



LE CAC 40 EST-IL RESPONSABLE ?

RAPPORT D'ENGAGEMENT - SAISON 2
LES RÉPONSES ÉCRITES AUX QUESTIONS DU FIR

ASSEMBLÉES
GÉNÉRALES

2021

SOMMAIRE

AIR LIQUIDE	<u>2</u>
AIRBUS	<u>8</u>
ALSTOM	<u>15</u>
ARCELOR MITTAL	<u>21</u>
ATOS	<u>27</u>
AXA	<u>34</u>
BNP PARIBAS	<u>40</u>
BOUYGUES	<u>51</u>
CAPGEMINI	<u>56</u>
CARREFOUR	<u>63</u>
CRÉDIT AGRICOLE	<u>70</u>
DANONE	<u>78</u>
DASSAULT SYSTÈMES	<u>86</u>
ENGIE	<u>93</u>
ESSILOR LUXOTTICA	<u>100</u>
HERMÈS	<u>108</u>
KERING	<u>118</u>
L'ORÉAL	<u>129</u>
LEGRAND	<u>133</u>
LVMH	<u>141</u>
MICHELIN	<u>147</u>
ORANGE	<u>157</u>
PERNOD RICARD	<u>168</u>
PUBLICIS	<u>171</u>
RENAULT	<u>175</u>
SAFRAN	<u>183</u>
SAINT-GOBAIN	<u>192</u>
SANOFI	<u>200</u>
SCHNEIDER ELECTRIC	<u>212</u>
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE	<u>221</u>
STELLANTIS	<u>228</u>
STMICROELECTRONICS	<u>235</u>
TELEPERFORMANCE	<u>242</u>
THALES	<u>247</u>
TOTALENERGIES	<u>254</u>
UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD	<u>273</u>
VEOLIA	<u>279</u>
VINCI	<u>287</u>
VIVENDI	<u>292</u>
WORLDLINE	<u>298</u>

AIR LIQUIDE

ENVIRONNEMENT

1. Pour être en ligne avec l'Accord de Paris, quels sont les montants de CAPEX à horizon 2025 ? Comment ces CAPEX seront-ils répartis sur l'ensemble de la chaîne de valeur entre CAPEX de maintenance et CAPEX de croissance ? Quelle est la répartition géographique ?

Lors de la présentation de ses nouveaux objectifs de développement durable, au cours de laquelle, a été annoncée l'ambition d'atteindre la neutralité carbone en 2050 et l'objectif de réduction de ses émissions de CO₂ (scope 1 + 2) de 33 % à l'horizon 2035, Air Liquide a indiqué les leviers sur lesquels la réduction des émissions va s'appuyer, en particulier le captage de CO₂ sur les unités de production d'hydrogène par reformage de gaz naturel, l'approvisionnement en électricité bas carbone et renouvelable des unités de production de gaz de l'air, ainsi que l'amélioration de l'efficacité et la modernisation de ses actifs de production. Ces leviers seront activés en parallèle du développement des offres visant à accompagner nos clients dans la baisse des émissions de leurs activités.

Ainsi, en termes de CAPEX, la transition énergétique et la décarbonation des activités industrielles créent des opportunités majeures pour le Groupe.

Ces décisions d'investissement suivent un processus d'investissement qui permet d'assurer qu'elles sont alignées avec nos ambitions en matière de baisse des émissions.

À l'horizon 2035, Air Liquide vise d'investir de l'ordre de 8 milliards d'euros pour servir les marchés de l'hydrogène bas carbone et renouvelable, couvrant la production primaire des molécules et le captage de CO₂ – pour environ 50 % – et environ 50 % dans la partie logistique de l'hydrogène, pour accompagner la montée en puissance des marchés liés à la transition énergétique, en particulier dans les géographies ayant pris des engagements forts en la matière – ou en passe d'en prendre – comme l'Europe, l'Amérique du Nord et la plupart des pays d'Asie où le Groupe a une forte présence.

Par ailleurs, Air Liquide 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.

2. Comment limitez-vous l'impact de la perte de biodiversité sur vos revenus futurs ? Précisez les indicateurs et moyens mis en place.

Air Liquide est attentif à son impact sur la biodiversité. Les unités de production du Groupe sont situées généralement sur des sites implantés dans des zones industrielles ce qui limite l'impact en matière de biodiversité, dans son périmètre et plus généralement sur l'ensemble de la chaîne de valeur de ses produits.

Le risque biodiversité est intégré à la Déclaration de Performance extra financière d'Air Liquide (voir pages 314 et 315 du Document d'Enregistrement Universel 2020), marquant ainsi la prise en compte de ce sujet important dans le système de *reporting* et de suivi du Groupe.

Par ailleurs, le traitement des déchets est un élément essentiel en matière de biodiversité pour de nombreux secteurs d'activité économiques. Air Liquide au travers de ses activités biométhane contribue à mettre en place des filières de récupération et de valorisation des déchets organiques. Celles-ci ont vu une accélération en 2020. Avec ses unités de méthanisation, Air Liquide permet la valorisation de la fraction organique des déchets ménagers, agricoles ou agro-industriels en la transformant en biogaz, contribuant ainsi à éviter sa décomposition à l'air libre et à protéger la biodiversité, dans une approche d'économie circulaire.

3. Comment anticipez-vous la raréfaction de certaines ressources naturelles et les difficultés d'approvisionnement de vos ressources stratégiques ? En quoi cela affecte-t-il vos modèles économiques et comment sécurisez-vous vos filières d'approvisionnement ?

L'électricité et le gaz naturel sont les principales matières premières des unités de production. Leur disponibilité est donc essentielle pour le Groupe. Quand les marchés locaux le permettent, les filiales du Groupe assurent leur approvisionnement en énergie à travers des contrats d'achat sur le moyen et long terme et la mise en concurrence de fournisseurs locaux, avec l'objectif d'obtenir la fourniture d'énergie la plus fiable, avec une empreinte carbone réduite et au coût le plus compétitif disponible sur le marché.

Air Liquide est attentif à la gestion de l'eau et tout particulièrement dans les zones de stress hydrique. Afin de mieux maîtriser le risque de gestion de l'eau, une politique Groupe sur l'eau est actuellement en cours de rédaction. Cette politique permettra notamment de déployer les bonnes pratiques et mesurer l'impact que l'utilisation de l'eau dans les sites Air Liquide peut avoir sur les populations.

D'une façon générale, le Groupe a une politique d'achat responsable (sustainable procurement). Les fournisseurs sont évalués selon différents critères relatifs à leur empreinte environnementale (voir page 113 et suivantes du Document d'Enregistrement Universel).

4. La solidarité entre acteurs économiques, grandes et petites entreprises, semble nécessaire pour limiter les impacts négatifs de la crise actuelle. Comment votre groupe adapte-t-il, aux plans national et international, ses pratiques d'achat ou de vente, pour soutenir ses fournisseurs ou ses clients qui sont affectés par la crise ? Appliquez-vous des politiques différenciées pour les TPE-PME ? La crise vous a-t-elle poussé à changer structurellement vos politiques en la matière ?

En 2020 pendant la crise, nous avons organisé la continuité de nos activités pour servir l'industrie et la santé afin de satisfaire les besoins de nos clients et patients. Nous avons gardé des contacts fréquents avec nos clients et patients en nous concentrant sur leur satisfaction. Pour cela, nous avons tiré profit des outils que nous avons déployés récemment comme le programme la Voix du Client qui récolte et analyse les avis de nos clients partout dans le monde. Grâce à ce dialogue ouvert, le Groupe a pu conserver des perspectives financières au cours de l'année et continuer de signer des contrats avec nos clients.

