission de CO₂ de ses véhicules).

Au-delà de l'usage des véhicules, nous avons étendu la recherche de l'efficacité énergétique à nos processus industriels en les améliorant sans cesse pour qu'ils consomment moins d'énergie.

La question est finalement la suivante : quelle source d'énergie pour alimenter nos véhicules, quelle source d'énergie pour alimenter nos processus ? Dès lors, nous allons au-delà des frontières de notre entreprise : il nous faut pouvoir compter sur un écosystème qui puisse fournir à nos clients et à nous-mêmes une énergie la plus décarbonée possible.

Pour concrétiser notre engagement climat, nous avons fait valider nos trajectoires carbone par le *SBTI* qui a confirmé qu'elles étaient compatibles avec l'Accord de Paris.

Le Groupe PSA est, de plus, en train de travailler sur sa neutralité carbone car nous sommes persuadés que la neutralité carbone est incontournable, tant d'un point de vue éthique que d'un point de vue économique. La gouvernance climat mise en place par le Groupe permet de prendre rapidement les décisions qui permettront au groupe de faire évoluer ses process, ses produits et son éco système pour nourrir sa neutralité carbone et lutter contre le réchauffement climatique, dans l'intérêt des générations futures.

2. Comment vos CapEx/plans de développements sont-ils alignés avec un scénario climatique compatible avec l'accord de Paris ?

Notre plan produit, qui permet d'établir notre plan d'investissement est construit en cohérence avec la trajectoire carbone que nous sommes fixés.

Dans le domaine industriel, le programme Usine Excellente intègre une dimension environnementale qui challenge chaque usine pour atteindre la meilleure performance environnementale. Cette cible est actualisée chaque année pour prendre en compte les progrès réalisés et identifier les bonnes pratiques transposables d'un site à l'autre. Ces éléments sont des données d'entrée de la réflexion à 3 ans, conduite annuellement par chaque site pour converger vers la meilleure performance environnementale des sites industriels (réduction de l'empreinte environnementale du processus de fabrication) et vérifier que les progrès accomplis sont en ligne avec les cibles communiquées dans le rapport RSE. Les objectifs RSE exigeants sont portés par des membres du Comité Exécutif du Groupe qui en rendent compte au Directoire chaque année.

3. Comment analysez-vous l'impact de vos activités sur les écosystèmes mondiaux et locaux (par exemple, la biodiversité) ? Quels sont vos 5 principaux impacts sur ceux-ci (positifs et négatifs) ?

Le Groupe PSA a une approche à 360 degrés dans sa mesure d'impact de ses activités. Concernant l'impact sur l'eau, par exemple, le Groupe a réduit les polluants rejetés, a supprimé le nickel dans le traitement de surface et mesure quotidiennement les charges polluantes rejetées y compris quand le rejet est effectué vers une station communale. Il réduit également les déchets produits, en particulier les déchets métalliques (75% du total des déchets industriels) avec la démarche CUM (Coefficient d'Utilisation Matière) en emboutissage.

Concernant la pollution de l'air, le Groupe continue de réduire ses émissions de CO₂ en ligne avec les engagements de l'accord de Paris.

Concernant l'impact sur la biodiversité en particulier, le Groupe a mis en place un indicateur développé par l'Université de Paris I pour mesurer la biodiversité existante sur ses sites et garantir ainsi la préservation, voire identifier des axes de progrès (tonte douce par des ovins, nichoirs pour espèces d'oiseaux protégés, recensements faune flore...)

Les mesures nécessaires pour préserver les habitats naturels, la flore et la faune sont évaluées puis définies au cours de la phase initiale d'un projet d'implantation ou bien avant l'installation de tout nouvel équipement qui doit satisfaire des obligations réglementaires de déclaration. Ces études d'impact évaluent la sensibilité des milieux naturels situés à proximité immédiate des sites, et notamment la proximité de zones protégées (zones de faune et de flore) et sont réalisées dans de nouvelles installations ou renouvelées à chaque étape significative de développement d'un site (extension, nouvelle installation ou nouvel équipement), et font l'objet d'une déclaration publique et de l'approbation des autorités administratives.

En conséquence, une dizaine d'études d'impact sont menées annuellement sur les sites du Groupe.

Des analyses des impacts environnementaux de l'activité commerciale sont également effectuées chaque année en utilisant le système de management environnemental ISO 14000.

En 2019, le Groupe PSA a été la première entreprise du secteur privé à déployer l'indicateur RENATU dans ses sites pour évaluer la capacité de la faune et de la flore à se développer. L'objectif de cette approche consiste à maintenir et développer cette biodiversité. L'indicateur RENATU est reconnu par le ministère de l'Écologie et de la Transition Solidaire, l'ADEME et la Fondation pour Recherche sur la biodiversité. Il a été développé par l'Université de Paris 1 Panthéon Sorbonne, qui a soutenu le Groupe PSA dans la mise en oeuvre initiale de cet indicateur.

La mise en oeuvre de RENATU dans les installations du Groupe PSA a commencé au printemps 2019.

RENATU est basé sur l'observation de la biodiversité et son appréciation à travers 11 paramètres qui sont faciles à comprendre et mesurer. La meilleure période pour cette étude est le printemps et le début de l'été.

4. La crise du coronavirus va fortement affaiblir le tissu économique, et en particulier les TPE-PME. Dans ce contexte, votre groupe envisage-t-il de modifier les conditions de paiement de ses fournisseurs, et si oui, de quelle manière et sur quel périmètre géographique ?

Le groupe PSA développe des relations de long-terme avec ses fournisseurs dans une logique gagnant gagnant qui a vu nombre de ses partenaires croître avec l'entreprise. Les conditions de paiement actuelles reflètent les bonnes pratiques du secteur et le Groupe suit de manière systématique la santé financière de ses fournisseurs. Le cas échéant lorsque que cela est nécessaire, PSA peut alors apporter son support à ces fournisseurs pour préserver leur pérennité (soutien en cash, réduction de délai de paiement) tout en prenant les mesures nécessaires à la protection du Groupe. PSA privilégie les solutions adaptées à chaque fournisseur et travaille en étroite collaboration avec les pouvoirs publics pour définir les moyens d'intervention les plus appropriés le cas échéant.

La crise touche et va toucher durablement toute la filière automobile : les constructeurs, les grands donneurs d'ordre et l'écosystème des fournisseurs et sous-traitants.

Le Groupe a confirmé que, malgré l'arrêt brutal de ses activités commerciales et donc l'absence de chiffres d'affaires, il continuerait de payer ses factures selon les délais et modalités contractuelles.

Il a signé la nouvelle charte d'engagements sur les relations entre clients et fournisseurs au sein de la filière automobile. Cette nouvelle charte renforce les bases d'une relation équilibrée entre donneurs d'ordre et sous-traitants pour réussir ensemble la profonde transformation de l'industrie automobile.

Pour plus d'informations sur ce sujet, vous pouvez accéder au site dédié du gouvernement : <https://www.economie.gouv.fr/plan-soutien-filiere-automobile>

5. Comment votre société prépare-t-elle ses salarié.e.s aux transitions du XXI^e siècle qui bouleversent votre industrie ?

Le Groupe PSA s'appuie depuis longtemps sur le dialogue avec les représentants des salariés dans une logique de co-construction, dans le cadre d'une approche contractuelle fondée sur des accords. Le groupe met en oeuvre une politique RH responsable qui vise à anticiper les transformations du secteur automobile tant en termes de technologies que d'usage et qui permet de préserver l'employabilité des salariés en les accompagnant dans leur parcours professionnel.

Pour cela le Groupe s'est doté d'un observatoire des métiers et des compétences qui permet de mesurer l'évolution des métiers et des compétences techniques associées. Cet outil est partagé avec les partenaires sociaux et il permet à chaque salarié avec son manager de s'évaluer par rapport aux compétences nécessaires pour tenir un poste donné.

20 familles de métiers et 103 métiers ont été identifiés dans cette base, qui est un outil à la fois opérationnel et prospectif. En effet, cela permet de projeter les métiers dans le futur, tant en matière de besoin en volumes pour le groupe qu'en matière de compétences techniques. On peut donc, sur cette base partagée, définir les parcours qualifiants que les employés vont pouvoir suivre pour accéder aux postes qu'ils recherchent. Cela permet de construire des parcours de formations, de réorienter les carrières avec des éléments concrets et objectifs, corrélés avec les moyens mis en oeuvre pour les salariés. Cela permet aussi à l'entreprise d'avoir dans 70% des cas pour les fonctions clés, un remplaçant prêt immédiatement dès qu'un collaborateur évolue.

C'est donc en toute transparence et en pleine collaboration avec les représentants des salariés que l'entreprise projette objectivement ses métiers dans l'avenir et s'engage dans la transition jour après jour.

Nous avons également déployé un programme de reconversion professionnelle : « Top Compétences ». En 2019, 1 213 employés ont bénéficié de ce programme de formation sur 18 à 24 mois leur permettant de changer de poste et d'aller vers des métiers présentant des besoins.

Nous sommes aussi partie prenante de plateformes de mobilité territoriale en France, où dans 6 régions, des collaborateurs du Groupe se sont vu proposer de poursuivre leur carrière professionnelle dans d'autres entreprises de leur territoire, que ce soit dans des grands Groupes (RATP, Solvay, Hermès...) ou dans des PME. Dans le cas des PME, elles bénéficient de l'arrivée de collaborateurs PSA qui sont hautement qualifiés.

L'objectif de cette anticipation permanente est d'éviter les ruptures brutales et de maintenir au plus haut niveau la compétence des salariés du Groupe.

6. Avez-vous une définition du « salaire décent » ne se limitant pas au salaire minimum légal local ? Si oui laquelle ? Comment votre société garantit-elle à ses salarié.e.s un salaire décent, notamment dans ses principaux pays d'implantation ?

L'Accord Cadre Mondial sur la responsabilité sociale de PSA précise les droits fondamentaux que le Groupe entend garantir aux travailleurs de ses différentes sociétés et faire appliquer aux partenaires de sa chaîne de valeurs (Partie I de l'accord, article 1.8 Des conditions d'emploi attractives), tout en contribuant à développer l'emploi localement.

Au-delà de ce socle de base, cet accord définit dans sa partie II la politique RH applicable aux salariés quels que soit leur pays, y compris, en matière de rémunération globale (Partie II article 1.7).

<https://www.groupe-psa.com/fr/document/accord-cadre-mondial-responsabilite-sociale-fr/>

Le rapport RSE du Groupe rend compte de cette politique de façon détaillée (page 114 et suivantes).

Extrait accord cadre mondial :

« Article 1.7 - Une politique de rémunération globale

Le Groupe PSA met en oeuvre une politique de rémunération globale qui comprend des composantes individuelles et collectives, quantitatives et qualitatives et qui englobe à la fois la rémunération, les avantages sociaux, le développement individuel et professionnel et l'environnement de travail.

Afin de redistribuer aux salariés les fruits de la croissance et de la création de valeur auxquels ils ont contribué par leurs efforts, un système de prime collective liée à la performance de l'entreprise est versé à l'ensemble du personnel.

Depuis 2006 le Groupe PSA a progressivement mis en place, dans tous les pays, des couvertures de prévoyance couvrant les risques liés au décès, à l'invalidité et à l'incapacité.

En outre, le Groupe PSA met en place dans tous les pays, des régimes de retraite supplémentaire à cotisations définies. Il veille à ce que les salariés bénéficient d'un régime de protection sociale en cas de maladie et de maternité, et met en place des régimes complémentaires de santé. Ces dispositifs sont adaptés pays par pays en fonction des réglementations locales. »

7. Dans le cadre des formules des accords d'intéressement dont bénéficient vos salarié.e.s en France, prenez-vous en compte des critères environnementaux et sociaux ? Si oui comment et dans quelle proportion ?

Les formules d'accords d'intéressement du Groupe sont aujourd'hui fondées sur des critères financiers.

8. Dans le cadre de l'épargne salariale, quelle est la part des fonds qui bénéficient d'un label responsable (CIES, Finansol, Greenfin, ISR) ?

Au 30 avril 2020, le montant total des encours sur le Plan d'Epargne Diversifié est de 289,4 millions d'euros dont 10,4 millions d'euros en fonds ISR Rendement Solidaire soit 3,6% des encours.

9. La répartition des impôts pays par pays est-elle débattue par le conseil d'administration dans son ensemble et/ou au sein du comité d'audit ? Pensez-vous en rendre les résultats publics ?

Par conséquent, tous les transferts de biens et de services entre les sociétés du Groupe sont effectués dans des conditions transparentes, conformément aux réglementations en vigueur. Les prix de ces opérations sont basés sur les conditions du marché et reflètent la nature commerciale des transactions.

En 2017, le Groupe PSA a mis en place des systèmes d'information pour permettre la réalisation de déclarations pays par pays pour les taxes. Le rapport annuel a été soumis aux autorités administratives dans la forme et le calendrier requis.

La Présidente du Comité financier et d'audit est tenue informée régulièrement de ce sujet par le Directeur financier du Groupe.

10. Les problèmes de cohésion sociale dus aux écarts de rémunérations sont-ils examinés en conseil d'administration et font-ils l'objet d'une politique ?

Le Conseil de Surveillance se prononce et fixe annuellement, sur recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance, la politique de rémunération des Dirigeants Mandataires Sociaux.

Le Conseil fixe la politique de rémunération de ses dirigeants de sorte qu'elle contribue à la stratégie commerciale et à la pérennité du Groupe PSA, au travers de la définition de critères de performance exigeants et adaptés aux enjeux du Groupe. Dans la rémunération totale des dirigeants, la part de la rémunération variable annuelle et long terme est prépondérante.

Par conséquent, le Conseil s'assure que cette politique est conforme à l'intérêt social du Groupe PSA et de ses actionnaires, et qu'elle est à la fois incitative et compétitive, dans un contexte économique tendu entre les acteurs internationaux du marché automobile.

Le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance conduit annuellement des travaux préparatoires aux décisions du Conseil sur les rémunérations et étudie dans ce contexte, d'une part la situation des concurrents du Groupe PSA tant en termes

de stratégie long terme qu'en termes de niveau des rémunérations de ses Dirigeants et, d'autre part, les enjeux et la stratégie future du Groupe PSA et de ses Dirigeants. En particulier, la composition du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance, composé majoritairement par des membres indépendants, permet d'éviter des conflits d'intérêt dans le processus de détermination des principes, critères et montants de la rémunération des membres du Directoire.

Le Conseil supervise la politique et les principes de rémunération appliquée à tous les collaborateurs du Groupe PSA. Cette politique, élaborée par la Direction des ressources humaines du Groupe en cohérence avec la politique de rémunération des Dirigeants, fait l'objet d'un examen annuel par le Conseil de Surveillance, qui en débat et en émet un avis.

La politique de rémunération a trois objectifs :

- Reconnaître la performance, avec une politique de rémunération qui est fondée sur la méritocratie
- Promouvoir l'égalité des chances sur la base d'un traitement égal des salariés
- Attirer et retenir les talents clés

Le ratio d'équité salariale est présenté au Conseil qui s'assure que les principes de rémunération des collaborateurs sont fixés en cohérence avec les objectifs sociaux du Groupe et sa stratégie, et s'attache à ce que la rémunération des collaborateurs soit incitative et compétitive.

216 millions d'euros ont été versés aux collaborateurs en 2019 au titre de la part variable collective, auquel s'ajoutent des bonus individuels de performance pour 100% des cadres.

Cette démarche intègre la mise en oeuvre de plans incitatifs d'actions de performance attribuées aux cadres dirigeants et supérieurs ainsi qu'aux talents clefs du Groupe, qui contribuent à la réussite des enjeux stratégiques de long terme.

Le Conseil de Surveillance veille à ce que la politique de rémunération respecte les principes d'exhaustivité, d'équilibre, de comparabilité, de cohérence, d'intelligibilité et de mesure, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

11. La politique pour assurer l'égalité entre les femmes et les hommes en termes de rémunération, de carrière et d'accès aux postes de responsabilité et les cibles à atteindre sont-elles débattues en conseil d'administration ?

Le Conseil de surveillance du Groupe demande que la direction générale lui présente une fois par an, la mise en oeuvre de la politique de non-discrimination et de diversité au sein du Groupe et en particulier des autres instances dirigeantes du Groupe, notamment le Comité Exécutif Global. Pour répondre à cet objectif, le Groupe a formulé en 2019 de nouvelles orientations à moyen et long terme pour cette politique. Ces orientations sont fondées sur l'idée que le développement de la mixité répond aux enjeux de transformation du Groupe PSA en tant que facteur de créativité, de performance et de développement de nouvelles activités digitales et de services.

Les indicateurs clés associés se déclinent dans 2 directions et à 2 horizons de moyen et long terme :

- La mixité du management supérieur : objectif d'atteindre 20 % de femmes parmi les cadres dirigeants et supérieurs en 2021 pour éliminer la sous-représentation des femmes dans l'encadrement supérieur et 30 % à horizon 2035 pour soutenir la transformation du Groupe ;
- La mixité des recrutements et le développement de l'attractivité du Groupe auprès des femmes : objectif de recruter 30 % de femmes en 2021 en développant la marque employeur à destination des femmes et viser 50 % à horizon 2035 pour refléter la typologie de notre clientèle.

La loi française du 5 septembre 2018 a introduit de nouvelles mesures en faveur de l'égalité professionnelle entre hommes et femmes. En particulier, elle impose une obligation de résultat aux entreprises en mesurant un indice d'égalité de rémunération. Pour sa première édition, calculée sur les données 2018, l'indice était de 89 points sur une échelle de 100, montrant l'absence d'écarts de rémunération entre les femmes et les hommes et les mêmes chances d'avoir une augmentation ou une promotion salariale pour les femmes comme pour les hommes au sein du Groupe. Ce résultat résulte de la politique appliquée depuis 15 ans au sein de la Société. Pour 2019, l'indice s'établit à 94 points chez PSA Automobiles SA, 91 points chez Peugeot SA et 84 points chez PSA retail France.

En outre, le Conseil de surveillance du Groupe PSA examine les candidatures aux postes des membres indépendants, avec l'objectif de répondre à l'exigence de diversité, d'internationalisation et de compétences.

12. Entendez-vous publier l'avis des partenaires sociaux sur la Déclaration de Performance Extra-Financière de votre groupe ?

Les enjeux RSE font partie des échanges réguliers avec les partenaires sociaux. Un ou plusieurs de ces enjeux font l'objet d'une présentation au comité de Groupe mondial. Il n'est pas à ce jour prévu de publier un avis des partenaires sociaux sur la DPEF. Cela pourra faire l'objet d'évolution dans le futur.

PUBLICIS

1. Quelle est la liste de vos activités non-compatibles avec l'accord de Paris (i.e. un scénario climatique maintenant l'augmentation de la température mondiale à un niveau bien inférieur à 2°C et poursuivant les efforts pour limiter encore davantage l'augmentation de la température à 1,5°C) ? Quelles sont les actions prises pour vous désengager de ces activités en 2020 ?

Aucune de nos activités n'est en soi incompatible avec l'accord de Paris. Une attention particulière est portée aux activités digitales – qu'elles soient créatives, en media et data, ou en technologie – qui sont consommatrices d'énergie.

Depuis plus de 10 ans, alors que le Groupe a plus que doublé de taille, nous avons en effet réduit de 40% nos consommations ; nous poursuivons ces efforts sans relâche.

Notre plan d'action prévoit plusieurs niveaux : de la réduction et simplification du parc de matériels informatiques à l'investissement dans les nouvelles générations (portables, serveurs) qui sont plus économes en matière de consommation électrique. De cette manière, ces deux dernières années, nous avons pu réduire notre consommation d'énergie de 12% aux États-Unis et de 10% en Europe. A cela s'ajoutent des dispositifs automatiques comme le switch off systématique des ordinateurs et la sensibilisation des collaborateurs sur ce sujet, ce qui les amène à optimiser la conception des campagnes pour en réduire l'empreinte écologique et à utiliser des langages informatiques et solutions moins énergivores. Nos équipes informatiques travaillent en permanence à la recherche des approches techniques les moins impactantes.

Sachant que certaines consommations seront incompressibles, nous avons fait le choix de faire appel à des sources d'énergies renouvelables avec l'objectif d'atteindre 100% avant 2030.

2. Comment vos CapEx/plans de développements sont-ils alignés avec un scénario climatique compatible avec l'accord de Paris ?

Publicis Groupe avait aligné ses objectifs environnementaux pour 2020 puis 2030 sur la politique européenne Energie-Climat. Ces objectifs étant d'ores et atteints (ex. : -43% de l'intensité carbone en 10ans), le Groupe a rejoint début 2020 *Science Based Targets Initiative (SBTi)*, afin d'élaborer ses nouveaux objectifs pour 2030, sur la base d'un scénario à 1,5°. Les travaux sont en cours et les nouveaux objectifs seront connus d'ici quelques semaines.

Nous savons d'ores et déjà que le plan d'action reposera sur les trois volets suivants :

- Réduction drastique de tous nos impacts (au moins 40%),
- 100% d'énergie consommée issue de sources renouvelables avant 2030 (37,1% en 2019),
- Compensation de nos émissions incompressibles pour atteindre la neutralité carbone avant 2030.

Cela se traduit dans le choix des immeubles où sont situés nos bureaux, afin d'être dans des locaux ayant la meilleure performance énergétique, ou dans le choix de nos outils informatiques - des serveurs aux ordinateurs portables les plus économes en énergie, incluant la reprise de ces matériels dans des filières contrôlées de seconde vie ou de recyclage.

3. Comment analysez-vous l'impact de vos activités sur les écosystèmes mondiaux et locaux (par exemple, la biodiversité) ? Quels sont vos 5 principaux impacts sur ceux-ci (positifs et négatifs) ?

Parmi nos 5 impacts majeurs :

- Nos déplacements (principalement en avion) étaient jusqu'ici importants, la taille internationale du Groupe amenant une partie de nos équipes à se déplacer pour aller chez nos clients. Le passage en télétravail de 95% de nos effectifs dans le monde dans le cadre de la crise du Covid-19 montre qu'une autre organisation est possible sans que l'efficacité ne diminue, et que les déplacements peuvent être fortement limités grâce à l'utilisation de tous les outils de travail à distance dont nous avons équipé nos équipes. Nous allons continuer au-delà de cette crise à encourager les réunions à distance avec nos clients de façon à réserver les déplacements au strict nécessaire.
- Cette nouvelle organisation du travail à distance et à grande échelle dont nous pensons qu'elle va durablement s'installer au sein de notre groupe et chez nos clients dont le secteur d'activité le permet, va aussi permettre de limiter les transports domicile-travail de nos 83 000 salariés dans le monde.
- La consommation d'énergie est inhérente aux activités digitales du Groupe ; c'est pourquoi nous voulons atteindre 100% d'énergies renouvelables avant 2030 (y compris pour les serveurs).
- Nos activités étant de plus en plus digitales, nous consommons de moins en moins de matières premières comme le papier et le carton ; nos services d'animation dans les points de vente ou d'événementiel appliquent un principe systématique de recherche de produits biosourcés et de circuits de recyclage tracés. Par ailleurs, le tri sélectif est en place dans pratiquement toutes nos agences dans le monde.
- En matière de biodiversité, nous avons plusieurs initiatives en cours que nous voulons proches de nos agences à chaque fois comme par exemples : la gestion de notre propre rucher en France depuis cinq ans (4 bâtiments - 10 ruches) ; le soutien aux programmes de biodiversité nationaux au Costa Rica ; des partenariats avec des ONGs locales faisant de la reforestation.

4. La crise du coronavirus va fortement affaiblir le tissu économique, et en particulier les TPE-PME. Dans ce contexte, votre groupe envisage-t-il de modifier les conditions de paiement de ses fournisseurs, et si oui, de quelle manière et sur quel périmètre géographique ?

La politique de Publicis Groupe est de maintenir autant que possible la neutralité des conditions de paiement client et des conditions de paiement fournisseur par rapport à sa situation de liquidité. La crise du Covid-19 ne modifie pas cet objectif, en particulier vis à vis des fournisseurs.

Dès mars 2020, et cela dans l'ensemble du groupe, nous avons été particulièrement attentifs à régler en priorité les factures des fournisseurs de type TPE et PME qui sont nombreux auprès de nos agences. C'est un principe de base déjà en place mais nous avons renforcé notre vigilance à ce sujet compte tenu des circonstances.

5. Comment votre société prépare-t-elle ses salarié.e.s aux transitions du XXI^e siècle qui bouleversent votre industrie ?

Publicis Groupe a toujours favorisé une culture d'entreprise innovante fondée sur l'esprit d'entreprendre et la curiosité, notre programme de formation Publicis Learning met l'accent sur les enjeux de notre transformation et la nécessité pour chacun de comprendre la transformation de notre industrie pour en être les vecteurs auprès de nos clients.

La plateforme collaborative Marcel, déjà active aux États-Unis, au Royaume Uni, au Canada et en France et qui sera bientôt déployée auprès de la totalité de nos collaborateurs permet de travailler différemment, de participer plus activement à la vie de l'entreprise et de réinventer la façon dont nous répondons aux attentes de nos clients avec créativité, fluidité et rapidité.

6. Avez-vous une définition du « salaire décent » ne se limitant pas au salaire minimum légal local ? Si oui laquelle ? Comment votre société garantit-elle à ses salarié.e.s un salaire décent, notamment dans ses principaux pays d'implantation ?

La rémunération des collaborateurs doit permettre d'attirer et retenir les meilleurs talents en tenant compte de nos valeurs et de l'environnement très compétitif de notre industrie.

La compétitivité des rémunérations que nous offrons est un point très important de notre attractivité sur chacun des marchés dans lesquels nous opérons.

La définition de nos rémunérations tient ainsi compte de la réglementation et des pratiques des pays. Elle intègre des avantages complémentaires tels que des plans de santé et de prévoyance et plans de retraite additionnels. Les rémunérations sont adaptées au niveau de responsabilité de chacun et de son impact sur la performance du Groupe avec un juste équilibre entre les différents éléments de rémunération.

7. Dans le cadre des formules des accords d'intéressement dont bénéficient vos salarié.e.s en France, prenez-vous en compte des critères environnementaux et sociaux ? Si oui comment et dans quelle proportion ?

L'accord d'intéressement de Publicis Groupe en France prend actuellement en compte uniquement le critère de la croissance organique, qui est l'un des critères les plus importants de pilotage de notre activité dans notre secteur, mais nous sommes en train d'en réexaminer les critères pour l'avenir.

8. Dans le cadre de l'épargne salariale, quelle est la part des fonds qui bénéficient d'un label responsable (CIES, Finansol, Greenfin, ISR) ?

Dans le cadre du Plan d'Epargne Groupe, deux fonds sur cinq bénéficient des labels CIES et Finansol (fonds label équilibre solidaire et fonds label harmonie solidaire).

9. La répartition des impôts pays par pays est-elle débattue par le conseil d'administration dans son ensemble et/ou au sein du comité d'audit ? Pensez-vous en rendre les résultats publics ?

La charge d'impôt par pays est le résultat de notre activité dans chacun des pays. Elle est présentée au comité d'audit et fait bien entendu l'objet de contrôles de la part de nos auditeurs externes. En application de la réglementation, cette information est communiquée aux autorités fiscales.

10. Les problèmes de cohésion sociale dus aux écarts de rémunérations sont-ils examinés en conseil d'administration et font-ils l'objet d'une politique ?

Publicis Groupe est attentif à l'équité interne. C'est l'un des critères de notre politique de rémunération.

Ce sujet est intégré aux travaux du Comité de rémunération du Conseil de Surveillance.

Publicis Groupe s'assure que les rémunérations sont adaptées à la valeur et l'impact de chacun à la performance du Groupe. Les ratios d'équité que nous publions en attestent.

11. La politique pour assurer l'égalité entre les femmes et les hommes en termes de rémunération, de carrière et d'accès aux postes de responsabilité et les cibles à atteindre sont-elles débattues en conseil d'administration ?

L'égalité entre les femmes et les hommes demeure l'une des priorités de Publicis Groupe, dont le Conseil de Surveillance est lui-même paritaire depuis fort longtemps.

Cette priorité à laquelle le Groupe est très attaché s'exprime dans le cadre de sa politique de RSE, discutée notamment avec le Comité des risques et stratégies du Conseil de Surveillance, et se traduit par une vigilance accrue sur l'égalité salariale et la progression de carrière. En 2020 un critère de performance pour chacun des membres du Directoire de 40% de femmes dans les Comités Exécutifs les plus significatifs du Groupe a été introduit. En 2017, le Président du Directoire Arthur Sadoun a signé l'adoption des Women Empowerment Principles (WEP) de UN Women, sept principes clés promouvant les droits des femmes comme droits humains fondamentaux et encourageant l'égalité sous toutes ses formes.

12. Entendez-vous publier l'avis des partenaires sociaux sur la Déclaration de Performance Extra-Financière de votre groupe ?

Ceci n'est pas planifié à date, mais la question est à l'étude.

RENAULT

1. Quelle est la liste de vos activités non-compatibles avec l'accord de Paris (i.e. un scénario climatique maintenant l'augmentation de la température mondiale à un niveau bien inférieur à 2°C et poursuivant les efforts pour limiter encore davantage l'augmentation de la température à 1,5°C) ? Quelles sont les actions prises pour vous désengager de ces activités en 2020 ?

Le Groupe Renault, conscient de l'impact environnemental de ses produits, a de longue date intégré à sa vision stratégique les enjeux liés au changement climatique, dans une perspective de responsabilité sociétale mais aussi de performance économique et de préservation de la valeur de l'entreprise sur le moyen et le long terme.

L'industrie automobile doit effectivement répondre à des enjeux environnementaux majeurs :

- le changement climatique lié aux émissions de gaz à effet de serre pour lesquelles l'accord de Paris COP 21 a tracé une trajectoire ambitieuse de réduction ;
- les ressources, dont la disponibilité limitée implique de faire évoluer les modes de production et les usages ;
- la santé, préoccupation majeure (en particulier dans les villes) qui impose de réduire les émissions de polluants.

Pour répondre à ces enjeux, le Groupe Renault a précisé la déclinaison environnementale de son plan stratégique début 2018. Celui-ci s'appuie sur trois leviers de transformation de la mobilité individuelle :

- le véhicule électrique et les services rendus par les batteries au secteur énergétique, notamment grâce à leur utilisation en seconde vie et aux systèmes de recharge intelligents qui permettront d'accélérer la transition vers les énergies renouvelables ;
- l'économie circulaire, pour laquelle le Groupe peut s'appuyer sur un écosystème industriel complet de recyclage et de remanufacturing et qui constitue pour les matériaux les plus stratégiques ou critiques à la fois une réponse à l'enjeu environnemental et un atout économique ;
- les nouveaux services de mobilité électrique, qui s'inscrivent pleinement dans les plans de déplacements urbains, au bénéfice de la réduction de la congestion, de l'amélioration de la qualité de l'air et de l'efficacité d'utilisation des ressources.

Le Groupe Renault a intégré dans son approche stratégique les ambitions 2030-2040-2050 présentées dans le Green deal pour l'Europe rendu public en novembre 2019 et qui vise à faire de ce territoire le premier à engager des secteurs d'activité clés (dont la mobilité) dans une trajectoire compatible avec l'objectif d'un réchauffement limité à 1,5 °C. Les scénarios pour atteindre en 2050 la neutralité carbone pour le secteur de la mobilité sont en cours de déclinaison pour le Groupe en termes d'offre véhicule et de mix groupes motopropulseurs, de perspectives d'évolution des batteries (chimie, conditions de production et services associés), d'enjeux matière/matériaux et économie circulaire, et enfin d'opérations dans les usines et la chaîne d'approvisionnement.

Pour mesurer sa contribution à la décarbonation du secteur automobile, le Groupe s'appuie sur un indicateur global de réduction de l'empreinte carbone des véhicules du Groupe sur l'ensemble de leur cycle de vie.

Cette empreinte carbone correspond aux émissions de gaz à effet de serre qu'un produit génère depuis l'extraction des matières premières nécessaires à sa fabrication jusqu'à son traitement en fin de vie. Le calcul de l'empreinte carbone des véhicules du Groupe Renault couvre les gaz à effet de serre émis directement et indirectement du fait de l'énergie consommée par l'entreprise pour les produire (*scopes 1 et 2*) ainsi que la plupart des autres émissions indirectes liées à leur conception, fabrication, commercialisation, utilisation et traitement en fin de vie (*scope 3*), telles que définies par le Greenhouse Gas Protocol.

Le Groupe s'est engagé à réduire l'empreinte carbone moyenne de ses véhicules de 25 % sur la période 2010-2022 (voir périmètre et définition de l'indicateur empreinte carbone en annexe 2.6.1.1), en cohérence avec les objectifs fixés dans le cadre de l'accord de Paris COP 21.

De plus, l'objectif de réduction des émissions directes et indirectes liées à la consommation de l'énergie nécessaire à la production (*scopes 1 et 2*) et l'objectif de réduction des émissions liées à l'usage des véhicules (*scope 3* « du puits à la roue ») définis par le Groupe pour 2030 ont été approuvés officiellement par l'initiative *Science-Based Targets* (SBT) en mars 2019 : Groupe Renault s'engage à réduire les émissions *scopes 1 et 2* de 60% par véhicule produit en 2030 par rapport à 2012, et à réduire les émissions *scope 3* « du puits à la roue » de 41% par véhicule kilomètre en 2030 par rapport à 2010.

Groupe Renault est par ailleurs classé 3^e sur 25 constructeurs automobiles dans le classement publié en décembre 2019 par la World Benchmarking Alliance (WBA) et Carbon Disclosure Project (CDP). Cette analyse a été réalisée selon la méthodologie ACT (Assessing low-Carbon Transition) développée par l'ADEME et CDP, qui vise à évaluer « l'intégration de l'enjeu climatique dans la stratégie des entreprises, leurs efforts en matière de réduction d'émissions de gaz à effet de serre (GES) ainsi que leur gestion de ces émissions ».

Renault est l'une des cinq entreprises du panel dont les objectifs de réduction des GES respectent les critères d'alignement avec l'Accord de Paris établis par l'Agence internationale de l'énergie.

Cette trajectoire de décarbonation, cohérente avec l'objectif d'un maintien sous les deux degrés du réchauffement de la planète formulé dans le cadre de l'accord de Paris COP 21, constitue le scénario climat de référence de l'entreprise. Ce scénario de référence est l'un des éléments constitutifs de la stratégie déployée sur l'ensemble de ses activités (outil industriel, développement de produits et de services).

Enfin, le Groupe considère les recommandations du Groupe de travail TCFD (Task-Force on Climate-related

Financial Disclosures) du Financial Stability Board comme un cadre de référence pertinent pour communiquer sur ces enjeux auprès des différentes parties prenantes, afin de favoriser la transition vers une économie bas carbone et a apporté son soutien à cette initiative.

2. Comment vos CapEx/plans de développements sont-ils alignés avec un scénario climatique compatible avec l'accord de Paris ?

Dans le processus interne de l'entreprise, des analyses de cycle de vie (ACV) ou bilans carbone sont réalisés régulièrement pour évaluer et arbitrer entre différentes options stratégiques (par exemple : quel modèle de service de mobilité a l'impact le plus positif sur les territoires tels que les villes ?) ou différentes options technologiques, par modèle ou zone géographique, par exemple : ACV comparatives des batteries, des technologies de groupes motopropulseurs (électriques, hybrides rechargeables, hydrogène, GPL, GNV, biogaz) ou encore évaluation des bénéfices environnementaux liés à l'économie circulaire. La logique qui prévaut dans ces analyses est que seuls les véhicules ou services proposant une mobilité la plus décarbonée possible s'imposeront sur le marché ou seront favorisés par la réglementation ou la fiscalité.

Le Groupe tient compte des enjeux financiers croissants liés aux questions climatiques pour piloter la réduction de ses émissions de CO₂.

Par exemple :

- pour les projets véhicules, l'impact financier considéré intègre notamment les réglementations sur les émissions à l'usage du type CAFE et la fiscalité liée au CO₂.
- pour les installations industrielles, il prend en compte des facteurs multiples tels que les évolutions anticipées sur le marché de l'énergie et celles des quotas d'émissions CO₂.

3. Comment analysez-vous l'impact de vos activités sur les écosystèmes mondiaux et locaux (par exemple, la biodiversité) ? Quels sont vos 5 principaux impacts sur ceux-ci (positifs et négatifs) ?

Le Groupe Renault a mené, fin 2019 et début 2020, une analyse de matérialité afin d'identifier et de hiérarchiser les enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux auxquels il est confronté. Cette matrice de matérialité définit l'importance relative de chaque enjeu pour les cinq prochaines années au regard des attentes des parties prenantes du Groupe Renault et de la contribution de chaque enjeu à la création de valeur sur la durée.

Cette matrice permettra d'orienter la stratégie et les initiatives environnementales, sociales et sociétales du Groupe Renault. Elle a été validée par le Comité exécutif du Groupe et Jean-Dominique Senard, Président du Conseil d'administration, en janvier 2020.

Parmi les enjeux de cette matrice (cf. page 132 du Document d'enregistrement universel 2019), les challenges environnementaux suivant sont mentionnés :

- **Réduire l'empreinte carbone totale** : réduire l'empreinte carbone de l'offre de mobilité, de l'approvisionnement et des opérations de l'entreprise (incluant la production, la logistique, les déplacements, les serveurs informatiques) ;
- **Réduire l'impact de l'utilisation du véhicule sur la qualité de l'air** : réduire les émissions polluantes liées à l'utilisation du véhicule (NOx, particules) ;
- **Limiter l'impact sur les ressources particulièrement à travers l'économie circulaire** : limiter l'impact sur toutes les ressources (fossiles, naturelles, minérales et l'eau) à travers une gestion efficace, de la conception à la fin de vie du véhicule (incluant le recyclage) ;
- **Réduire l'impact sur la biodiversité (de tout le cycle de vie du véhicule)** : réduire l'impact (incluant l'impact lié aux accidents) de tous les sites et sur l'intégralité de la chaîne de d'approvisionnement sur les sols (incluant les déchets liés à la fin de vie des véhicules), la qualité de l'air et de l'eau ainsi que sur la consommation d'eau.

Exemple de la biodiversité

La protection de la biodiversité des espèces et des écosystèmes requiert des mesures spécifiques telles que la protection des habitats et la lutte contre la surexploitation des espèces, mais également une réduction des émissions polluantes dans les écosystèmes (eau, air, sols). Les efforts continus de Renault pour réduire les impacts environnementaux de ses activités et produits (cf. sous-chapitres précédents) contribuent ainsi à la lutte contre l'appauvrissement des écosystèmes.

Renault applique également des mesures spécifiques de protection de la biodiversité. Les projets industriels (construction ou extension d'usine) donnent lieu à une évaluation de leur impact sur les écosystèmes ambiants.

Ainsi sur le site de Tanger inauguré en 2012, une étude d'impact a conduit à la plantation entre 2014 et 2015 de plus de 5 000 arbres afin de prévenir l'érosion des sols liée au ruissellement des eaux pluviales sur les zones non imperméabilisées du site et les impacts négatifs associés sur la biodiversité.

Au Brésil, Renault a mis en place en 2008, en accord avec les autorités locales, un plan de gestion et de protection de la biodiversité sur une partie des terrains acquis pour son implantation industrielle de Curitiba. Sur une superficie totale de 2,5 millions de m², 60 % sont consacrés à la protection d'une zone de forêt primaire. Cette forêt primaire, composée en grande partie d'araucarias, une espèce de pin en voie de disparition et protégée par la loi brésilienne, abrite plus de 170 espèces animales.

En 2018, Groupe Renault s'est joint à l'initiative Act4Nature et a souscrit aux 10 engagements collectifs proposés. Cette démarche lancée par Entreprises pour l'Environnement (EpE) vise à protéger, valoriser et restaurer la biodiversité. Pour plus d'informations, voir www.act4nature.com/.

Enfin, Groupe Renault a adhéré en 2019 à la Global Platform Sustainable Natural Rubber (GPSNR), organisation dont les membres ont pour objectif l'amélioration de la performance environnementale et socio-économique de la filière caoutchouc naturel, ce qui inclut notamment des actions de lutte contre la déforestation.

4. La crise du coronavirus va fortement affaiblir le tissu économique, et en particulier les TPE-PME. Dans ce contexte, votre groupe envisage-t-il de modifier les conditions de paiement de ses fournisseurs, et si oui, de quelle manière et sur quel périmètre géographique ?

Dans un souci de responsabilité vis-à-vis des autres acteurs économiques, le Groupe Renault s'est engagé à respecter les délais de paiement de ses fournisseurs afin que ces fournisseurs puissent disposer de la liquidité nécessaire à la continuité de leurs activités dans le contexte difficile créé par la crise du Covid-19.

5. Comment votre société prépare-t-elle ses salarié.e.s aux transitions du XXI^e siècle qui bouleversent votre industrie ?

Conscients de l'évolution du monde du travail, tant d'un point de vue économique, technologique, que social, le Groupe Renault, le comité de Groupe Renault, et IndustriALL Global Union ont conclu le 9 juillet 2019 l'accord cadre mondial « Construire ensemble le monde du travail ». À travers cet accord, outil au service du développement du dialogue social dans l'entreprise, le Groupe Renault exprime son ambition de concilier bien-être au travail et performance collective. Il attache une importance toute particulière aux évolutions des métiers automobiles, pour ainsi préparer l'avenir du travail. Le directeur général de l'OIT, M. Guy Ryder, a déclaré à ce sujet que « L'accord met en pratique l'une des conclusions du centenaire de l'OIT : l'avenir du travail n'est pas écrit d'avance, il dépend de ce que les acteurs du travail en feront, notamment à travers le dialogue social. Je salue les signataires de cet accord qui s'inscrivent dans cette perspective volontariste et positive par rapport aux enjeux des transformations du travail. »

Le Groupe Renault accompagne le développement des compétences de ses collaborateurs grâce à :

- un travail de réflexion stratégique mené chaque année pour identifier les compétences socles et critiques qui sont requises pour accompagner le développement du Groupe
- des priorités de formation déployées chaque année dans les pays et filiales
- une offre de formation métiers, management et transversale, construite en lien avec les besoins en compétences identifiées dans les métiers, pays et régions, s'appuyant notamment sur les 14 Académies métiers du Groupe et sur le système de gestion de la formation LEARNING@ALLIANCE (qui couvre 95% des salariés du groupe).

Cet investissement dans le développement des compétences s'est traduit en 2019 par 4,9 Millions d'heures de formation (dont 180.000 heures de formation digitales), un taux d'accès à la formation de nos collaborateurs de 75,5%, avec 26,6 heures de formation réalisées en moyenne par salarié du Groupe.

Le récapitulatif des principales initiatives de formation menées par nos équipes en 2019 figure dans le document de référence.

6. Avez-vous une définition du « salaire décent » ne se limitant pas au salaire minimum légal local ? Si oui laquelle ? Comment votre société garantit-elle à ses salarié.e.s un salaire décent, notamment dans ses principaux pays d'implantation ?

La politique du Groupe en matière de salaires et d'avantages sociaux est d'assurer un niveau de rémunération attractif et compétitif dans chaque pays. Ainsi chaque entité du Groupe mène des enquêtes de rémunération afin de définir ses grilles de salaires permettant le recrutement, la reconnaissance de la performance individuelle et collective ainsi que le développement à long terme des salariés.

Dans ce cadre, des audits et contrôles réguliers sont menés afin de s'assurer qu'aucun salaire réel ne soit inférieur aux minima légaux et conventionnels.

7. Dans le cadre des formules des accords d'intéressement dont bénéficient vos salarié.e.s en France, prenez-vous en compte des critères environnementaux et sociaux ? Si oui comment et dans quelle proportion ?

L'accord Intéressement des salariés du Groupe Renault comporte, dans son volet spécifique à chaque site, un ou plusieurs indicateurs environnementaux représentant, suivant les sites, entre 10 et 20% de l'ensemble des indicateurs.

8. Dans le cadre de l'épargne salariale, quelle est la part des fonds qui bénéficient d'un label responsable (CIES, Finansol, Greenfin, ISR) ?

Six fonds communs de placement d'entreprise (FCPE) sur les 10 FCPE proposés aux salariés dans le cadre de l'épargne salariale bénéficient d'un label responsable.

9. La répartition des impôts pays par pays est-elle débattue par le conseil d'administration dans son ensemble et/ou au sein du comité d'audit ? Pensez-vous en rendre les résultats publics ?

Le Groupe Renault dispose d'une politique fiscale robuste (cf. p. 229 du *Document d'enregistrement universel 2019*).

La Direction Fiscale du Groupe Renault est responsable, au niveau mondial, de la mise en oeuvre de la politique fiscale du Groupe, ce qui inclut notamment la gestion de tous les risques fiscaux. La gestion des risques fiscaux fait partie intégrante du processus global de gestion des risques au sein du Groupe. Cette politique et les procédures qui en découlent sont contrôlées par le contrôle interne.

Le Comité d'audit, des risques et de la compliance (CARC) veille au respect des politiques et procédures en vigueur. Par ailleurs, dans le cadre de l'examen des comptes sociaux et consolidés du Groupe, le CARC analyse les évolutions de la charge d'imposition globale du Groupe et, par conséquent, les variations d'imposition nationales qui affectent le niveau de cette charge.

Dans le cadre du processus d'arrêté des comptes et d'établissement du rapport de gestion, le Conseil d'administration est ainsi amené à traiter autant des risques fiscaux que du taux d'imposition du Groupe.

Conformément à sa politique fiscale, le Groupe Renault veille au respect, dans tous les pays où le Groupe est implanté, des règles fiscales applicables à son activité, conformément aux conventions internationales et aux lois locales. Le Groupe Renault n'encourage ni ne promeut l'évasion fiscale, ni pour lui-même, ni pour ses filiales. Le Groupe Renault est pleinement investi dans la mise en oeuvre des réglementations visant à assurer la transparence fiscale au niveau local, communautaire ou international.

Le Groupe Renault remplit en outre son obligation de déposer auprès de l'administration fiscale française son *reporting pays-par-pays*, qui concerne toutes les filiales du Groupe partout dans le monde. Ce *reporting* est ensuite communiqué par la France aux autorités fiscales des autres pays.

Toutefois, la répartition des impôts pays par pays n'est pas rendue publique.

10. Les problèmes de cohésion sociale dus aux écarts de rémunérations sont-ils examinés en conseil d'administration et font-ils l'objet d'une politique ?

Ni la Direction ni le Conseil d'administration de Renault n'a eu connaissance d'un quelconque problème de cohésion sociale qui serait dû à des écarts de rémunération.

La politique de rémunération des salariés est, par nature, de la compétence de la Direction générale. Elle repose sur la volonté d'assurer un niveau de rémunération attractif et compétitif dans chaque pays, de façon à permettre le recrutement, la reconnaissance de la performance individuelle et collective ainsi que le développement à long terme des salariés.

Par ailleurs, les questions de rémunération font partie des sujets systématiquement débattus dans le cadre du dialogue social qui est très important au sein du Groupe.

Toutefois, le Conseil d'administration est souvent amené à aborder, avec le support de son Comité de la gouvernance et des rémunérations, le sujet du niveau de rémunération des collaborateurs du Groupe, notamment à l'occasion de la mise en place des plans d'intéressement à long terme.

Enfin, en 2020, le Comité de la gouvernance et des rémunérations ainsi que le Conseil d'administration dans son ensemble ont analysé les résultats de la comparaison des niveaux de rémunération des dirigeants et des salariés (cf. p. 314 du *Document d'enregistrement universel 2019*).

Par le suivi de cet indicateur, le Conseil d'administration pourra régulièrement s'assurer de la cohérence des écarts de rémunération avec la physionomie socio-professionnelle du Groupe.

11. La politique pour assurer l'égalité entre les femmes et les hommes en termes de rémunération, de carrière et d'accès aux postes de responsabilité et les cibles à atteindre sont-elles débattues en conseil d'administration ?

Conformément aux dispositions du règlement intérieur du Conseil d'administration et en application de l'article L.225-37-1 du Code de commerce, le Président inscrit périodiquement et au moins une fois par an à l'ordre du jour du Conseil d'administration une revue de la politique de la Société en matière d'égalité professionnelle et salariale.

Le Conseil d'administration veille au déploiement de la politique de diversité du Groupe, notamment en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Comité exécutif Groupe et des fonctions à plus forte responsabilité.

En particulier, le Conseil d'administration est souvent amené à aborder, avec le support de son Comité de la gouvernance et des rémunérations, la bonne représentation des femmes parmi les bénéficiaires d'actions de performance.

En outre, le Comité de la gouvernance et des rémunérations a pour mission, entre autres, de revoir la politique de non-discrimination et de diversité notamment en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes et au-delà, ainsi que la politique d'égalité salariale applicable au sein du Groupe, conformément à l'article 1.7 du Code AFEP-MEDEF et à la loi n°2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel.

Par ailleurs, les mesures prises par le Groupe en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes sont détaillées dans la Déclaration de performance extra-financière du Groupe (cf. : p. 193-194 du *Document d'enregistrement universel 2019*). La DPEF est revue par le Comité Ethique et RSE et incluse dans le rapport de gestion arrêté par le Conseil d'administration.

12. Entendez-vous publier l'avis des partenaires sociaux sur la Déclaration de Performance Extra-Financière de votre groupe ?

D'un point de vue juridique, le Comité Central Social et Economique (CCSE) de Renault s.a.s. n'a pas vocation à émettre un avis sur la DPEF établie par Renault S.A. pour le compte de l'ensemble du Groupe.

En revanche, le projet de DPEF est examiné en Comité Ethique & RSE, dans lequel siègent deux administrateurs représentant les salariés, avant d'être soumis pour approbation au Conseil d'administration, où siègent l'ensemble des administrateurs représentant les salariés ou les salariés actionnaires, et auquel participe également le représentant du CCSE.

Par ailleurs, l'élaboration de la DPEF est réalisée de manière collaborative, en impliquant de nombreux départements au sein de l'entreprise, sous la supervision des Directions de la RSE et du management des risques.

SAFRAN

1. Quelle est la liste de vos activités non-compatibles avec l'accord de Paris (i.e. un scénario climatique maintenant l'augmentation de la température mondiale à un niveau bien inférieur à 2°C et poursuivant les efforts pour limiter encore davantage l'augmentation de la température à 1,5°C) ? Quelles sont les actions prises pour vous désengager de ces activités en 2020 ?

Safran, en tant qu'acteur de premier plan du secteur aéronautique positionné sur une grande part des systèmes de l'avion en particulier sur tous les systèmes énergétiques, est au cœur de la réponse technologique. L'engagement de Safran, pour une aviation bas-carbone d'ici 2035 et tendant vers la neutralité carbone à horizon 2050, s'inscrit dans l'objectif mondial fixé par l'accord de Paris de maintenir l'augmentation de température du globe en dessous de 2 degrés Celsius.

L'approche de Safran est de progresser en coopération avec les avionneurs, en partageant sa vision des différents scénarios avec les parties prenantes, et en se positionnant comme un acteur de référence dans les principales composantes technologiques de l'équation énergétique.

L'ensemble des activités du Groupe – directes avec la fabrication d'équipements mais également indirectes avec l'usage de ses produits et les services associés – suit cette démarche de réduction des émissions de CO₂ et est ainsi compatible avec l'accord de Paris.

Safran entend répondre à cet enjeu en travaillant sur 2 thèmes :

- La réduction des émissions liées à ses modes de production, grâce à la mise en oeuvre d'un projet bas-carbone déployé sur l'ensemble des sites du Groupe,
- la réduction des émissions liées à ses produits, qui est au cœur de sa mission, grâce à un programme de R&T et innovation ambitieux et préservé pour l'essentiel en dépit du contexte actuel. Ce programme R&T a notamment pour objectif de travailler sur les ruptures technologiques de demain, notamment sur des solutions de propulsion thermique ultra-optimisée pour de nouvelles générations d'avions bas-carbone à l'horizon 2035.

C'est un des sujets stratégiques de première importance pour le Groupe, pour son Conseil d'administration et son comité exécutif. Safran a d'ailleurs signé pour la première fois le « Climate Pledge » en 2019, pour la période 2020-2023, avec 99 autres entreprises françaises, pour s'engager à investir dans l'industrie et la R&T afin de réduire les émissions de CO₂.

La stratégie Climat de Safran est notamment présentée dans la brochure de convocation de la présente Assemblée générale (pages 73 et suivantes). Elle devra être menée de manière soutenable et durable, prenant en compte la situation de l'industrie aéronautique et en particulier de nos clients après la fin de la crise Covid-19.

2. Comment vos CapEx/plans de développements sont-ils alignés avec un scénario climatique compatible avec l'accord de Paris ?

Pour ses modes de production, Safran a identifié un ensemble de leviers nécessitant des investissements, permettant de conduire le Groupe à atteindre ses objectifs de réduction de ses émissions de gaz à effet de serre à horizon 2025. Les Capex sont répertoriés au sein du projet bas-carbone et du Plan Moyen-terme du Groupe. Par ailleurs, les récents travaux menés pour la mise en place d'un prix interne du carbone pour ses projets d'investissements, pourraient le conduire à engager des Capex complémentaires à ceux déjà identifiés dans le projet.

Pour les émissions liées à l'utilisation de ses produits, Safran investit durablement dans la R&T en consacrant 75 % de son budget de recherche et technologie à l'amélioration directe et indirecte de l'impact du transport aérien sur l'environnement.

Au-delà de la disponibilité et de l'utilisation des carburants alternatifs durables qui constituent un levier pour l'aviation décarbonée, les feuilles de route technologiques projettent Safran à moyen terme vers la propulsion thermique ultra-optimisée couplée à l'électrification et l'hybridation. A plus long terme, Safran travaille sur des approches de rupture totale comme par exemple des technologies cryogéniques.

Néanmoins, le niveau total des investissements envisagé par Safran peut toutefois être sujet à révision dans le cadre des contraintes que se fixe le groupe notamment en termes de gestion de sa liquidité.

Par ailleurs, il est à noter qu'au travers de différents programmes internes et de participations à des projets d'envergure nationale et internationale, Safran est l'un des tout premiers acteurs français et mondial de l'innovation (plus de 1 200 brevets ont été déposés dans le monde en 2019)

3. Comment analysez-vous l'impact de vos activités sur les écosystèmes mondiaux et locaux (par exemple, la biodiversité) ? Quels sont vos 5 principaux impacts sur ceux-ci (positifs et négatifs) ?

Safran n'a pas identifié d'impact majeur de ses activités sur les écosystèmes mondiaux.

Dans le cadre de ses projets, le Groupe peut être amené à effectuer ponctuellement des études d'impact de ses activités sur la biodiversité locale. Aucun incident environnemental n'a été recensé en 2019 dans le Groupe avec un impact notable sur l'environnement.

De façon indirecte, le recours à des matières premières vierges et d'origine extractive (matières métalliques principalement) est un enjeu identifié par le Groupe. Safran met en place des solutions de réparation, maintenance et révision de ses produits partout dans le monde.

Chaque année, les experts de Safran développent et industrialisent de nouvelles solutions de réparations et proposent une gamme complète d'interventions : restauration de performances, remplacement de pièces à durée de vie limitée, inspection et maintenance de l'ensemble des équipements...

Prônant un modèle de durabilité construit et abouti, Safran propose également le réemploi de pièces d'occasion en s'appuyant sur une logique d'économie circulaire.

4. La crise du coronavirus va fortement affaiblir le tissu économique, et en particulier les TPE-PME. Dans ce contexte, votre groupe envisage-t-il de modifier les conditions de paiement de ses fournisseurs, et si oui, de quelle manière et sur quel périmètre géographique ?

La maîtrise par Safran de sa chaîne d'approvisionnement composée de fournisseurs de tailles diverses est un élément clé de la qualité d'exécution de sa production.

Dans ce contexte d'incertitude liée au coronavirus, Safran a souhaité mettre en place des mesures de facilitation pour ses fournisseurs et sous-traitants notamment dans le cadre du traitement facilité des factures émises par des TPE et PME françaises, comme :

- La mise en place de paiement d'acomptes ;
- L'utilisation des Notes de Débit.

De plus, un suivi spécifique a été mis en place pour identifier dans un premier temps, les fournisseurs français TPE, PME, ETI qui pourraient être dans les semaines et mois à venir dans des situations difficiles.

Dans un second temps, Safran évalue pour les fournisseurs ainsi identifiés :

- les aides gouvernementales dont ils ont ou pourraient bénéficier,
- les leviers opérationnels qui ont et pourraient être mis en oeuvre par Safran pour les soutenir,
- les solutions plus long terme pour renforcer leur situation financière telles que l'adossement à des industriels ou des fonds.

Safran travaille également au sein du GIFAS à la mise en place d'outils d'investissements pour accompagner la modernisation du tissu des TPE-PME françaises de l'aéronautique.

5. Comment votre société prépare-t-elle ses salarié.e.s aux transitions du XXI^e siècle qui bouleversent votre industrie ?

Safran se prépare à une profonde évolution des métiers et des compétences pour répondre aux nouvelles technologies inhérentes à l'accélération digitale, à la transition énergétique et aux nouvelles adaptations organisationnelles et managériales.

Un observatoire des métiers a été mis en place, permettant d'anticiper les évolutions des emplois et des compétences. Des comités par métier ont été instaurés y intégrant les RH et les opérationnels. Ces comités étudient les évolutions qualitatives des métiers et proposent des plans d'actions pour y répondre.

Pour accompagner ces transformations, les ressources humaines déploient :

- une politique de recrutement (nouveaux métiers, féminisation...)
- une politique de mobilité professionnelle (parcours diversifiés et internationaux)
- une politique de transmission de savoirs (mentorat, e-learning, formation au poste...)
- un accompagnement propre à la filière des experts (gestion de carrière adaptés, parcours de formation spécifique...)
- des programmes de formation (parcours en présentiel et à distance, nouvelles compétences et métiers de demain, softskills et leadership)
- des projets spécifiques pour préparer les collaborateurs aux technologies de demain (Campus Fab) et pour garantir une culture de l'innovation dans le Groupe (Pôle Innovation de Saclay)

6. Avez-vous une définition du « salaire décent » ne se limitant pas au salaire minimum légal local ? Si oui laquelle ? Comment votre société garantit-elle à ses salarié.e.s un salaire décent, notamment dans ses principaux pays d'implantation ?

Safran a une politique de rémunération globale, compétitive, se situant au niveau du marché et le plus souvent au-dessus, dans ses 30 pays d'implantation.

Safran analyse la rémunération de ses collaborateurs à la fois par rapport au marché interne (pour une cohérence d'ensemble) et externe (via les enquêtes de rémunération auxquelles Safran participe), ceci afin d'attirer les candidats potentiels et fidéliser les collaborateurs. La politique de Safran s'est particulièrement développée sur l'axe de la répartition des fruits de la croissance avec des dispositifs Groupe d'épargne salariale en France (accord Groupe de participation, accords d'intéressement) et de « profit sharing » hors France.

Dans les principaux pays étrangers, Safran a également mis en place un dispositif d'épargne salariale spécifique, le PEGI – Plan d'Epargne Groupe International (avec un abondement des montants investis par les collaborateurs).

Les dispositifs d'actionnariat salarié et de participation des collaborateurs au capital de la société s'intègrent également dans une politique globale de rémunération. Avec environ 7 % de son capital détenu par ses salariés et anciens salariés (et 10,8 % des droits de vote) au 31 décembre 2019, Safran fait partie des cinq grandes entreprises françaises (CAC 40) dans lesquelles l'actionnariat salarié est le plus développé. En 2020, Safran a annoncé la mise en oeuvre d'une opération internationale d'actionnariat salarié qui vise à associer les salariés aux objectifs, succès et performances futurs de Safran et qui vient également renforcer l'intégration des salariés qui ont rejoint le Groupe. Véritable pilier historique de la culture d'entreprise, l'actionnariat salarié permet au Groupe de s'appuyer, dans la durée, sur une base actionnariale stable.

7. Dans le cadre des formules des accords d'intéressement dont bénéficient vos salarié.e.s en France, prenez-vous en compte des critères environnementaux et sociaux ? Si oui comment et dans quelle proportion ?

Parmi les 20 accords d'intéressement de Safran en France, tous intègrent des critères Santé, Sécurité et Environnement, comme à titre d'exemples :

- le TFAA (Taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt),
- l'atteinte de standards de maturité Santé Sécurité et Environnement pour l'ensemble des sites du Groupe,
- la mesure des écarts observés permettant une meilleure anticipation de la résolution de problèmes de santé, sécurité et d'environnement.

8. Dans le cadre de l'épargne salariale, quelle est la part des fonds qui bénéficient d'un label responsable (CIES, Finansol, Greenfin, ISR) ?

L'épargne salariale chez Safran est composée d'un Plan d'Epargne Groupe (PEG) et d'un Plan d'Epargne Retraite Collectif (PERCO).

Sur les 5 fonds composant le Plan d'Epargne de Groupe Safran, 2 d'entre eux bénéficient d'un label responsable :

- 1 FCPE disposant du label ISR : « Safran Ethique Solidaire »
- 1 FCPE dit « solidaire » (dont l'actif est investi entre 5 et 10% en titres émis par des entreprises solidaires agréées) : « Safran Mixte Solidaire ».
- Sur les 7 fonds composant le PERCO Safran, 5 bénéficient d'un label responsable :
- 2 FCPE disposant du label ISR, CIES et Finansol : EPSENS Actions ISR et EPSENS Monétaire ISR
- 2 FCPE disposant du label ISR : Safran Ethique Solidaire (déjà présent dans le PEG), Safran Retraite Actions ISR.
- 1 FCPE avec une gestion à l'approche ISR : Safran Retraite Obligations ISR.

9. La répartition des impôts pays par pays est-elle débattue par le conseil d'administration dans son ensemble et/ou au sein du comité d'audit ? Pensez-vous en rendre les résultats publics ?

La répartition des impôts pays par pays est exclusivement liée à la répartition des activités de Safran dans le monde. En effet, le groupe Safran acquitte des impôts là où il exerce des activités industrielles et proportionnellement à la valeur ajoutée produite dans chacun de ces pays. La répartition des impôts par pays ne peut donc qu'être constatée et n'a donc pas à donner lieu à débat au sein du Conseil d'administration. Les questions fiscales sont habituellement présentées et discutées au Comité d'audit et des risques dans le cadre de l'analyse semestrielle et annuelle des comptes ou si des problématiques particulières se présentent.

En l'absence d'obligation légale en ce sens, le groupe Safran ne prévoit pas à l'heure actuelle de rendre publique la répartition des impôts pays par pays.

10. Les problèmes de cohésion sociale dus aux écarts de rémunérations sont-ils examinés en conseil d'administration et font-ils l'objet d'une politique ?

À compter de cette année, les sociétés cotées françaises doivent publier des ratios d'équité entre le niveau de la rémunération du Président et du Directeur général et la rémunération moyenne et médiane des salariés.

Safran a publié ces ratios tant aux bornes du périmètre prévu par la loi, à savoir celui de la société Safran SA, holding du Groupe, que sur le périmètre France, plus pertinent, sur une base volontaire, affirmant ainsi son engagement pour maintenir la cohésion sociale.

Ces ratios ont été présentés cette année au comité des nominations et des rémunérations et au Conseil d'administration de Safran et ce sera le cas pour les prochains exercices, permettant d'en tirer d'éventuels enseignements.

Même si la comparabilité n'est pas toujours aisée, en première orientation, il ressort que ces multiples de rémunérations sont raisonnables chez Safran. Pour le Directeur général, ces ratios ressortent inférieurs à la moyenne de ceux de sociétés comparables, mettant en évidence des multiples sensiblement moins importants.

L'ensemble de ces informations figure au paragraphe 6.6.2.4 du document d'enregistrement universel 2019 de Safran.

11. La politique pour assurer l'égalité entre les femmes et les hommes en termes de rémunération, de carrière et d'accès aux postes de responsabilité et les cibles à atteindre sont-elles débattues en conseil d'administration ?

Pour Safran, la mixité est un levier de performance et de réussite. Chaque année, la politique pour une meilleure égalité entre les femmes et les hommes est présentée au Conseil d'administration.

Depuis, décembre 2019, des objectifs chiffrés ont été fixés à l'horizon 2023, validés par le Conseil d'administration. Ces objectifs reposent sur 4 ambitions :

- faire de l'égalité professionnelle un levier de transformation (recrutement, accompagnement de carrière...);
- rendre la culture d'entreprise plus inclusive (sensibilisation, formation...);
- renforcer l'attractivité de Safran pour les femmes (rémunération, conditions de travail...)
- accroître le nombre de femmes cadres dirigeantes.

À titre d'exemple, Safran se fixe les objectifs suivants :

- communiquer aux équipes les ambitions en termes d'égalité professionnelle hommes/femmes ;
- sensibiliser tous les salariés à la non-discrimination ;
- recruter 41 % de femmes en 2023 ;
- atteindre 16 % de femmes cadres dirigeantes en 2023 ;
- avoir à minima 3 femmes par comité de direction de chaque société.

Ces objectifs seront suivis chaque année par le Conseil d'administration et le comité exécutif.

Par ailleurs, Safran mène une politique de rémunération égalitaire sur les différents pays d'implantation du Groupe.

12. Entendez-vous publier l'avis des partenaires sociaux sur la Déclaration de Performance Extra-Financière de votre groupe ?

Lors des consultations sur la stratégie du Groupe faites annuellement auprès des instances représentatives du personnel, des thématiques liées à la Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF) du Groupe font l'objet d'échanges, notamment les thématiques environnementales liées à la réduction des émissions carbone. Les évolutions technologiques vers une aviation plus verte sont intégrées dans ces présentations, en fonction des programmes sur lesquels travaille chaque filiale.

Parmi les autres thématiques de la DPEF, celles relatives par exemple à l'égalité Femme-Homme, pour ce qui concerne la représentation F-H dans l'entreprise, les niveaux de rémunération et les actions mises en oeuvre par le Groupe et ses filiales, font l'objet de consultations spécifiques des IRP dans chacune des sociétés du Groupe. Enfin, s'agissant du handicap, les actions et obligations du groupe Safran sont présentées aux organes de représentation du personnel filiale par filiale.

Les partenaires sociaux n'ont pas émis d'avis spécifique sur la Déclaration de Performance Extra-Financière de Safran.

SAINT-GOBAIN

1. Quelle est la liste de vos activités non-compatibles avec l'accord de Paris (i.e. un scénario climatique maintenant l'augmentation de la température mondiale à un niveau bien inférieur à 2°C et poursuivant les efforts pour limiter encore davantage l'augmentation de la température à 1,5°C) ? Quelles sont les actions prises pour vous désengager de ces activités en 2020 ?

La lutte contre le changement climatique est un engagement majeur de Saint-Gobain.

Dès 2010, Saint-Gobain a pris des engagements ambitieux de réduction de ses émissions de CO₂ de 20 % d'ici 2025 ; le Groupe est en 2020 sur la bonne trajectoire pour les atteindre.

Lors de la COP21, Pierre-André de Chalendar s'est personnellement engagé en faveur de l'accord de Paris. En septembre 2019, le Groupe a répondu à l'appel à l'action lancé par une vaste coalition de chefs d'entreprise, représentants de la société civile et des dirigeants de l'ONU en vue d'apporter sa contribution pour limiter la hausse des températures de la planète à un maximum de 1,5 °C au-dessus des niveaux de l'ère préindustrielle.

En 2019, Saint-Gobain s'est engagé à atteindre la neutralité carbone avant 2050, ce qui correspond à décarboner l'ensemble des activités du Groupe.

Des solutions techniques existent déjà dans la plupart des cas, même si elles ne sont pas aujourd'hui toutes économiquement réalisables.

Elles le deviendront grâce à des efforts de R&D pour réduire les coûts de ces technologies, augmenter leur efficacité ou identifier de nouvelles options techniques plus économiques.

Par ailleurs, la mise en place d'un prix élevé du carbone sur le plan international, dans un schéma qui ne favorise pas les fuites de carbone, permet d'impacter négativement les solutions techniques les plus carbonées. Le Groupe Saint-Gobain utilise d'ailleurs un prix interne du carbone pour ses décisions d'investissement (choix des équipements et des sources d'énergie) et pour ses programmes de R&D.

De plus, l'accroissement des disponibilités d'énergies décarbonées à coût compétitif permettra d'accélérer le processus de décarbonation des activités du Groupe.

Enfin, beaucoup de produits et services proposés par les activités de Saint-Gobain contribuent de façon significative à l'efficacité énergétique et à la réduction des émissions carbone sur ses marchés du bâtiment, de la mobilité et de l'industrie. Ces activités participent à l'effort de maîtrise de l'augmentation des températures lors de la phase d'utilisation des produits et services qu'elles proposent.

Dans la mesure où aucune activité du Groupe n'est identifiée comme non compatible avec l'accord de Paris, le programme ambitieux de cessions d'activités lancé dans le cadre du plan Transform & Grow n'est pas structurellement lié à de potentielles non-compatibilités : son objectif est de renforcer la compétitivité et la croissance du Groupe. Les trois critères déterminants dans l'analyse de la rotation de portefeuille sont : les perspectives de l'activité concernée ; sa contribution à la création de valeur pour Saint-Gobain, et réciproquement ; et les conditions de marché.

Plus d'informations sont disponibles dans le *Document d'Enregistrement Universel 2019* du Groupe au chapitre 3, section 4.1. consacrée au changement climatique ou dans la partie climat de notre feuille de route RSE.

https://www.saint-gobain.com/sites/sqcom.master/files/feuilles-de-route_def-pages.pdf

Plus d'informations sur la gestion du portefeuille d'activités dans le DEU 2019 du Groupe au chapitre 2, section 5.5.2.

2. Comment vos CapEx/plans de développements sont-ils alignés avec un scénario climatique compatible avec l'accord de Paris ?

La lutte contre le changement climatique est un engagement majeur de Saint-Gobain.