Dans la Santé en particulier, nos équipes sont pleinement mobilisées. Air Liquide fournit des gaz médicaux à plus de 15 000 hôpitaux et cliniques, principalement de l'oxygène médical pour soigner les patients atteints de covid-19 en soins intensifs. Là où le virus a été particulièrement actif, nos unités de production ont tourné à plein régime et nos techniciens ont installé des réservoirs d'oxygène temporaires dans les hôpitaux ou ont livré des bouteilles en continu pour augmenter les capacités de traitement. Pendant le printemps, face au besoin impérieux de respirateurs en France et avec l'aide de plusieurs industriels français, Air Liquide a livré à prix coûtant 10 000 unités, l'équivalent de trois années de production. Dans la Santé à Domicile, lorsque les visites en présentiel sont devenues interdites, Air Liquide est passé aux visites virtuelles et a ainsi pu assurer la continuité des soins aux patients.

Par ailleurs, Air Liquide s'emploie à construire des partenariats de long terme avec ses fournisseurs dans un rapport de confiance mutuelle. C'est pourquoi nos filiales françaises ont été incitées à payer les factures de moins de 50 000 euros immédiatement aux fournisseurs de petite et moyenne taille.

Enfin, en réponse à la crise sanitaire, la Fondation Air Liquide a lancé dès mars 2020 l'initiative Covid-19. Plus de 2 millions d'euros ont été mobilisés sur deux ans avec un double objectif : soutenir des projets de recherche scientifiques et renforcer l'aide aux associations qui travaillent auprès des personnes les plus vulnérables face à la Covid-19. La Fondation a d'ores et déjà approuvé plus de 10 projets scientifiques et 21 projets d'aides sociales d'urgence sur tous les continents.

5. Comment gérez-vous, au niveau du groupe, les impacts sociaux associés au développement massif du télétravail depuis le début de la pandémie ? Notamment en termes de gestion des risques psychosociaux, de participation aux frais, d'enquête de satisfaction des salarié.e.s, d'inversion du choix des salarié.e.s, de part des salarié.e.s en télétravail, etc.

Des mesures de confinement ont été instaurées dans de nombreux pays pour faire face à la pandémie de Covid-19. Afin de gérer la crise, Air Liquide a mis en place le télétravail pour tous les salariés qui le pouvaient pendant plusieurs mois. Cette expérimentation à grande échelle nous a beaucoup appris.

Les enquêtes menées régulièrement ont montré une aspiration constante pour le télétravail au-delà de son niveau de développement d'avant la crise sanitaire. Des réflexions ont été menées durant la pandémie et ont abouti à un cadre de recommandations « Next Normal » pour le télétravail pour la période post-Covid. C'est ainsi qu'en début 2021 et sur la base de ces principes, des négociations ont été engagées dans les sociétés du Groupe en France.

Par ailleurs, la santé et la sécurité des collaborateurs ont toujours été des priorités pour Air Liquide. C'est pourquoi nous avons suivi de près l'évolution de cette crise sans précédent dans tous les pays où le Groupe est présent. Dès le début de cette crise, nous avons mis en place des mesures pour protéger efficacement la santé de nos collaborateurs, patients, clients et partenaires. Des cellules de gestion de crise ont été mises en place au niveau du Groupe et dans chaque filiale. La présence mondiale du Groupe nous a permis de mettre en commun les meilleures pratiques efficacement et de créer des protocoles clairs. Des protocoles stricts et des ajustements à l'organisation du travail ont été mis en place, ils sont adaptés en continu en fonction de l'évolution de la situation. Les équipes Santé & Sécurité et les ressources humaines ont collaboré étroitement afin d'adapter l'organisation du travail sur nos sites pour permettre la continuité de nos opérations tout en protégeant la santé de nos collaborateurs.

Les équipes ressources humaines à travers le monde restent en contact avec les collaborateurs grâce à une communication fréquente (e-mails, téléphone et sondages). Nous réalisons maintenant chaque année une enquête d'engagement auprès de l'ensemble de nos salariés. En outre, nous avons organisé pendant cette période covid des enquêtes spécifiques dans certaines entités, s'ajoutant bien sûr à des remontées sur le bien-être des salariés par le biais des managers.

6. Avez-vous une définition du « salaire décent » ne se limitant pas au salaire minimum légal local ? Si oui, laquelle ? Comment votre société s'assure-t-elle que ses salarié.e.s, mais aussi les salarié.e.s de ses fournisseurs, bénéficient d'un salaire décent ?

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, des minimas locaux, 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.

Enfin, lors de la journée de développement durable organisée le 23 mars dernier, le Groupe s'est engagé à proposer une couverture sociale de base commune à 100 % des collaborateurs en 2025. Cela inclut une assurance vie, une couverture santé et 14 semaines de congés maternité.

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 :

- **Quels sont ces critères ? Ont-ils évolué depuis le 1^{er} avril 2020 ?**
- **Quelle est la proportion de ces critères dans la formule d'intéressement ? A-t-elle évolué depuis un an ?**
- **Quelle est la part des salarié.es concernés ?**

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 responsabilité sociale et environnementale, à la gestion sociale ou à la sécurité.

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 20 % des critères d'inclusion visant les populations les plus éloignées de l'emploi au travers de thématiques spécifiques, ou dans le cadre d'un autre accord pour 10 % un critère mesurant la mise en place d'actions significatives ayant pour effet une diminution des émissions de CO₂, ou encore pour un autre accord pour 10 % d'actions mesurant la 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, quels sont les fonds bénéficiant effectivement d'un label responsable (CIES, Finansol, Greenfin, ISR) ? Pour chaque fonds proposé, quel est le nom du ou des labels, quelle est sa part en pourcentage de l'encours d'épargne salariale, à quelle proportion des salarié.e.s est-il proposé ? Par ailleurs, quelle est la part des salarié.e.s du groupe, en France et à l'étranger, ayant accès à d'autres formes d'épargne souscrite sur un plan professionnel, notamment en matière de retraite ? Quelle proportion des actifs correspondant à cette épargne est gérée de façon socialement responsable et dispose de « signes de qualité » ? Lesquels ?

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). À fin mars 2021, ce Plan d'Épargne Groupe représentait un total d'avoirs de 295 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 titres de la société. Celui-ci représente 28 % de l'épargne salariale.

Plusieurs des fonds suivent plus particulièrement une politique ISR. Le FCPE AL Développement Solidaire est investi sur des fonds labellisés « Finansol » sur 5,8 % de l'actif et sur des fonds labellisés « ISR » pour 4,75 % de l'actif. Les fonds FCPE Rendement Mixte AL et FCPE Dynamique AL Croissance sont investis respectivement à 37 % et 47 % dans des fonds ayant un label « ISR ».

9. Appliquez-vous pour votre reporting fiscal public le standard GRI 207 ?

Si oui, ce reporting porte-t-il sur tous les éléments indiqués dans ce standard et si non, quels éléments avez-vous choisi de ne pas publier et pourquoi ?

Si vous n'utilisez pas ce standard, quelles en sont les raisons et envisagez-vous de l'appliquer à échéance proche (un à deux ans) ? Quelles autres mesures avez-vous mises ou envisagez-vous de mettre en œuvre pour répondre à la demande croissante de transparence fiscale de la part de vos parties prenantes ?

Nous ne publions pas le reporting fiscal par pays qui est transmis à l'administration fiscale chaque année. Nous n'utilisons pas ce standard pour ne pas communiquer des informations sensibles à nos concurrents, par exemple dans des pays où notre activité est limitée avec un client prépondérant. Nous n'avons pas l'intention d'utiliser ce standard GRI 207.

Nous appliquons notre charte fiscale publiée tous les ans¹.