Dès 2010, Saint-Gobain a pris des engagements ambitieux de réduction de ses émissions de CO₂ de 20 % d'ici 2025 ; le Groupe est en 2020 sur la bonne trajectoire pour les atteindre.

Lors de la COP21, Pierre-André de Chalendar s'est personnellement engagé en faveur de l'accord de Paris. En septembre 2019, le Groupe a répondu à l'appel à l'action lancé par une vaste coalition de chefs d'entreprise, représentants de la société civile et des dirigeants de l'ONU en vue d'apporter sa contribution pour limiter la hausse des températures de la planète à un maximum de 1,5 °C au-dessus des niveaux de l'ère préindustrielle.

En 2019, Saint-Gobain s'est engagé à atteindre la neutralité carbone avant 2050, ce qui correspond à décarboner l'ensemble des activités du Groupe.

Cette vision 2050 du Groupe est déterminante dans la définition de sa politique d'investissement à moyen et long terme ainsi que de ses feuilles de route industrielles, ses programmes R&D, ou encore sa stratégie de développement produits.

Le Groupe Saint-Gobain utilise d'ores et déjà un prix interne du carbone pour ses décisions d'investissement (choix des équipements et des sources d'énergie) et pour ses programmes de R&D. Le Groupe soutient également les recommandations de la TCFD en matière d'information sur les risques et opportunités liés au changement climatique.

Plus d'informations sont disponibles dans le DEU 2019 du Groupe au chapitre 3, section 4.1. consacrée au changement climatique ou dans la partie climat de notre feuille de route RSE.

https://www.saint-gobain.com/sites/sgcom.master/files/feuilles-de-route_def-pages.pdf

3. Comment analysez-vous l'impact de vos activités sur les écosystèmes mondiaux et locaux (par exemple, la biodiversité) ? Quels sont vos 5 principaux impacts sur ceux-ci (positifs et négatifs) ?

Le Groupe a la volonté de garantir la préservation de l'environnement, de répondre aux attentes de ses parties prenantes en la matière et d'offrir à ses clients la plus grande valeur ajoutée pour un impact environnemental minimal lié à la production et la distribution.

Saint-Gobain s'est fixé 2 objectifs de long terme : zéro accident environnemental et la réduction maximale de son impact environnemental.

Ces objectifs sont relayés par des objectifs de court et moyen terme qui concernent 5 principaux enjeux environnementaux : les ressources ; l'énergie et les émissions dans l'air ; l'eau ; la biodiversité et l'utilisation des sols ; les accidents environnementaux et les nuisances.

Les politiques, plans d'action et indicateurs de progrès sont disponibles dans le DEU 2019 du Groupe au chapitre 3, section 2.2.3. consacrée à la protection de l'environnement et au chapitre 4, section 2.4. consacrée aux indicateurs extra-financiers.

Pour mener ce programme, Saint-Gobain s'appuie sur un système de management Environnement, Hygiène industrielle-Santé et Sécurité déployé sur ses sites. Ce système est coordonné avec la certification environnementale ISO 14001. Chaque site y retrouve la méthode d'évaluation des risques environnementaux à mettre en place. Cette démarche d'identification, de gestion et de maîtrise des risques environnementaux est décrite dans le DEU 2019 du Groupe au chapitre 3, section 1.2. consacrée au plan de vigilance.

4. La crise du coronavirus va fortement affaiblir le tissu économique, et en particulier les TPE-PME. Dans ce contexte, votre groupe envisage-t-il de modifier les conditions de paiement de ses fournisseurs, et si oui, de quelle manière et sur quel périmètre géographique ?

Saint-Gobain est conscient de son impact sur le développement économique des territoires où il est présent. Pour 1 emploi direct, les activités du Groupe génèrent plus de 3 emplois indirects et 4 emplois indirects et induits. La chaîne d'approvisionnement impacte un nombre important de fournisseurs et sous-traitants (plus de 350 000 fournisseurs y participent) mais reste très locale et les achats sont largement décentralisés.

Dans le contexte de la crise du coronavirus, les acheteurs du Groupe ont agi de façon responsable. Les conditions de paiement de nos fournisseurs TPE-PME n'ont pas été modifiées et le Groupe n'a pas l'intention de le faire à court terme. Compte tenu du nombre et de la diversité des fournisseurs du Groupe dans le monde, le zéro incident ne peut être garanti. Depuis plus de 2 ans, les fournisseurs disposent d'une ligne d'alerte pour signaler tout manquement potentiel. Aucune information de manquement aux conditions de paiement n'a été signalée.

La politique Achats du Groupe est fondée sur l'établissement de partenariats de moyen et long terme avec nos fournisseurs. Cela reste le cas pendant la crise du coronavirus et le restera après.

5. Comment votre société prépare-t-elle ses salarié.e.s aux transitions du XXI^e siècle qui bouleversent votre industrie ?

Au-delà des grandes transitions, nos industries évoluent dans un monde en constante mutation et avec des changements opérés à un rythme de plus en plus rapide : passage d'une logique de produit à une logique de solutions et de marché, accélération digitale, travail en équipe en mode projet, innovations...

Pour accompagner ces changements, le Groupe a tout d'abord mis en oeuvre un programme de management appelé « OPEN » (Our People in an Empowering Network) autour de 4 priorités RH : mobilité, diversité, engagement, talents.

Puis, en décembre 2016, Saint-Gobain a communiqué à l'ensemble de ses collaborateurs cinq « Attitudes Saint-Gobain » qui constituent à la fois un mode de management et un état d'esprit.

Être proche du client :

- Comprendre, anticiper et répondre aux besoins des clients externes comme internes dans une démarche « d'apporteur de solutions » ;
- Agir en entrepreneur : être focalisé sur la performance et les résultats avec ouverture aux idées nouvelles ;
- Innover : faire preuve de curiosité, promouvoir et valoriser la diversité pour favoriser l'éclosion d'idées nouvelles ;
- Être agile : être proactif et anticiper les changements y compris ceux liés au digital, tout en restant focalisé sur les résultats ;
- Développer une culture ouverte et engageante : pratiquer un leadership bienveillant dans le contexte d'un monde instable, incertain et complexe.

Ces 5 Attitudes Saint-Gobain concernent tous les salariés et correspondent à une mentalité qui unit l'ensemble des collaborateurs : avancer et gagner dans un monde en constante mutation et évoluant à un rythme très rapide.

Progressivement, les outils RH et les procédures ont intégré ces Attitudes Saint-Gobain, y compris le référentiel de management, les parcours d'intégration et des formations managériales.

Pour en assurer l'appropriation par les salariés, des outils de communication ont été déployés au niveau global comme au niveau local.

Enfin, s'appuyant sur cet état d'esprit, un nouveau leadership s'est développé fondé sur la confiance, la responsabilisation et la collaboration.

Depuis 2019, l'ensemble des programmes de formation de l'école du management ont été revus pour intégrer ce nouveau leadership.

Ces actions pour créer un état d'esprit collectif et individuel adapté aux mutations rapides comme aux crises ont montré leur importance et leur efficacité lors de la crise COVID-19. Nos équipes ont fait preuve de solidarité, de cohésion et de bienveillance, mais également d'une agilité indispensable pour s'adapter aux évolutions et aux conséquences de cette crise.

De façon plus spécifique, les grandes transitions qui affecteront particulièrement nos industries sont liées au changement climatique, la raréfaction des ressources avec pour conséquence le développement de l'économie circulaire et enfin le digital.

Pour chacun de ces enjeux du Groupe, des plans d'actions globaux et locaux sont mis en place incluant des communications internes et externes régulières et des formations spécifiques (le Groupe consacre environ 1% de sa masse salariale à la formation, avec une part croissante de l'offre en e-learning).

Ainsi, l'ensemble de l'offre de formation a été revue au sein de la Saint-Gobain University. Elle s'articule maintenant autour de 3 axes dont le premier est l'anticipation, la facilitation et l'accompagnement de la transformation du Groupe, en particulier liée au digital.

Par exemple, un programme spécifique, « Data Analytics Academy », a été lancé pour développer et ancrer les compétences requises pour le traitement des données. Il couvre tous les niveaux de compétences, de la sensibilisation à la formation d'experts.

Le Groupe dispose aujourd'hui de 1 700 tech-experts. Les cadres ayant des profils porteurs de compétences digitales ont représenté 15% du total des recrutements de cadres dans le monde.

Les informations sur les transformations du Groupe figurent dans le *DEU 2019* du Groupe au chapitre 2, section 2, le Groupe et son environnement ; la politique RH et l'effort de formation au chapitre 3, section 3.2. ; le changement climatique au chapitre 3, section 4.1 et l'économie circulaire au chapitre 3, section 4.2 ; et le digital au chapitre 2, section 5.3.

6. Avez-vous une définition du « salaire décent » ne se limitant pas au salaire minimum légal local ? Si oui laquelle ? Comment votre société garantit-elle à ses salarié.e.s un salaire décent, notamment dans ses principaux pays d'implantation ?

Les politiques salariales sont définies par les pays, selon les conditions du marché. Dans la plupart des pays où le Groupe est implanté des salaires minimums sont définis soit dans un cadre légal soit par la négociation de conventions collectives. En 2019, moins de 1% des collaborateurs n'étaient pas couverts par l'une ou l'autre de ces dispositions. Le Groupe est favorable à cette démarche de négociation collective qui est un moyen de garantir un niveau de vie minimal à l'ensemble des collaborateurs, en fonction de la situation locale.

En complément de ces minimums, un programme de garanties sociales permet aux collaborateurs de se protéger face aux aléas de la vie.

Lancé en janvier 2020, ce programme « CARE by Saint-Gobain » propose des garanties en matière de suivi médical pour l'ensemble des familles, de prévention en cas de décès ou pour accompagner l'arrivée d'un enfant dans la famille.

Les 170 000 collaborateurs du Groupe dans le monde bénéficieront, a minima, de cette couverture à fin 2021.

L'ensemble des dispositifs sont décrits dans le *DEU 2019* au chapitre 3, section 3.3.2.

7. Dans le cadre des formules des accords d'intéressement dont bénéficient vos salarié.e.s en France, prenez-vous en compte des critères environnementaux et sociaux ? Si oui comment et dans quelle proportion ?

En France, des accords d'intéressement sont négociés avec les partenaires sociaux au niveau de chaque société.

Depuis quelques années, effectivement, les thématiques et indicateurs environnementaux et sociaux se développent et sont de plus en plus présents.

En particulier, la majorité d'entre eux intègrent un critère lié à la sécurité (taux d'accidents) sur les sites, et certains d'entre eux intègrent également un critère lié au taux d'absentéisme et à l'amélioration des indicateurs environnementaux (absence d'incidents).

10 à 30% du total de l'intéressement des sociétés françaises du Groupe dépend directement de la performance en matière sociale et environnementale.

8. Dans le cadre de l'épargne salariale, quelle est la part des fonds qui bénéficient d'un label responsable (CIES, Finansol, Greenfin, ISR) ?

Outre l'actionnariat salarié (représentant au 31 décembre 2019, 8,7 % du capital et 14,6 % des droits de vote attachés aux actions Saint-Gobain), le Groupe propose à ses collaborateurs trois fonds d'épargne salariale diversifiés dans son Plan d'Epargne Groupe, dont l'un est labellisé par le CIES et combine les deux approches ISR et Solidaire : Amundi Label Equilibre Solidaire ESR. Ce fonds est investi de façon équilibrée entre supports actions et taux (obligations, monétaire) sélectionnés dans un univers de valeurs

socialement responsables (répondant à des critères extra-financiers environnementaux, sociétaux et de gouvernance d'entreprise). Il détient entre 5 et 10% de titres solidaires (sociétés favorisant l'emploi et l'insertion sociale).

9. La répartition des impôts pays par pays est-elle débattue par le conseil d'administration dans son ensemble et/ou au sein du comité d'audit ? Pensez-vous en rendre les résultats publics ?

Dans le cadre de ses obligations fiscales, le Groupe remet chaque année aux autorités fiscales une déclaration pays par pays (« CBCR ») conformément aux dispositions de la loi française.

La répartition des impôts pays par pays ne permet d'identifier aucune anomalie particulière. Le Groupe est implanté localement pour servir des marchés locaux et les flux intragroupes internationaux sont relativement limités. Le Groupe veille par ailleurs à agir en conformité avec la réglementation fiscale des pays dans lesquels il est implanté et s'acquitte de ses obligations déclaratives et de paiement des impôts, dans les délais.

Il est important de noter que le *reporting* CBCR ne contient pas uniquement des données fiscales, mais également des données opérationnelles, lesquelles peuvent inclure des informations stratégiques concernant certains de nos lieux d'implantation, notre organisation opérationnelle et/ou notre performance.

La publication de ces éléments présenterait des risques du fait de la communication en découlant de telles informations à nos concurrents, sans présenter d'intérêt pour le public.

Dans le cadre de l'exécution de leurs missions, le Comité d'audit et des risques et le Conseil d'administration ont été conduits en 2018 à examiner la politique fiscale du Groupe et à prendre connaissance des enseignements du *reporting* pays par pays à l'occasion de son déploiement. Depuis lors, ni la politique fiscale, ni les enseignements du CBCR ont changé.

Un évènement notable est la signature en 2019 par Saint-Gobain d'un partenariat avec l'administration fiscale au titre de la « Relation de confiance » qui illustre la volonté de transparence du Groupe vis-à-vis de l'administration fiscale en France.

10. Les problèmes de cohésion sociale dus aux écarts de rémunérations sont-ils examinés en conseil d'administration et font-ils l'objet d'une politique ?

Les politiques salariales sont définies pays par pays et ce dans le cadre d'un dialogue social mené localement avec les organisations représentant les salariés.

Sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil d'administration arrête chaque année la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux (Say on Pay ex ante) ainsi que les éléments de rémunérations qui leur sont attribués et versés (Say on Pay ex post), avant d'être approuvés par l'Assemblée générale des actionnaires.

Le Conseil d'administration et le Comité des nominations et des rémunérations veillent en permanence à ce que la rémunération des dirigeants mandataires sociaux soit conforme aux recommandations du code Afep-Medef de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées et réponde en particulier aux exigences de transparence et de mesure. Ils veillent également à son évolution par rapport à celle des performances du Groupe et tiennent compte des pratiques de place.

Cette année en particulier, le Comité des nominations des rémunérations et le Conseil d'administration ont examiné, dans le cadre de l'établissement du rapport sur le gouvernement d'entreprise inclus dans le Document d'enregistrement universel 2019 :

- l'évolution des ratios entre la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et la rémunération moyenne ou médiane des salariés de la Compagnie de Saint-Gobain sur les cinq dernières années (2015-2019) ; et
- l'évolution du ratio entre la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et la rémunération moyenne des filiales consolidées du Groupe en France sur les trois dernières années (2017-2019).

En tant qu'employeur responsable, Saint-Gobain intègre les principes de l'équité salariale (cf., s'agissant de plans d'actions sur la politique en matière d'égalité professionnelle et salariale entre les hommes et les femmes, la réponse à la question 11 ci-dessous), et une culture de la diversité et de l'inclusion dans ses politiques salariales au niveau global comme local.

Dès lors que le Groupe favorise la négociation collective et le dialogue social, les enjeux sociétaux sont une partie intégrante de la définition des politiques salariales.

Pour plus de détails sur les ratios de rémunération, se reporter au chapitre 5, section 2.2.2 (Rémunérations et avantages accordés aux dirigeants mandataires sociaux, c) Ratios de rémunération) du DEU 2019 du Groupe.

Pour plus de détails sur la politique de Ressources Humaines, se reporter au chapitre 3, section 3.2 du DEU 2019 du Groupe.

11. La politique pour assurer l'égalité entre les femmes et les hommes en termes de rémunération, de carrière et d'accès aux postes de responsabilité et les cibles à atteindre sont-elles débattues en conseil d'administration ?

Dans le cadre de sa politique RH, Saint-Gobain reconnaît les singularités de chacun de ses collaborateurs et les respecte. Le Groupe veut intégrer et mobiliser ces différences en créant un environnement favorisant l'équité et l'égalité indispensables à un véritable épanouissement professionnel.

Pour assurer une plus grande mixité des équipes, le Groupe a mis en place une politique volontariste de recrutement et des plans d'action pour la promotion professionnelle, l'égalité salariale, la formation et l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle.

Ces plans d'action sont complétés d'objectifs liés à la diversité homme/femme fixés en 2016 :

- 25% de femmes cadres en 2020 et 25% de femmes cadres dirigeantes en 2025,

- 30 % de femmes au Comité exécutif de la Compagnie de Saint-Gobain et 30 % de femmes globalement dans les comités exécutifs des Business units en 2025.

Un suivi de ces indicateurs est assuré tous les trimestres en comité exécutif.

Ce programme de diversité et d'égalité professionnelle et salariale entre les femmes et les hommes au niveau France mais également au niveau Groupe est débattu chaque année au sein du Conseil d'administration.

Les informations sur les plans d'action mis en oeuvre sont disponibles dans le DEU 2019 au chapitre 3, section 3.3.4. La diversité, les résultats et indicateurs de performance au chapitre 4, section 2.4. (Résultats extra-financiers) et les travaux du Conseil d'administration au chapitre 5, section 1.2.3. a) (Principaux travaux du Conseil d'administration / RSE).

12. Entendez-vous publier l'avis des partenaires sociaux sur la Déclaration de Performance Extra-Financière de votre groupe ?

Les communications du Groupe et en particulier la Déclaration de Performance Extra-Financière font l'objet de discussions avec les représentants des salariés dans le cadre de la convention pour le dialogue social européen qui réunit annuellement 70 représentants syndicaux venant de 27 pays européens.

Aucun avis spécifique n'est émis à cette occasion.

1. Quelle est la liste de vos activités non-compatibles avec l'accord de Paris (i.e. un scénario climatique maintenant l'augmentation de la température mondiale à un niveau bien inférieur à 2°C et poursuivant les efforts pour limiter encore davantage l'augmentation de la température à 1,5 °C) ? Quelles sont les actions prises pour vous désengager de ces activités en 2020 ?

« Par rapport à d'autres secteurs, nos activités sont peu intensives en énergie. Nous n'avons donc pas d'activités non-compatibles avec l'accord de Paris. En tant qu'acteur majeur de l'industrie pharmaceutique et du monde de la santé, nous restons un acteur important de la lutte et de l'adaptation au dérèglement climatique. Des objectifs de réduction de notre empreinte climatique, *scope* 1 et 2, ont été fixés dès 2010.

Afin de renforcer notre engagement, nous avons rejoint en 2018 l'initiative *Science Based Targets (SBTi)* de manière à aligner nos objectifs de réduction d'émissions carbone directes et indirectes sur la trajectoire des « 1,5°C » reconnue indispensable par la communauté internationale pour limiter le réchauffement climatique.

L'ambition de Sanofi est d'atteindre la neutralité carbone au plus tard en 2050 sur ses émissions liées aux sites et aux flottes de véhicules des visiteurs médicaux (*Scopes* 1 et 2).

Sanofi a comme objectif intermédiaire de réduire de 50 % ses émissions de CO₂ sur ce même périmètre en 2025 (base 2015).

Des objectifs de réduction de notre *scope* 3 sont également soumis au *SBTi* avec l'objectif de réduire les émissions de CO₂ de nos sous-traitants.

Par ailleurs ces objectifs nous permettront d'augmenter notre résilience face aux enjeux du climat. »

2. Comment vos CapEx/plans de développements sont-ils alignés avec un scénario climatique compatible avec l'accord de Paris ?

« Compte tenu du contexte et des engagements évoqués en 1., notre feuille de route définit pour les années à venir des plans d'actions pour rester au-dessous d'une trajectoire 1,5°C. Des objectifs sont partagés avec les différents acteurs opérationnels, lesquels intègrent dans leur budget les éléments permettant de s'aligner sur nos engagements.

Par ailleurs, l'instauration d'un Prix Interne du Carbone permet d'intégrer la composante climatique dans certains de nos projets d'investissement. »

3. Comment analysez-vous l'impact de vos activités sur les écosystèmes mondiaux et locaux (par exemple, la biodiversité) ? Quels sont vos 5 principaux impacts sur ceux-ci (positifs et négatifs) ?

« Les sites réalisent périodiquement des analyses des impacts (positifs et négatifs) sur l'environnement liés à leurs activités. Nous examinons également les impacts de nos médicaments utilisés par les patients, qu'ils soient chez eux ou dans les hôpitaux. Ces données, mises à jour périodiquement permettent d'établir des programmes inscrit dans une feuille de route combinant plusieurs objectifs : réduire l'impact sur le long-terme en fixant des objectifs ambitieux, mobiliser les collaborateurs en interne et s'engager de manière croissante avec les parties prenantes externes. Dans ce cadre, Sanofi a choisi de répartir ses efforts sur cinq grands enjeux : les émissions de gaz à effet de serre, la gestion de l'eau, les produits pharmaceutiques dans l'environnement, les déchets et la biodiversité.

Pour illustrer, concernant les rejets dans l'environnement, Sanofi a engagé diverses initiatives relatives à l'acquisition des connaissances sur l'impact des produits dans l'environnement, la recherche des meilleures techniques disponibles pour le traitement avant rejet sur l'ensemble de nos sites. En effet, l'utilisation de nos produits par les patients entraîne le rejet de résidus de médicaments dans l'environnement contribuant ainsi à la contamination globale des milieux par des substances chimiques diverses et variées avec un impact potentiel sur les écosystèmes ou sur l'usage des ressources. Il s'agit d'un enjeu prioritaire pour Sanofi. En ce sens le Groupe s'attache à avoir la meilleure connaissance possible sur le devenir et effets de ses nouveaux produits et de ses produits stratégiques dans l'environnement, et évalue les risques associés à leur utilisation par les patients. Le Groupe encourage également une utilisation responsable des médicaments qui bénéficie à la fois à la santé des patients et à l'environnement, en sensibilisant les patients et professionnels de santé sur le sujet, à l'image de la promotion du bon usage des antibiotiques, et en soutenant les programmes de collecte des médicaments non utilisés à l'image de Cyclamed.

La fabrication des médicaments peut entraîner le rejet de substances pharmaceutiques dans l'environnement et avoir un impact au niveau local. Le Groupe s'attache à évaluer et réduire les impacts environnementaux liés aux substances pharmaceutiques potentiellement rejetées par ses sites de production à travers le déploiement progressif d'un programme dédié. Celui-ci se concrétise sur par la mise en œuvre de plans de gestion des émissions intégrant une caractérisation des émissions, l'application de seuils environnementaux et la mise en œuvre de mesures de gestion adéquates, si nécessaire. En ce sens le Groupe teste et met également en œuvre des technologies innovantes de traitement des effluents pour réduire les émissions de ses sites.

Le Groupe est signataire de la feuille de route de l'industrie pour lutter contre l'antibiorésistance qui comprend des engagements en matière de maîtrise des émissions des sites de production. Ces engagements portent à la fois sur nos sites comme ceux de nos sous-traitants.

En matière de biodiversité, de nombreux sites ont également engagé des initiatives locales permettant de favoriser le développement de la biodiversité, de manière raisonnée. Sanofi s'est engagé à l'échelle mondiale à gérer la biodiversité de ses sites. Des analyses de sensibilité sont effectuées sur des sites non urbains et des plans de gestion des risques sont élaborés si nécessaire afin de préserver la biodiversité sur ses sites, aux alentours et au-delà. Des études locales sur la biodiversité sont réalisées, en collaboration avec des experts locaux. »

4. La crise du coronavirus va fortement affaiblir le tissu économique, et en particulier les TPE-PME. Dans ce contexte, votre groupe envisage-t-il de modifier les conditions de paiement de ses fournisseurs, et si oui, de quelle manière et sur quel périmètre géographique ?

« L'ensemble des mesures dédiées à nos TPE/PME en France ne se limitent pas uniquement aux délais de paiement. Les TPE/PME France représentent plus de la moitié de nos fournisseurs en France. Notre engagement est de respecter les délais de paiement convenus par contrat tout en accordant des exceptions au cas par cas et en renforçant nos mesures dérogatoires (dépendance financière, ESAT/EA, ...). Nous avons aussi mis en place un suivi quotidien dédié des encours, afin qu'ils soient traités de manière prioritaire.

En plus, nous avons décidé de ne pas appliquer de pénalités de retard pour les produits / services jugés non critiques à la poursuite de notre mission de santé publique. Pour les appels d'offres en cours, nous acceptons un délai de réponse d'un mois supplémentaire et nous incitons nos acheteurs à impliquer dès que possible 1 PME dans les appels d'offres à venir. Pour les activités courantes / non critiques, les acheteurs sont invités à reconduire jusqu'à fin 2020 les contrats arrivant à échéance avant fin juillet 2020. »

5. Comment votre société prépare-t-elle ses salarié.e.s aux transitions du XXI^e siècle qui bouleversent votre industrie ?

« Dans le cadre des enjeux stratégiques liés à sa transformation et aux lancements de produits, Sanofi a engagé très tôt, et de façon systématique, un processus de planification et d'anticipation stratégique de ses ressources humaines avec une attention particulière sur le développement des compétences afin de préparer nos salariés aux enjeux de demain.

Concrètement, cette approche consiste à mettre en place des pratiques qui permettent :

- De définir les capacités nécessaires à la réalisation de la stratégie du groupe, et à sa croissance
- D'évaluer les compétences et expertises essentielles aujourd'hui et demain ('workforce planning' / planification des ressources)
- De sourcer au mieux ces compétences et ces métiers en interne en organisant la publication systématique de nos postes et en favorisant la mobilité (le programme de mobilité internationale a été ré adapté par exemple)
- D'élaborer des plans de formation appropriés à tous les niveaux de l'organisation intégrant notamment les contenus liés à la numérisation de nos activités

Tous les métiers majeurs de l'entreprise sont concernés, avec une attention particulière pour la R&D, la Biologie, le Médical, le Marketing, les Opérations Support au Business, et avec un prisme fort sur le digital et son impact dans nos métiers (ex. : Médical).

Préparer cette transition consiste donc à anticiper les besoins nécessaires à notre croissance tant sur un plan quantitatif que qualitatif : quels effectifs, quelles compétences, dans quels métiers, dans quelle géographie, etc. Cet exercice est récurrent pour nos métiers ou zones sensibles.

Nous privilégions la mobilité et la promotion interne de nos collaborateurs.

Nous développons des outils et des plateformes de communication spécifiques pour les métiers ou les pays concernés, reposant sur une proposition de valeur, à destination des candidats internes ou externes (EVP Employee Value Proposition).

La préparation aux transitions majeures de notre industrie a pour corollaire le développement et l'engagement de nos collaborateurs via des programmes ciblés en matière de formation qui se concrétisent par exemple par le projet One LMS (One Learning Management System). Cet outil centralisé, moderne, et digital, permet aux collaborateurs du groupe d'avoir accès aux différents programmes de formation nécessaires. Le développement de nos salariés est ainsi évolutif, adapté aux besoins de l'entreprise et aux évolutions de notre industrie mais également à leurs aspirations individuelles.

Elle consiste à offrir la possibilité pour nos collaborateurs d'accéder à des plateformes de conseils afin de bénéficier, au-delà du support de leurs managers et de leur RH, de conseils d'experts externes sur leur développement de carrière et de définir des parcours personnalisés notamment par des changements de métiers ou des évolutions au sein du métier (cf. : Career Lab proposé pour les collaborateurs en France, mais aussi à la R&D, etc.).

Enfin, nous portons une attention toute particulière à l'évolution des talents féminins pour renforcer la diversité au sein du Groupe ; nous mettons en œuvre des programmes dédiés (ex. Elevate) afin de promouvoir l'évolution de leur carrière et atteindre notre ambition de 50 % de femmes aux postes clés d'ici 2025. »

6. Avez-vous une définition du « salaire décent » ne se limitant pas au salaire minimum légal local ? Si oui laquelle ? Comment votre société garantit-elle à ses salarié.e.s un salaire décent, notamment dans ses principaux pays d'implantation ?

« Dans le cadre de notre démarche droits de l'homme, nous avons identifié certains risques saillants concernant les droits fondamentaux des employés dont le versement d'un salaire décent, plus particulièrement pour les activités de transport et de distribution.

Depuis 2015, trois politiques internes relatives à la liberté d'association, à l'interdiction du travail forcé et à l'interdiction du travail des enfants ont été validées et déployées. Elles visent à établir, au niveau opérationnel, des processus d'identification et de maîtrise des risques d'atteintes à ces droits. Elles rappellent les engagements de Sanofi qu'elles traduisent de manière opérationnelle pour les collaborateurs et demandent la mise en place de processus de diligence raisonnable. Ainsi la politique relative à l'interdiction du travail forcé garantit que les salaires sont versés régulièrement et permettent aux salariés et à leur famille de subvenir à leurs besoins essentiels et définit le salaire décent comme un salaire suffisant pour couvrir les frais de nourriture et de logement et tous les autres besoins fondamentaux pour eux-mêmes et les personnes officiellement à leur charge. Par ailleurs si aucun salaire minimum national n'est établi, ou si les normes nationales en matière de salaire minimum sont insuffisantes, il est demandé à nos filiales de dialoguer avec les syndicats locaux, les ONG, les autres entreprises ou les organismes publics chargés de réglementer les questions relatives au marché du travail pour obtenir des conseils sur les normes salariales appropriées pour leur pays.

Pour assurer le bon déploiement de ces politiques, des points de contrôles dédiés ont été intégrés au dispositif de contrôle interne de l'entreprise sur le respect de la liberté d'association et le droit à la négociation collective, l'élimination de toute forme de travail forcé et l'abolition du travail des enfants.

En 2019, la cartographie des risques droits humains a été affinée afin d'identifier les pays où concentrer les efforts de contrôle interne. 18 pays ont été identifiés à risque sur les critères suivants : niveau du risque pays, nombre de salariés et présence d'activités de production ou de distribution. Ils représentent environ un tiers des effectifs de Sanofi. Au sein de ces 18 pays, 7 ont d'ores et déjà fait l'objet d'un contrôle, ce qui représente plus d'un quart des effectifs de Sanofi. Dans ces 7 pays, les contrôles n'ont pas mis en évidence d'écart. Un plan d'action est en cours de préparation pour déployer les contrôles sur les 11 pays restants, représentant 9 % des effectifs de Sanofi. »

7. Dans le cadre des formules des accords d'intéressement dont bénéficient vos salarié.e.s en France, prenez-vous en compte des critères environnementaux et sociaux ? Si oui comment et dans quelle proportion ?

« Aujourd'hui, nous ne prenons pas en compte de critères environnementaux et sociaux dans nos formules d'accords d'intéressement. Toutefois, l'introduction de critères environnementaux et sociaux est à l'étude pour le prochain accord d'intéressement. »

8. Dans le cadre de l'épargne salariale, quelle est la part des fonds qui bénéficient d'un label responsable (CIES, Finansol, Greenfin, ISR) ?

« Notre plan d'épargne salariale dispose d'un fonds labélisé CIES (AMUNDI LABEL HARMONIE SOLIDAIRE ESR). En dehors des actions de l'entreprise, c'est le seul fonds qui fait l'objet d'un abondement à 300 % de l'entreprise. »

9. La répartition des impôts pays par pays est-elle débattue par le conseil d'administration dans son ensemble et/ou au sein du comité d'audit ? Pensez-vous en rendre les résultats publics ?

« La responsabilité des affaires fiscales du Groupe incombe en premier lieu à la Direction fiscale, sous la supervision du Directeur Financier du Groupe. Elle met en place et maintient une politique et des procédures fiscales robustes qui font l'objet du même niveau de contrôle interne que les autres activités ou fonctions du groupe. Le Comité d'Audit, le Comité des Risques, l'Audit Interne ainsi que les auditeurs externes veillent régulièrement au respect des politiques et des procédures en vigueur et s'assurent de la gestion des risques fiscaux au sein de Sanofi. Un des éléments importants de cette politique et de la gestion des risques fiscaux est la définition et la mise en œuvre de la politique de prix de transfert, qui aboutit à la répartition de la base imposable du Groupe, et donc des impôts du Groupe, par pays.

Sanofi exerce son activité dans plus de 100 pays. Sanofi est donc un groupe mondial qui remplit ses obligations en matière de communication financière en consolidant et publiant globalement l'ensemble des résultats de ses filiales. Sanofi communique des données économiques et fiscales sur certains agrégats géographiques (rapport intégré RSE publié sur le site du groupe). »

10. Les problèmes de cohésion sociale dus aux écarts de rémunérations sont-ils examinés en conseil d'administration et font-ils l'objet d'une politique ?

« La politique de rémunération de la Société, présentée en page 329 du document d'enregistrement universel 2019 de la Société s'inspire des principes retenus par le Conseil d'administration pour la rémunération des mandataires sociaux (recherche de cohérence entre les pratiques de la Société et celles des autres sociétés du secteur pharmaceutique, recherche d'un lien entre la performance de l'entreprise et la contribution des salariés à cette performance et maintien de l'équilibre entre la performance à court terme et la performance à moyen et long terme).

Le Comité des rémunérations et le Conseil d'administration revoient en détail la politique de rémunération des membres du Comité Exécutif et plus largement les politiques de la Société en matière de rémunération (en particulier les principes définis pour la rémunération variable annuelle, les plans de rémunérations en actions et les engagements en matière de retraite). »

11. La politique pour assurer l'égalité entre les femmes et les hommes en termes de rémunération, de carrière et d'accès aux postes de responsabilité et les cibles à atteindre sont-elles débattues en conseil d'administration ?

« La politique de la Société en matière d'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes (décrite dans le document d'enregistrement universel 2019 de la Société en page 325) est présentée et débattue au Conseil d'administration une fois par an. Cette présentation porte sur l'équilibre Homme/ Femme au sein des équipes, les progrès et actions réalisés au cours de l'année (campagnes de sensibilisation par exemple), et les objectifs pour les années à venir. Le Conseil d'administration revoit en particulier la déclinaison de la politique d'inclusion et de diversité sur les postes à plus forte responsabilité (pour mémoire, l'ambition de la Société est d'atteindre l'équilibre Homme / Femme au sein des Seniors Leaders – Top 200 - en 2025).

Les plans d'actions visant à éviter les discriminations en matière de rémunération sont également présentés.

La Société se place parmi les entreprises du CAC 40 les mieux notées dans l'index de l'égalité hommes-femmes, introduit par la loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel.

Pour les 8 sociétés du groupe concernées, les notes sont comprises entre 75 et 99, avec une médiane à 94 et une moyenne à 92 (la moyenne des entreprises du CAC40 étant de 83/100) ; cet index a été présenté au Conseil

Enfin, en 2019, sur les 7 713 bénéficiaires d'actions de performance, 45 % étaient des femmes. »

12. Entendez-vous publier l'avis des partenaires sociaux sur la Déclaration de Performance Extra-Financière de votre groupe ?