Nous vous rappelons que l'activité du Groupe est très locale avec très peu d'échanges internationaux. Par conséquent, les prix de transfert entre pays sont très limités et l'impôt est payé principalement en fonction des résultats des filiales locales. D'autre part, nous n'avons pas d'activité sans substance économique quels que soient les pays où nous avons des filiales.

10. Quel est le périmètre pris en compte pour les ratios d'équité que vous publiez ? Quelle analyse faites-vous de l'évolution de ces ratios ? Cette analyse vous a-t-elle poussé à adapter vos politiques de rémunération ? Si oui comment ?

La société publie ses ratios d'équité sur le périmètre légal (c'est-à-dire celui de L'Air Liquide SA, qui comprend plus de 1 000 salariés). Ces ratios sont globalement stables, et en légère baisse pour l'année 2020 (la rémunération du dirigeant mandataire social étant plus exposée à l'évolution des éléments variables que celle des salariés, et les objectifs des critères financiers fixés avant la crise n'ayant pas été réajustés). Sont également publiés des éléments permettant de faire le lien entre l'évolution de la rémunération du dirigeant mandataire social et celle des indicateurs de performance. Il en résulte que l'évolution de la rémunération du dirigeant mandataire social est en retrait par rapport à celle de la performance du Groupe sur les 5 dernières années. Ces éléments confirment le caractère approprié de la politique de rémunération.

11. Au regard de la mise en œuvre de la politique d'égalité femmes / hommes de votre groupe, pourriez-vous nous communiquer :

(i) L'agenda et les objectifs chiffrés – atteints ou à atteindre – concernant les sujets relatifs à cette politique (carrière, formation, rémunération, répartition vie privée / vie professionnelle, etc.) à tous les niveaux de responsabilité.

(ii) Si cette politique d'égalité est appliquée dans toutes les sociétés du groupe aussi bien en France qu'à l'international. Si non, pourquoi ?

(iii) Si oui, quels moyens spécifiques déployez-vous pour promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes dans vos pays d'implantation où cette notion rencontre des difficultés à s'imposer ?

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 2020 et 2021 et ses résultats sont donc également débattus dans ce contexte.

¹ <https://www.airliquide.com/fr/groupe/gestion-risques-financiers-fiscaux>

Dans le cadre de l'élaboration du Document d'Enregistrement Universel, le Conseil revoit et approuve le compte rendu qui en est fait (pour le Document d'Enregistrement Universel 2020 - page 326 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 43 % 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 du Groupe. Plus largement, les femmes occupent 21 % des postes définis comme « Executive » du Groupe. Ce dernier pourcentage a augmenté de 19 % à 21 % ces trois dernières années.

12. Comment vos pratiques de lobbying sont-elles formalisées et comment s'intègrent-elles dans la stratégie RSE de votre groupe ? Pouvez-vous décrire la chaîne de responsabilité de votre société en matière de lobbying ou de relations institutionnelles ? Dans quels cas l'organe de contrôle de votre groupe (conseil d'administration, conseil de surveillance) peut-il ou doit-il être saisi ? Quels éléments se rapportant à vos pratiques de lobbying publiez-vous (positions publiques, budgets alloués...), et ce pour chacun de vos marchés mondiaux ?

La direction des affaires publiques agit principalement dans 3 domaines qui sont parfaitement intégrés dans notre cadre RSE : la transition énergétique, l'innovation et la santé. Les actions que nous entreprenons vis-à-vis des pouvoirs publics visent le plus souvent à répondre à une demande d'expertise de la part des décideurs publics afin de préciser certains points des grandes orientations et des cadres législatifs ou réglementaires. En effet, les grandes transformations en cours dans le domaine de la transition énergétique ou des technologies comme la cryogénie extrême nécessitent parfois le point de vue d'experts très spécialisés.

Toutes les démarches que nous entreprenons sont enregistrées en France dans le registre HATVP et en Europe dans le registre de transparence de l'UE. Les relations du Groupe avec la sphère publique sont détaillées page 339 du Document d'Enregistrement Universel 2020.

13. Comment, concrètement, associez-vous les partenaires sociaux, au niveau du groupe et localement, pour engager votre entreprise dans une transition juste ? Entendez-vous publier leur avis concernant votre plan de vigilance ? Entendez-vous publier leur avis à propos de votre document de performance extra-financière ?

Le Groupe compte plus de 70 Comités Économiques et Sociaux (CSE) avec plus de 700 élus au sein de ses activités en France. Par ailleurs, Air Liquide est doté d'un Comité de Groupe France et d'un Comité d'Entreprise Européen. Dans le cadre de ces instances, Air Liquide poursuit une ambition d'un dialogue social pragmatique et adapté à chaque organisation / entité en trouvant le meilleur équilibre entre :

- un dialogue social, économique et stratégique majeur, au niveau central,
- et un dialogue social de proximité au niveau local.

Le Groupe entreprend constamment de dynamiser le dialogue social dans ses sociétés.

Quelques faits significatifs récents :

Le Comité de Groupe a été informé lors de sa session des 17 et 18 septembre sur le devoir de vigilance. Lors de la même réunion, les objectifs climat ont été présentés aux partenaires sociaux. Par ailleurs, le CSE de la société L'Air Liquide SA s'appuie sur une Commission économique et égalité professionnelle réunissant huit membres formés qui sont informés sur la stratégie, sur la situation économique et financière ainsi que sur la politique sociale. Celle-ci propose des délibérations sur ces sujets au CSE.

Enfin, à l'occasion des futures élections professionnelles, un accord vient d'être signé augmentant le nombre de membres de cette Commission à onze et étendant sa compétence aux aspects environnementaux et extra-financiers.

1. Pour être en ligne avec l'Accord de Paris, quels sont les montants de CAPEX à horizon 2025 ? Comment ces CAPEX seront-ils répartis sur l'ensemble de la chaîne de valeur entre CAPEX de maintenance et CAPEX de croissance ? Quelle est la répartition géographique ?

Les informations pertinentes seront incluses dans le rapport financier annuel d'Airbus SE au moment opportun.

2. Comment limitez-vous l'impact de la perte de biodiversité sur vos revenus futurs ? Précisez les indicateurs et moyens mis en place.

La société est engagée dans une transformation industrielle visant à anticiper les évolutions à moyen terme de ses systèmes industriels et à rechercher des solutions à plus long terme pour construire ses « usines du futur ». Cette initiative à l'échelle de l'entreprise permettra de réduire son empreinte environnementale sur la qualité de l'air, du sol et de l'eau, le changement climatique, la biodiversité et la disponibilité des ressources. Une évaluation des « points chauds » basée sur des études d'évaluation du cycle de vie de certains produits de l'entreprise est également en cours pour aider à se concentrer sur les sujets appropriés.

Chaque fois que ses activités industrielles ont un impact sur la biodiversité (par exemple : lors de la construction d'un nouveau site ou de l'extension d'un site existant), la société s'engage avec des partenaires locaux dans des projets de conservation et d'assainissement afin de préserver la flore et la faune concernées et de s'assurer qu'elles ne sont pas affectées par les activités de la société.

3. Comment anticipez-vous la raréfaction de certaines ressources naturelles et les difficultés d'approvisionnement de vos ressources stratégiques ? En quoi cela affecte-t-il vos modèles économiques et comment sécurisez-vous vos filières d'approvisionnement ?

La société s'efforce de faire de la responsabilité environnementale et sociétale un élément central de son processus d'approvisionnement, en gérant les relations avec les fournisseurs par le biais de la stratégie d'approvisionnement, de la sélection des fournisseurs, de la gestion des contrats, du suivi et du développement des fournisseurs.

Les fournisseurs de la société doivent se conformer à toutes les lois et réglementations applicables. En outre, toutes les activités doivent être menées par les fournisseurs dans le respect des principes du code de conduite des fournisseurs de la société.

Le Code de conduite des fournisseurs de la société est le document de référence pour la gestion responsable des fournisseurs de la société³. Ce code de conduite des fournisseurs représente les valeurs et les principes de l'ensemble du groupe, conformément aux normes et conventions reconnues au niveau international (telles que l'OCDE et l'OIT).

En 2020, afin d'intégrer davantage les activités de durabilité dans l'ensemble de sa chaîne d'approvisionnement, la société a formalisé une feuille de route pour une chaîne d'approvisionnement durable (« SSCR »). Cette équipe multifonctionnelle et multidivisionnelle est chargée de diriger et de suivre les progrès autour de la mise en œuvre des quatre engagements de la stratégie de durabilité de la Société tout au long de la chaîne d'approvisionnement de

² Traduit de l'anglais

³ (disponible sur : <https://www.airbus.com/sites/g/files/jlcbta136/files/2021-07/Airbus-Supplier-Code-of-Conduct.pdf>)

la Société. Cela comprend l'environnement, les droits de l'homme et l'inclusion, la sécurité (y compris la sécurité et la santé des produits et la qualité) et l'éthique commerciale. Le « SSCR » rend compte à un comité directeur présidé par le responsable du développement durable et de l'environnement et le responsable de la responsabilité des achats et du développement durable, et comprend le représentant du responsable des achats de la société et le responsable des achats de ses deux divisions, ainsi que le responsable de la santé et de la sécurité, le responsable de la sécurité des produits et le responsable de l'éthique et de la conformité, ou leurs représentants désignés. Le vice-président exécutif chargé de la communication et des affaires générales et le responsable des achats de la société agissent en tant que « sponsors » du SSCR. En outre, le chef du département Responsabilité et durabilité des achats fait partie de l'équipe de direction des achats (PLT) et est chargé de faciliter l'échange de commentaires sur les activités de durabilité entre le SSCR et le PLT sur une base régulière.

Toutes les activités de durabilité dans la chaîne d'approvisionnement sont basées sur les éléments clés et les principes de diligence raisonnable suivants, conformément au Guide de diligence raisonnable pour une conduite responsable des entreprises de l'Organisation de coopération et de développement économiques (« OCDE ») :

- cartographie des risques de la chaîne d'approvisionnement ;
- engagement des fournisseurs et exigences contractuelles ;
- évaluation / audits des fournisseurs et plans de développement ;
- politiques, outils et rapports

4. La solidarité entre acteurs économiques, grandes et petites entreprises, semble nécessaire pour limiter les impacts négatifs de la crise actuelle. Comment votre groupe adapte-t-il, aux plans national et international, ses pratiques d'achat ou de vente, pour soutenir ses fournisseurs ou ses clients qui sont affectés par la crise ? Appliquez-vous des politiques différenciées pour les TPE-PME ? La crise vous a-t-elle poussé à changer structurellement vos politiques en la matière ?

Avec notre processus « Supplier Watchtower », nous surveillons très prudemment et régulièrement la santé de nos fournisseurs sous un angle industriel et financier.

Nous aidons les fournisseurs à trouver des solutions, notamment l'accès au financement, l'adaptation des conditions de paiement, le financement des stocks et la gestion des commandes.

Un certain nombre de pays fournisseurs clés d'Airbus offrent un soutien de l'État à leurs fournisseurs résidents, nous orientons / aidons nos fournisseurs à se diriger vers ces solutions.

Pendant la crise COVID-19, nous avons adapté notre système industriel au nouvel environnement et assuré des taux de production très stables pour notre activité d'avions commerciaux, bien qu'à un niveau inférieur d'environ 40 % à celui d'avant COVID. Ces taux stables ont permis à la chaîne d'approvisionnement de trouver son équilibre et de se préparer à une future montée en puissance.

Par ailleurs, Airbus a contribué financièrement au « Ace Capital Partners support fund ». Ce fonds de soutien à la chaîne d'approvisionnement de l'industrie aéronautique est géré par Ace Capital Partners (anciennement ACE Management) dans le but de préserver le savoir-faire et les compétences françaises, de renforcer les fournisseurs et de créer de nouveaux leaders résilients.

En ce qui concerne la montée en puissance de notre activité d'avions commerciaux, notre objectif a été de fournir autant de visibilité que possible, ce qui est essentiel pour nos fournisseurs afin de protéger leur capacité à soutenir la montée en puissance.

5. Comment gérez-vous, au niveau du groupe, les impacts sociaux associés au développement massif du télétravail depuis le début de la pandémie ? Notamment en termes de gestion des risques psychosociaux, de participation aux frais, d'enquête de satisfaction des salarié.e.s, d'inversion du choix des salarié.e.s, de part des salarié.e.s en télétravail, etc.

L'année 2020 a été une année sans précédent en raison de la crise du COVID-19 qui a démontré la dimension et la contribution essentielles d'une stratégie proactive de relations avec les employés dans l'entreprise. Tout au long de la crise, la Société a entrepris de nombreuses discussions, consultations et négociations avec ses partenaires sociaux, parfois sur une base quotidienne, pour s'adapter à l'évolution de la situation résultant à la fois de la crise sanitaire et économique.

Au cours de l'année 2020, les relations sociales de la Société ont été principalement axées sur l'adaptation de l'entreprise à la crise sanitaire et économique provoquée par le COVID-19 et sur la préparation d'un plan d'adaptation.

Dans le cadre des discussions sur le plan d'adaptation COVID-19, le SEWC (SE-Works Council) a désigné des experts externes indépendants pour analyser la situation sociale, économique et financière de la Société. Cette analyse comprenait des entretiens avec la direction de l'entreprise, qui ont permis de rédiger un rapport détaillé à l'intention du SEWC sur l'impact du COVID-19 sur l'entreprise et sur les mesures que l'entreprise propose de prendre.

En Europe, les partenaires sociaux de l'entreprise ont également été étroitement impliqués dans les discussions sur les mesures de santé et de sécurité prises sur le lieu de travail pour protéger les travailleurs et empêcher la propagation du COVID-19.

Ces mesures comprenaient la fourniture d'équipements de protection individuelle (EPI), la rotation des équipes, le travail à domicile, la distanciation sociale et une communication régulière, notamment sur les mesures spéciales prises sur le site.

6. Avez-vous une définition du « salaire décent » ne se limitant pas au salaire minimum légal local ? Si oui, laquelle ? Comment votre société s'assure-t-elle que ses salarié.e.s, mais aussi les salarié.e.s de ses fournisseurs, bénéficient d'un salaire décent ?

La société est un membre actif de l'initiative Global Deal for Decent Work and Inclusive Growth (« Global Deal ») qui a été développée en coopération avec l'OIT et l'OCDE. Le Global Deal est un partenariat multipartite entre les gouvernements, les entreprises et les organisations d'employeurs, les syndicats, la société civile et d'autres organisations, qui cherche à faire en sorte que la croissance économique profite à tous dans un contexte de changements rapides dans le monde du travail.

Les principes fondateurs du Global Deal visent à encourager l'action par le biais d'engagements volontaires, à accroître la base de connaissances sur le dialogue social et les relations industrielles saines et à fournir des plateformes pour le partage des expériences et des meilleures pratiques. La représentation active d'Airbus démontre que la mondialisation du dialogue social est ancrée dans la stratégie et les engagements de R&S d'Airbus, qui reflète le fait qu'Airbus est un employeur de choix.