« Notre déclaration de performance extra-financière fait l'objet d'une présentation auprès des partenaires sociaux chaque année, tout comme notre plan de vigilance. En 2019, Sanofi a animé cinq réunions d'un groupe de travail mandaté par le Comité groupe sur le plan de vigilance. Ces réunions ont porté successivement sur la cartographie des risques droits de l'homme au travail, sur la démarche des achats responsables sur le mécanisme d'alerte, les évaluations fournisseurs et le bilan 2019. »

SCHNEIDER ELECTRIC

1. Quelle est la liste de vos activités non-compatibles avec l'accord de Paris (i.e. un scénario climatique maintenant l'augmentation de la température mondiale à un niveau bien inférieur à 2°C et poursuivant les efforts pour limiter encore davantage l'augmentation de la température à 1,5°C) ? Quelles sont les actions prises pour vous désengager de ces activités en 2020 ?

Schneider Electric est un acteur majeur de la lutte contre le changement climatique depuis 15 ans. Le Groupe met en place ses propres solutions pour la gestion de l'énergie et les automatismes industriels à travers l'ensemble de ses opérations, aide ses clients à atteindre leurs objectifs en termes d'efficacité et de réduction des émissions de CO₂ et permet à 27 millions de personnes d'avoir accès à l'électricité.

Schneider prend également une part active dans des organisations multipartites pour promouvoir des solutions au changement climatique, préconiser un prix du CO₂ et renforcer la gouvernance climatique à l'échelle mondiale. Enfin, Schneider contribue depuis 2011 aux fonds de placement Livelihoods qui proposent des modèles d'investissement innovants afin de répondre à la fois à la dégradation de l'environnement, du changement climatique et de la pauvreté rurale tout en contribuant au développement durable des entreprises.

Dans ses nouveaux Principes de Responsabilité, Schneider adopte une position sans équivoque à l'égard du changement climatique. À l'occasion de la COP25, le Groupe a réaffirmé sa volonté de tenir un rôle modèle dans la lutte contre le changement climatique, en décarbonant drastiquement ses propres opérations et en offrant des services et des solutions permettant à ses clients de réduire leurs émissions de CO₂ dans des proportions supérieures à celles générées par son activité. Les ambitions du Groupe à l'égard du changement climatique sont établies pour 2025, 2030 et 2050 :

- Parvenir à la neutralité carbone pour les opérations en compensant les émissions restantes au plus tard d'ici 2025 ;
- Atteindre d'ici 2025, cinq années plus tôt que prévu, l'objectif de neutralité carbone COP21 au sein de l'écosystème élargi, en faisant réaliser à ses clients des économies de CO₂ supérieures à sa propre empreinte carbone ;
- Parvenir à zéro émission nette pour ses opérations et diminuer les émissions du périmètre 3 de 35 % d'ici 2030 (par rapport à 2017) dans le cadre de son objectif validé 1.5°C par l'initiative Science-Based Target ;
- S'engager avec ses fournisseurs pour atteindre zéro émission nette pour sa chaîne d'approvisionnement d'ici 2050.

Ces engagements ont été pris dans le cadre de la campagne Business Ambition for 1.5°C – Our Only Future. Depuis 2018, Schneider Electric est l'une des 15 entreprises (sur plus de 4 500 signataires) à rejoindre l'initiative LEAD du Pacte Mondial Pathways to Low-Carbon & Resilient Development (Trajectoires vers un développement résilient et à faibles émissions carbone) afin de partager de manière pro-active les meilleures pratiques en matière de stratégie climat durable.

Pour plus de détails nous vous invitons à consulter le *Document d'Enregistrement Universel* du Groupe pour 2019, page 132.

2. Comment vos CapEx/plans de développements sont-ils alignés avec un scénario climatique compatible avec l'accord de Paris ?

Dans l'énoncé de sa mission, Schneider Electric accorde clairement une place centrale à la conception d'offres vertes pour ses clients :

« Chez Schneider Electric, nous croyons que l'accès à l'énergie et au digital est un droit fondamental. À chaque instant, nous donnons à chacun le pouvoir d'utiliser au mieux son énergie et ses ressources, partout dans le monde. Life Is On. Nous développons des solutions numériques combinant énergie et automatismes, pour plus d'efficacité, au service d'un monde plus durable. Grâce à nos technologies uniques de gestion de l'énergie, d'automatismes en temps réel, de logiciels et de services, nous proposons des solutions intégrées pour l'habitat résidentiel, les bâtiments tertiaires, les data centers, les infrastructures et les industries. Cette vision partagée, ce désir permanent d'innover au service de notre mission, sont au cœur de nos valeurs et rassemblent notre communauté de par le monde. »

Les activités et le chiffre d'affaires de Schneider évoluent dans la lignée de cette mission, afin d'apporter davantage d'efficacité et de durabilité, partout dans le monde. En 2019, le chiffre d'affaires vert représente environ 70 % du chiffre d'affaires total du Groupe.

En complément des éléments ci-dessus, afin de contribuer davantage à un nouveau monde électrique et digital, 100 % des projets d'innovation de Schneider sont alignés sur son objectif, plus de 90 % de ces projets étant neutres ou verts au sens strict du terme.

Pour plus de détails nous vous invitons à consulter le *Document d'Enregistrement Universel* du Groupe pour 2019, page 111.

3. Comment analysez-vous l'impact de vos activités sur les écosystèmes mondiaux et locaux (par exemple, la biodiversité) ? Quels sont vos 5 principaux impacts sur ceux-ci (positifs et négatifs) ?

Localement, parmi les risques environnementaux liés aux activités industrielles, citons les contaminations du sol, de l'eau et de l'air. Par exemple, les rejets de substances dangereuses peuvent s'avérer nocifs pour la faune, la flore et la santé humaine, ainsi que perturber la continuité des opérations et ternir les réputations.

Les émissions de gaz à effet de serre constituent quant à eux l'impact global principal sur les écosystèmes.

Le Groupe adopte une approche pro-active en matière de gestion de la responsabilité et des risques environnementaux. La conformité aux normes réglementaires et les systèmes de management de la performance environnementale constituent le fondement du programme de prévention et de gestion des risques environnementaux du Groupe pour les opérations actuelles, anciennes et futures.

Sur ce thème, un certain nombre d'initiatives sont en place. Voici les principales, qui ont été renouvelées en 2019 :

- Le Système de Gestion Intégrée (SGI) couvre tous les sites industriels du Groupe (usines, centres de distribution, sites importants de bureaux) et héberge des systèmes de gestion de la conformité ISO 14001, ISO 50001, ISO 9001 et OHSAS 18001/ISO 45001. Chaque site est audité périodiquement, soit en externe par Bureau Veritas (tous les 3 ans), soit en interne. Ce genre de programme est un élément essentiel d'une gouvernance environnementale solide ;
- La phase 2 de notre programme CLEAR (Revue des risques environnementaux à l'échelle de l'entreprise) a été déployée avec succès et a consisté à enquêter sur les sites les plus importants en termes de risques environnementaux historiques et actuels ;
- Des examens périodiques des risques environnementaux et des provisions sont réalisés localement avec les services Finance et Juridique ;
- Les risques et les mesures d'atténuation sont présentés au Comité d'audit du Conseil d'administration ;
- Le référentiel des risques à l'échelle de l'entreprise Schneider Electric reflète ses plus grands risques environnementaux (concernant les fournisseurs, les produits, les sites et les projets clients) ;
- Dans le cadre des fusions, des acquisitions et des cessions, il est procédé à une diligence raisonnable en matière d'environnement sur les sites où des produits chimiques sont ou ont été utilisés.

Tous les risques ou responsabilités environnementaux identifiés sont traités par le biais d'activités de gestion des risques appropriées.

Les responsabilités environnementales historiques sont gérées au niveau régional pour s'assurer que l'expertise locale, les connaissances réglementaires et les spécificités locales sont appliquées. Les problématiques environnementales connues font l'objet d'une enquête approfondie de la part de consultants externes et, le cas échéant, sont corrigées ou gérées par des contrôles techniques ou institutionnels en vue de réduire les risques potentiels à des niveaux non significatifs et conformément aux réglementations locales.

Pour plus de détails nous vous invitons à consulter le Document d'Enregistrement Universel du Groupe pour 2019, pages 137-142.

Depuis de nombreuses années nous publions différents indicateurs environnementaux dans notre rapport annuel, sur les déchets, l'eau, le CO₂ et l'énergie (cf. : *Document d'Enregistrement Universel* du Groupe pour 2019, page 201).

Au sein de l'index *Schneider Sustainability Impact*, nous publions trimestriellement nos progrès sur 21 programmes répartis sous 5 piliers (Climat, Economie circulaire, Santé et équité, Ethique, Développement).

Le pilier Climat compte 4 indicateurs :

- 80 % d'électricité renouvelable,
- 10 % d'efficacité CO₂ dans les transports de marchandises,
- 120 millions de tonnes de CO₂ économisées chez nos clients avec nos offres EcoStruxureTM,
- 25 % de croissance pour notre entité Energy & Sustainability Services. – 75 % du chiffre d'affaires réalisés dans le cadre de notre nouveau programme Green Premium,
- 200 sites labellisés Vers le zéro déchet en décharge,
- 100 % des cartons d'emballage et palettes pour le transport à partir de sources recyclées ou certifiées,
- 120 000 tonnes de consommation de ressources primaires évitées grâce aux programmes EcoFitTM, de recyclage et de reprise des produits.

Le pilier Economie circulaire en réunit 4 autres :

Ces programmes reflètent l'impact positif des activités de Schneider Electric pour réduire les émissions globales de CO₂, et contribuer à atténuer l'épuisement des ressources en permettant à ses clients d'être plus efficaces et vertueux dans leurs consommations d'énergie et de matières.

Consultez l'ensemble des résultats dans le *Document d'Enregistrement Universel* du Groupe, page 96.

4. La crise du coronavirus va fortement affaiblir le tissu économique, et en particulier les TPE-PME. Dans ce contexte, votre groupe envisage-t-il de modifier les conditions de paiement de ses fournisseurs, et si oui, de quelle manière et sur quel périmètre géographique ?

Dans le contexte de crise et d'incertitude liées au coronavirus, Schneider Electric s'engage à soutenir son écosystème de fournisseurs, notamment les PME, pour les aider à traverser cette période troublée.

Nous avons pris plusieurs mesures pour les soutenir durant la crise et préparer l'avenir :

- Nous collaborons avec eux pour maintenir leur activité même si leur capacité est limitée par les contraintes liées au contexte, et pour leur donner une visibilité élargie sur nos besoins ;
- Nous les informons des mesures prises par nos centres de traitement des factures pour maintenir la continuité des paiements malgré les mesures de confinement ;
- Nous les aidons à comprendre les initiatives et les directives des gouvernement pour assurer la continuité des activités.

Nous sommes tous impactés par le Covid-19. Dans ce contexte, il nous est impossible de garantir à 100% l'efficacité de nos processus et de notre couverture. C'est pourquoi nous sommes particulièrement attentifs et à l'écoute de toute PME qui rencontrerait des difficultés dans sa relation avec Schneider Electric, et un processus spécifique d'escalade a été implémenté à cet effet.

5. Comment votre société prépare-t-elle ses salarié.e.s aux transitions du XXI^e siècle qui bouleversent votre industrie ?

Au sein du Groupe Schneider, les employés sont préparés de façon proactive à s'équiper pour le futur, via différents leviers :

- Transition énergétique et digitalisation : le Groupe prépare le « nouveau monde de l'électricité » où les capacités et l'expertise en matière digitale sont des aspects fondamentaux des processus d'embauche, de formation et d'apprentissage. A titre d'exemple, il convient de citer l'embauche ciblée de profils et de compétences digitaux, l'évaluation du savoir-faire digital des employés dans le cadre du programme de renforcement des compétences appelé « Citoyenneté digitale », et la mise à disposition de programmes de e-learning dédiés au digital tant pour les employés NDVC (encadrement) que pour les DVC. En 2020, a été lancée une initiative globale appelée « les Compétences de l'avenir » permettant d'identifier les compétences clefs requises en matière digitale, opérationnelle et de savoir-être et de construire les parcours d'apprentissage les plus pertinents afin d'aider les collaborateurs à construire ces compétences.
- Globalisation et diversité : nous nous préparons pour un monde multi-local et global qui est à la fois hétérogène et agile. À titre d'exemple, il convient de souligner le business model multi-hub et multi-local du Groupe qui donne aux collaborateurs une grande flexibilité géographique et une capacité d'autonomie importante, les programmes mondiaux de travail à distance, les initiatives prises en faveur des talents « senior » afin de répondre aux besoins des effectifs plus anciens et de bénéficier de leur expertise et de leur connaissances, ainsi que les formations et les outils permettant de développer, grâce aux technologies, des façons de travailler nouvelles et plus efficaces.
- Note proposition de valeur pour les employés : de façon de plus en plus évidente, la priorité de chacun est de travailler au sein d'un Groupe animé par une mission, inclusif et porteur d'une culture qui autonomise et responsabilise ses collaborateurs. C'est pour cela que Schneider • fait évoluer en permanence sa proposition de valeur pour les employés et sa mission, • travaille à l'amélioration continue de l'expérience digitale du collaborateur, • a introduit l'*Open Talent Market*, une plate-forme de développement professionnel et de recrutement interne basée sur l'intelligence artificielle de Schneider et lancé des programmes de mentorat, • a adopté des politiques de soutien à l'égalité professionnelle telles que la politique de congé familial, la politique d'équité salariale ou de flexibilité au travail.

6. Avez-vous une définition du « salaire décent » ne se limitant pas au salaire minimum légal local ? Si oui laquelle ? Comment votre société garantit-elle à ses salarié.e.s un salaire décent, notamment dans ses principaux pays d'implantation ?

Conformément à sa Politique des droits de l'homme et à ses Principes de Responsabilité, Schneider Electric est convaincu que recevoir un salaire décent est un droit humain fondamental. Schneider Electric s'engage à verser à ses collaborateurs les moins bien rémunérés au minimum le salaire de subsistance leur permettant de répondre aux besoins élémentaires de leur famille.

Par besoins élémentaires, le Groupe entend la nourriture, le logement, l'hygiène, l'éducation, la santé et un revenu discrétionnaire pour un niveau de vie local donné.

En 2018, Schneider a entamé une collaboration avec un conseiller indépendant, Business for Social Responsibility (BSR), afin de mettre en oeuvre un engagement envers le salaire de subsistance. Schneider a lancé un processus global d'analyse des niveaux de rémunération et des pratiques en matière d'emploi par comparaison à des standards locaux de salaire de subsistance déterminées par BSR. Fin 2019, l'analyse a couvert 63 pays, soit 99 % de l'empreinte de Schneider. Ce partenariat et ce processus se poursuivront en 2020.

7. Dans le cadre des formules des accords d'intéressement dont bénéficient vos salarié.e.s en France, prenez-vous en compte des critères environnementaux et sociaux ? Si oui comment et dans quelle proportion ?

12,5% du total de l'intéressement dont bénéficient les salariés en France dépend directement de la performance réalisée par le Groupe en matière sociale et environnementale, mesurée via l'indice *Schneider Sustainability Impact* (SSI), dont le score est publié chaque trimestre en même temps que les indicateurs financiers du Groupe.

Outre l'intéressement français au sens technique du terme, c'est la rémunération variable annuelle d'environ 60 000 collaborateurs de Schneider Electric dans le monde qui est directement corrélée à la performance sociale et environnementale du Groupe, à hauteur de 10% du total de la rémunération variable à la cible (hors intéressement, qui vient s'y ajouter). Comme pour l'intéressement, cette performance extra-financière dépend de l'indice *Schneider Sustainability Impact*.

8. Dans le cadre de l'épargne salariale, quelle est la part des fonds qui bénéficient d'un label responsable (CIES, Finansol, Greenfin, ISR) ?

Le fonds Schneider Electric Solidaire a été constitué pour faciliter l'accès à l'énergie des populations défavorisées et les initiatives entrepreneuriales dans les domaines de l'électricité et des énergies renouvelables. Labellisé par ISR et Finansol, il réunit près de 3% de l'épargne salariale du Groupe.

9. La répartition des impôts pays par pays est-elle débattue par le conseil d'administration dans son ensemble et/ou au sein du comité d'audit ? Pensez-vous en rendre les résultats publics ?

Entre autres missions, le comité d'audit et des risques analyse les risques, examine le processus d'élaboration de l'information financière et extra-financière, et assure le suivi du contrôle légal des comptes annuels et consolidés. Dans le cadre de l'exécution de ses missions, le comité peut donc en effet être conduit à étudier en détail des sujets fiscaux tels que la répartition des impôts pays par pays.

Le comité d'audit et des risques présente au conseil le résultat de ses missions et la manière dont elles ont contribué à l'intégrité de l'information financière et extra-financière. Ses relevés de conclusions sont débattus au sein du conseil d'administration.

10. Les problèmes de cohésion sociale dus aux écarts de rémunérations sont-ils examinés en conseil d'administration et font-ils l'objet d'une politique ?

Les ratios prescrits à l'article L. 225-37-3 6° du code de commerce ont fait l'objet d'un calcul et d'une publication sur un périmètre élargi. Les résultats ont été analysés conjointement par le comité de gouvernance et des rémunérations et le comité des ressources humaines et RSE, qui en ont fait rapport au conseil d'administration.

En tant qu'employeur responsable, Schneider Electric priorise l'égalité et la justice salariales, une culture de la diversité et de l'inclusion, et un environnement de travail sain où tous les collaborateurs peuvent se sentir reconnus et en confiance pour être vraiment eux-mêmes au travail.

Avec le soutien et la supervision de son conseil d'administration, le Groupe s'attache par ailleurs à mettre en oeuvre une politique active de déploiement d'un salaire décent pour les salariés les moins bien rémunérés (cf. : *supra*). De nombreuses autres initiatives sont prises et supervisées par le conseil, afin d'assurer, entre autres, rémunérations équitables, égalité des chances et des salaires, couverture sociale adéquate pour les collaborateurs et les proches dont ils ont la charge, initiatives détaillées dans le Document d'Enregistrement Universel pour 2019 (cf. : notamment pages 173 et s.).

11. La politique pour assurer l'égalité entre les femmes et les hommes en termes de rémunération, de carrière et d'accès aux postes de responsabilité et les cibles à atteindre sont-elles débattues en conseil d'administration ?

Le comité des ressources humaines et RSE, qui en fait rapport au conseil pour délibération chaque année, examine les différents éléments de la politique RSE du Groupe ainsi que la politique de diversité et d'inclusion dont la politique d'égalité entre les femmes et les hommes est un des volets.

La politique d'égalité entre les femmes et les hommes couvre toutes les dimensions de la vie professionnelle : embauche, salaire, gestion de carrière, conditions de travail... Le déploiement de cette politique et ses résultats sont mesurés trimestriellement dans l'index *Schneider Sustainability Impact* qui a un effet direct sur la rémunération variable d'environ 60 000 collaborateurs (pour plus de détails, cf. p. 167-168 du *Document d'Enregistrement Universel* pour 2019).

Dans le cadre de sa revue, le conseil d'administration a notamment relevé que quant au périmètre France, l'entité principale de Schneider SEI-SEF, qui regroupe 70% des collaborateurs en France, avait obtenu la note de 94/100 à l'index de l'égalité hommes-femmes pour l'année 2018 (<https://www.se.com/fr/fr/about-us/newsroom/actualites/schneider-electric-publie-la-note-obtenue-a-lindex-de-legalite-femmes-hommes-par-sa-principale-entite-legale-en-france-pour-2018-ff66-636ff.html>).

À l'échelle du Groupe, il a relevé les efforts considérables réalisés en vue de constituer un pipeline de leaders avec une mixité hommes-femmes et le succès de la démarche, puisque le comité exécutif comprend désormais 35% de femmes (pour plus de détails, cf. p. 164-165 du *Document d'Enregistrement Universel* pour 2019).

12. Entendez-vous publier l'avis des partenaires sociaux sur la Déclaration de Performance Extra-Financière de votre groupe ?

Les partenaires sociaux n'ont formulé aucun avis relatif à la Déclaration de Performance Extra-Financière du Groupe.

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

1. Quelle est la liste de vos activités non-compatibles avec l'accord de Paris (i.e. un scénario climatique maintenant l'augmentation de la température mondiale à un niveau bien inférieur à 2°C et poursuivant les efforts pour limiter encore davantage l'augmentation de la température à 1,5°C) ? Quelles sont les actions prises pour vous désengager de ces activités en 2020 ?

Société Générale a publié en 2019 son premier rapport TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures).

Dans ce rapport sont identifiés les secteurs d'activité les plus exposés au risque de transition, qui représentent 23% du portefeuille crédit aux entreprises. Pour la plupart de ces secteurs, les enjeux climatiques constituent à la fois un risque et une opportunité. Le Groupe a défini en 2019 un Indicateur de Vulnérabilité afin d'effectuer une analyse crédit renforcée sur les emprunteurs les plus exposés.

Ces dernières années, le Groupe a également fixé des objectifs d'alignement climat des portefeuilles de financement pour les secteurs du charbon et du transport maritime et défini également des politiques d'exclusion pour certaines énergies fossiles. Ces actions seront poursuivies en 2020, en lien avec les travaux d'alignement climat des portefeuilles.

En 2019, Société Générale a sélectionné pour ses travaux de projection climat le Scénario de Développement Durable de l'Agence Internationale de l'Énergie.

2. Comment vos CapEx/plans de développements sont-ils alignés avec un scénario climatique compatible avec l'accord de Paris ?

Dès 2015, à l'occasion de la COP 21, Société Générale a pris l'engagement de développer des méthodologies en vue d'aligner ses activités avec les objectifs de l'accord de Paris. En 2016, le Groupe a développé une première méthodologie et s'est fixé des objectifs d'alignement sur le secteur du charbon. En 2018, dans la lignée de ce premier engagement, le Groupe a signé l'engagement de Katowice conjointement avec quatre autres banques internationales. Il vise à développer des méthodes communes et outils open source pour mesurer l'alignement des portefeuilles de crédits. L'engagement de Katowice a contribué à inspirer l'Engagement Collectif pour le Climat signé en 2019 par 34 banques, dans le cadre des Principes pour un Secteur bancaire responsable des Nations Unies.

L'engagement Collectif pour le Climat précise les actions concrètes, assorties d'un calendrier, que les signataires vont prendre pour aligner leurs activités avec les objectifs de l'accord de Paris, notamment : la définition d'objectifs d'alignement de portefeuilles sectoriels d'ici à trois ans, l'accompagnement des clients dans la transition énergétique et la publication annuelle d'informations sur les progrès réalisés.

Ces travaux méthodologiques sont actuellement en cours et permettront de converger vers des outils communs pour maximiser les impacts de nos engagements.

3. Comment analysez-vous l'impact de vos activités sur les écosystèmes mondiaux et locaux (par exemple, la biodiversité) ? Quels sont vos 5 principaux impacts sur ceux-ci (positifs et négatifs) ?

Société Générale dispose depuis 2014 d'une politique transversale spécifique visant à la protection de la biodiversité, applicable à l'ensemble des opérations bancaires et financières du Groupe.

Dans ce domaine, cependant, nous devons collectivement progresser dans l'analyse et la mesure des impacts. Une des difficultés réside dans l'absence de métriques partagées.

C'est pourquoi nous sommes activement engagés dans des initiatives collectives visant à travailler sur des méthodologies communes. Depuis 2018, en rejoignant l'initiative Act4nature d'Entreprises pour l'Environnement (EpE), qui a pour ambition de donner aux enjeux de la biodiversité, une importance plus grande dans les entreprises et les organismes, compte tenu de la dégradation rapide que subissent les milieux.

Le Groupe est également membre du Club B4B+ qui vise à co-construire et à expérimenter un Global Biodiversity Score. Les travaux menés permettront une meilleure identification des impacts potentiels sur la biodiversité et des actions permettant leur réduction.

4. La crise du coronavirus va fortement affaiblir le tissu économique, et en particulier les TPE-PME. Dans ce contexte, votre groupe envisage-t-il de modifier les conditions de paiement de ses fournisseurs, et si oui, de quelle manière et sur quel périmètre géographique ?

Concernant les capacités opérationnelles des équipes en charge des paiements fournisseurs, 3 sites gèrent les paiements (Paris, Bucarest, Bangalore). La capacité de travail à distance permet de gérer l'ensemble du flux de factures.

La filière « gestion des factures papier » est cependant arrêtée car les prestataires qui réceptionnent les factures et les scannent – ont arrêté ces opérations depuis la mise en place du confinement.

Afin de pouvoir continuer à traiter et donc à payer le maximum de factures « Papier », le plan d'actions suivant a été mis en place.

- Dès le 16 mars, communication aux fournisseurs de passer sur un canal numérique. Exceptionnellement les photos de facture sont acceptées sur demande du fournisseur.
- Aux fournisseurs, la possibilité de passer par une procédure d'urgence si nécessaire.
- Pour les fournisseurs qui peuvent rencontrer des problèmes de trésorerie dus à cette situation de crise liée au Covid19 et pour lesquels des prestations à venir existent, mise en place d'un processus spécifique de paiement de factures d'acompte.

5. Comment votre société prépare-t-elle ses salarié.e.s aux transitions du XXI^e siècle qui bouleversent votre industrie ?

La capacité de Société Générale à accompagner les transformations, à promouvoir le changement, à anticiper les évolutions de compétences, tout en prenant en compte les aspirations des salariés, repose sur un dispositif « Emploi » complet, qui a fait l'objet d'un accord avec les partenaires sociaux. Ce dispositif est composé de plusieurs éléments : une instance de concertation, un observatoire des métiers, un dispositif de mobilité interne, un dispositif de formation et des mesures d'accompagnement visant à accompagner les plans de restructuration (qui restent à ce stade exclusivement volontaires). En renouvelant l'accord Emploi en 2019, pour 3 années supplémentaires, les parties ont reconnu l'efficacité de ce dispositif et la nécessité de maintenir les mesures jusqu'à mises en place. Sont appréhendés dans le cadre de ce dispositif tous nos grands enjeux de compétences : digitalisation de nos activités, renforcement de la régulation, développement de la conscience environnementale et sociale... etc.

6. Avez-vous une définition du « salaire décent » ne se limitant pas au salaire minimum légal local ? Si oui laquelle ? Comment votre société garantit-elle à ses salarié.e.s un salaire décent, notamment dans ses principaux pays d'implantation ?

La politique de rémunération du Groupe repose sur les principes suivants :

- une approche prenant en compte le contexte et les conditions de marché,
- un alignement avec les cibles financières et opérationnelles du Groupe, ainsi qu'avec les objectifs de gestion des risques et du Code de Conduite,
- un alignement avec la politique globale de non-discrimination et de diversité du Groupe qui s'inscrit dans le cadre de sa politique de Responsabilité Sociale et Environnementale.

Le Groupe Société Générale utilise l'outil de *reporting* social *Planethic Reporting*, qui permet la collecte et le suivi des indicateurs de pilotage des sociétés retenues dans le périmètre de la consolidation financière du Groupe.

Au sein de ces indicateurs, ceux concernant la rémunération sont particulièrement suivis, nous pouvons citer par exemple :

- le nombre d'accords signés,
- les avantages sociaux allant au-delà des obligations réglementaires locales,
- le calcul du ratio entre le plus petit salaire de l'entité et salaire minimum légal local.

En moyenne, le plus petit salaire perçu dans nos entités est 69% plus élevé que le minimum légal local.

Le groupe Société Générale améliore son positionnement en matière de RSE et se situe dans le 1er quartile du classement de Robecosam et de Sustainalytics.

7. Dans le cadre des formules des accords d'intéressement dont bénéficient vos salarié.e.s en France, prenez-vous en compte des critères environnementaux et sociaux ? Si oui comment et dans quelle proportion ?

Les accords d'intéressement mis en oeuvre au sein de Société Générale France intègrent depuis de nombreuses années (2014) la prise en compte de critères environnementaux et sociaux. Celle-ci se traduit par la présence de critères de performances assis sur la note attribuée à Société Générale par l'agence de notation extra-financière RobecoSAM ainsi que sur un objectif de progression des achats avec le secteur adapté et protégé.

Le montant de l'enveloppe allouée aux objectifs environnementaux et sociaux a représenté respectivement 5,66 % du montant de l'Intéressement (stricto sensu et hors supplément d'intéressement) au titre de l'exercice 2018 et 9,29 % au titre de l'exercice 2019.

8. Dans le cadre de l'épargne salariale, quelle est la part des fonds qui bénéficient d'un label responsable (CIES, Finansol, Greenfin, ISR) ?

L'ensemble des plans d'épargne salariale Société Générale, périmètre France (plans d'épargne d'entreprise, plan d'épargne de groupe et les plans d'épargne retraite collectif), proposent des FCPE ISR « Investissement Socialement Responsable » labellisés par le CIES.

Ces fonds labellisés représentent le tiers des FCPE de la gamme de fonds dit diversifiés (hors fonds d'actionnariat salarié) du PEE/PEG SG pour un en-cours cumulé de 326 millions d'euros au 31 décembre 2019 (tout support d'épargne confondu).

9. La répartition des impôts pays par pays est-elle débattue par le conseil d'administration dans son ensemble et/ou au sein du comité d'audit ? Pensez-vous en rendre les résultats publics ?

La transparence sur la fiscalité est un élément clé du code de conduite fiscal approuvé par le Conseil d'administration.

Les informations se trouvent à la page 65 du Document d'enregistrement universel 2020 qui, comme chaque année, est présenté au Conseil d'Administration et Comité d'Audit et de Contrôle Interne.

La gestion fiscale du Groupe est revue une fois l'an au sein du Conseil ou de ses Comités.

10. Les problèmes de cohésion sociale dus aux écarts de rémunérations sont-ils examinés en conseil d'administration et font-ils l'objet d'une politique ?

La politique de rémunération est débattue plusieurs fois par an devant le Conseil d'administration y compris les questions relatives aux écarts de rémunération entre les femmes et les hommes.

Société Générale publie depuis plusieurs années son ratio d'équité (voir pour 2019, page 117 du Document d'enregistrement universel).

11. La politique pour assurer l'égalité entre les femmes et les hommes en termes de rémunération, de carrière et d'accès aux postes de responsabilité et les cibles à atteindre sont-elles débattues en conseil d'administration ?

La politique permettant d'assurer l'égalité entre les femmes et les hommes en termes de rémunération, de carrière et d'accès aux postes de responsabilité est présentée dans le Document d'enregistrement universel 2020.

12. Entendez-vous publier l'avis des partenaires sociaux sur la Déclaration de Performance Extra-Financière de votre groupe ?

Le Groupe ne publie pas les avis des partenaires sociaux sur sa Déclaration de performance Extra-financière (DPEF).

L'avis des collaborateurs est pris en compte par le Groupe. Ainsi, le Conseil d'administration du Groupe qui valide le rapport de gestion dont la DPEF, compte deux administrateurs salariés. Par ailleurs le Groupe évalue régulièrement les résultats de ses politiques à travers plusieurs dispositifs dont la consultation directe des collaborateurs sur leur satisfaction et leurs conditions de travail (baromètre collaborateur et enquêtes locales).

STMICROELECTRONICS

1. Quelle est la liste de vos activités non-compatibles avec l'accord de Paris (i.e. un scénario climatique maintenant l'augmentation de la température mondiale à un niveau bien inférieur à 2°C et poursuivant les efforts pour limiter encore davantage l'augmentation de la température à 1,5°C) ? Quelles sont les actions prises pour vous désengager de ces activités en 2020 ?

Nous reconnaissons l'importance du changement climatique et les risques associés et prenons des actions pour atténuer l'impact de nos activités. Parmi les éléments les plus significatifs de nos activités pouvant contribuer à limiter une élévation de la température mondiale, nous trouvons la réduction de nos émissions directes et tout particulièrement l'utilisation de gaz à effet de serre (GES) ainsi la baisse de nos émissions indirectes principalement par l'utilisation d'énergie renouvelables. En 2019, nous avons accéléré nos efforts pour relever ce défi et avons lancé des initiatives spécifiques pour réduire considérablement nos émissions atmosphériques. En conséquence, nous avons réduit de près de 21% nos gaz à effet de serre (GES) d'émissions par unité de production par rapport à notre référence de 2016, atteignant ainsi notre objectif six ans plus tôt qu'originellement prévu. Afin de limiter nos émissions indirectes liées à l'utilisation d'énergies, nos sites de fabrication ont poursuivi le développement d'initiatives pour mieux gérer leur consommation d'énergie.

Ces actions, associées à une augmentation de l'utilisation des énergies renouvelables atteignant 26% au niveau mondial et par exemple 70% en France, ont contribué à une réduction de 11% par rapport à 2018. C'est dans ce cadre d'accélération de nos ambitions visant à contenir le réchauffement climatique et fort de ces réalisations, que nous travaillons désormais sur des projets plus ambitieux objectifs pour progresser vers la neutralité carbone.

2. Comment vos CapEx/plans de développements sont-ils alignés avec un scénario climatique compatible avec l'accord de Paris ?

Dans le cadre de l'accord de Paris, et après avoir analysé les axes prioritaires de réduction d'émissions, nous avons défini une feuille de route incluant des investissements pour de nouveaux systèmes d'abattement de gaz à effet de serre, de plans d'efficacité énergétique et de développement de contrats d'achat d'énergie renouvelable.

En 2019, nous avons également confirmé notre engagement volontaire à réduire notre empreinte carbone en rejoignant les 99 sociétés signataires du French Business Climate Pledge.

3. Comment analysez-vous l'impact de vos activités sur les écosystèmes mondiaux et locaux (par exemple, la biodiversité) ? Quels sont vos 5 principaux impacts sur ceux-ci (positifs et négatifs) ?

Au cœur de notre stratégie de développement durable, nous nous concentrons sans cesse sur ce qui compte vraiment pour ST et nos parties prenantes. Dans ce contexte et grâce à nos analyses de matérialité que nous menons régulièrement, nous sommes en mesure d'identifier les principaux enjeux et impacts pour l'ensemble de nos parties prenantes. Parmi les principaux impacts, nous pouvons citer :

- Des salariés engagés et qualifiés dans un travail inclusif et sûr (50 heures de formation en moyenne par employé, 77% des employés recommandent ST comme excellent endroit pour travailler, un taux d'accident enregistrables de 0,16)
- Une performance financière durable de 9,56 milliards de dollars de revenus nets en 2019, 2,96 milliards de dollars US de salaires et avantages ainsi que 1.2 milliards de dollars d'investissement
- Une propriété intellectuelle forte de plus de 18'000 brevets actifs
- Une contribution sociétale forte de plus de 110 000 bénéficiaires au sein de nos communautés locales, 389 initiatives de volontariat de 33 sites dans le monde en 2019 et plus de 720 000 personnes formées aux bases de l'informatique par la Fondation ST depuis 2003
- Une atténuation de l'impact de nos activités de 84% de réduction des émissions de PFC depuis 1994 (par unité de production), 94% des déchets réutilisés, valorisés ou recyclés et 41% d'eau recyclée ou réutilisée

4. La crise du coronavirus va fortement affaiblir le tissu économique, et en particulier les TPE-PME. Dans ce contexte, votre groupe envisage-t-il de modifier les conditions de paiement de ses fournisseurs, et si oui, de quelle manière et sur quel périmètre géographique ?