- 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 :**
- **Quels sont ces critères ? Ont-ils évolué depuis le 1^{er} avril 2020 ?**
 - **Quelle est la proportion de ces critères dans la formule d'intéressement ? A-t-elle évolué depuis un an ?**
 - **Quelle est la part des salarié.es concernés ?**

Un critère sur le taux d'accident du travail (FR1) est inclus dans les critères opérationnels pour l'ensemble du Groupe depuis 2020 et tous les salariés sont donc concernés. Le critère opérationnel représente entre 15 et 20 % de la prime.

L'inclusion de l'objectif de réduction du taux de FR1 est en ligne avec la rémunération variable du PDG et de l'ensemble des Managers bénéficiant d'une rémunération variable collective.

- 8. Dans le cadre de l'épargne salariale, quels sont les fonds bénéficiant effectivement d'un label responsable (CIES, Finansol, Greenfin, ISR) ? Pour chaque fonds proposé, quel est le nom du ou des labels, quelle est sa part en pourcentage de l'encours d'épargne salariale, à quelle proportion des salarié.e.s est-il proposé ? Par ailleurs, quelle est la part des salarié.e.s du groupe, en France et à l'étranger, ayant accès à d'autres formes d'épargne souscrite sur un plan professionnel, notamment en matière de retraite ? Quelle proportion des actifs correspondant à cette épargne est gérée de façon socialement responsable et dispose de « signes de qualité » ? Lesquels ?**

L'investissement dans des fonds labellisés responsables s'élevait à plus de 280 millions d'euros dans les systèmes d'épargne salariale en France (PEG et PERCO) à la fin du mois de septembre 2021.

Airbus reconnaît le rôle positif que les entreprises peuvent jouer dans la lutte contre le réchauffement climatique, et du rôle central de la finance verte. Dans ce sens, une initiative de nos employés a vu le jour pour créer un fonds qui tend à 100 % vers la durabilité. Airbus, en coordination avec ses partenaires, a donc créé un fonds contenant 70 % d'obligations vertes, 20 % d'actions à impact social et environnemental et 10 % d'investissements solidaires.

Dans tous les pays, les employés d'Airbus ont accès à des plans de retraite conformes à la réglementation locale. Les investissements suivent les obligations légales relatives aux critères d'investissement solidaire applicables localement. Des initiatives locales peuvent également être prises pour inclure des obligations supplémentaires.

GOUVERNANCE

- 9. Appliquez-vous pour votre reporting fiscal public le standard GRI 207 ?**
- Si oui, ce reporting porte-t-il sur tous les éléments indiqués dans ce standard et si non, quels éléments avez-vous choisi de ne pas publier et pourquoi ?**
- Si vous n'utilisez pas ce standard, quelles en sont les raisons et envisagez-vous de l'appliquer à échéance proche (un à deux ans) ? Quelles autres mesures avez-vous mises ou envisagez-vous de mettre en œuvre pour répondre à la demande croissante de transparence fiscale de la part de vos parties prenantes ?**

Veuillez consulter la Stratégie fiscale 2020 d'Airbus⁴.

Ce document approuvé par le Chief Financial Officer (CFO) d'Airbus définit la politique et l'approche du Groupe dans la gestion de ses affaires fiscales.

En tant que groupe multinational ayant des activités et des ventes dans diverses juridictions, Airbus est soumis à un certain nombre de lois fiscales différentes. L'objectif du Groupe est d'adhérer aux réglementations fiscales pertinentes et d'assurer la conformité fiscale dans chaque pays.

⁴ Disponible sur : https://www.airbus.com/sites/g/files/jlcbta136/files/2021-07/Airbus-Tax-Strategy-2020_0.pdf

10. Quel est le périmètre pris en compte pour les ratios d'équité que vous publiez ? Quelle analyse faites-vous de l'évolution de ces ratios ? Cette analyse vous a-t-elle poussé à adapter vos politiques de rémunération ? Si oui comment ?

Le Code néerlandais de gouvernance d'entreprise recommande que la Société fournisse un ratio comparant la rémunération du PDG et celle d'un « groupe de référence représentatif » déterminé par la Société.

Le ratio de rémunération de la Société est calculé en comparant la rémunération en espèces du PDG avec la rémunération moyenne des employés permanents équivalents temps plein de France, d'Allemagne, du Royaume-Uni et d'Espagne pour la Société, à l'exclusion des filiales (englobant environ 94 000 employés).

La rémunération globale en espèces au cours de l'exercice 2020 a été utilisée comme montant de référence (c'est-à-dire en excluant la valeur des primes d'intéressement en actions et d'autres éléments de rémunération non en espèces). Pour calculer le ratio, la somme brute du salaire de base, de la prime annuelle, de la participation aux bénéfices et aux succès, du temps supplémentaire, de la prime pour les conditions de travail et des autres primes a été prise en compte.

Sur la base de cette méthodologie, le rapport entre la rémunération en espèces du PDG (c'est-à-dire le Salaire de base du PDG et la rémunération variable agrégée liée à 2019 pour l'ancien et l'actuel PDG) et la rémunération moyenne des employés permanents en équivalent temps plein pour l'exercice auquel ce rapport se rapporte est de 38 (pour 2019 : 49 sur la base des chiffres exacts) (arrondi à l'entier le plus proche).

Note pour information sur le salaire de base du CEO envisagé pour 2021 : L'évolution du pay-ratio entre 2019 et 2020 est impactée par le changement de CEO et les premiers impacts de la crise COVID-19 entraînant une baisse de la rémunération. Toutefois, dans le contexte actuel, le RNGC n'envisage pas de modification du salaire de base du CEO pour 2021 par rapport à 2020.

11. Au regard de la mise en œuvre de la politique d'égalité femmes / hommes de votre groupe, pourriez-vous nous communiquer :

- (i) L'agenda et les objectifs chiffrés – atteints ou à atteindre – concernant les sujets relatifs à cette politique (carrière, formation, rémunération, répartition vie privée / vie professionnelle, etc.) à tous les niveaux de responsabilité.**
- (ii) Si cette politique d'égalité est appliquée dans toutes les sociétés du groupe aussi bien en France qu'à l'international. Si non, pourquoi ?**
- (iii) Si oui, quels moyens spécifiques déployez-vous pour promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes dans vos pays d'implantation où cette notion rencontre des difficultés à s'imposer ?**

Au cours de l'année 2020, la Société a continué à concentrer ses efforts pour atteindre l'équilibre entre les sexes, notamment via le nombre de femmes occupant des postes de direction et un objectif annuel de 33 % de femmes parmi les nouvelles recrues (26 % en 2020), y compris celles qui entrent en début de carrière, comme les apprentis et les diplômés. Depuis 2017, il y a trois femmes au conseil d'administration, contre zéro en 2013, et deux femmes au comité exécutif de la société.

À la fin de 2020 :

- 18,7 % des effectifs actifs de la Société étaient des femmes ;
- 14 % des postes de direction de la Société étaient occupés par des femmes ;
- 26 % de toutes les nouvelles recrues de la Société étaient des femmes.

La Société soutient diverses initiatives nationales et internationales telles que la Journée internationale de la femme et, depuis 2018, nous nous sommes engagés à respecter les principes d'autonomisation des femmes de l'ONU visant à donner aux femmes les moyens de participer pleinement à la vie économique. La Société a également

dirigé la « Charte des femmes dans l'aviation et l'aérospatiale » et a joué un rôle déterminant dans l'élaboration de la « Charte des femmes dans la défense » qui démontre l'engagement d'un nombre croissant d'organisations à travers l'industrie pour construire une industrie plus équilibrée et plus juste pour les femmes. En outre, la société a lancé un « Management Basics Leadership Foundation Programme » afin de garantir que le leadership inclusif devienne la norme à tous les niveaux.

La société accélère également le changement grâce à son réseau « Balance for Business », dirigé par les employés, qui compte environ 10 000 membres volontaires dans le monde entier. Les initiatives menées par ce réseau comprennent des tournées de promotion d'initiatives menées par les employés, telles que le mentorat entre pairs, le renforcement de la confiance et l'encouragement des employés à défier les stéréotypes et à développer leur carrière. Le réseau soutient également certaines initiatives de sensibilisation.

D'autres réseaux dirigés par des employés, tels que le Women Innovative Network (« WiN »), le réseau Airbus Africa, les réseaux d'ambassadeurs Spectrum, Pride@Airbus, Generation-A, Seniors Talent et (Dis)Ability, sont essentiels pour sensibiliser à l'I&D, promouvoir l'inclusion, l'égalité des droits et accroître la visibilité. Les initiatives comprennent le mentorat, le développement du leadership des groupes sous-représentés ainsi que des conférences et des discussions ouvertes à tous les employés.

Au cours de l'année 2020, la Société a divulgué son écart de rémunération entre les sexes, comme l'exige la législation française et britannique, et continue de mettre en place des mesures pour assurer la parité salariale entre les sexes dans le monde entier.

Déclaration 2020 sur l'écart de rémunération entre les sexes en France.

Parce que nous sommes particulièrement attachés à la promotion des femmes sur le lieu de travail et au développement des talents féminins, nous avons signé en 2018 un accord soutenant les principes du pouvoir donné aux femmes des Nations Unies, qui apporte aux entreprises des conseils sur la manière de donner des responsabilités aux femmes dans nos sociétés, sur le marché du travail et dans les communautés ; et pour lesquelles l'égalité de rémunération est une mesure clé. L'un de nos domaines de progrès est la population des cadres supérieurs ; nous avons donc mis en place des actions de développement pour nos talents féminins (feuille de route « ambition 25 ») et de mentorat des cadres supérieurs, pour avoir une filière robuste prête à alimenter nos équipes dirigeantes. En termes de rétention, il convient de noter un de nos programmes novateurs « Fly again » démultipliant une initiative de notre filiale indienne. Il s'agit, pour les femmes de retour de congé de maternité ou sabbatique, d'un programme d'accompagnement au retour à la vie professionnelle structuré autour du processus d'intégration, de mentorat et du développement des compétences.

12. Comment vos pratiques de lobbying sont-elles formalisées et comment s'intègrent-elles dans la stratégie RSE de votre groupe ? Pouvez-vous décrire la chaîne de responsabilité de votre société en matière de lobbying ou de relations institutionnelles ? Dans quels cas l'organe de contrôle de votre groupe (conseil d'administration, conseil de surveillance) peut-il ou doit-il être saisi ? Quels éléments se rapportant à vos pratiques de lobbying publiez-vous (positions publiques, budgets alloués...), et ce pour chacun de vos marchés mondiaux ?

Airbus s'engage à s'assurer que toute activité de lobbying est effectuée en conformité avec toutes les lois applicables et son programme anti-corruption.

Les tiers menant des activités de lobbying doivent se soumettre à un contrôle approfondi et respecter les directives détaillées définies dans la Directive sur le contrôle préalable des lobbyistes et des conseillers spéciaux.

Les lobbyistes et conseillers spéciaux doivent agir avec honnêteté, intégrité et transparence à tout moment et travailler en étroite collaboration avec les équipes Ethics & Compliance et Relations publiques d'Airbus concernées.

Les factures ne seront payées qu'après réception de rapports d'activité détaillés et de factures qui doivent inclure des informations précises et factuelles sur les activités menées.

L'équipe Ethics & Compliance effectue régulièrement des audits de ces tiers.

13. Comment, concrètement, associez-vous les partenaires sociaux, au niveau du groupe et localement, pour engager votre entreprise dans une transition juste ? Entendez-vous publier leur avis concernant votre plan de vigilance ? Entendez-vous publier leur avis à propos de votre document de performance extra-financière ?

La société entretient un 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 aussi par des réunions et des négociations au niveau national ou local. Les sites situés en dehors de l'Europe sont couverts par l'IFA de la société qui encadre le dialogue social et la culture sociale conformément à la législation du travail, à la culture et aux pratiques locales des pays respectifs.

Un dialogue social régulier est assuré conformément aux exigences de l'OIT et à la législation locale grâce à l'accord SEWC de la société conclu en 2015 et remanié en 2018. Les relations de travail et le dialogue social font partie intégrante de l'ADN de la et, par conséquent, son évolution et son amélioration continues sont intégrées dans la stratégie des ressources humaines de la Société qui soutient les défis commerciaux de la Société.

Au cours de l'année 2020, la Société a introduit un nouveau KPI mesurant le taux de fréquence des accidents dans le cadre de son système de rémunération variable des cadres et des cadres supérieurs et de partage du succès des employés. Cette nouvelle approche a été validée et approuvée au sein du SEWC et démontre la volonté partagée de la Société et de ses partenaires sociaux d'introduire des mesures non financières importantes pour évaluer la performance de la Société.

1. Pour être en ligne avec l'Accord de Paris, quels sont les montants de CAPEX à horizon 2025 ? Comment ces CAPEX seront-ils répartis sur l'ensemble de la chaîne de valeur entre CAPEX de maintenance et CAPEX de croissance ? Quelle est la répartition géographique ?

Alstom ne communique pas publiquement sur le détail des montants de CAPEX. La majorité des dépenses de CAPEX et de R&D sont affectés au développement de solutions de mobilité durable et des moyens opérationnels associés.

2. Comment limitez-vous l'impact de la perte de biodiversité sur vos revenus futurs ? Précisez les indicateurs et moyens mis en place.

Alstom procède tous les ans à l'analyse des risques extra-financiers du Groupe. La perte de la biodiversité n'est pas considérée comme un risque matériel pour le Groupe.

3. Comment anticipez-vous la raréfaction de certaines ressources naturelles et les difficultés d'approvisionnement de vos ressources stratégiques ? En quoi cela affecte-t-il vos modèles économiques et comment sécurisez-vous vos filières d'approvisionnement ?

Une cartographie de l'utilisation des matériaux critiques a été établie par les équipes d'éco-conception, ce qui permettra, dans le futur, de définir et mettre en œuvre des mesures d'atténuation. Cette année, Alstom a défini sa Feuille de Route pour l'Économie Circulaire, sur la base de trois axes :

- Conception et production : intégration d'une approche d'économie circulaire dans la conception et la production de nos solutions ;
- Maintenance et modernisation : augmentation de la durée de vie des composants, promotion des solutions de réparation et de réutilisation, et développement de centres de réparation locaux ;
- Gestion des déchets et recyclage : renforcement des programmes de recyclage des déchets tout en contribuant au développement d'entreprises locales, recyclage des matériaux critiques

4. La solidarité entre acteurs économiques, grandes et petites entreprises, semble nécessaire pour limiter les impacts négatifs de la crise actuelle. Comment votre groupe adapte-t-il, aux plans national et international, ses pratiques d'achat ou de vente, pour soutenir ses fournisseurs ou ses clients qui sont affectés par la crise ? Appliquez-vous des politiques différenciées pour les TPE-PME ? La crise vous a-t-elle poussé à changer structurellement vos politiques en la matière ?