Tout au long de la crise, nous avons maintenu nos opérations en cours et avons continué à travailler avec nos fournisseurs et nous les avons payés en respectant les conditions des contrats. Nous n'avons donc pas de mesures spécifiques pour modifier les conditions de paiement. Nous avons néanmoins vérifié chez certains fournisseurs situés dans des zones très touchées par les mesures restrictives liées au COVID, comme ce fut le cas pour la Malaisie, que les salaires et les congés étaient maintenus afin de limiter l'impact sur les travailleurs.

Dans les quelques cas où il y a eu un impact (service reporté par exemple), nous avons autorisés, au cas par cas, des paiements anticipés.

5. Comment votre société prépare-t-elle ses salarié.e.s aux transitions du XXI^e siècle qui bouleversent votre industrie ?

La formation est la clé. Chaque année, nous mettons en place plus de 2 millions d'heures de formation à nos employés pour nous assurer qu'ils sont prêts à relever les défis du 21^e siècle. En France, par exemple, dans le cadre d'un projet de robotisation de notre usine, nous avons travaillé en collaboration avec une université locale pour mettre en place de nouveaux cursus - reconnus par le gouvernement français, pour développer nos effectifs et renforcer leurs compétences et aptitudes. Le résultat est une main-d'oeuvre hautement engagée et hautement qualifiée, prête à relever les défis industriels d'aujourd'hui et demain.

L'industrie 4.0 est également l'occasion d'améliorer les conditions de travail, l'ergonomie et d'accroître la diversité et l'inclusion avec plus d'intégration des salariés en situation de handicap. En France par exemple, en 2019, 5.7% de nos employées était en situation de handicap.

Au-delà de nos employés, notre ST Fondation travaille également pour soutenir nos communautés locales partout dans le monde, en offrant une formation sur ordinateur pour garantir à tous l'accès à la technologie numérique. Depuis le début de notre programme Digital Unify en 2003, notre fondation a formé plus de 730,00 personnes dans 26 pays, et a ainsi contribué à réduire les inégalités et préparer les gens au monde numérique.

6. Avez-vous une définition du « salaire décent » ne se limitant pas au salaire minimum légal local ? Si oui laquelle ? Comment votre société garantit-elle à ses salarié.e.s un salaire décent, notamment dans ses principaux pays d'implantation ?

L'approche de notre société est de rémunérer ses collaborateurs cadre et non cadre au niveau du marché, à compétence équivalente et en fonction de leur criticité. Dans les principaux pays dans lesquels nous opérons, notre pratique de rémunération, en ligne avec notre politique groupe, est supérieure au minimum légal ou conventionnel et, dans tous les cas, respecte ces minimas

7. Dans le cadre des formules des accords d'intéressement dont bénéficient vos salarié.e.s en France, prenez-vous en compte des critères environnementaux et sociaux ? Si oui comment et dans quelle proportion ?

Notre accord d'intéressement ne retient pas ce type de critères. Il prend en compte les résultats de l'entreprise, pondérés de l'atteinte d'objectifs opérationnels. Cependant la rémunération variable du top management comprend un indice du Développement Durable, incluant des critères environnementaux et sociaux.

8. Dans le cadre de l'épargne salariale, quelle est la part des fonds qui bénéficient d'un label responsable (CIES, Finansol, Greenfin, ISR) ?

Notre dispositif d'épargne salariale en France propose un choix de sept fonds aux employés, dont l'un est ISR Solidaire et est validé par le CIES. Il s'agit du FCPE Natixis Avenir Mixte Solidaire

9. La répartition des impôts pays par pays est-elle débattue par le conseil d'administration dans son ensemble et/ou au sein du comité d'audit ? Pensez-vous en rendre les résultats publics ?

Nous attirons votre attention sur le fait que STMicroelectronics NV, le holding de tête du groupe STMicroelectronics est une société de droit néerlandais avec une structure à Conseil de surveillance (Supervisory Board) / Directoire (Managing Board).

Par principe, le Conseil de surveillance supervise les politiques suivies par le Directoire ainsi que le cours des affaires et de l'activité de la société et soutient le Directoire de ses avis et conseils.

Le Conseil de surveillance comprend 4 comités : le comité d'audit, le comité de rémunération, le comité de nomination et de gouvernance, le comité stratégique.

Parmi ses responsabilités, le Conseil de Surveillance a notamment la charge de sélectionner et de proposer à la décision de l'Assemblée Générale des Actionnaires la nomination du ou des membres du Directoire.

Jean-Marc Chéry, le président du directoire et CEO de STMicroelectronics est l'unique membre du Directoire (et ne fait pas partie du Conseil de surveillance).

Le président du Directoire est responsable du management de la société, entouré de dirigeants nommés pour le second. Le président du Directoire ainsi que ces responsables clés de la société forment ensemble le Comité Exécutif de STMicroelectronics (Executive Committee).

Pour plus d'information sur la gouvernance de notre groupe, nous vous invitons à consulter les informations présentes sur la partie « Corporate Governance » du site institutionnel de

STMicroelectronics en suivant le lien ci-après : <https://investors.st.com/highlights>

Notre groupe reconnaît l'importance des revenus fiscaux pour créer une société durable. Notre stratégie fiscale se fonde sur la substance de nos activités avec des structures alignées sur lesdites activités et leur chaîne de valeur.

Et nous sommes et continuerons à être en conformité avec les règles de transparence et de divulgations déterminées par l'OCDE et l'Union Européenne.

Pour plus d'information sur les principes de notre politique fiscale, vous pouvez vous référer à la rubrique du site institutionnel de STMicroelectronics ci-après :

https://www.st.com/content/ccc/resource/corporate/financial/quarterly_report/group0/25/2f/77/a3/9f/83/4a/6a/ST_tax_policy/files/ST_Tax_Policy.pdf/jcr_content/translations/en.ST_Tax_Policy.pdf

10. Les problèmes de cohésion sociale dus aux écarts de rémunérations sont-ils examinés en conseil d'administration et font-ils l'objet d'une politique ?

Cette thématique est abordée dans le cadre normal des discussions et de la gouvernance de la stratégie RH du groupe.

11. La politique pour assurer l'égalité entre les femmes et les hommes en termes de rémunération, de carrière et d'accès aux postes de responsabilité et les cibles à atteindre sont-elles débattues en conseil d'administration ?

Cette thématique est abordée dans le cadre normal des discussions et de la gouvernance de la stratégie RH du groupe.

Renforcer le rôle des femmes dans la construction du futur de STMicroelectronics est l'un des objectifs importants de notre politique de ressources humaines.

Depuis plusieurs années, le groupe a déployé une politique d'équité de la rémunération globale entre femmes et hommes.

Nos actions s'étendent sur l'intégralité du cycle de carrière, de l'encouragement à l'entrée en étude supérieure de Sciences, de Technologies, d'Ingénierie et de Mathématiques pour les jeunes talents féminins à l'attractivité de STMicroelectronics, puis à assurer l'égalité des chances dans le développement et l'avancement de carrière.

Par ailleurs, nous attirons votre attention sur le fait que notre Conseil de surveillance compte 9 membres, 5 hommes et 4 femmes.

Pour plus d'information, vous pouvez vous référer à la rubrique Sustainability de notre site institutionnel : https://www.st.com/content/st_com/en/about/st_approach_to_sustainability/sustainability-reports.html

12. Entendez-vous publier l'avis des partenaires sociaux sur la Déclaration de Performance Extra-Financière de votre groupe ?

Non applicable

TELEPERFORMANCE

1. Quelle est la liste de vos activités non-compatibles avec l'accord de Paris (i.e. un scénario climatique maintenant l'augmentation de la température mondiale à un niveau bien inférieur à 2°C et poursuivant les efforts pour limiter encore davantage l'augmentation de la température à 1,5°C) ? Quelles sont les actions prises pour vous désengager de ces activités en 2020 ?

Teleperformance n'est engagée dans aucune activité qui serait non compatible avec l'accord de Paris.

Teleperformance est une entreprise de services. Les impacts environnementaux liés à son activité résultent principalement de la consommation d'électricité des sites opérationnels du Groupe.

L'activité de Teleperformance ne génère pas de rejets significatifs directs dans l'air, l'eau ou les sols et n'est pas constitutive de nuisances sonores particulières pour les riverains. Le Groupe ne génère pas non plus d'impacts directs significatifs sur la biodiversité et n'a connu aucun incident environnemental.

La réduction de la consommation d'électricité, la réduction du gaspillage de papier et d'emballages et la diminution des déplacements, notamment aériens, dans toutes les filiales du Groupe font partie des objectifs principaux en matière de responsabilité environnementale.

Lancé en 2008, le programme mondial Citizen of the Planet (COTP) vise à s'assurer que les activités du Groupe sont gérées d'une manière responsable et respectueuse de l'environnement.

Le comité RSE définit la politique environnementale globale et vérifie que les moyens sont suffisants pour atteindre les objectifs fixés, à savoir réduire continuellement l'empreinte carbone par employé. Celle-ci a diminué de près de 8% en 2018 vs 2017 et de plus de 4% en 2019 vs 2018. Le Groupe travaille actuellement à la définition d'objectifs, tant à court qu'à plus long terme, qui seront précisés dans les prochains mois.

2. Comment vos CapEx/plans de développements sont-ils alignés avec un scénario climatique compatible avec l'accord de Paris ?

En alignement avec notre programme mondial Citizen of the Planet, nos plans de développement prennent en compte les impacts environnementaux et sociaux, sous le contrôle du comité RSE. Ainsi, lors de la sélection d'un nouveau site, Teleperformance prend en compte les aspects environnementaux dans le processus de sélection et s'efforce d'opter pour des sites qui affichent une performance environnementale élevée.

De leur côté, les dirigeants de chacune des filiales, par l'intermédiaire du comité environnemental local, sont responsables localement de la mise en place et du contrôle de la politique environnementale fixée par le groupe. La politique environnementale du Groupe est disponible sur notre site Internet.

3. Comment analysez-vous l'impact de vos activités sur les écosystèmes mondiaux et locaux (par exemple, la biodiversité) ? Quels sont vos 5 principaux impacts sur ceux-ci (positifs et négatifs) ?

Teleperformance est une entreprise de services. Les impacts environnementaux liés à son activité résultent principalement de la consommation d'électricité des sites opérationnels du Groupe.

Le Groupe ne génère pas d'impacts directs significatifs sur la biodiversité.

En tant qu'employeur de premier plan dans la plupart des régions où il opère, le Groupe s'engage à avoir un impact positif sur les économies locales et, plus généralement, sur la vie des populations. Teleperformance est une porte d'entrée dans la vie active pour les jeunes : en 2019, 95 000 agents ont été embauchés pour leur toute première expérience professionnelle et 25 000 emplois nets ont été créés en 2019.

Teleperformance propose de nombreuses opportunités de développement : il enregistre un taux de promotion interne élevé (69%) et la plupart des cadres dirigeants sont issus des communautés locales.

Le Groupe contribue à la progression des classes moyennes dans les pays en développement où il emploie 71 % de sa main d'oeuvre.

Pour aller plus loin dans ce sens, Teleperformance a développé des programmes d'Impact Sourcing qui visent à recruter et former des personnes parmi des communautés défavorisées ou des minorités : jeunes non diplômés, personnes vivant en dessous du seuil de pauvreté, réfugiés, anciens combattants...Teleperformance agit en partenariat avec plusieurs ONG et clients sur ces programmes et fait partie de la Global Impact Sourcing Coalition.

En 2019, le Groupe a ainsi recruté par le biais de programmes d'Impact Sourcing plus de 5 600 personnes aux États-Unis et plus de 2 300 en Inde.

En 2019, Teleperformance a demandé à Goodwill Management, un cabinet RSE expert dans l'évaluation de l'impact socio-économique des organisations, d'évaluer l'impact socio-économique du Groupe dans cinq de ses principaux pays d'implantation : l'Inde, les Philippines, le Mexique, la Colombie et la Tunisie.

Pour réaliser une analyse d'impact, Goodwill Management a développé un outil "Thesaurus-Leontief", qui s'appuie sur des travaux d'économistes renommés et sur des bases de données fiables telles que l'OCDE et l'OIT.

Toute organisation a un impact économique sur son territoire : elle génère de la valeur ajoutée, emploie des salariés, réalise des achats auprès d'autres entreprises et elle paye des impôts et taxes. Tout cela a un effet d'entraînement économique : c'est l'empreinte socio-économique, qui se décompose en impacts direct, indirect et induit :

- L'impact direct est la contribution directe de l'organisation au PIB du territoire, par la valeur ajoutée et les emplois directs ;
- L'impact indirect est l'ensemble des achats de l'organisation sur sa chaîne de fournisseurs. À noter que dans ces cinq pays, qui représentent 52 % des effectifs du groupe, les achats sont effectués pour 98 % auprès de fournisseurs locaux ;
- L'impact induit est l'impact de la consommation des ménages et des taxes payées.

En 2019, l'activité de Teleperformance a permis de générer 2,4 milliards d'euros et 393 000 emplois ont été soutenus dans les cinq pays étudiés (Inde, Philippines, Mexique, Colombie et Tunisie). Pour chaque emploi direct créé chez Teleperformance, il y a 1,3 emplois en plus sur le territoire, soit un facteur multiplicateur sur l'emploi de 2,3. Pour chaque euro de valeur ajoutée directe, la valeur ajoutée totale générée sur le territoire est de 2,4.

4. La crise du coronavirus va fortement affaiblir le tissu économique, et en particulier les TPE-PME. Dans ce contexte, votre groupe envisage-t-il de modifier les conditions de paiement de ses fournisseurs, et si oui, de quelle manière et sur quel périmètre géographique ?

Dans le contexte de la crise du coronavirus, le Groupe s'est engagé à respecter les mêmes conditions et délais de paiement de ses fournisseurs, afin qu'ils puissent disposer de la liquidité nécessaire à la continuité de leurs activités et de soutenir le tissu économique local.

5. Comment votre société prépare-t-elle ses salarié.e.s aux transitions du XXI^e siècle qui bouleversent votre industrie ?

Afin de se préparer aux transitions du XXI^e siècle, notamment la montée en puissance de l'automatisation et de l'intelligence artificielle, Teleperformance s'est lancé dans un parcours de transformation majeure.

Teleperformance estime que dans son secteur d'activité qu'est l'expérience client, établir un équilibre entre la technologie et l'humain est déterminant. L'intelligence artificielle et autres technologies émergentes permettent de gagner en efficacité, de rationaliser les procédures et de créer de nouvelles méthodes de travail plus agiles. Les hommes, quant à eux, sont les seuls capables d'établir des interactions authentiques et personnelles.

L'expérience client est ainsi remodelée, et l'importance des « soft skills » primordiale.

Pour accompagner ces transitions, Teleperformance investit beaucoup dans la formation et l'« upskilling » de ses collaborateurs. Les procédures de recrutement et de formation sont, par exemple, actualisées afin d'y intégrer notamment les compétences relationnelles et l'intelligence émotionnelle.

La formation et le développement de carrière sont ainsi un des piliers centraux de notre stratégie de gestion des ressources humaines. Teleperformance a piloté la mise en oeuvre d'une plateforme en ligne de formation et de gestion des talents. 50 000 utilisateurs basés aux Philippines, au Mexique et en Égypte ont utilisé la plateforme en 2019 et son succès a conduit à un déploiement global en 2020. En 2019, chaque salarié a suivi en moyenne 160 heures de formation.

Le Groupe s'attache aussi à développer un écosystème Great Place to Work® et être un employeur de choix sur ses marchés afin de pouvoir recruter, former et retenir les meilleurs talents.

6. Avez-vous une définition du « salaire décent » ne se limitant pas au salaire minimum légal local ? Si oui laquelle ? Comment votre société garantit-elle à ses salarié.e.s un salaire décent, notamment dans ses principaux pays d'implantation ?

Teleperformance adopte la définition du « salaire décent » telle qu'établie par Wage Indicator. Il s'agit du revenu nécessaire à un travailleur pour qu'il puisse subvenir à ses besoins fondamentaux : alimentation, logement, habillement, transport, éducation et santé.

Teleperformance a établi un partenariat avec Wage Indicator pour travailler sur ces questions et a mené pour la première fois en 2019 une étude afin de comparer les salaires payés par le Groupe avec le salaire décent. 99,3% des employés de Teleperformance ont un salaire de base plus élevé que le salaire décent local défini par Wage Indicator.

En tant que leader de son marché, le Groupe s'engage à offrir une rémunération compétitive à tous ses employés et à promouvoir des standards élevés dans son secteur.

7. Dans le cadre des formules des accords d'intéressement dont bénéficient vos salarié.e.s en France, prenez-vous en compte des critères environnementaux et sociaux ? Si oui comment et dans quelle proportion ?

Certaines filiales du groupe ont mis en place un dispositif local d'intéressement du personnel aux bénéficiaires. Par exemple, la filiale opérationnelle en France a instauré un dispositif de participation aux bénéfices des salariés à durée indéterminée. Ce dispositif ne prévoit pas, à ce jour, de tels critères.

8. Dans le cadre de l'épargne salariale, quelle est la part des fonds qui bénéficient d'un label responsable (CIES, Finansol, Greenfin, ISR) ?

Il n'existe pas, à ce jour, de mécanismes d'épargne salariale au niveau du Groupe.

9. La répartition des impôts pays par pays est-elle débattue par le conseil d'administration dans son ensemble et/ou au sein du comité d'audit ? Pensez-vous en rendre les résultats publics ?

À travers ses filiales, le Groupe s'acquiesce des impôts exigibles et dus dans l'ensemble des pays où il opère. Le Groupe considère le paiement de l'impôt comme un acte de soutien aux territoires et aux communautés.

Il se conforme aux législations applicables en la matière imposant, outre le paiement des impôts, les déclarations appropriées, qui incluent la communication, chaque année, à l'administration fiscale de la ventilation des impôts payés pays par pays. Le taux d'impôt, de 24,7 % en 2019, est le reflet de ces pratiques. La répartition des impôts est revue par le Comité d'audit, des risques et de la conformité. Toutefois, la répartition des impôts payés pays par pays n'est pas rendue publique.

10. Les problèmes de cohésion sociale dus aux écarts de rémunérations sont-ils examinés en conseil d'administration et font-ils l'objet d'une politique ?

Du fait de la présence du Groupe dans plus de 80 pays, des différences de rémunération, liées aux spécificités locales, existent. De telles problématiques de cohésion sociale, lorsqu'elles existent, sont gérées directement au niveau des filiales, et le cas échéant, au niveau régional.

Le Conseil d'administration est néanmoins informé des initiatives du Groupe, menées par la direction générale, en matière de rémunérations. En particulier, en 2019, en partenariat avec Wage Indicator, Teleperformance a mené pour la première fois une étude afin de comparer les salaires payés par le groupe avec le salaire décent ou living wage. En tant que leader de son marché, le Groupe s'engage à offrir une rémunération compétitive à tous ses employés et promouvoir des standards élevés dans son secteur.

Le living wage, différent du salaire minimum, est le revenu nécessaire à un travailleur pour qu'il puisse subvenir à ses besoins fondamentaux (alimentation, logement, habillement, transport, éducation et santé). L'objectif du living wage est de permettre à une personne de vivre décemment grâce à son emploi. Le salaire décent varie par ville et par pays, en fonction du coût de la vie locale.

L'étude menée au niveau de Teleperformance a démontré que 99,3 % des employés du Groupe ont un salaire de base plus élevé que le living wage local, en plus duquel les employés ont accès à un bonus et primes éventuelles.

11. La politique pour assurer l'égalité entre les femmes et les hommes en termes de rémunération, de carrière et d'accès aux postes de responsabilité et les cibles à atteindre sont-elles débattues en conseil d'administration ?

Chaque année, le conseil d'administration de Teleperformance SE débat et délibère sur la politique de la société en matière d'égalité professionnelle et salariale entre tous les salariés et entre les femmes et les hommes.

Teleperformance place la diversité comme objectif permanent du groupe en ce qu'elle offre une ouverture propice au développement optimal du groupe. Cette diversité est avant tout multicritères : elle s'illustre en termes de mixité, compétences, expertises et expérience, culture, origine, etc. Le but est non seulement de recruter, développer et fidéliser les collaborateurs aux caractéristiques personnelles variées mais aussi et surtout de tirer parti des différences, en faisant en sorte que chacun puisse contribuer à la réalisation des objectifs fixés par le groupe en y exprimant son potentiel maximum.

Cet objectif est mis en oeuvre, dans la mesure du possible, à tous les échelons du groupe : régionale et locale.

Le groupe a mis en place un ensemble de procédures et d'initiatives pour promouvoir l'égalité de traitement entre hommes et femmes que ce soit en termes de rémunération, de carrière ou d'accès à des postes de responsabilité :

- politique de diversité et d'inclusion a été actualisée en mars 2019 et mise en oeuvre dans l'ensemble des filiales du groupe (82% des collaborateurs ont suivis une formation sur cette politique en 2019) ;
- grilles de salaire, classification, opportunités de carrière et emplois du temps sont indépendants du critère du sexe. Les descriptions de postes sont détaillées pour chaque fonction avec des grilles de salaires associées ;
- Enquête de satisfaction annuelle des salariés qui intègre une alerte dès lors que les degrés de satisfaction exprimés diffèrent selon qu'il s'agit d'hommes ou de femmes ;
- En juin 2019, lancement de l'initiative groupe TP Women. Cette dernière a pour objectif notamment de favoriser la parité parmi les salariés du groupe et d'améliorer la promotion des femmes à des postes à responsabilité. Elle vise aussi à

développer un réseau de femmes et d'hommes pour sensibiliser sur ces sujets et encourager une culture du management tournée vers une approche plus soucieuse des questions d'égalité homme / femme.

Teleperformance est attentif à l'examen de toutes pistes d'amélioration de la diversité en son sein, notamment en termes de parité entre femmes et hommes, qui pourraient sembler utiles au développement du groupe et à son dynamisme.

Conformément à la recommandation introduite en janvier 2020 dans le code AFEP-MEDEF (§7), sur proposition de la direction générale, le conseil d'administration a fixé comme objectif de mixité des instances dirigeantes à 33 % à horizon 5 ans.

12. Entendez-vous publier l'avis des partenaires sociaux sur la Déclaration de Performance Extra-Financière de votre groupe ?

La déclaration de performance extra-financière du Groupe est établie, conformément aux dispositions légales et réglementaires, par Teleperformance SE pour le compte de l'ensemble du Groupe. La publication de l'avis des partenaires sociaux n'est pas à l'ordre du jour. Le Groupe a consulté le comité de la société européenne (ECWC) dans le cadre de la réalisation de la matrice de matérialité et en a présenté les résultats ainsi que la stratégie RSE en 2019.

1. Quelle est la liste de vos activités non-compatibles avec l'accord de Paris (i.e. un scénario climatique maintenant l'augmentation de la température mondiale à un niveau bien inférieur à 2°C et poursuivant les efforts pour limiter encore davantage l'augmentation de la température à 1,5°C) ? Quelles sont les actions prises pour vous désengager de ces activités en 2020 ?

Depuis plus de 10 ans, le Groupe est engagé dans une stratégie de réduction de son empreinte environnementale (cf. section 5.5.1.1 du *Document d'enregistrement Universel 2019 - DEU* - « Des engagements de longue date renouvelés et renforcés », p. 129).

Il a par ailleurs renforcé ses engagements en novembre 2019 par la mise en place d'une stratégie pour un futur bas-carbone alignée avec les objectifs de l'accord de Paris et s'est fixé des objectifs ambitieux, non seulement pour ses émissions directes mais également pour ses émissions indirectes (et que l'on peut retrouver en section 5.5.2.1.2 du *DEU 2019* « Engagement pour un futur bas - carbone », p. 132).

Cette stratégie bas-carbone ne prévoit pas de mesure de désengagement de certaines activités.

2. Comment vos CapEx/plans de développements sont-ils alignés avec un scénario climatique compatible avec l'accord de Paris ?

Les plans de développements et d'investissements du Groupe sont alignés avec la stratégie pour un futur bas carbone mentionnée ci-dessus. Les enjeux de cette stratégie sont donc intégrés aux exercices internes de projection pluriannuels et à la politique produits.

Pour plus de détails, se référer à la section 5.5.2.1.2 du *DEU 2019* « Engagement pour un futur bas – carbone », p.132.

3. Comment analysez-vous l'impact de vos activités sur les écosystèmes mondiaux et locaux (par exemple, la biodiversité) ? Quels sont vos 5 principaux impacts sur ceux-ci (positifs et négatifs) ?

Les risques d'impacts environnementaux liés aux activités du Groupe sont analysés et régulièrement mis à jour en fonction des activités exercées, des évolutions scientifiques et techniques ainsi que des nouveaux enjeux et opportunités (cf. section 5.5.1.3.2 du *DEU 2019* « Cartographie des risques environnementaux », p.131).

Par ailleurs, des plans d'actions et de prévention sont mis en place pour limiter les impacts des activités du Groupe sur les écosystèmes (cf. section 5.5.2.4 du *DEU 2019* « Limiter les émissions et maîtriser les risques industriels », p.140) et à contribuer positivement à leur restauration (cf. section 5.5.2.5 du *DEU 2019* « Préserver la biodiversité », p.141).

Enfin, le Groupe propose également des produits, services et solutions contribuant à la meilleure compréhension des enjeux scientifiques et climatiques ainsi qu'à l'impact des activités de la société sur les écosystèmes mondiaux (cf. section 5.5.2.3 du *DEU 2019* « Comprendre les effets du réchauffement climatique », p.137).

4. La crise du coronavirus va fortement affaiblir le tissu économique, et en particulier les TPE-PME. Dans ce contexte, votre groupe envisage-t-il de modifier les conditions de paiement de ses fournisseurs, et si oui, de quelle manière et sur quel périmètre géographique ?

Afin de gérer au mieux l'impact de la crise sanitaire sur la chaîne d'approvisionnement, une cellule interne de crise « fournisseurs », créée dès le début de la propagation du virus, effectue un suivi opérationnel quotidien des relations avec les fournisseurs, et en fait rapport, via la Direction des Achats, une fois par semaine à la Direction Générale.

Cette cellule coordonne les actions suivantes : (a) une analyse des fournisseurs critiques, (b) un inventaire des situations à risques, notamment sous l'angle des activités et des problématiques de trésorerie rencontrées par les fournisseurs, avec une approche spécifique mise en oeuvre pour le domaine aéronautique en lien avec le Groupement des Industries Françaises Aéronautiques (GIFAS), et enfin (c) des « hubs logistiques » permettant de recevoir les livraisons à la place des sites fermés.

À ce jour, Thales n'a pas modifié les conditions de paiement de ses fournisseurs mais suit quotidiennement avec la plus grande attention les différentes situations à risques susceptibles d'atteindre sa chaîne d'approvisionnement.

Dans ce cadre, au cas par cas, des commandes ont été notifiées par anticipation, des avances réalisées, des paiements accélérés, des réclamations et pénalités suspendues, et ce afin de soutenir la trésorerie des fournisseurs.

Ces actions s'inscrivent également dans les bonnes pratiques développées au sein de l'association Pacte PME, dont Thales est l'un des membres fondateurs.

5. Comment votre société prépare-t-elle ses salarié.e.s aux transitions du XXI^e siècle qui bouleversent votre industrie ?

Thales s’y prépare à travers notamment la construction de parcours professionnels favorisant la mobilité géographique et l’acquisition de nouvelles compétences / expertises et le déploiement d’une offre de formation riche et diversifiée qui vise à adapter en permanence les compétences des collaborateurs aux évolutions et transformations des métiers qu’ils exercent.

Le département Talent & Culture International Learning du Groupe, qui dispose dans ses grands pays d’implantation de onze campus d’université d’entreprise, les « Thales Learning Hub », a ainsi pour mission d’adapter les compétences individuelles et collectives tout en accompagnant les orientations stratégiques du Groupe.

Cette offre de formation intègre de nombreux programmes multimodaux composés de modalités pédagogiques variées, la mise à disposition de ressources en libre accès via le portail du « Digital Learning », des espaces d’apprentissage, des communautés digitales d’apprentissage, etc.

6. Avez-vous une définition du « salaire décent » ne se limitant pas au salaire minimum légal local ? Si oui laquelle ? Comment votre société garantit-elle à ses salarié.e.s un salaire décent, notamment dans ses principaux pays d’implantation ?

Thales s’appuie sur des études de marché des rémunérations dans les pays dans lesquels il est implanté (panel des entreprises du secteur *High tech*) pour l’ensemble de ses métiers.

Sur la base de ces études, le Groupe positionne les salaires de base (lors des phases de recrutements, de mobilités et de révisions salariales) à la médiane du marché.

Sur certains métiers en tension (forte compétition, rareté des profils), le Groupe peut être amené à se positionner au-delà de la médiane.

7. Dans le cadre des formules des accords d’intéressement dont bénéficient vos salarié.e.s en France, prenez-vous en compte des critères environnementaux et sociaux ? Si oui comment et dans quelle proportion ?

Thales a conclu un accord d’intéressement mutualisé au niveau du Groupe. La formule de calcul retenue dans cet accord n’intègre pas de critères sociaux ou environnementaux. La répartition des droits au titre de l’intéressement entre les salariés tient compte à la fois de la durée de présence des salariés au cours de l’exercice et du montant de leur rémunération, tout en retenant un salaire plancher et un salaire plafond de façon à atténuer la hiérarchie des droits en fonction du niveau de salaire.

8. Dans le cadre de l’épargne salariale, quelle est la part des fonds qui bénéficient d’un label responsable (CIES, Finansol, Greenfin, ISR) ?

Le fond Epargne Solidaire Dynamique Thales est labellisé Finansol, association qui participe à l’amélioration continue de la gestion socialement responsable de ce fond.

Deux autres fonds d’épargne salariale sont partiellement investis dans des fonds bénéficiant de labels responsables : il s’agit du fond Epargne Solidaire Equilibre Thales, investi à ce jour à 9% dans un fond bénéficiant du label Finansol, et du fond Thales Actions EuroMonde, investi à ce jour à 33,91% dans un fonds bénéficiant du label d’Etat.

9. La répartition des impôts pays par pays est-elle débattue par le conseil d’administration dans son ensemble et/ou au sein du comité d’audit ? Pensez-vous en rendre les résultats publics ?

Le Conseil d’administration et son Comité d’audit et des comptes suivent l’évolution du taux d’imposition global du Groupe et, par là-même, les variations d’imposition nationales qui affectent ce taux.

La répartition des impôts par pays, qui n’est pas rendue publique pour des raisons de confidentialité, résulte de l’application des différentes règles fiscales locales aux résultats de nos implantations dans les différents pays. Ces implantations, comme indiqué en section 5.6.3 du DEU 2019 exposant notre politique fiscale (p.145), n’ont pour seul objectif que de développer les activités du Groupe et répondre à des besoins opérationnels.

10. Les problèmes de cohésion sociale dus aux écarts de rémunérations sont-ils examinés en conseil d’administration et font-ils l’objet d’une politique ?

La politique de rémunération des salariés est, par nature, de la compétence de la Direction générale.

Toutefois, le Conseil d’administration a été amené à aborder, avec le support de son Comité de la gouvernance et des rémunérations, le sujet des écarts de rémunération à différentes occasions :

- à l’occasion de l’établissement des ratios d’équité permettant de mesurer l’évolution des écarts de rémunération entre le Président-Directeur général et les salariés ; ceux-ci sont publiés en section 4.4.1.1.D du DEU 2019 (p. 94) ;
- lors de la préparation de l’intégration des structures de rémunération des salariés de Gemalto, à celles du Groupe ;

- lors de l'établissement des dispositifs d'intéressement à long-terme basés sur des actions (plans d'attribution gratuite d'actions et plan d'actionnariat salarié).

11. La politique pour assurer l'égalité entre les femmes et les hommes en termes de rémunération, de carrière et d'accès aux postes de responsabilité et les cibles à atteindre sont-elles débattues en conseil d'administration ?

Conformément à l'article L. 225-37-4 6° du Code de commerce et aux § 1.7 et 7 du Code Afep-Medef auquel Thales se réfère, cette politique est débattue en Conseil d'administration qui l'approuve dans le cadre de son rapport sur le gouvernement d'entreprise. Elle est décrite en section 4.2.5 du DEU 2019 (p. 87), dont les termes sont reproduits ci-après :

« À fin 2019, les femmes représentent 17,2 % des salariés occupant des postes relevant des niveaux de responsabilité les plus élevés (vs 14,7% en 2016) sur une population représentant 12 % de l'effectif global, la cible de long terme du Groupe étant de porter cette représentation à 30 %.

Le Groupe s'est également donné pour cible de long terme que chaque Comité de direction comprenne au moins 3 femmes. À fin 2019, 50% des comités comptaient au moins trois femmes (vs 27 % à fin 2016).

Un ensemble d'actions engagées en faveur de la mixité concourent à la réalisation de ces objectifs : sensibilisations aux stéréotypes et biais inconscients, campagnes de communication visant à lutter contre les propos sexistes, actions des réseaux mixité, programmes de développement du leadership féminin et mentorat...

Ces engagements et réalisations sont rendus publics dans la Déclaration de Performance Extra-Financière 2019 du Groupe, approuvée par le Conseil d'administration sur recommandation de son Comité stratégique & responsabilité sociale et environnementale ».

Ces engagements et réalisations sont détaillés en section 5.4.2 du DEU 2019 (p. 120).

12. Entendez-vous publier l'avis des partenaires sociaux sur la Déclaration de Performance Extra-Financière de votre groupe ?

La Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF) compte parmi les informations mises à disposition du Comité Social et Economique Central (CSEC) en application de la loi, en vue de la consultation périodique de ce dernier sur la situation économique et financière de l'entreprise. La DPEF ne donne donc pas lieu à consultation spécifique du CSEC.

En revanche, le projet de DPEF est examiné en Comité stratégique & RSE, dans lequel siège une administratrice représentant les salariés, avant d'être soumis pour approbation au Conseil d'administration, où siègent l'ensemble des administrateurs représentant les salariés ou les salariés actionnaires, ainsi que la représentante du CSEC de Thales SA.

1. Quelle est la liste de vos activités non-compatibles avec l'accord de Paris (i.e. un scénario climatique maintenant l'augmentation de la température mondiale à un niveau bien inférieur à 2°C et poursuivant les efforts pour limiter encore davantage l'augmentation de la température à 1,5°C) ? Quelles sont les actions prises pour vous désengager de ces activités en 2020 ?

Total est au cœur de l'enjeu climatique et s'est fixé comme ambition d'être la major de l'énergie responsable. La mission de Total est ainsi de fournir une énergie disponible, abordable, plus propre et accessible au plus grand nombre.

Total se développe en tant que groupe multi-énergies, avec du pétrole et du gaz, de l'électricité bas carbone et des solutions de neutralité carbone. Il n'y a pas lieu d'opposer ces activités les unes par rapport aux autres mais de les considérer dans le cadre d'une stratégie intégrée.

Total a annoncé le 5 mai 2020 son ambition d'atteindre la neutralité carbone (Net Zero) à horizon 2050, en phase avec la société, pour l'ensemble de ses activités mondiales, depuis sa production jusqu'à l'utilisation par ses clients de ses produits énergétiques vendus.