Les équipes d'Alstom se sont mobilisées dans le monde entier pour soutenir la lutte contre la pandémie de Covid-19, en donnant des masques et autres équipements de protection aux hôpitaux, communautés locales et partenaires, en utilisant de la technologie 3D afin de fabriquer des visières, et en organisant du volontariat en soutien aux populations affectées. Plus de 216 000 masques et autres équipements de protection (gants, visières, gels hydroalcooliques, etc.) ont ainsi été donnés, et plus de 154 000 € en donations financières (principalement pour de l'équipement médical, des vêtements de protection, et banques alimentaires). Le budget de la Fondation Alstom a augmenté de 1,5 à 1,9 M€ en 2020/2021, permettant de sélectionner un plus grand nombre de projets cette année, et de s'intéresser plus particulièrement aux projets en lien avec les effets de la Covid-19.

De plus, le portefeuille de solutions Healthier Mobility™ d'Alstom, composé de solutions pour mise en œuvre immédiate ou en cours de développement, a été spécifiquement développé pour détruire les virus, dont la Covid-19, tout en limitant leur impact sur l'environnement et la santé des passagers et en assurant fiabilité et durabilité des équipements ferroviaires. Alstom a notamment engagé des partenariats avec des acteurs de renommée internationale tels que le Bureau Veritas, des laboratoires de virologie et de santé, et les opérateurs.

Enfin, dans le contexte de la crise sanitaire du Covid-19, la Direction des Achats d'Alstom a mis en place une « Tour de contrôle Covid-19 » pour garantir un contact permanent avec les fournisseurs et sous-traitants. L'objectif a été d'identifier les alertes liées au délai de livraison et à la capacité de production, mais aussi d'accompagner les plus petites structures dans cette situation inédite. Ainsi Bpifrance et l'association CARE (Compétitivité, Accompagnement, Rail et Emploi), créée par Alstom et Bombardier au sein de la filière ferroviaire, ont lancé en octobre 2020 un partenariat stratégique visant à soutenir et à accompagner, à très court terme les PME-PMI du secteur ferroviaire français impactées par la crise sanitaire de la Covid-19. Dans le cadre de ce programme, Bpifrance et CARE mettent à disposition des entreprises des diagnostics de conseil sur les thématiques du rebond, de la gestion de trésorerie et de la supply chain pour aider les entreprises à redéfinir leur stratégie dans le contexte économique et sanitaire actuel.

Alstom est également membre de l'association Pacte PME depuis sa création en 2010. Cette association regroupe 50 entreprises (grandes entreprises publiques et privées) et 35 organisations professionnelles avec pour objectif de faciliter et de renforcer la coopération entre les grands groupes et les PME. En effet, au sein de cette association, Alstom soutient les PME à travers des actions ciblées dans trois domaines principaux : l'innovation, la mutualisation et le développement à l'international. En janvier 2020, Alstom a participé à la nouvelle édition du programme « Destination ETI Express ». Cette édition a eu pour objectif d'accompagner 18 PDG de PME dans le renforcement de leur expertise stratégique et managériale pour accélérer la transformation de leurs entreprises.

SOCIAL

5. Comment gérez-vous, au niveau du groupe, les impacts sociaux associés au développement massif du télétravail depuis le début de la pandémie ? Notamment en termes de gestion des risques psychosociaux, de participation aux frais, d'enquête de satisfaction des salarié.e.s, d'inversion du choix des salarié.e.s, de part des salarié.e.s en télétravail, etc.

Depuis le début de l'épidémie de Covid-19, Alstom a pris diverses mesures pour aider les employés à s'adapter aux nouvelles méthodes de travail (comme l'intégration adaptée pour les nouveaux employés pendant le confinement, etc.), a renforcé son programme d'aide aux employés (EAP - Employee Assistance Program) dans de nombreux pays, a mis en œuvre des mesures flexibles pour les parents qui travaillent et a diffusé un manuel des meilleures pratiques.

Plusieurs initiatives locales ont été lancées pendant les phases de confinement dans plusieurs pays, tels que :

- Italie : Cycle de webinaires sur le bien-être psycho-physico-émotionnel (3 webinaires : Mindfulness ; Comment gérer les émotions ; comment maintenir le bien-être psycho-physique pendant le travail intelligent)
- Amérique du Nord : cycle de webinaires pour tous les employés sur la prévention des risques liés à la nouvelle configuration du travail à distance
- UK & Irlande : lancement du programme MIND de soutien à la santé mentale, organisation de webinaires avec les managers sur la façon de gérer les problèmes de santé mentale dans ce contexte particulier du travail à distance
- Australie : promotion locale de la campagne RUOK et nomination d'ambassadeurs de la santé mentale dans le cadre cette campagne.

Par ailleurs, le Groupe a mis en œuvre et adapté ses programmes et dispositifs de formation pour faire face à ce nouveau contexte. Notamment à travers le renforcement de ses capacités de management à distance (formations dédiées sur le sujet, continuité des actions de formation par le biais de solutions distancielles, formations visant à aider les salariés à s'adapter aux conditions de confinement et de travail à domicile, et formations de gestion du changement), et la mise en place d'un programme de grande envergure (Discovery Challenge) dans le cadre de l'intégration de Bombardier Transport visant à créer un sentiment d'appartenance commun à tous les 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 s'assure-t-elle que ses salarié.e.s, mais aussi les salarié.e.s de ses fournisseurs, bénéficient d'un salaire décent ?

Sur l'ensemble de ses pays d'implantation, le Groupe a établi des grilles de rémunération alignées sur les pratiques médianes des marchés salariaux locaux, allant au-delà des minima réglementaires. Cette approche est complétée par une politique de pilotage des avantages sociaux (incluant santé et prévoyance) visant également à assurer que les régimes mis à disposition des salariés soient en ligne avec les pratiques médianes locales et les standards du Groupe.

Pour les fournisseurs, nous adaptons nos pratiques au contexte local. Par exemple au Qatar, nous veillons à ne pas rémunérer les employés / travailleurs en fonction de leur nationalité, bien que cela soit une pratique courante dans le pays. Nous partageons avec nos sous-traitants des grilles de salaires minimum pour les différents métiers. Par ailleurs nous avons développé un programme d'achats responsables pour le groupe qui inclut l'évaluation des fournisseurs et sous-traitants sur la base de critères environnementaux et sociaux à travers des évaluations en ligne et des audits sur sites menés par les équipes d'Alstom et depuis cette année des auditeurs externes spécialisés.

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 :
- Quels sont ces critères ? Ont-ils évolué depuis le 1^{er} avril 2020 ?
- Quelle est la proportion de ces critères dans la formule d'intéressement ? A-t-elle évolué depuis un an ?
- Quelle est la part des salarié.es concernés ?

Les critères pris en compte dans le cadre des accords d'intéressement de nos entités françaises ne comptent pas à ce jour de critères environnementaux. Une réflexion est actuellement en cours sur le sujet et fait l'objet d'échanges avec les partenaires sociaux. Sur le plan social en revanche, la quasi-totalité des accords d'intéressement (7 entités sur 8, soit 99% de l'effectif d'Alstom en France) intègrent un critère lié à la sécurité (basé sur le nombre d'accidents du travail). Le poids de ce critère varie selon les accords concernés.

8. Dans le cadre de l'épargne salariale, quels sont les fonds bénéficiant effectivement d'un label responsable (CIES, Finansol, Greenfin, ISR) ? Pour chaque fonds proposé, quel est le nom du ou des labels, quelle est sa part en pourcentage de l'encours d'épargne salariale, à quelle proportion des salarié.e.s est-il proposé ? Par ailleurs, quelle est la part des salarié.e.s du groupe, en France et à l'étranger, ayant accès à d'autres formes d'épargne souscrite sur un plan professionnel, notamment en matière de retraite ? Quelle proportion des actifs correspondant à cette épargne est gérée de façon socialement responsable et dispose de « signes de qualité » ? Lesquels ?