Trois axes majeurs ont été identifiés pour atteindre la neutralité carbone :

- Un objectif de neutralité carbone (Net Zero Emissions) pour les opérations mondiales de Total en 2050 ou avant (*scope 1+2*).
- Un engagement de neutralité carbone (Net Zero Emissions) en Europe¹ pour l'ensemble de sa production et des produits énergétiques de Total utilisés par ses clients en 2050 ou avant (*scope 1+2+3*).
- Une ambition de réduction de 60% ou plus de l'intensité carbone moyenne des produits énergétiques de Total utilisés dans le monde par ses clients d'ici 2050 (moins de 27,5 g CO₂/MJ) avec des étapes intermédiaires de 15% en 2030 et de 35% en 2040 (*scope 1+2+3*).

Cette stratégie est déployée depuis 2015. Ainsi Total s'est retirée de tous les business liés au charbon depuis la fin 2016 et a développé un portefeuille d'outils de production et de clients dans l'électricité bas carbone. Total est ainsi le leader parmi les majors en matière de réduction de l'intensité carbone moyenne des produits énergétiques vendus (*scope 3*) avec une baisse de 6% déjà réalisée depuis 2015.

Le mix énergétique mondial doit évoluer pour répondre aux objectifs de l'accord de Paris. Total intègre cette évolution dans sa stratégie en favorisant l'utilisation du gaz naturel conjointement avec l'hydrogène et le biogaz, en investissant dans l'électricité bas carbone, essentiellement produite à partir de renouvelables, en ciblant ses investissements sur le pétrole à faible coût et sur les biocarburants ainsi que dans les puits de carbone, notamment les solutions fondées sur la nature et le CCUS (captage, stockage et valorisation de CO₂).

2. Comment vos CapEx/plans de développements sont-ils alignés avec un scénario climatique compatible avec l'accord de Paris ?

Total s'attache à poursuivre une stratégie résiliente dans ses différentes branches d'activité qui prend en compte les éléments suivants :

- Total évalue la robustesse de son portefeuille, y compris pour les nouveaux investissements significatifs, sur la base de scénarios pertinents. Chaque investissement significatif, y compris dans l'exploration, l'acquisition ou le développement des ressources pétrolières et gazières et dans d'autres énergies et technologies fait l'objet d'une évaluation sur la base de scénarios prenant en compte les objectifs de l'accord de Paris. Total établira chaque année un rapport sur les critères utilisés, incluant les hypothèses de prix du pétrole, du gaz et du carbone ainsi que les progrès réalisés.
- Afin d'évaluer la résilience de son portefeuille, Total s'appuie sur un scénario de prix du pétrole et du gaz à long terme compatible avec les objectifs de l'accord de Paris, utilisant une trajectoire de prix qui converge vers le Scénario Développement Durable (SDS) de l'Agence Internationale de l'Énergie (AIE).
- La branche Amont privilégiera la création de valeur et la génération de cash par rapport au volume. Même si les prix du CO₂ ne s'appliquent pas actuellement dans tous les pays où il opère, le Groupe intègre un prix du CO₂ de 40 \$/t dans toutes ses décisions d'investissement et procédera à une analyse de sensibilité avec un prix du CO₂ de 100 \$/t à partir de 2030.
- Total confirme son objectif d'investir dans une capacité brute de génération électrique d'origine renouvelable de 25 GW en 2025 et poursuivra son développement pour devenir un acteur international majeur dans les énergies renouvelables. Total alloue aujourd'hui plus de 10 % de ses investissements à l'électricité bas carbone, niveau le plus élevé parmi les majors. Afin de contribuer activement à la transition énergétique, Total augmentera la part de ses investissements dédiés à l'électricité bas carbone pour atteindre 20 % d'ici 2030 ou plus tôt.

3. Comment analysez-vous l'impact de vos activités sur les écosystèmes mondiaux et locaux (par exemple, la biodiversité) ? Quels sont vos 5 principaux impacts sur ceux-ci (positifs et négatifs) ?

Pour l'ensemble de ses activités, le Groupe met en place en matière d'environnement des évaluations périodiques des risques et des politiques et mesures adaptées de maîtrise des risques. Tout projet de développement, tout lancement de produit est engagé

après une évaluation des risques sur l'ensemble du cycle de vie. Les systèmes de management relatifs à l'environnement adaptés à chaque activité sont évalués périodiquement, en mesurant les résultats obtenus, en définissant des objectifs de progrès, en mettant en œuvre des plans d'actions et en organisant le contrôle associé.

Les principaux enjeux environnementaux sont les suivants :

- Prévenir les risques accidentels de pollution
- Limiter l'empreinte environnementale en maîtrisant les consommations énergétiques, les émissions dans les milieux naturels (eau, air, sols) et l'utilisation des ressources naturelles
- Maîtriser les atteintes à la biodiversité et aux écosystèmes dans les projets et les opérations notamment localisés dans des environnements naturels sensibles
- Limiter la production de déchets ultimes en soutenant l'économie circulaire.

Des indicateurs environnementaux sont suivis depuis de nombreuses années et sont détaillés dans le Document d'Enregistrement Universel 2019 aux pages 221-226.

Pour chaque projet significatif, des études d'état de base de l'environnement et des études d'impact sont réalisées. Avant toute décision d'investissement, les projets sont évalués sous l'angle des risques environnementaux. Les impacts potentiels sur la biodiversité sont analysés grâce à des outils cartographiques alimentés par les données issues d'un partenariat avec le Centre mondial de Surveillance pour la Conservation du Programme des Nations Unies pour l'Environnement (UN – WCMC).

Pour ses opérations, le Groupe applique son référentiel HSE interne, One Maestro. Ce référentiel intègre les exigences de la norme ISO 14001. Le Groupe certifie tous ses sites importants pour l'environnement au standard ISO14001, ce qui assure une prise en compte adéquate de la gestion de l'environnement dans les opérations. Au 31/12/2019, 281 sites du Groupe étaient certifiés au standard ISO14001.

Enfin, en matière de biodiversité, le Groupe a pris en juillet 2018 16 engagements qui sont venus compléter sa politique biodiversité émise en 2005. Ces engagements sont disponibles sur le site www.act4nature.com. Par ailleurs une brochure détaillant la politique du Groupe en faveur de la biodiversité est disponible sur le site total.com.

4. La crise du coronavirus va fortement affaiblir le tissu économique, et en particulier les TPE-PME. Dans ce contexte, votre groupe envisage-t-il de modifier les conditions de paiement de ses fournisseurs, et si oui, de quelle manière et sur quel périmètre géographique ?

Total est attaché au respect des conditions de règlements contractuelles avec ses fournisseurs.

Dans le cadre de la crise sanitaire actuelle, elles ont pu être revues par la Société, au cas par cas, selon la criticité de la situation de ses fournisseurs, notamment pour les TPE/PME, afin d'atténuer les impacts de cette crise. À cet effet :

- le Groupe a mis en place début avril une ligne téléphonique dédiée pour accompagner sur sa plateforme de dématérialisation les fournisseurs qui souhaitent s'affranchir des factures papier ; cette plateforme, gratuite et accessible 24H/24 permet d'accélérer le traitement et le paiement des factures.
- Les équipes internes ont été spécialement mobilisées pour accélérer les processus de validation des factures et d'autorisation des paiements
- Des ressources supplémentaires ont été mises en place pour traiter manuellement les factures papier ne passant pas par la plateforme.
- Le dialogue avec les fournisseurs, en particulier PME-TPE, est privilégié dans cette période dans les cas de litiges contractuels ou de problématiques liés à la crise sanitaire : délais de livraison adaptés, pénalités de retard non facturées, adaptation des plannings d'appels d'offre.

Cependant, les actions de Total ne se sont pas limitées pour les PME au strict règlement des factures :

- Total Direct Energie a décidé d'aller au-delà des mesures en vigueur en étendant la possibilité de reporter le paiement des factures d'électricité et de gaz des mois de mars à juin, sur les 6 mois suivants, sans frais, pour toutes les entreprises de moins de 10 salariés et de moins de 2M€ (et non 1M€) de CA qui en feront la demande. Elles n'auront donc pas à justifier d'une perte d'activité ou d'une éligibilité au fonds de solidarité pour bénéficier de ces mesures. De plus, à titre de mesure de soutien à ces entreprises, Total Direct Energie a décidé également de leur offrir la part abonnement de leur facture du mois d'avril.
- Total Marketing France a accordé des aides financières aux gérants de stations-service afin d'accompagner leur baisse brutale d'activité ; la facturation des redevances s'appliquant aux stations sous les marques Total et Elan opérées par des gérants a été suspendue, et des rééchelonnements de paiement des factures de clients PME ont été mis en place au cas par cas.
- Total Développement Régional, qui accorde des prêts à taux zéro aux PME et start-ups qui créent des emplois en France lors de la création ou de la reprise de ces entreprises, a accordé également des reports d'échéances des prêts de 3 mois à chacune des PME ayant sollicité une mesure d'accompagnement afin de ne pas alourdir les charges à payer durant les mois d'inactivité.

5. Comment votre société prépare-t-elle ses salarié.e.s aux transitions du XXI^e siècle qui bouleversent votre industrie ?

L'ambition du Groupe est de devenir la major de l'énergie responsable. Ainsi pour contribuer à apporter des réponses concrètes aux grands défis qui s'ouvrent pour les prochaines décennies, le Groupe s'appuie sur le savoir-faire et l'engagement de plus de 100 000 collaborateurs répartis à travers le monde.

L'élaboration du projet d'entreprise One Total, s'est appuyée sur une démarche participative impliquant les collaborateurs du Groupe à chaque étape de sa construction : en 2015 avec les ateliers sur des business regroupant plus de 5 000 contributions pour exprimer l'ambition business du Groupe, en 2016 pour la définition des valeurs du Groupe impliquant plus de 1 500 managers et enfin en 2017 et 2018 pour la construction de l'ambition humaine du Groupe, une démarche participative en 2 temps, très large avec plus de 12 000 participants au niveau mondial, pour définir le pilier humain de projet d'entreprise « Better Together ».

Pour continuer à faire vivre l'ambition « One Total », exprimée dès 2015 et tenir compte des évolutions à venir, le Groupe continuera à s'appuyer sur la démarche participative initiée avec les collaborateurs afin de les associer au projet d'entreprise du Groupe.

Dans ce contexte de transition, le Groupe a identifié ses principaux enjeux en matière de développement des ressources humaines :

- Attirer et développer les talents
- Maintenir l'employabilité des collaborateurs sur le long terme
- Assurer un haut niveau d'engagement basé sur le respect de chacun, la santé et le bien-être au travail

En 2019, le Groupe a lancé un volet-clé du projet d'entreprise qui porte l'ambition humaine du Groupe : le projet One Total, Better Together afin que le développement professionnel de chaque collaborateur du Groupe soit à la hauteur des enjeux business et réponde à ses attentes. Chaque collaborateur devient acteur de son évolution professionnelle grâce à la mise en place d'un système transparent et global de publication d'offres d'emploi internes, qui favorise la mobilité fonctionnelle et géographique. Des développeurs de talents ont pour mission d'apporter à chaque collaborateur un support individualisé pour l'élaboration de son projet professionnel.

Le maintien de l'employabilité des collaborateurs est un des facteurs clefs de la réussite de la conduite du projet d'entreprise. Afin de maîtriser ce risque le Groupe déploie une politique de formation adaptée dont les enjeux sont doubles : faciliter l'acquisition des compétences afin d'accompagner l'évolution des métiers et des technologies et participer au maintien de l'employabilité des collaborateurs sur le long terme. Pour favoriser l'approfondissement des expertises, chaque collaborateur est encouragé à élargir ses compétences techniques au travers de multiples formations qui s'articulent autour de cinq grands axes :

- partager les fondamentaux de la culture du Groupe, plus particulièrement dans les domaines HSE, éthique, leadership, innovation et digital ;
- accompagner l'évolution des métiers existants et la création de nouveaux métiers au service de l'ambition du Groupe ;
- renforcer les compétences clés dans tous les métiers du Groupe pour maintenir un haut niveau de performance opérationnelle des équipes ;
- favoriser l'intégration et l'évolution professionnelle des salariés au moyen de formations liées à la connaissance du Groupe, au management et au développement personnel ;
- accompagner la politique de mobilité et de diversité au sein du Groupe par des formations linguistiques et interculturelles.

Avec plus de 160 nationalités représentées, une implantation dans plus de 130 pays et plus de 720 compétences métiers, le Groupe opère mondialement. La variété de points de vue et des parcours permet de faire émerger à la fois des solutions innovantes et des opportunités nouvelles.

Cette diversité est un actif essentiel du Groupe. Le Groupe s'est engagé de longue date dans la promotion de l'égalité des chances et de la diversité car elles constituent un vivier de développement pour tous, avec les compétences et le talent comme seuls référents.

Afin d'accompagner le développement de la culture managériale, le parcours de formation des managers a été adapté pour favoriser l'engagement, la responsabilisation et le feedback constructif.

Dans le cadre du déploiement de son projet One Total, Better Together et avec la volonté d'agir en faveur d'une meilleure qualité de vie au travail et de préserver l'équilibre vie privée-vie professionnelle, le Groupe a annoncé en 2019 généraliser et encourager partout dans le monde le recours aux horaires flexibles, le télétravail.

6. Avez-vous une définition du « salaire décent » ne se limitant pas au salaire minimum légal local ? Si oui laquelle ? Comment votre société garantit-elle à ses salarié.e.s un salaire décent, notamment dans ses principaux pays d'implantation ?

Dans le cadre de son Code de Conduite le Groupe s'engage au respect des Droits de l'homme au Travail, un des sujets saillants des Principes Directeurs des Nations Unies (UNGPs). Ainsi, dans son Code de Conduite, le Groupe affirme : « Nous faisons le nécessaire pour que les conditions de travail soient décentes [...] ce qui inclut notamment l'interdiction du travail forcé et du travail des enfants, la non-discrimination et l'accès à des syndicats, ainsi que la garantie de pouvoir rapporter aux ressources humaines tout dysfonctionnement éventuel ».

Même s'il n'existe pas de norme de calcul universel, le Groupe, membre du Global Deal, s'engage à respecter partout où il est présent les conventions fondamentales de l'OIT, notamment la Convention n° 100, sur l'égalité de rémunération de 1951 et porte une attention particulière à ce sujet ce qui se traduit dans notre politique de rémunération.

Le Groupe s'engage à mettre en place une politique de rémunération équitable, au niveau des standards de la profession dans chaque pays et favorise les échanges avec les représentants des salariés sur ces sujets. Une large majorité des salariés bénéficie d'une législation garantissant un salaire minimum et lorsque tel n'est pas le cas, la politique du Groupe assure un niveau de rémunération supérieur au minimum observé localement. Le Groupe réalise de benchmarks réguliers, afin de vérifier si le niveau de rémunération est en ligne par rapport au marché externe. Le Groupe propose également des dispositifs de retraite et de protection sociale ainsi qu'un d'un dispositif de prévoyance décès de 2 ans de salaire.

Enfin le Groupe a mis en place une politique volontariste de développement de l'actionnariat salarié et 60% des salariés sont actionnaires. Dans ce cadre, une ouverture de capital réservé aux salariés a lieu annuellement avec des conditions préférentielles. Le prix de l'action donne lieu à une décote, et les cinq premières actions donnent droit à 5 actions gratuites. Par ailleurs dans le cadre de la reconnaissance des performances des salariés, le Groupe procède à l'attribution annuelle d'actions de performance à plus de 11 000 bénéficiaires salariés dans le monde par an. Cette population est renouvelée avec un taux de renouvellement des bénéficiaires de 40% chaque année.

Le Groupe a mis en place des actions de sensibilisation à une échelle globale, de formation sur certains sujets spécifiques (sur les droits humains au travail, avec un focus sur les conventions fondamentales de l'OIT et obligatoire pour tous les collaborateurs NP+10 du Groupe) et des processus de diligence raisonnable dans ce domaine.

Afin de s'assurer de la mise en œuvre des principes éthiques énoncés dans son code de conduite, le Groupe déploie depuis bientôt 20 ans un programme mondial d'évaluations éthiques en partenariat avec l'organisme indépendant GoodCorporation, ainsi que des actions de diligence raisonnable pour ses fournisseurs. Dans ces évaluations les droits humains au travail de ses collaborateurs et plus particulièrement les modalités et conditions d'emploi (salaire, durée du contrat, temps de travail, congés, etc.), font objet d'une évaluation systématique.

7. Dans le cadre des formules des accords d'intéressement dont bénéficient vos salarié.e.s en France, prenez-vous en compte des critères environnementaux et sociaux ? Si oui comment et dans quelle proportion ?

L'accord d'intéressement de Groupe triennal signé en 2018 aux bornes du Socle Social Commun (SSC²) comprend plusieurs critères Sécurité, Environnementaux ou Sociaux/Sociétaux.

Tout d'abord les résultats Sécurité en France (avec le taux de fréquence des accidents, c'est-à-dire le nombre d'accidents rapporté au nombre d'heures travaillées, et le nombre de décès) sont pris en compte.

Ensuite les actions RSE (Responsabilité sociétale et environnementale) menées par des salariés du Groupe en faveur de projets portés par la Total Foundation sur les 4 thèmes prioritaires (sécurité routière, éducation et insertion des jeunes, dialogue des cultures & patrimoine, forêts et climat) sont également comptabilisées. Chaque salarié peut ainsi contribuer jusqu'à 3 jours par an de travail mis à disposition au sein d'associations pour effectuer des actions solidaires sur les thèmes ci-dessus.

L'ensemble de ces critères pèse 22% du total des critères pour le calcul de l'enveloppe d'intéressement.

8. Dans le cadre de l'épargne salariale, quelle est la part des fonds qui bénéficient d'un label responsable (CIES, Finansol, Greenfin, ISR) ?

Le fonds « Total Diversifié Equilibre et Solidaire » dédié aux salariés du Groupe Total est sous gestion ISR (méthode best in class) par un acteur reconnu du marché. Le fonds représente 20% des actifs des fonds diversifiés de l'épargne salariale du Groupe, constituant de plus le principal fonds du PERCO Groupe. Il est aussi porteur des investissements dans l'épargne solidaire.

Par ailleurs, une analyse sur la base de critères ESG (Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance) est effectuée par un expert indépendant (méthode SustainAnalytics) lors de la présentation des performances de tous les FCPE en conseils de surveillance.

9. La répartition des impôts pays par pays est-elle débattue par le conseil d'administration dans son ensemble et/ou au sein du comité d'audit ? Pensez-vous en rendre les résultats publics ?

TOTAL applique une approche responsable et transparente de la fiscalité, qui s'appuie sur une déclaration de politique fiscale publique, disponible sur son site internet sustainable-performance.total.com depuis 2014, et retranscrite dans la Déclaration de Performance Extra-Financière insérée dans le DEU 2019 (point 5.8.), après examen par le Comité d'Audit et approbation du Conseil d'Administration.

[2 Le socle social commun, qui regroupe les trois unités économiques et sociales est le périmètre qui recouvre les négociations relatives aux négociations salariales annuelles conduites par la direction de TOTAL S.A. Le SSC regroupe les effectifs de filiales France (plus de 15 000 salariés en 2019).]

Ce document impose notamment que TOTAL acquitte sa juste part d'impôt dans les États où il opère.

Le Conseil d'Administration s'assure du respect de ces principes d'action, notamment par le biais des travaux de son Comité d'Audit. Le Directeur fiscal informe régulièrement le Comité, qui en fait rapport au Conseil, de la situation fiscale du Groupe. Dans ce cadre, sont notamment présentés chaque année le taux moyen d'imposition, la répartition de l'impôt courant du Groupe par zones géographiques et par secteurs d'activité, ainsi que leur évolution sur cinq ans. Ces présentations permettent aux membres du Comité d'Audit de s'assurer que la répartition de l'impôt ainsi que son évolution sont en cohérence avec celles des résultats économiques du Groupe.

TOTAL publie par ailleurs au point 9.3 de son DEU 2019, un rapport détaillé, pays par pays et projet par projet, des paiements effectués par les sociétés extractives du Groupe au profit des autorités de chacun des États ou territoires dans lesquels TOTAL exerce ses activités. Ce Rapport établi conformément aux dispositions de l'article L. 225-102-3 du Code de Commerce est approuvé chaque année par le Conseil d'Administration depuis 2015. Ces activités représentent en 2019 plus de 70 % de la charge d'impôt sur les bénéfices de notre Groupe.

Le Groupe dépose également depuis 2017 une déclaration fiscale pays par pays auprès de l'administration fiscale française. Bien que non publique conformément aux recommandations de l'OCDE, cette dernière est échangée automatiquement avec les administrations fiscales de nombreux États.

Enfin, TOTAL a adhéré en mai 2019 aux Principes de Fiscalité Responsable de la B Team, organisation à but non lucratif regroupant des dirigeants d'entreprises et des membres de la société civile, soutenant un développement économique et social durable. Cette adhésion constitue une nouvelle étape dans la politique du Groupe afin de promouvoir un environnement mondial de fiscalité responsable et d'encourager de meilleures pratiques. La lettre d'adhésion du Groupe à ces principes, signée par le Président Directeur Général, est disponible sur le site sustainable-performance.total.com.

Dans le cadre des différents groupes de travail mis en place au sein de la B Team, TOTAL participe activement aux réflexions sur les informations et les indicateurs pertinents qui permettraient à l'avenir de contribuer à une meilleure compréhension de la pratique fiscale des entreprises et du Groupe.

10. Les problèmes de cohésion sociale dus aux écarts de rémunérations sont-ils examinés en conseil d'administration et font-ils l'objet d'une politique ?

Conformément à l'article L. 225-37-3, 6° et 7° du Code de Commerce, les ratios entre le niveau de rémunération du Président-directeur général et les rémunérations moyenne et médiane des salariés de TOTAL S.A. et aux bornes du Socle Social Commun ont été revus en Comité des rémunérations, puis présentés au Conseil d'administration.

La structure de rémunération des collaborateurs du Groupe s'articule, selon les pays, autour des composantes suivantes :

- un salaire de base, qui fait l'objet chaque année, de campagnes d'augmentation individuelle et/ou générale.
- une rémunération variable individualisée à partir d'un certain niveau de responsabilité, qui a pour objectif de rémunérer la performance individuelle (atteinte quantitative et qualitative d'objectifs préalablement fixés), le cas échéant les pratiques managériales et la contribution aux performances collectives évaluées.

Des dispositifs complémentaires de rémunération variable collectifs sont mis en œuvre dans certains pays, comme en France, via la participation et l'intéressement.

Enfin le Groupe a mis en place une politique volontariste de développement de l'actionnariat salarié et 60% des salariés sont actionnaires. Dans ce cadre, une ouverture de capital réservé aux salariés a lieu annuellement avec des conditions préférentielles. Le prix de l'action donne lieu à une décote, et les cinq premières actions donnent droit à 5 actions gratuites. Par ailleurs dans le cadre de la reconnaissance des performances des salariés, le Groupe procède à l'attribution annuelle d'actions de performance à plus de 11 000 bénéficiaires salariés dans le monde par an. Cette population est renouvelée avec un taux de renouvellement des bénéficiaires de 40% chaque année.

11. La politique pour assurer l'égalité entre les femmes et les hommes en termes de rémunération, de carrière et d'accès aux postes de responsabilité et les cibles à atteindre sont-elles débattues en conseil d'administration ?

La diversité des talents au sein de TOTAL est un facteur déterminant pour sa compétitivité, sa capacité d'innovation et son attractivité. La diversité, dans toutes ses formes, est promue au plus haut niveau et notamment par le Conseil de la diversité du Groupe qui est présidé par un membre du Comité exécutif.

Le Conseil de la Diversité qui se réunit deux fois par an, débat sur le cadre de la politique Diversité. Il suit l'évolution via les indicateurs, et propose de nouvelles initiatives. Il fait une présentation annuelle au Comex des avancées et soumet les nouvelles étapes envisagées.

En application des dispositions de l'article L. 225-37-1 du Code de Commerce (loi du 27 janvier 2011, modifiée par la loi du 17 août 2015 et par la loi du 5 septembre 2018), le Conseil d'Administration délibère annuellement sur la politique de la Société en matière d'égalité professionnelle et salariale, qui fait l'objet d'une présentation.

La promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes se traduit dans le Groupe par le déploiement d'une politique globale de mixité, d'objectifs chiffrés fixés par la direction Générale, de process Ressources humaines prenant en compte la dimension femmes/hommes, d'accords favorisant un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle et d'actions de sensibilisation et de formation.

Afin d'atteindre une représentation plus équilibrée des femmes et des hommes au sein de l'encadrement supérieur, le Groupe s'est fixé l'objectif d'avoir, en 2020 :

- 25% de femmes cadres dirigeants : elles représentent 23,0% en 2019 alors qu'elles représentaient environ 5% en 2004 ;
- plus de 20% de femmes dans les Comités de direction (siège et filiales) : elles représentent
- 23,9% en 2019 ;

- plus de 20% de femmes dans les Comités de direction de branches et dans les grandes directions fonctionnelles : elles représentent 25,9% en 2019.

En matière de rémunération, des mesures spécifiques destinées à prévenir et à compenser les éventuels écarts de salaire injustifiés ont été mises en place depuis 2010. Une vérification régulière de l'équité de traitement est assurée lors des campagnes d'augmentation afin d'assurer des rémunérations équivalentes entre femmes et hommes pour un même niveau de responsabilité.

En France, dans le cadre de la loi n°2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel, un index, noté sur 100, comprenant cinq indicateurs relatifs aux écarts de rémunération entre les femmes et les hommes et aux actions mises en œuvre pour les supprimer, est publié depuis 2019 avec pour les trois UES (unités économiques et sociales).

Index ^(a)	2018/2019	2017/2018
UES Amont-Global Services-Holding	90/100	85/100
UES Refining-Petrochemicals	94/100	83/100
UES Marketing & Services	87/100	86/100

^(a) Période de référence du 1^{er} octobre au 30 septembre de l'année considérée.

12. Entendez-vous publier l'avis des partenaires sociaux sur la Déclaration de Performance Extra-Financière de votre groupe ?

TOTAL se conforme aux obligations légales relatives aux publications des avis émis par les instances de représentation du personnel. En l'occurrence, les instances de représentation du personnel de TOTAL n'ont formulé aucun avis sur la DPEF.

La Déclaration de Performance Extra-Financière (« DPEF ») de TOTAL est présentée au chapitre V du Document d'enregistrement universel 2019. Ce document est mis à disposition de la représentation du personnel conformément à la loi et aux accords collectifs en vigueur dans l'entreprise. Les thématiques de la DPEF font partie intégrante du dialogue social avec les instances de représentation du personnel et les organisations syndicales.

¹ Europe désigne l'UE, la Norvège et le Royaume-Uni

UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD

1. Quelle est la liste de vos activités non-compatibles avec l'accord de Paris (i.e. un scénario climatique maintenant l'augmentation de la température mondiale à un niveau bien inférieur à 2°C et poursuivant les efforts pour limiter encore davantage l'augmentation de la température à 1,5°C) ? Quelles sont les actions prises pour vous désengager de ces activités en 2020 ?

Dans le cadre de sa stratégie RSE Better Places 2030, le Groupe s'engage à réduire de moitié (-50 %) ses émissions de carbone sur l'ensemble de sa chaîne de valeur entre 2015 et 2030. Cet engagement fort est une première parmi les entreprises du secteur de l'immobilier commercial car il couvre le *Scope 3* du bilan carbone du Groupe en incluant :

- les émissions de gaz à effet de serre générées lors de la construction de ses projets de développement ;
- les émissions de gaz à effet de serre liées aux consommations énergétiques privatives de ses locataires ;
- et, enfin, les émissions dues aux déplacements des occupants du bâtiment, en particulier les visiteurs des centres commerciaux du Groupe.

L'objectif carbone du Groupe entre 2015 et 2030 se divise en trois sous-objectifs complémentaires :

- Réduire les émissions liées à la construction de 35 % d'ici à 2030 ;
- Réduire les émissions liées à l'exploitation de 80 % d'ici à 2030 ;
- Réduire les émissions liées aux transports de 40 % d'ici à 2030.

En 2019 et avec le support d'experts indépendants, le Groupe a vérifié que sa stratégie de réduction d'émissions de gaz à effet de serre était conforme aux efforts d'atténuation nécessaires pour maintenir le réchauffement climatique en dessous de 2°C. Cette modélisation s'est fondée sur l'approche absolue *SBTi* se servant de la trajectoire d'émissions du 5ème rapport du GIEC.

La stratégie RSE du Groupe illustre sa volonté d'engager 100 % de ses actifs existants et projets de développement dans la réduction de son empreinte carbone.

Pour plus de détails, nous vous invitons à vous référer à la section « 2.2.1 Répondre au changement climatique » de notre Document d'Enregistrement Universel 2019.

2. Comment vos CapEx/plans de développements sont-ils alignés avec un scénario climatique compatible avec l'accord de Paris ?

La démarche RSE est totalement intégrée aux processus clés d'Unibail-Rodamco-Westfield, en prise réelle avec les enjeux stratégiques et les préoccupations opérationnelles de l'entreprise. Des processus de gestion adaptés ont été mis en place à tous les niveaux du cycle économique, avec les indicateurs clés de performance adéquats, et en particulier :

- les projets de développement font l'objet d'une évaluation régulière au regard des objectifs du programme Better Places 2030 afin de répondre aux standards les plus élevés ;
- les actifs gérés ont un plan d'action environnemental, avec des revues de performance annuelles ;
- les processus de décision intègrent des indicateurs de performance RSE en ligne avec le programme Better Places 2030. Depuis 2017, les revues budgétaires d'actifs, que ce soit pour les choix d'investissements d'actifs existants, le suivi des projets de développement, ou encore les décisions d'investissement immobilier, présentent des critères de type performance énergétique, empreinte carbone, mobilité durable.

Pour plus de détails, nous vous invitons à vous référer à la section « 2.1.5.3 Intégration aux processus clés et aux activités » de notre Document d'Enregistrement Universel 2019.

3. Comment analysez-vous l'impact de vos activités sur les écosystèmes mondiaux et locaux (par exemple, la biodiversité) ? Quels sont vos 5 principaux impacts sur ceux-ci (positifs et négatifs) ?

Dans le cadre de sa stratégie Better Places 2030, le Groupe s'engage à rendre les villes plus vertes en protégeant la biodiversité. Cet engagement se traduit par les objectifs suivants : 100 % de ses projets de développement et 100 % de ses actifs existants à fort enjeu de biodiversité, doivent se doter d'un plan d'action en faveur de la biodiversité d'ici à 2022. Pour atteindre ces objectifs, le Groupe s'engage à élaborer une nouvelle stratégie de groupe sur la biodiversité en 2020. Dans le même temps, Unibail-Rodamco-Westfield intègre la biodiversité à ses projets actuels de développement, via les exigences de son « *Sustainability Brief* » et dans ses actifs existants, par des actions indépendantes ou fondées sur une certification.

Par ailleurs, le Groupe s'est notamment engagé dans l'étude et le développement de projets d'agriculture et d'apiculture urbaine sur plusieurs de ses actifs. Outre les bénéfices provenant de la diversification de l'usage des terres et de l'influence des tendances de la consommation alimentaire, ce type de projets a également un impact positif sur la valorisation de la biodiversité en ville.

Pour plus de détails concernant la prise en compte de la biodiversité dans les projets de développement et sites en activité, ainsi qu'aux projets d'agriculture urbaine, nous vous invitons à vous référer à la section « 2.2.5 Intégrer la nature et la biodiversité » de notre Document d'Enregistrement Universel 2019.

4. La crise du coronavirus va fortement affaiblir le tissu économique, et en particulier les TPE-PME. Dans ce contexte, votre groupe envisage-t-il de modifier les conditions de paiement de ses fournisseurs, et si oui, de quelle manière et sur quel périmètre géographique ?

URW opère dans un écosystème opérationnel avec de nombreux fournisseurs de services différents, grands et petits, et continuera de se concentrer sur l'optimisation des coûts associés à ces services. Les conditions spécifiques des contrats avec nos fournisseurs sont optimisées au cas par cas en mettant l'accent sur l'équilibre entre des conditions contractuelles favorables et une haute qualité de services afin de garantir le meilleur parcours client pour nos visiteurs.

5. Comment votre société prépare-t-elle ses salarié.e.s aux transitions du XXI^e siècle qui bouleversent votre industrie ?

Le Groupe a poursuivi le développement de son réseau de champions de l'innovation via son programme interne, l'« *Innovation Champion Graduate Program* », afin de tirer parti de l'innovation et de l'intelligence collective, ouvrir de nouvelles perspectives de carrières et promouvoir la diversité au sein des équipes. L'implication au niveau national s'est renforcée en 2019, avec un total de 13 participants au programme. Les participants ont reçu une formation et un encadrement spécifiques dans des domaines tels que le « *brainstorming* » et le « *design thinking* » et ont présenté les résultats de leurs projets lors de différents ateliers et réunions sur l'innovation. Ils ont également participé à un parcours d'apprentissage de deux jours consacré à la découverte de concepts impactants et novateurs dans le domaine du *retail* et du divertissement à Londres.

En outre, en 2019, la formation liée au business représentait 74 % du total des heures de formation. Ces formations sont dispensées par des experts internes et des cadres supérieurs du Groupe. Parmi les points forts de cette année, citons le programme URW Fundamentals (une session d'intégration de deux jours organisée chaque trimestre pour tous les nouveaux arrivants) qui a été dispensé en Europe et lancé aux États-Unis. Le programme a été mis à jour afin d'intégrer les derniers thèmes stratégiques mondiaux, le nouveau cadre de valeurs « *Together at URW* », ainsi qu'une nouvelle vidéo de bienvenue du Président du Directoire d'URW. Des formations ont également été organisées afin d'aligner les équipes locales aux processus et politiques du Groupe dans différents domaines (Better Places 2030, lutte contre la corruption, sûreté ou valorisation des actifs). Les formations en ligne sont également très demandées, avec 17 différents modules désormais disponibles.

Le Groupe s'est engagé à développer et à déployer des programmes de leadership et de management intégrant la RSE à l'échelle du Groupe. Le Groupe souhaite également que 100 % de ses salariés aient participé à une formation RSE d'ici 2022.

6. Avez-vous une définition du « salaire décent » ne se limitant pas au salaire minimum légal local ? Si oui laquelle ? Comment votre société garantit-elle à ses salarié.e.s un salaire décent, notamment dans ses principaux pays d'implantation ?

Au sein d'Unibail-Rodamco-Westfield, nous considérons que le salaire décent doit permettre à un salarié et l'ensemble de sa famille de répondre à leurs besoins matériels et sociaux essentiels pour vivre sans se sentir exclus. Cela implique par conséquent d'être en capacité d'accéder aux biens et services de première nécessité (nourriture, logement, santé, vêtements), mais aussi à d'autres services indispensables (éducation, transport), voire plus annexes (les loisirs, l'épargne, etc.).

Cette notion est à apprécier de manière relative d'un pays à l'autre, voire d'une région à l'autre. C'est pourquoi Unibail-Rodamco-Westfield s'appuie sur les équipes RH locales qui maîtrisent parfaitement les législations et contextes locaux pour déterminer de la manière la plus juste le niveau du salaire considéré comme décent.

En outre, les rémunérations (fixes et variables le cas échéant) de tous les collaborateurs sont revues chaque année localement mais aussi au Siège du Groupe par les Ressources Humaines et les membres du Senior Management Team pour s'assurer non seulement du respect de ces seuils locaux mais aussi de l'équité interne.

Enfin, des analyses internes sont régulièrement menées tout au long de l'année afin d'identifier d'éventuels biais pouvant amener à un quelconque écart dans les rémunérations.

7. Dans le cadre des formules des accords d'intéressement dont bénéficient vos salarié.e.s en France, prenez-vous en compte des critères environnementaux et sociaux ? Si oui comment et dans quelle proportion ?

Aucun critère environnemental ou social n'est actuellement pris en compte dans le cadre des formules de nos accords d'intéressement en France. Les accords d'intéressement devant être revus en 2020, nous cherchons actuellement à identifier les critères ayant le plus de sens, compte tenu de notre structure interne et de notre secteur d'activité.

En outre, la quasi-totalité des salariés du Groupe fait l'objet d'une fixation annuelle d'objectifs, qui inclut obligatoirement un critère RSE. L'atteinte de ces objectifs détermine le montant de la rémunération variable annuelle des salariés éligibles.

Enfin, 13 % des salariés du Groupe bénéficient de notre Plan de Rémunération Variable à long terme, qui inclut 10 % de critères RSE.

8. Dans le cadre de l'épargne salariale, quelle est la part des fonds qui bénéficient d'un label responsable (CIES, Finansol, Greenfin, ISR) ?

Parmi les sept fonds du Plan Epargne Groupe (hors Fonds URW), 2 fonds bénéficient d'un label responsable, soit quasiment 30 % des fonds d'épargne salariale proposés aux collaborateurs URW :

- Le Fonds Amundi Label Equilibre Solidaire ESR – F est un FCPE multi-entreprises qui combine les deux approches ISR et Solidaire. Il est investi de façon équilibrée entre supports actions et taux (obligations, monétaire) sélectionnés dans un univers de valeurs socialement responsables (répondant à des critères extra-financiers environnementaux, sociétaux et de gouvernance d'entreprise). Il détient entre 5 et 10 % de titres solidaires (sociétés favorisant l'emploi et l'insertion sociale).
- Le Fonds Amundi Label Actions Euroland ESR - F est un FCPE multi-entreprises labellisé par le CIES (Comité Intersyndical de l'Epargne Salariale). Il est investi en supports actions sélectionnés dans un univers de valeurs socialement responsables (répondant à des critères extra-financiers environnementaux, sociétaux et de gouvernance d'entreprise).

De manière plus générale, tous les fonds disponibles dans notre Plan Epargne Groupe bénéficient d'un filtre ESG (Environnement, Social et Gouvernance) dans le choix des titres intégrés, à travers la prise en compte du développement durable et des enjeux de long terme dans la stratégie des entreprises.

Il n'existe pas de Plan Epargne Retraite Collectif dans les filiales détenues à 100 % par le Groupe.

9. La répartition des impôts pays par pays est-elle débattue par le conseil d'administration¹ dans son ensemble et/ou au sein du comité d'audit ? Pensez-vous en rendre les résultats publics ?

URW est un groupe coté en Bourse dédié à l'investissement dans l'immobilier commercial en Europe et aux États-Unis. La structure fiscale d'URW reflète la localisation géographique de son portefeuille immobilier ainsi que la conduite normale de ses activités économiques et de sa stratégie. Le Groupe déclare ses bénéfices et paie ses impôts localement au lieu de réalisation de ses activités. Cela se matérialise par le paiement auprès des autorités fiscales locales des impôts sur les bénéfices, sur les activités et des prélèvements sur les dividendes spécialement lorsque des régimes de transparence fiscale sont appliqués localement. La détention de biens immobiliers engendre également le paiement d'impôts fonciers substantiels.

Le Groupe ne détient pas ses investissements et activités au travers de pays ou territoires non coopératifs ou de structures artificielles destinées à localiser des revenus dans des juridictions faiblement taxées. La fonction fiscale au sein d'URW est organisée de façon à garantir le respect des lois et réglementations fiscales. Les risques fiscaux sont suivis et analysés par une équipe d'experts fiscaux internes et externes et discutés avec un comité interne incluant le Président du Directoire et le Directeur Général Finance Groupe, les auditeurs du Groupe, le Comité d'Audit et le Conseil de Surveillance du Groupe. Par ailleurs, le Directeur Fiscal Groupe assiste à toutes les réunions du Comité d'Audit. URW se conforme aux réglementations relatives à la transparence fiscale, telles que le FATCA des États-Unis (*Foreign Account Tax Compliance Act*) et le CRS (*Common Reporting Standard*), et dépose son *reporting* fiscal pays par pays auprès de l'administration fiscale française.

Des informations complémentaires sur la politique fiscale d'URW sont disponibles sur le site internet au lien suivant : <https://www.urw.com/fr-fr/investor/taxation-information>.

URW publie des informations sur les taxes acquittées par zone géographique (pour l'exercice 2019, page 92 du *Document d'Enregistrement Universel* « 2.3.2.1 – Empreinte Fiscale »). Le Groupe n'envisage pas de publier le *reporting* fiscal pays par pays qu'il dépose auprès de l'administration fiscale française dans la mesure où cette pratique est susceptible de porter atteinte à sa compétitivité.

10. Les problèmes de cohésion sociale dus aux écarts de rémunérations sont-ils examinés en conseil d'administration et font-ils l'objet d'une politique ?

Le ratio d'équité (multiples de rémunération des dirigeants) fait désormais l'objet d'une publication annuelle dans notre Document d'Enregistrement Universel, et d'une présentation lors de l'Assemblée Générale Annuelle.

Toute décision en matière de rémunération des membres du Directoire fera l'objet d'une analyse au regard de ce ratio. Les variations de celui-ci devront rester raisonnables et pouvoir s'expliquer par l'évolution de la performance du Groupe, dans la mesure où les dirigeants d'URW ont une part plus importante de rémunération liée à la performance que la moyenne des salariés.

11. La politique pour assurer l'égalité entre les femmes et les hommes en termes de rémunération, de carrière et d'accès aux postes de responsabilité et les cibles à atteindre sont-elles débattues en conseil d'administration ?

Le ratio d'égalité femmes/hommes est actuellement mesuré selon les réglementations locales pour la France, le Royaume-Uni et les États-Unis. Les résultats de ces analyses sont revus par le Conseil de Surveillance et rendus publics.

Une réflexion est actuellement engagée afin de définir une méthodologie Groupe, quantitative mais aussi qualitative, qui permettrait de présenter au Conseil de Surveillance une vue d'ensemble de l'égalité femmes/hommes, et les actions correctives nécessaires.

12. Entendez-vous publier l'avis des partenaires sociaux sur la Déclaration de Performance Extra-Financière de votre groupe ?

La Déclaration de Performance Extra-financière fait l'objet du chapitre 2 du Document d'Enregistrement Universel 2019. Elle compte parmi les informations mises à disposition du Comité Social et Economique dans le cadre de la consultation périodique sur la situation économique et financière du Groupe. Cette consultation est prévue en juin 2020.

¹ Les questions du Forum pour l'Investissement Responsable font référence au « conseil d'administration ». Il est précisé qu'URW a une structure de gouvernance duale avec un Directoire et un Conseil de Surveillance. La structure de gouvernance d'URW est présentée dans le Chapitre 3 du Document d'Enregistrement Universel 2019 (page 130 et suivantes), disponible sur le site internet d'URW.

1. Quelle est la liste de vos activités non-compatibles avec l'accord de Paris (i.e. un scénario climatique maintenant l'augmentation de la température mondiale à un niveau bien inférieur à 2°C et poursuivant les efforts pour limiter encore davantage l'augmentation de la température à 1,5°C) ? Quelles sont les actions prises pour vous désengager de ces activités en 2020 ?

Veolia n'a pas connaissance d'un référentiel d'activités non-compatibles avec l'accord de Paris. Ses émissions directes de gaz à effet de serre et ses émissions indirectes liées aux achats d'énergie ont été de 31,5 millions de tonnes eq. CO₂ en 2019. Elles proviennent pour 45 % de son métier Énergie (liées à l'exploitation de réseaux de chaleur principalement) et pour 42 % de son métier Déchets (principalement des émissions de méthane dans les centres de stockage de déchets et des émissions de dioxyde de carbone par les incinérateurs).

Dès 2019, Veolia a pris l'engagement, validé par l'initiative *Science Based Target*, de réduire ces émissions de gaz à effet de serre de manière compatible avec l'accord de Paris (trajectoire 2 °C).

Depuis, Veolia a cherché à renforcer encore ses actions en s'engageant dans la voie de la substitution du charbon thermique (cf. question 2). En parallèle, Veolia s'est fixé des objectifs ambitieux en matière de captage et de valorisation du biométhane de ses décharges.

Veolia considère que le désengagement par cession d'activités de services essentiels émettrices de gaz à effet de serre serait hypocrite et irresponsable et que seule la conversion des unités opérationnelles correspondantes est vertueuse pour le climat.

Enfin, par l'exercice de certaines de ses activités (fourniture d'énergie ou de matières issues de la valorisation des déchets et des eaux, principalement), Veolia permet à des tiers d'éviter des émissions de gaz à effet de serre. Depuis 2015, le cumul des émissions ainsi évitées s'élève à 33,2 Mt.

Pour plus de détails, vous êtes invités à prendre connaissance des éléments figurant au paragraphe 6.2.3 *Contribuer à la lutte contre le dérèglement climatique* (p. 320 à 334) du document d'enregistrement universel 2019.

2. Comment vos CapEx/plans de développements sont-ils alignés avec un scénario climatique compatible avec l'accord de Paris ?

Dans le cadre de son programme stratégique *Impact 2023*, Veolia s'est fixé un objectif de taux d'avancement des investissements (évalués à environ 1,2 milliard d'euros) permettant de convertir les centrales à charbon en Europe d'ici 2030. Pour favoriser l'atteinte de cet objectif, ce taux d'avancement est un des indicateurs de suivi de la raison d'être et un des critères quantitatifs extra-financiers de la rémunération variable annuelle du dirigeant-mandataire social comme de l'ensemble des collaborateurs touchant des rémunérations variables.

3. Comment analysez-vous l'impact de vos activités sur les écosystèmes mondiaux et locaux (par exemple, la biodiversité) ? Quels sont vos 5 principaux impacts sur ceux-ci (positifs et négatifs) ?

L'un des 9 engagements pour un développement durable pris par Veolia en 2015 est d'avoir, fin 2020, réalisé le diagnostic et élaboré un plan d'actions dans 100 % des sites identifiés à fort enjeu biodiversité. Dans le cadre de son plan stratégique *Impact 2023*, Veolia s'est fixé un objectif de 75 % de taux d'avancement de ces plans d'actions.

Les activités de Veolia contribuent, par nature, à préserver la biodiversité. À travers ses métiers de gestion de l'eau, des déchets et de l'énergie, le groupe est en interaction directe avec les milieux naturels. La collecte et le traitement des déchets et des eaux usées limitent la diffusion des pollutions urbaines et industrielles dans les sols, les masses d'eau et l'atmosphère. Le développement de réseaux de chaleur urbains centralisés, contrôlés en continu et soumis à des réglementations strictes ainsi que le choix de filières biomasses réduisent également l'impact environnemental par rapport à des systèmes individuels plus émetteurs de gaz à effet de serre.

À l'inverse, les activités du Groupe peuvent avoir des impacts environnementaux directs ou indirects qui participent à la perte de biodiversité, du fait de la consommation de ressources naturelles, de la pollution résiduelle contenue dans les rejets des exploitations, des émissions de gaz à effet de serre, des effets de coupure que les sites peuvent créer sur les milieux (clôture, etc.), de l'emprise foncière des sites (destruction ou gestion inadaptée des milieux), de l'utilisation potentielle d'espèces exotiques envahissantes dans l'aménagement des sites et la création de milieux favorables à leur développement.

Pour plus de détails, vous êtes invités à prendre connaissance des éléments figurant au paragraphe 6.2.4 *Préserver et restaurer la biodiversité* (pp. 334 à 337) du document d'enregistrement universel.

4. La crise du coronavirus va fortement affaiblir le tissu économique, et en particulier les TPE-PME. Dans ce contexte, votre groupe envisage-t-il de modifier les conditions de paiement de ses fournisseurs, et si oui, de quelle manière et sur quel périmètre géographique ?

La politique de Veolia dans le contexte actuel est le strict maintien des conditions de paiement vis-à-vis de ses fournisseurs dans le cadre de ses accords contractuels. Une attention spéciale est portée aux PME et aux fournisseurs stratégiques.

5. Comment votre société prépare-t-elle ses salarié.e.s aux transitions du XXI^e siècle qui bouleversent votre industrie ?

La stratégie de Veolia est partagée avec les partenaires sociaux au sein de ses instances représentatives de groupe France et Europe et un échange spécifique sur les conséquences de cette stratégie en matière de ressources humaines est organisé lors d'un bureau conjoint rassemblant les bureaux France et Europe.

Afin d'anticiper les évolutions, d'analyser les emplois en tension ou en évolution et de définir les priorités d'accompagnement, le groupe a signé, en France, avec les organisations syndicales et, pour le périmètre Europe, avec le Comité Europe, des accords de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Ces bonnes pratiques sont partagées dans l'ensemble des territoires.

Enfin, Veolia a investi, en 2019, 3 millions d'heures de formation pour accompagner tous ses salariés dans les transformations de ses métiers et la création de valeur pour tous. L'effort de formation est un des 18 indicateurs clés de suivi de la mise en oeuvre de la Raison d'être de Veolia avec des objectifs ambitieux à horizon 2023.

Pour plus de détails, vous êtes invités à prendre connaissance des éléments figurant au paragraphe 6.4.4 *Favoriser le développement professionnel et l'engagement de chaque salarié* (p. 363 à 369) du document d'enregistrement universel 2019.

6. Avez-vous une définition du « salaire décent » ne se limitant pas au salaire minimum légal local ? Si oui laquelle ? Comment votre société garantit-elle à ses salarié.e.s un salaire décent, notamment dans ses principaux pays d'implantation ?

Du fait de la multiplicité et de la diversité des implantations de Veolia, le groupe n'a pas adopté de définition de salaire décent au niveau global ou même local. Les salaires du groupe, notamment des populations ouvrières, se situent systématiquement au-dessus des minima nationaux. Ils sont audités par un tiers. Dans le cadre de ses engagements RSE et des objectifs du développement durable définis par l'ONU, la stratégie de Veolia en matière de ressources humaines intègre des politiques sociales positives et attractives intégrant l'ensemble des éléments de rémunération, mais aussi des systèmes de plans d'épargne avec des dispositifs d'abondement au niveau mondial et des politiques de santé, protection sociale et prévoyance essentielles. Ces sujets sont au cœur du dialogue social en Europe (66 % des effectifs) mais aussi au sein de chaque pays dans le reste du monde. Membre du *Global Deal*, Veolia porte une attention continue à ces sujets au sein de son dialogue social, qui s'intègre pleinement dans l'esprit de sa raison d'être, des ODD et des prescriptions de l'Organisation internationale du travail.

7. Dans le cadre des formules des accords d'intéressement dont bénéficient vos salarié.e.s en France, prenez-vous en compte des critères environnementaux et sociaux ? Si oui comment et dans quelle proportion ?

Il n'y a pas d'accord d'intéressement sur l'ensemble du périmètre français, mais de multiples accords négociés avec les partenaires sociaux au sein de chacune des entités. Depuis quelques années, les thématiques et indicateurs sur l'environnement, l'économie circulaire ou les pratiques responsables en termes d'environnement (conduite responsable, recyclage des déchets, consommations, réduction des plastiques) se développent effectivement et sont de plus en plus présents. En raison du nombre de sociétés et de la diversité des accords, il n'est pas possible d'établir un pourcentage.

8. Dans le cadre de l'épargne salariale, quelle est la part des fonds qui bénéficient d'un label responsable (CIES, Finansol, Greenfin, ISR) ?

Hors actionnariat direct (les fonds communs de placement d'entreprise d'actionnariat salarié représentent un peu plus de 2 % du capital), Veolia propose à ses collaborateurs quatre fonds d'épargne salariale dédiés dont l'encours total est de l'ordre de 217 M€ à date :

- Sequoia ISR Monétaire, fonds ISR labellisé par le CIES, dont l'encours est de 95 M€ ;
- Sequoia ISR Actions €, fonds actions sous gestion ISR, composé de deux fonds sous jacents respectivement gérés par Allianz et Mirova et tous deux sous gestion ISR, dont l'encours global est de 23 M€ ;
- Sequoia Diversifié & Solidaire, dont l'encours global de 73 M€ est investi à 34 % dans les mêmes sous-jacents que ceux du fonds ISR Actions € et à 7 % en actifs solidaires, via la SICAV Mirova Solidaire. Au total, 41 % de l'actif de ce fonds, soit environ 30 M€, est labellisé ISR et/ou solidaire ;
- Sequoia Obligations € : Avec un encours de 26 M€, ce fonds est le seul de la gamme, à ce jour, à ne disposer d'aucune labellisation particulière.

Au total, ce sont donc un fonds sur quatre et 148 M€ sur 217 M€ d'épargne salariale (soit une proportion de 68 %), qui bénéficient d'un label responsable ou solidaire.

9. La répartition des impôts pays par pays est-elle débattue par le conseil d'administration dans son ensemble et/ou au sein du comité d'audit ? Pensez-vous en rendre les résultats publics ?

L'activité de Veolia est fondamentalement une activité locale. Lorsque nous gérons l'eau, les déchets ou l'énergie, nos usines, nos clients, nos fournisseurs, nos employés sont situés dans un pays, voire une région ou un territoire spécifique et la valeur créée par nos contrats est imposée localement. Dès lors, la question de la répartition des impôts pays par pays ne se pose pas. Nous publions dans notre document d'enregistrement universel la répartition de notre charge d'impôt sur les sociétés entre la part de la France et la part des autres pays. Nous remplissons en outre depuis trois ans notre obligation de déposer auprès de l'administration fiscale française notre *reporting* pays-par-pays, qui concerne toutes nos entités légales partout dans le monde. Ce *reporting* est ensuite communiqué par la France aux autorités fiscales des autres pays.

10. Les problèmes de cohésion sociale dus aux écarts de rémunérations sont-ils examinés en conseil d'administration et font-ils l'objet d'une politique ?

Il n'y a pas chez Veolia de problèmes de cohésion sociale qui seraient dus à des écarts de rémunérations. Le groupe s'efforce de servir une juste rémunération à l'ensemble de ses salariés en fonction des tâches effectuées et de l'état des *benchmarks* de rémunération sur les marchés nationaux.

Les questions de rémunération font partie des sujets systématiquement débattus dans le cadre du dialogue social.

Le ratio d'équité du président-directeur général, sur une base de calcul de l'ensemble des 50 000 salariés en France, est cohérent avec la physionomie socio-professionnelle de Veolia.

11. La politique pour assurer l'égalité entre les femmes et les hommes en termes de rémunération, de carrière et d'accès aux postes de responsabilité et les cibles à atteindre sont-elles débattues en conseil d'administration ?

Le conseil d'administration débat des mesures prises en faveur de la mixité au sein de Veolia (carrières, plan de succession, accès au *top management*, etc ...). Il tranche notamment la cible à atteindre en la matière dans les indicateurs de suivi de la raison d'être et son inclusion dans les critères quantitatifs extra-financiers de la rémunération variable annuelle du dirigeant-mandataire social comme de l'ensemble des collaborateurs touchant des rémunérations variables.

12. Entendez-vous publier l'avis des partenaires sociaux sur la Déclaration de Performance Extra-Financière de votre groupe ?

La performance extra financière du Groupe fait l'objet d'un échange de vues lors de la présentation de la stratégie et de la raison d'être du Groupe avec les partenaires sociaux du Groupe au sein du bureau commun France et Europe. Celle-ci, initialement prévue début avril 2020, a été reportée en octobre du fait de la crise sanitaire du Covid-19.

1. Quelle est la liste de vos activités non-compatibles avec l'accord de Paris (i.e. un scénario climatique maintenant l'augmentation de la température mondiale à un niveau bien inférieur à 2°C et poursuivant les efforts pour limiter encore davantage l'augmentation de la température à 1,5°C) ? Quelles sont les actions prises pour vous désengager de ces activités en 2020 ?

Dans la continuité des engagements du Manifeste VINCI qui visait à réduire les émissions de gaz à effet de serre de 30 % en 2020 par rapport à 2009, le Groupe s'est engagé à poursuivre une trajectoire de réduction des émissions de ses activités directes (scope 1 et 2) compatible avec l'accord de Paris. L'objectif pour la prochaine décennie est de réduire ces émissions de 40 % d'ici à 2030, par rapport aux émissions 2018. Cet objectif est celui qui correspond à une hausse maximale de température de 2°C, tenant compte des différentes activités du Groupe.

Des plans d'action ont été établis pour chacun des pôles d'activités de VINCI pour mettre en oeuvre cet objectif de réduction. Les actions concernent :

- Les unités industrielles du groupe, notamment la production d'enrobés routiers : avec la mise en oeuvre de mesures d'efficacité énergétique, la substitution de combustibles fossiles par des énergies moins carbonées voire renouvelables, mais également l'augmentation du taux d'incorporation d'agrégats recyclés. A titre d'exemple, l'usine de Sainte-Suzanne-et-Chammes (Mayenne) inaugurée en 2019 a permis une réduction de 40 % des émissions liées à la production d'enrobés routiers.
- Les véhicules et engins de chantier, avec des actions liées au renouvellement de notre flotte au profit de véhicules électriques ou hybrides et des démonstrateurs de véhicules fonctionnant au biogaz ou à l'hydrogène.
- Les bâtiments et bases vie de chantier, en mettant en oeuvre des mesures d'optimisation des systèmes de chauffage/climatisation et d'efficacité énergétique.

En complément, VINCI réalise une étude prospective, visant à établir des scénarios sectoriels à 2050 compatibles avec la trajectoire de 2°C. Ces scénarios permettent d'établir les évolutions possibles des différents marchés des activités du Groupe.

2. Comment vos CapEx/plans de développements sont-ils alignés avec un scénario climatique compatible avec l'accord de Paris ?

Une dynamique collective a été enclenchée courant 2019, dans une démarche « bottom-up » impliquant largement les équipes des pôles et entreprises du Groupe. Celles-ci ont passé en revue, dans tous les volets de leur activité, l'ensemble des initiatives susceptibles de réduire leur empreinte environnementale. Une double évaluation a alors été menée, à la fois sur les plans économiques et environnementaux. C'est de cette étude, et notamment de la consolidation des résultats attendus des plans d'actions, que découle l'objectif de réduction de 40 % des émissions d'ici à 2030. Les besoins d'investissements liés aux plans d'actions ont donc été évalués en parallèle et sont bien compatibles avec l'accord de Paris. Ils s'élèvent à plusieurs centaines de millions d'euros.

Dans le cadre du déploiement de l'ambition environnementale du Groupe, les enjeux environnementaux sont abordés dans les plans stratégiques des différentes entités.

En matière de gouvernance, le comité Stratégie et RSE fixe la stratégie et assure le suivi du déploiement de l'ambition environnementale du Groupe.

3. Comment analysez-vous l'impact de vos activités sur les écosystèmes mondiaux et locaux (par exemple, la biodiversité) ? Quels sont vos 5 principaux impacts sur ceux-ci (positifs et négatifs) ?

L'ambition environnementale du groupe VINCI regroupe les objectifs permettant de réduire les impacts principaux en 3 domaines d'actions :

- Agir pour la transition climatique

Ce domaine répond aux impacts liés aux émissions de gaz à effet de serre, aux risques induits par les conséquences du changement climatique et à la transition énergétique.

Il se décline de la manière suivante :

- Réduire l'impact direct des activités du Groupe, avec un premier jalon en 2030, visant à réduire ses émissions de 40 %. Des plans d'actions définis par les différents pôles d'activité du Groupe sont en cours de déploiement. En complément, pour se donner les moyens d'une trajectoire compatible avec la neutralité carbone en 2050, VINCI met en oeuvre des actions de recherche-développement et de partenariat scientifique et technologique. La plateforme d'innovation et de prospective Leonard est également mobilisée.
- Contribuer à réduire l'impact indirect des activités en agissant sur l'ensemble de la chaîne de valeur.

VINCI a choisi d'agir sur un périmètre métier, correspondant aux émissions indirectes induites par ces activités. Les plans d'actions se déclinent à la fois en amont de la chaîne de valeur avec les fournisseurs, et en aval pour les clients et usagers des infrastructures.

- Intégrer la résilience dans les pratiques et les solutions.

La nécessité d'adaptation aux conséquences du changement climatique s'est accélérée ces dernières années, à la fois pour les projets menés par les entreprises du Groupe, et pour la préservation des ouvrages et solutions mises en oeuvre pour les clients. Un groupe de travail prospectif de Leonard sur la résilience réunit toutes les composantes de VINCI concernées.

- Préserver les ressources via l'économie circulaire

Pour anticiper la raréfaction des ressources naturelles dont ses métiers dépendent, VINCI affiche sa volonté de travailler dans une approche de filières, en misant à la fois sur l'offre et la demande des différents métiers. Les plans d'actions correspondants se déclinent selon trois niveaux :

- Limiter l'extraction de matériaux vierges au profit des matériaux recyclés : c'est le cas des matériaux excavés issus des activités de terrassement, des agrégats d'enrobés routiers pour lesquels Eurovia s'est engagé à doubler le contenu recyclé d'ici à 2030.
 - Favoriser les techniques et matériaux de construction sobres en ressources naturelles. Au-delà de l'éco-conception permettant d'optimiser les quantités de matériaux mis en oeuvre, les actions portent sur le développement de filières bio-sourcées (construction bois par exemple) ou encore celle du béton très bas-carbone, valorisant des sous-produits de l'industrie sidérurgique.
 - Améliorer le tri et la valorisation des déchets générés par les activités du Groupe et les usagers des infrastructures.
- Respecter les milieux naturels ou évaluer et éviter les nuisances et incidents environnementaux ;

Ce domaine d'action correspond aux enjeux liés à la ressource en eau, à la biodiversité et également aux nuisances (qualité de l'air, bruit, pollution des sols) susceptibles d'être induites par les activités du Groupe.

Trois niveaux d'actions ont été identifiés dans l'ambition environnementale :

- Évaluer et éviter les nuisances et les incidents environnementaux ;
- Réduire les consommations d'eau, en particulier dans les zones de stress hydrique ;
- Entamer une démarche pour atteindre l'objectif « zéro perte nette » de biodiversité.

Sur les enjeux liés à la biodiversité en particulier, VINCI est engagé dans l'initiative act4nature internationale, s'engageant à intégrer les enjeux de biodiversité dans ses activités et à contribuer à l'élaboration et la diffusion d'outils avec l'appui de partenaires scientifiques (e.g. Outils d'Évaluation de la biodiversité en contexte d'Infrastructure Linéaire ou Indicateur de Qualité Ecologique développés par le Muséum d'Histoire Naturelle, outils Biodi(V)strict® développé par Agro ParisTech). Au travers d'un partenariat avec l'IDDRI (Institute for Sustainable Development and International Relations), VINCI soutient également des projets de recherche sur la lutte contre l'artificialisation des sols.

4. La crise du coronavirus va fortement affaiblir le tissu économique, et en particulier les TPE-PME. Dans ce contexte, votre groupe envisage-t-il de modifier les conditions de paiement de ses fournisseurs, et si oui, de quelle manière et sur quel périmètre géographique ?

Le groupe VINCI a pour objectif d'entretenir avec ses sous-traitants et fournisseurs des relations équitables et de confiance. A cet effet, une attention particulière est portée par les sociétés du groupe VINCI aux délais de règlement.

5. Comment votre société prépare-t-elle ses salarié.e.s aux transitions du XXI^e siècle qui bouleversent votre industrie ?

Le groupe VINCI emploie plus de 222 000 collaborateurs dans une centaine de pays et dans des métiers variés. La politique de formation est déployée au plus proche du terrain en fonction des besoins.

Le Groupe a consacré 4 422 865 heures à la formation de ses collaborateurs en 2019. L'ampleur de cet investissement correspond à un enjeu d'employabilité des collaborateurs dont le Groupe a pleinement conscience. Ces formations ne sont pas seulement techniques mais portent aussi sur des enjeux managériaux ou des « soft skills », qu'il s'agisse de capacités relationnelles ou organisationnelles. A l'appui de cette offre physique qui est dispensée notamment par les académies internes à chacun des pôles, le Groupe a développé une plateforme d'apprentissage (Learning Management System) dénommée « UP ». Cet outil commun permet à chacun des pôles d'avoir son propre appartement au sein d'une maison commune pour déployer des modules d'e-learning ou blended. La plateforme étant la même pour tous, un large partage des contenus est possible. C'est ainsi que plus de 600 contenus sont disponibles en ligne, sous forme de modules de formation, d'intégration, de sensibilisation, de support pédagogique à la compréhension du Groupe ou au partage des initiatives qu'il porte.

Au-delà, et dans une approche plus prospective, le Groupe a initié un vaste chantier autour de l'AFEST (apprentissage / formation en situation de travail) afin d'optimiser la transmission par ses collaborateurs les plus experts au profit de leurs collègues. Cette démarche doit connaître sur 2020/2021, une large diffusion. Par ailleurs, des expérimentations sont en cours avec le passeport digital PIX. Cette méthode, véritable levier de détermination du niveau d'aisance, puis d'auto formation sur les usages digitaux a été testée auprès de la population ouvrière et doit être étendue au cours des prochains mois. Enfin, le Groupe a développé une ingénierie

dénommée « Skill Pulse » basée sur une approche renouvelée de la notion de compétences, qui privilégie les softs skills afin de favoriser l'adaptation à l'évolution des métiers et à la mobilité fonctionnelle. Cette méthode est supportée par un algorithme qui permet de retranscrire les référentiels de compétences de chaque métier de façon largement automatisée. Cet outil vient d'être testé avec succès au sein de VINCI Autoroutes et est désormais dans sa phase de déploiement.

6. Avez-vous une définition du « salaire décent » ne se limitant pas au salaire minimum légal local ? Si oui laquelle ? Comment votre société garantit-elle à ses salarié.e.s un salaire décent, notamment dans ses principaux pays d'implantation ?

Les principaux pays d'implantation du groupe VINCI se situent en Europe et en Amérique du Nord (France, Allemagne, UK, USA, Canada, Pologne, Portugal...). Dans l'ensemble de ces pays, les salaires proposés à nos salarié(e)s se situent au-delà du salaire minimum et nous nous employons à améliorer de manière continue les conditions d'emploi de nos salariés. L'ensemble du système de rémunération (salaire de base, paiement des heures supplémentaires, primes, intéressement, protection sociale) que nous proposons vise à promouvoir les meilleurs standards (sectoriels) possibles et à offrir à nos salariés une rémunération à même de couvrir leurs besoins et ceux de leur famille. Par ailleurs, les salaires et les augmentations sont négociés dans le cadre d'un dialogue social constructif. Ainsi, en 2019, 569 accords portant sur les rémunérations ont été conclus au sein du Groupe.

7. Dans le cadre des formules des accords d'intéressement dont bénéficient vos salarié.e.s en France, prenez-vous en compte des critères environnementaux et sociaux ? Si oui comment et dans quelle proportion ?

Dans le cadre du partage des fruits de la performance qui est un des huit engagements du Manifeste, le Groupe a, depuis de nombreuses années, oeuvré pour la mise en place d'accords d'intéressement au sein de l'ensemble de ses filiales en France. Ainsi aujourd'hui, il existe plus de 600 accords en vigueur. Au regard de la diversité des métiers du Groupe et de son organisation très décentralisée, chaque filiale a défini ses propres accords d'intéressement afin de les adapter au mieux à sa réalité économique et managériale. Des critères environnementaux et sociaux définis par exemple en objectifs de baisse de la consommation d'essence et d'émission de CO₂ associées, d'augmentation du covoiturage, de réduction du papier ou des gobelets plastique, de taux d'apprentissage ou encore de handicap, de taux de fréquence sont des critères pris en compte dans nos accords.

8. Dans le cadre de l'épargne salariale, quelle est la part des fonds qui bénéficient d'un label responsable (CIES, Finansol, Greenfin, ISR) ?

Plus de 97 % des flux et des encours d'épargne salariale sont concentrés sur le fonds d'actionnariat salarial du Groupe qui est investi en actions VINCI et, par conséquent, ne bénéficie pas d'un label responsable.

S'agissant des autres supports existants, à ce jour, le fonds « Amundi Label Equilibre et Solidaire ESR » est labellisé par le CIES (Comité Inter-syndical de l'Épargne Salariale).

Nous sommes en train d'étudier l'évolution des supports de placement disponibles au sein de nos dispositifs d'épargne salariale. Cette étude devrait conduire à l'ajout de nouveaux fonds bénéficiant d'un label responsable.

9. La répartition des impôts pays par pays est-elle débattue par le conseil d'administration dans son ensemble et/ou au sein du comité d'audit ? Pensez-vous en rendre les résultats publics ?

Le groupe VINCI exerce ses activités dans de nombreux pays au travers de ses implantations locales. Il paie ses impôts dans les pays où il réalise des bénéfices.

Conformément aux dispositions réglementaires, la ventilation des impôts payés par pays est communiquée chaque année à l'administration fiscale. Le groupe VINCI considère que ces informations relèvent du secret des affaires et n'envisage pas de les rendre publiques.

10. Les problèmes de cohésion sociale dus aux écarts de rémunérations sont-ils examinés en conseil d'administration et font-ils l'objet d'une politique ?

Le Conseil d'Administration est en charge de fixer la rémunération des dirigeants mandataires sociaux de la société VINCI. Ce faisant, il procède naturellement à des comparaisons ou « benchmarks » avec d'autres sociétés de taille comparable ou encore avec des panels de sociétés françaises et étrangères afin de s'assurer que la rémunération ainsi fixée est compétitive.

Il est également informé des écarts entre la rémunération et la moyenne et la médiane des rémunérations au sein du Groupe conformément à la loi. Ces informations sont d'ailleurs rendues publiques.

Pour ce qui concerne les rémunérations des collaborateurs du Groupe, les situations varient selon les métiers, la taille des entreprises et les lieux ou pays d'implantation. Une harmonisation n'est pas possible dans un groupe qui compte plus de 222 000 collaborateurs travaillant dans 3200 entreprises dans 100 Pays. Il appartient à chaque division d'assurer la cohérence en son sein dans le cadre des directives globales fixées par le Groupe dans son Manifeste.

11. La politique pour assurer l'égalité entre les femmes et les hommes en termes de rémunération, de carrière et d'accès aux postes de responsabilité et les cibles à atteindre sont-elles débattues en conseil d'administration ?

Cette question constitue évidemment un sujet d'attention pour le Conseil d'administration. Celui-ci se tient informé des promotions au sein de la catégorie des cadres dirigeants et veille à ce que le nombre de femmes ayant accès à cette catégorie soit en constante progression.

Certaines mesures sont prises afin de rendre possible l'accès des femmes aux postes de responsabilité comme :

- l'obligation faite aux entreprises du Groupe de contribuer à l'obtention d'un pourcentage de 25 % de femmes managers à l'horizon de fin 2020,
- l'obligation d'inclure obligatoirement une femme dans la liste des candidats présélectionnés pour un poste à responsabilité,
- l'objectif de doubler à l'horizon fin 2020 le nombre de femmes siégeant dans les comités exécutifs et les comités de coordination des divisions,
- l'attention particulière portée aux femmes dans les People Reviews du Groupe et de ses différentes entités afin de les préparer au mieux à prendre des postes à responsabilité.

Par ailleurs le Conseil suit de près le nombre de femmes allocataires d'actions de performance et s'assure que ce nombre soit en progression régulière.

12. Entendez-vous publier l'avis des partenaires sociaux sur la Déclaration de Performance Extra-Financière de votre groupe ?

Cela n'est pas à l'ordre du jour mais nous ne l'excluons pas pour l'avenir. Le plan de vigilance est présenté aux instances représentatives du personnel.

VIVENDI

1. Quelle est la liste de vos activités non-compatibles avec l'accord de Paris (i.e. un scénario climatique maintenant l'augmentation de la température mondiale à un niveau bien inférieur à 2°C et poursuivant les efforts pour limiter encore davantage l'augmentation de la température à 1,5 °C) ? Quelles sont les actions prises pour vous désengager de ces activités en 2020 ?

Les activités du groupe présentent peu de risques industriels et environnementaux significatifs. En effet leur nature est principalement tertiaire et une grande partie des actifs du groupe est de nature incorporelle. Néanmoins la lutte contre le changement climatique et la protection de l'environnement font partie intégrante de la démarche responsable de Vivendi. Dans ce cadre le groupe a notamment pris la décision de s'engager comme Yannick l'a indiqué tout à l'heure en 2020 dans l'initiative SBT pour déterminer sa trajectoire bas carbone compatible avec l'accord de Paris. De même, Vivendi communiquera d'ici la fin de l'année sa feuille de route pour la réduction de ses émissions de gaz à effet de serre avec pour ambition de parvenir à la neutralité carbone.

2. Comment vos CapEx/plans de développements sont-ils alignés avec un scénario climatique compatible avec l'accord de Paris ?

Les décisions d'achat et d'investissement sont élaborées en tenant compte de critères qui comprennent notamment différents paramètres environnementaux : consommation d'énergie, potentielle pollution, impact sur la biodiversité, émissions de gaz à effet de serre. Les futurs investissements en lien avec les capex ou les plans de développement du groupe seront ainsi examinés à l'aune de l'ensemble de ces paramètres afin qu'ils soient pleinement compatibles avec la trajectoire bas carbone et la feuille de route de Vivendi en matière d'environnement.

3. Comment analysez-vous l'impact de vos activités sur les écosystèmes mondiaux et locaux (par exemple, la biodiversité) ? Quels sont vos 5 principaux impacts sur ceux-ci (positifs et négatifs) ?

Les activités du groupe et ses actifs n'ont pas d'impact direct significatif sur la biodiversité concernant Editis, l'impression de papier peut toutefois avoir un effet sur la déforestation, pour préserver la biodiversité Editis est engagé depuis plus de 11 ans maintenant dans une démarche éco responsable en matière de fabrication et de recyclage. Il est notamment le seul acteur de l'édition en France à être membre FSC et garantit aujourd'hui l'entière traçabilité de son parcours de fabrication.

4. La crise du coronavirus va fortement affaiblir le tissu économique, et en particulier les TPE-PME. Dans ce contexte, votre groupe envisage-t-il de modifier les conditions de paiement de ses fournisseurs, et si oui, de quelle manière et sur quel périmètre géographique ?

De très nombreuses mesures ont été prises pour soutenir nos fournisseurs dans le monde entier. A titre d'illustration on peut relever notamment en France chez Groupe CANAL+ le paiement sans délais des cotisations au CNC et le recensement des prestataires et producteurs fragiles pour éviter les cessations de paiement ainsi qu'un rabais de 95 pour cent pour la diffusion des messages de la BPI en faveur des PME. Chez Editis, crédits immédiats et des reports d'échéances à hauteur de 40 millions d'euros pour soutenir les libraires. Chez UMG des mesures de soutien aux disquaires. Par ailleurs 100% des 17 000 décomptes des ayants droit ont été payés sans délais. Chez Havas aucun refus de paiement ni même lorsque les contrats le prévoyaient en cas de force majeure. Enfin chez Gameloft et Dailymotion paiement immédiat de l'ensemble des fournisseurs.

5. Comment votre société prépare-t-elle ses salarié.e.s aux transitions du XXI^e siècle qui bouleversent votre industrie ?

Nos métiers sont déjà en quasi-totalité passés à l'ère numérique, la musique avec le streaming, les jeux vidéo sur mobile, la publicité digitale et le livre numérique qui commence à se développer. Nous poursuivons le développement de notre expertise dans ce domaine notamment à travers la formation de l'ensemble de nos collaborateurs. Par ailleurs le télétravail se développe depuis plusieurs années au sein du groupe avec de nombreux accords avec les partenaires sociaux, indépendamment du contexte sanitaire actuel

6. Avez-vous une définition du « salaire décent » ne se limitant pas au salaire minimum légal local ? Si oui laquelle ? Comment votre société garantit-elle à ses salarié.e.s un salaire décent, notamment dans ses principaux pays d'implantation ?

Nos métiers font appel à des profils qualifiés dans les 80 pays où nous sommes implantés. En ce sens la notion de salaire décent n'est pas pertinente pour nos activités. Vivendi veille en premier lieu à ce que les salariés du groupe bénéficient pour l'essentiel d'une couverture santé voire d'une prévoyance en cas de maladie ou de décès. Ce qui est rarement le cas dans de nombreux pays.

7. Dans le cadre des formules des accords d'intéressement dont bénéficient vos salarié.e.s en France, prenez-vous en compte des critères environnementaux et sociaux ? Si oui comment et dans quelle proportion ?

Nous envisageons d'aligner l'ensemble des salariés sur cette préoccupation longuement développée aujourd'hui dans le cadre des accords d'intéressement qui sont négociés et modifiés tous les trois ans.

8. Dans le cadre de l'épargne salariale, quelle est la part des fonds qui bénéficient d'un label responsable (CIES, Finansol, Greenfin, ISR) ?

La part des fonds qui bénéficient d'un label responsable est de l'ordre de 20 à 40% selon les entités du groupe. Avec une moyenne de 25% au niveau du groupe dans son ensemble.

9. La répartition des impôts pays par pays est-elle débattue par le conseil d'administration dans son ensemble et/ou au sein du comité d'audit ? Pensez-vous en rendre les résultats publics ?

Le montant des impôts sur les résultats du groupe pris en charge du produit ainsi que celui des impôts sur les résultats payés par grandes zones géographiques sont présentés dans le document d'enregistrement universel 2019 de Vivendi.

Ces éléments sont examinés par le comité d'audit qui en rend compte au conseil de surveillance. Vivendi étant consolidé par intégration globale dans les comptes du groupe Bolloré depuis le 26 avril 2017, la déclaration relative au CBCR déposée par le groupe Bolloré auprès des autorités fiscales

10. Les problèmes de cohésion sociale dus aux écarts de rémunérations sont-ils examinés en conseil d'administration et font-ils l'objet d'une politique ?

Les actions en faveur de l'égalité sont examinées par le conseil de surveillance et font partie des valeurs fondamentales de Vivendi. Depuis cette année Vivendi publie d'ailleurs dans son rapport sur le gouvernement d'entreprise les ratios d'équité qui permettent de comparer pour les cinq dernières années le niveau de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et celui de la rémunération moyenne et médiane des salariés de la société. Ces éléments sont notamment pris en compte par le conseil de surveillance et par le comité de gouvernance des nominations et de rémunération pour la détermination de la politique de rémunération des mandataires sociaux

11. La politique pour assurer l'égalité entre les femmes et les hommes en termes de rémunération, de carrière et d'accès aux postes de responsabilité et les cibles à atteindre sont-elles débattues en conseil d'administration ?

Chaque année conformément à la loi, le conseil de surveillance examine la situation comparée des conditions générales d'emploi et de formation des femmes et des hommes dans l'entreprise et délibère sur la politique de la société en matière d'égalité professionnelle et salariale.

Le conseil de surveillance attache la plus haute importance aux enjeux de mixité et de diversité au sein des équipes de direction avec pour objectif une progression de la part des femmes dans les comités exécutifs des principales entités opérationnelles. S'agissant du directoire le conseil de surveillance s'est fixé pour objectif la nomination de deux femmes avant fin 2021. Le taux de féminisation du comité de direction de Vivendi est quant à lui aujourd'hui de 35%. Enfin afin de renforcer la mixité dans les postes de responsabilité, le conseil de surveillance a validé un plan d'action de mentoring et de networking pour favoriser la mixité au plus haut niveau.

D'autres programmes de mentorat mis en place par MG, Groupe Canal+ et Havas viennent compléter et enrichir ce dispositif.

12. Entendez-vous publier l'avis des partenaires sociaux sur la Déclaration de Performance Extra-Financière de votre groupe ?

Bien que les obligations d'information de consultation du Comité social économique ne portent pas sur la déclaration de performance extra financière le comité social et économique de Vivendi en est pleinement informé puisque celle de Vivendi est publiée comme chaque année dans le rapport du gouvernement d'entreprise.



WORLDLINE

1. Quelle est la liste de vos activités non-compatibles avec l'accord de Paris (i.e. un scénario climatique maintenant l'augmentation de la température mondiale à un niveau bien inférieur à 2°C et poursuivant les efforts pour limiter encore davantage l'augmentation de la température à 1,5°C) ? Quelles sont les actions prises pour vous désengager de ces activités en 2020 ?

Il est tout d'abord rappelé que l'ensemble des activités liées à la Responsabilité Sociale et Environnementale de Worldline sont placées sous la supervision directe du Président-Directeur Général du Groupe. Cela permet de s'assurer de la pleine cohérence stratégique et opérationnelle de l'entreprise au regard de l'ambition de croissance durable et équilibrée, tant sur ses dimensions financières qu'extra-financières.

Dans ce cadre, afin de réduire son empreinte environnementale, Worldline a renforcé son ambition et son objectif en faveur de la lutte contre le changement climatique depuis 2016. Worldline a mis en oeuvre une stratégie environnementale à faible émission de carbone, conforme aux directives internationales et aux engagements de l'accord de Paris. Cette stratégie tient compte du scénario 2 degrés défini dans le cadre de la Conférence de Paris sur le changement climatique (COP21). Elle répond aux attentes croissantes des parties prenantes en matière d'enjeux environnementaux, qu'il s'agisse des clients, des pays où Worldline opère ou de la société civile dans son ensemble. Cette stratégie vise principalement à réduire la consommation d'énergie et les émissions de carbone liées à son cœur de métier : le traitement de grandes quantités de données dans ses data centers et la fabrication de terminaux de paiement.

L'année 2018 marque un tournant pour Worldline en matière d'environnement en devenant la première entreprise de l'industrie du paiement à contribuer à la neutralité carbone à travers ses activités de production de services et solutions digitales.

Notre première action est de réduire nos émissions de CO₂ grâce à nos programmes d'efficacité énergétique et d'énergies renouvelables. Pour ce qui est des émissions de CO₂ résiduelles qui ne peuvent pas encore être évitées, Worldline a pris la décision de les compenser à 100 %. Ces actions permettent à nos clients d'améliorer leur propre bilan carbone lorsque leurs services sont hébergés par Worldline. En 2019, Worldline a diversifié ses initiatives de compensation, passant progressivement d'un projet d'énergie renouvelable éolien à un projet de préservation des forêts, afin de capturer plus efficacement ses émissions de CO₂.

Enfin, en 2019, Worldline a adopté des objectifs « *Science-Based Targets* » (SBT) (année de référence 2018) pour réduire ses émissions de gaz à effet de serre. Ces derniers s'inscrivent au-delà des exigences de la trajectoire 2 degrés. Ces objectifs ont été officiellement approuvés par l'initiative SBT qui regroupe quatre organisations :

- le World Resources Institute,
- le WWF,
- le Carbon Disclosure Program, et
- le *Global Compact* des Nations Unies.

En utilisant la méthodologie *Absolute Contraction Approach*, Worldline s'est fixé comme objectif de réduire tous les ans ses émissions absolues de CO₂ de 2,67% ce qui implique une réduction absolue à périmètre constant (*scope 1+2+3A*) de :

- 1) 19% de ses émissions de CO₂ d'ici 2025 (par rapport à 2018), soit une baisse de 1,883 t CO₂e,
- 2) 45% de ses émissions de CO₂ d'ici 2035 (par rapport à 2018), soit une baisse de 4,573 t CO₂e,

Par ailleurs, Worldline encourage fortement ses 100 principaux fournisseurs à définir leurs propres objectifs SBT d'ici 2024.

Ces travaux de fond intégrant une analyse des risques climatiques ont été pour Worldline l'occasion de mesurer en détail l'intensité carbone de ses activités, de challenger et redéfinir sa stratégie environnementale sur ses programmes clés, notamment en matière d'efficacité énergétique, de mobilité durable, d'approvisionnement en énergies renouvelables. Worldline n'a ainsi pas identifié d'activités non compatibles avec les accords de Paris.

2. Comment vos CapEx/plans de développements sont-ils alignés avec un scénario climatique compatible avec l'accord de Paris ?

Depuis 2016, Worldline a renforcé sa stratégie climatique et a mis en place de nouvelles actions pour minimiser les impacts de ses opérations sur l'environnement. Cela concerne les *datacenters*, les bâtiments, les voyages professionnels ainsi que la fabrication des terminaux de paiements.

En 2019, Worldline a renouvelé ses certifications ISO 14001 pour tous ses *data center* et bureaux de plus de 500 collaborateurs. La société inclut systématiquement dans sa *roadmap* environnementale tous les nouveaux sites éligibles issus de fusions et acquisitions. Onze des treize sites de Worldline sont certifiés ISO 14001 en 2019 et participent à sa politique d'optimisation des consommations énergétiques et de réduction de ses émissions carbonées. La politique immobilière et logistique de Worldline favorise l'efficacité énergétique dans le choix des sites de bureaux, la gestion des appareils électriques ainsi que le renouvellement des équipements.

Concernant les Datacenter, des actions complémentaires ont également été mises en place afin d'améliorer l'efficacité énergétique comme par exemple :

- la sélection de serveurs et de composants plus économes en énergie,
- l'optimisation de ressources nécessaires à la gestion des data centers,
- le Suivi et contrôle de l'efficacité énergétique de ses infrastructures.

Ces différentes actions ont permis d'améliorer le PUE moyen (*Power Usage Effectiveness*) au cours des différentes années. Il s'élève à 1,67 au titre de l'année 2019 et Worldline s'est fixé comme objectif de le réduire à 1,65 au titre de l'année 2020.

Parallèlement à ses différents investissements, Worldline s'est fixé comme objectif d'alimenter ses *datacenters* et bureaux à partir d'énergies renouvelables. En 2019, 90% de la consommation totale d'électricité de Worldline provient de sources d'énergies renouvelables.

Ce plan de développement est cohérent avec l'adhésion de Worldline à la charte climatique de la Ville de Paris « Paris Action Climat », ainsi qu'avec l'engagement de la Société dans le cadre du *Business Climate Pledge* annoncé en 2019.

3. Comment analysez-vous l'impact de vos activités sur les écosystèmes mondiaux et locaux (par exemple, la biodiversité) ? Quels sont vos 5 principaux impacts sur ceux-ci (positifs et négatifs) ?

Depuis la mise en oeuvre de sa politique RSE, Worldline analyse l'impact de ses activités sur ses écosystèmes à travers sa matrice de matérialité. Worldline revoit chaque année ses enjeux les plus critiques en tenant compte des attentes de ses parties prenantes. En 2017, Worldline a réalisé une analyse détaillée de l'impact de ses activités sur les 17 objectifs de développement durable des Nations Unies (ODD). Worldline a déterminé sa contribution aux enjeux sociétaux, environnementaux et éthiques définis par l'Agenda 2030 des Nations Unies. Ainsi Worldline a sélectionné 5 ODD prioritaires sur lesquels l'entreprise a une contribution positive sur ses écosystèmes et des leviers d'amélioration significatifs.

Les 5 ODD majeurs pour Worldline sont les suivants :

- 16 Paix, Justice et institutions efficaces
- 8 Travail décent et croissance économique
- 13 mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques
- 12 Consommation et production responsables
- 4 éducations de qualité

En 2018, afin de préciser son analyse d'impact, Worldline s'est appuyé sur le cadre de gestion des risques d'entreprise, afin de procéder à un examen de ses risques extra-financiers. Cet exercice avait pour objectif d'identifier la capacité de l'entreprise à créer de la valeur à court, moyen et long terme.

Deux risques bruts liés à l'environnement ont été identifiés d'une part le changement climatique et d'autre part l'économie circulaire. A travers ses activités de traitement de données, Worldline contribue à la consommation d'énergie et aux émissions atmosphériques associées. C'est la raison pour laquelle la société s'est fixée des objectifs ambitieux de réduction des émissions de carbone et entend utiliser des sources d'énergie décarbonnées / renouvelables pour soutenir la lutte contre le changement climatique.

A travers ses activités de fabrication de terminaux de paiement, Worldline a recours à l'utilisation de ressources limitées, en particulier les matières premières rares utilisées dans les composants électroniques. Ainsi, l'écoconception des terminaux de paiement constitue un enjeu pour l'industrie numérique. C'est la raison pour laquelle Worldline s'est engagée dans une démarche d'écoconception de ses terminaux, de collecte et de recyclage des terminaux de paiement pour limiter les déchets électroniques et favoriser l'économie circulaire.

Par ailleurs, les activités de Worldline n'ont aucun impact négatif direct sur la biodiversité. Cependant, dans le cadre de ses objectifs et partenariats RSE, Worldline s'engage à soutenir des initiatives visant à protéger l'environnement et à la préservation de la biodiversité. A titre d'exemple, Worldline accompagne depuis 2018 sur le plan financier comme technologique, l'expédition « *Under the Pole III* » destinée entre autres à mesurer l'évolution de la biodiversité sous-marine profonde. Le Groupe, partenaire digital de l'expédition, fournit notamment à ce projet scientifique une solution dédiée d'hébergement et d'archivage longue-durée des données scientifiques. Cette initiative permet de faciliter le traitement des données collectées lors de l'expédition par la communauté scientifique et ainsi accélérer les découvertes pour mieux préserver l'environnement.

4. La crise du coronavirus va fortement affaiblir le tissu économique, et en particulier les TPE-PME. Dans ce contexte, votre groupe envisage-t-il de modifier les conditions de paiement de ses fournisseurs, et si oui, de quelle manière et sur quel périmètre géographique ?

Afin d'anticiper et de gérer au mieux l'impact de la crise sanitaire sur sa chaîne d'approvisionnement, Worldline a créé, tout au début de la propagation du virus et bien en amont de la période de confinement, une cellule interne de crise qui a permis de synchroniser notre réaction face à cette situation exceptionnelle avec les différents départements. Ceux-ci ont eux-mêmes mis en place des cellules de gestion adaptée à la crise. Plus particulièrement la cellule achats a permis un suivi opérationnel régulier avec les fournisseurs critiques et un 5 *reporting* plus fluide à la Direction Générale via la Direction des Achats. Elle a ainsi facilité la mise en place des actions suivantes :

- La sensibilisation bien en amont et dès février 2020 de l'ensemble des fournisseurs sur l'importance d'intégrer et d'anticiper les impacts de cette crise sanitaire ;
- L'inventaire des situations à risques : chaque ligne de services (GBL) ayant identifié les fournisseurs critiques liés à ses solutions ;
- L'identification des fournisseurs critiques et leur accompagnement pour assurer la continuité des approvisionnements et des activités.

À travers cette initiative, Worldline a pu non seulement partager avec ses fournisseurs les mesures que le Groupe prévoyait de mettre en place, mais également questionner ces derniers sur leurs actions prévues pour maintenir les opérations.

Durant cette période d'incertitude, Worldline s'est ainsi engagé à assurer la continuité de ses opérations, notamment dans le maintien des conditions de paiement de ses fournisseurs dans le cadre de ses accords contractuels, malgré les mesures de confinement. Les fournisseurs ont été adressés de la même manière par leur acheteur habituel mais via un processus centralisé pour garantir une égalité de traitement. A ce jour, les conditions de paiement n'ont donc pas été modifiées, même si Worldline accorde une attention particulière aux TPE-PME qui rencontreraient des difficultés durant cette crise (calendrier des commandes, trésorerie, etc.) pour pouvoir les soutenir au cas par cas.

Parallèlement, vis à vis de ses clients les plus fragiles, et dans les pays où le Groupe est fournisseur direct de solutions d'acquisition de paiement pour les commerçants, des possibilités de suspension des facturations mensuelles ont été mises en place aux bénéfices des petits commerçants qui ne pouvaient plus ouvrir leurs boutiques en vertu de décision gouvernementale.

5. Comment votre société prépare-t-elle ses salarié.e.s aux transitions du XXI^e siècle qui bouleversent votre industrie ?

Notre société est au cœur du numérique et des transformations sociétales qui l'accompagnent notamment sur les paiements numériques et les transactions en ligne. La formation et le développement font partie intégrante des processus managériaux avec une satisfaction employée s'élevant à 90% sur les formations obligatoires et 70% des collaborateurs avec un plan personnel de développement. Nous avons également mis à contribution 600 salariés dans 27 ateliers dans 22 pays pour définir la « raison d'être » de la société en clarifiant son apport au monde économique, social et environnemental ainsi que les valeurs de l'entreprise et les comportements attendus associés à ces valeurs. La communauté des experts forte de plusieurs centaines de membres prépare l'avenir également avec les technologies du futur et nous maintenons à un niveau élevé notre capacité d'investissement et de Recherche et Développement en partenariat en particulier avec de prestigieuses Universités et centre de recherche.

Worldline accorde une attention particulière à ses collaborateurs et les place au cœur du développement de ses activités. En effet, le capital humain de Worldline est un véritable catalyseur d'innovation et de création de valeur pour ses clients et un levier de croissance pour l'entreprise.

- Gestion de carrière : Attirer les talents et stimuler la formation, la motivation et l'innovation de ses collaborateurs permet à Worldline de rester un partenaire technologique de choix pour ses clients. La carrière et le développement sont une priorité pour Worldline. C'est pourquoi le groupe s'est muni d'un dispositif d'accompagnement de carrière et de développement personnel qui permet à chaque collaborateur d'être acteur de son projet d'évolution. De plus, des entretiens d'évaluation sont réalisés deux fois par an et représentent une opportunité pour les collaborateurs de donner leur feedback, de développer leurs compétences et d'atteindre leurs objectifs opérationnels à travers un échange semestriel avec leur manager. En 2019, 82.43 % des collaborateurs de Worldline ont bénéficié régulièrement d'un entretien de performance et de développement de carrière au cours de l'année. Enfin, Worldline accorde une attention particulière au développement des compétences de ses collaborateurs via la formation. En 2019, 89.5 % des collaborateurs sont satisfaits des formations reçues. Dans le cadre de son programme TRUST2020, Worldline s'est fixé d'atteindre un taux de satisfaction de 90% d'ici 2020 (voir Document d'Enregistrement Universel 2019, Section D.3.1).
- Condition de travail : Worldline privilégie les relations de travail de long-terme en favorisant les contrats à durée indéterminée (91.2% des collaborateurs sont en temps plein), mais accepte les temps partiels s'ils favorisent la vie des collaborateurs. Le travail en mode collaboratif est valorisé, notamment via le télétravail qui offre plus de flexibilité aux collaborateurs de Worldline (26% des collaborateurs bénéficient du télétravail). Enfin, le programme *Wellbeing@Worldline* lancé en 2015 a été élaboré par Worldline en collaboration avec les employés de l'entreprise, et soutenu par la Direction a pour objectif de créer des conditions propices à l'intégration, au développement et à l'évolution de chaque employé et de garantir un environnement et des conditions de travail favorables. En 2019, Worldline a déjà atteint et dépassé l'objectif fixé dans le cadre de son programme TRUST2020, en atteignant un taux de satisfaction globale des collaborateurs de 63% (Objectif 60% en 2020) (voir Document d'Enregistrement Universel 2019, Section D.3.2.1.1).
- Gestion des risques psycho-sociaux : Depuis 2010, Worldline a travaillé en collaboration avec des représentants du personnel et des experts externes pour identifier et mesurer les risques liés au stress en milieu professionnel. Des actions spécifiques sont menées dans les implantations de Worldline. Par exemple en 2019 un plan d'actions a été mis en place pour prévenir le stress chronique et les burn-out (voir Document d'Enregistrement Universel 2019, Section D.3.2.2.2).
- Dialogue social : La culture du dialogue chez Worldline est permanente et efficace, elle passe notamment par la reconnaissance du rôle des représentants du personnel. Dans chaque pays de Worldline, le Comité d'Entreprise et les représentants du personnel se réunissent sur des bases régulières telles que définies par le droit du travail ou à l'occasion de réunions extraordinaires pour traiter de sujets spécifiques. Les managers de Worldline participent régulièrement aux réunions du Comité d'Entreprise Européen pour présenter les activités de Worldline. En complément la Direction de Worldline et les représentants du personnel ont également décidé de mettre en place des commissions supplémentaires permettant un dialogue constructif sur des sujets spécifiques concernant l'ensemble des collaborateurs (voir Document d'Enregistrement Universel 2019 Section D.3.2.2.1).
- Santé et sécurité : La Direction de Worldline, en lien avec les Comités d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT) et les Comités de Prévention et de Protection du Travail (CPPT), mettent à jour sur chacun des sites un DUER (Document unique d'évaluation des risques) qui recense les risques potentiels auxquels les collaborateurs peuvent être exposés lors de leur activité professionnelle, leur niveau de gravité, leur probabilité de survenance, ainsi que les mesures de prévention associées. En complément du DUER, la Direction de Worldline définit des consignes de sécurité par site pour informer les collaborateurs de la conduite à tenir dans les locaux au regard des risques potentiels. Enfin, des formations

spécifiques en matière de sécurité au travail et des exercices d'incendie réguliers impliquant tous les employés sont régulièrement organisés sur les principaux sites. (Voir Document d'Enregistrement Universel 2019 Section D.3.2.2.2).

De plus Worldline a mis en place plusieurs initiatives pour sensibiliser ses collaborateurs aux questions environnementales et les encourager à adopter activement des comportements écoresponsables. Des communications internes sont également effectuées régulièrement pour partager la stratégie, les objectifs et les réalisations de Worldline en matière de développement durable par le biais de newsletters et d'événements. A titre d'exemple en 2019, Worldline a mis à la disposition de ses salariés une nouvelle formation en ligne sur des thèmes environnementaux, présentant spécifiquement la certification ISO 14001 en cinq langues. Une autre formation en ligne intitulée *Sustainability Improvement* est également disponible en quatre langues. Ces modules de formation visent à expliquer ce qu'est le développement durable, en particulier dans le secteur des technologies de l'information, et comment la Société aborde les principaux défis environnementaux de son secteur à travers son programme de développement durable. En 2019, 9,61% de l'effectif total de Worldline sur l'ensemble des sites a reçu la nouvelle formation interne sur les questions environnementales, sur un objectif de 60% à atteindre d'ici 2025 (Voir Document d'Enregistrement Universel, section D.5.1.2.2).

6. Avez-vous une définition du « salaire décent » ne se limitant pas au salaire minimum légal local ? Si oui laquelle ? Comment votre société garantit-elle à ses salarié.e.s un salaire décent, notamment dans ses principaux pays d'implantation ?

La politique de rémunération du Groupe se base sur l'équité et la compétitivité vis-à-vis du marché médian des rémunérations et des avantages sociaux de chaque pays d'implantation, tenant compte du niveau d'engagement, de compétences et de performance individuelle ainsi que du cadre légal applicable en matière d'accords collectifs. Ainsi le salaire ne se limite pas au minimum légal chez Worldline. Dans les pays où de telles augmentations sont applicables, les salaires les plus bas bénéficient des augmentations générales et sont éligibles aux augmentations individuelles sur base des critères de sélectivité applicables. En outre, dans certains pays, des primes collectives sont applicables ainsi que des tickets restaurants et des primes de panier.

En France, une attention est portée aux salariés en contrat d'alternance (contrat d'apprentissage ou contrat de professionnalisation), une augmentation a été donnée en milieu d'année 2019. De même pour les salariés, non alternants, ne bénéficiant ni d'une prime d'objectifs ni d'une prime commerciale dont le salaire annuel fixe temps plein est inférieur ou égal à 81 048 euros bruts, une augmentation a été donnée au 1er juillet 2019 de 30 euros bruts par mois correspondant à un total de 390 euros bruts pour une année complète. Pour les salariés, non alternants, bénéficiant d'une prime d'objectifs ou d'une prime commerciale dont le salaire annuel fixe temps plein est inférieur ou égal à 60 000 euros bruts : une augmentation a été donnée en milieu d'année de 30 euros bruts par mois correspondant à un total de 390 euros bruts pour une année complète.

Les salariés ne bénéficiant pas de prime d'objectif, ni de prime commerciale, sont éligibles à une prime annuelle dont le montant brut minimum ne peut être inférieur à 25% du SMIC mensuel brut. Le budget total de cette prime est entre 0,51 et 0,55 mois de salaire mensuel de base de tous les collaborateurs concernés.

La prime de vélo peut s'élever jusqu'à 200€.

Enfin une autre prime, la prime exceptionnelle de pouvoir d'achat, dite « prime PEPA » a également été versée en tenant compte du niveau de salaire des salariés et alternants en privilégiant les plus bas salaires et allant jusqu'à 500€ pour les rémunérations entre 18 500 et 40 000 euros.

Toujours en France, les tickets restaurant sont pris en charge par l'employeur à 60%.

7. Dans le cadre des formules des accords d'intéressement dont bénéficient vos salarié.e.s en France, prenez-vous en compte des critères environnementaux et sociaux ? Si oui comment et dans quelle proportion ?

Worldline a conclu un accord d'intéressement au niveau de l'Unité Economique et Sociale Worldline. La formule de calcul retenue – et négociée avec les partenaires sociaux au sein de l'Unité Economique et Sociale Worldline France – retient des critères de croissance de chiffre d'affaire et de marge qui se sont traduits au cours des ans par un impact social positif dû à l'évolution nette des effectifs de la société qui, au niveau mondial, a recruté plus de 7000 personnes (hors acquisition) depuis 2014. Pour les nouveaux accords, il est envisagé de prendre en compte des critères environnementaux et sociaux.

8. Dans le cadre de l'épargne salariale, quelle est la part des fonds qui bénéficient d'un label responsable (CIES, Finansol, Greenfin, ISR) ?

Dans le cadre de l'épargne salariale, dans notre PEG comme dans notre PERCO mis à la disposition des salariés, le fonds ARCANIA ACTIONS ETHIQUE ET SOLIDAIRE 721 bénéficie du Label du Comité Intersyndical de l'Épargne Salariale (CIES) qui est un label décerné par quatre des cinq confédérations syndicales représentatives (CFDT, CFE CGC, CFTC, CGT), et qui récompense les offres qui bénéficient d'une expertise reconnue en matière d'investissement responsable et qui accordent une place majoritaire aux représentants salariés dans les conseils de surveillance des fonds. Cela représente 9% des fonds du PEG hors actionnariat salarié et 16% côté PERCO. A l'occasion de l'acquisition de la Société Ingenico, il y aurait une opportunité pour le nouveau groupe combiné de confirmer ou d'améliorer encore cette direction.

9. La répartition des impôts pays par pays est-elle débattue par le conseil d'administration dans son ensemble et/ou au sein du comité d'audit ? Pensez-vous en rendre les résultats publics ?

Le Comité des Comptes a, entre autres, pour mission de suivre le processus d'élaboration de l'information financière, de procéder à l'examen préalable et donner son avis sur les projets de comptes sociaux et consolidés annuels et semestriels de Worldline préparés par la Direction Financière.

Dans ce cadre, le Comité des Comptes est amené à revoir la charge d'impôt du groupe et le taux effectif d'imposition et par là-même la répartition des impôts par pays ou zone géographique qui en est une composante.

Une déclaration pays par pays est transmise à l'administration fiscale française dans le cadre de nos obligations déclaratives.

10. Les problèmes de cohésion sociale dus aux écarts de rémunérations sont-ils examinés en conseil d'administration et font-ils l'objet d'une politique ?

Le ratio d'équité tel que prévu à l'article L. 225-37-3, 1⁶° et 7° du Code de commerce a été calculé et publié tant pour Worldline SA que pour l'ensemble de l'Unité Economique et Sociale Worldline France, reprenant tous les salariés de toutes les entités du Groupe Worldline en France. Ces ratios sont publiés en page 422 et suivantes du Document d'Enregistrement Universel 2019. Les ratios montrent l'évolution annuelle de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux (soit le Président du Conseil d'Administration, le Président-Directeur Général et le Directeur Général Délégué) ainsi que de la rémunération médiane et moyenne des employés de Worldline SA et de l'UES Worldline France.

L'évolution annuelle des ratios a été présentée et examinée par le Conseil d'Administration et par le Comité des Nominations et des Rémunérations lors de l'établissement des politiques de rémunérations et de la détermination des éléments de la rémunération attribués et/ou versés au cours de l'exercice écoulé aux dirigeants mandataires sociaux.

Worldline s'emploie à rémunérer l'ensemble de ses salariés à la médiane du marché en fonction des activités exercées et du positionnement vis-à-vis des enquêtes de rémunérations dans chaque pays. Les sujets de rémunérations font l'objet d'une discussion continue avec les partenaires sociaux.

11. La politique pour assurer l'égalité entre les femmes et les hommes en termes de rémunération, de carrière et d'accès aux postes de responsabilité et les cibles à atteindre sont-elles débattues en conseil d'administration ?

Oui, l'ensemble de la politique et des indicateurs est présenté et discuté en Conseil d'administration ainsi que dans le Comité de Responsabilité Sociétale et Environnementale. L'égalité en termes de rémunération est vérifiée dans les pays, ainsi que pour les promotions, la présence de femmes dans les postes du management, dans les participations aux séminaires, l'accès à la formation, aux statuts d'« experts » et de « talents ». Est également suivie la différence d'appréciation et de satisfaction employés entre les hommes et les femmes sur une soixantaine de critères chaque année pour l'ensemble des 12 000 salariés.

12. Entendez-vous publier l'avis des partenaires sociaux sur la Déclaration de Performance Extra-Financière de votre groupe ?

Oui l'avis des partenaires sociaux sur la performance extra-financière du groupe pourrait être publié.



FIR FORUM POUR
L'INVESTISSEMENT
RESPONSABLE

www.frenchsif.org

e-mail : contact@frenchsif.org - Tél. : +33 (0)1 40 36 61 58