De façon générale, les programmes d'épargne et de retraite du Groupe ont une vocation inclusive, visent à refléter les évolutions culturelles et sociétales, et intégrer une main d'œuvre de plus en plus diversifiée. Alors que les

régimes nationaux subissent le vieillissement de la population, l'allongement de l'espérance de vie et des taux de natalité plus faibles, le Groupe a intégré le fait que l'enjeu de la protection sociale se déplace de plus en plus vers les individus et leur employeur.

Quand cela est possible localement, le Groupe vise à obtenir des « signes de qualité » et déployer des labels environnementaux pour ses programmes. Là où le Groupe est responsable des investissements et de la gestion des actifs liés à ces régimes, il s'appuie sur des sociétés de conseil et d'actuariat pour obtenir les évaluations de type CSR (score de 1 à 4) afin de sélectionner les gestionnaires de fonds nécessaires.

En France, en matière d'épargne salariale et sur le périmètre Alstom (hors acquisitions récentes : Bombardier Transport, Ibre, Hydrogène et Fleretex), deux fonds sont actuellement en place avec une orientation ISR (Humanis Monétaire ISR et Multipar Actions Soc Responsable). Le Plan d'Épargne Groupe (et les fonds ISR qui y sont attachés) sont proposés à tous les salariés des filiales françaises d'Alstom (en dehors des acquisitions récentes pré-citées). L'encours placé par les épargnants (salariés et anciens salariés) dans les fonds ISR représente 13 % de la totalité du Plan d'Épargne Groupe.

S'agissant des dispositifs de retraite, tous les salariés des entités françaises (hors acquisitions récentes et société Alstom Executive Management) ont accès à un dispositif de type PERCO, complété pour les Ingénieurs & Cadres par un régime de type article 83. Le PERCO dispose également d'un fonds de type ISR (Humanis Monétaire ISR) représentant 19% des fonds placés.

GOUVERNANCE

9. Appliquez-vous pour votre reporting fiscal public le standard GRI 207 ?

Si oui, ce reporting porte-t-il sur tous les éléments indiqués dans ce standard et si non, quels éléments avez-vous choisi de ne pas publier et pourquoi ?

Si vous n'utilisez pas ce standard, quelles en sont les raisons et envisagez-vous de l'appliquer à échéance proche (un à deux ans) ? Quelles autres mesures avez-vous mises ou envisagez-vous de mettre en œuvre pour répondre à la demande croissante de transparence fiscale de la part de vos parties prenantes ?

Pour l'instant, le reporting fiscal du Groupe n'est pas encore aligné avec tous les éléments exigés par le standard GRI 207. Néanmoins, Alstom communique les informations relatives à la lutte contre l'évasion fiscale, telles que la gouvernance de la stratégie fiscale, dans sa Déclaration de Performance Extra-Financière, conformément aux exigences de la Loi n°2018-898 du 23 octobre 2018 relative à la lutte contre la fraude.

En effet, les éléments d'information 207-1 sur l'approche de la politique fiscale, les éléments d'information 207-2 relative à la gouvernance fiscale, au contrôle et la gestion des risques ainsi que les éléments d'information 207-4 relative au reporting pays par pays sont disponibles dans la Déclaration de Performance Extra-Financière.

Le reporting d'Alstom évoluera dans le futur pour tenir compte des évolutions réglementaires à venir notamment l'accès à tout public, et non plus seulement aux administrations fiscales, des données du Country by Country Reporting public européen.

10. Quel est le périmètre pris en compte pour les ratios d'équité que vous publiez ? Quelle analyse faites-vous de l'évolution de ces ratios ? Cette analyse vous a-t-elle poussé à adapter vos politiques de rémunération ? Si oui comment ?

Le périmètre pris en compte pour le calcul des ratios d'équité représente plus de 97% de l'effectif français du Groupe (hors périmètre ex-Bombardier Transport). Sur les cinq derniers exercices, l'évolution du ratio est justifiée par les performances du Groupe et l'évolution de la rémunération du Président-Directeur Général, elle-même très largement dépendante de sa partie variable, alignée sur ces mêmes performances. Elle n'appelle donc pas, en tant que telle, à une évolution de la politique de rémunération du Groupe, dont les principes fondamentaux (alignement sur le marché, équité interne et rémunération de la performance) restent inchangés.

- 11. Au regard de la mise en œuvre de la politique d'égalité femmes / hommes de votre groupe, pourriez-vous nous communiquer :**
- (i) L'agenda et les objectifs chiffrés – atteints ou à atteindre – concernant les sujets relatifs à cette politique (carrière, formation, rémunération, répartition vie privée / vie professionnelle, etc.) à tous les niveaux de responsabilité.**
 - (ii) Si cette politique d'égalité est appliquée dans toutes les sociétés du groupe aussi bien en France qu'à l'international. Si non, pourquoi ?**
 - (iii) Si oui, quels moyens spécifiques déployez-vous pour promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes dans vos pays d'implantation où cette notion rencontre des difficultés à s'imposer ?**

i. Au 31 mars 2021, les femmes représentaient 14 % de l'équipe de direction (contre 21% au sein de l'ancien comité exécutif, dont l'effectif était plus réduit). À l'échelle du Groupe et sur le périmètre historique d'Alstom, au 31 mars 2021, les femmes occupaient 16,15 % des postes à plus forte responsabilité (dirigeants et cadres supérieurs) et représentaient 22,3 % des cadres et professionnels (contre 16.1 % et 21.4 % respectivement au 31 mars 2020 et 16,4 % et 20,7 % respectivement au 31 mars 2019) et 19,2% de la main-d'œuvre (contre 18.8 % et 18.1 % au 31 mars 2020 et 31 mars 2019 respectivement). La stratégie « Alstom in Motion » (AiM) annoncée le 24 juin 2019 prévoit 25 % de femmes aux postes de cadres et professionnels d'ici 2025. Alstom a par ailleurs fixé un objectif de 28 % de femmes dans des postes de nature exécutive d'ici 2025, avec des échéances intermédiaires cibles de 1 % d'augmentation chaque année. À cet égard, deux principales initiatives en termes de gestion des talents seront mises en place :

- Une revue du vivier des talents féminins avec des compétences de leadership, et
- Le suivi d'un plan de développement individuel afin de les préparer à des postes avec des responsabilités plus élevées.

Le Groupe va, en outre, conduire au cours de l'exercice fiscal 2021/22 une étude visant à mesurer les écarts de rémunération entre femmes et hommes sur l'ensemble de ses employés, dans le but de définir des actions correctives à mettre en œuvre dans le cadre de sa future politique de rémunération.

ii. Les objectifs précités (en matière de représentation des femmes au sein des différentes catégories d'employés) sont des objectifs globaux, répercutés au niveau de chaque Région avec des niveaux cibles intermédiaires devant être atteints chaque année, la réalisation de ces objectifs étant évaluée à la fin de chaque exercice.

iii. Plusieurs actions, basées sur une approche systémique, sont mises en œuvre pour atteindre l'ensemble de ces objectifs :

- Ainsi, au cours de l'exercice écoulé, l'initiative ALSTOM Women Network of Excellence a été lancée en Amérique du Nord et a été étendue via le déploiement de réseaux en France, en Inde, en Allemagne, en Autriche, en Suisse et au Royaume-Uni. Les activités de ce réseau visent essentiellement à mettre à la disposition des femmes des ressources et moyens additionnels pour leur permettre de développer leurs talents en matière de leadership et de gérer leur carrière ;
- Des programmes de leadership réservés aux femmes ont également été mis en œuvre dans différents pays et 30 % des places au sein du Global Leadership Program leur sont ainsi réservées ;
- Des programmes de mentoring visant à offrir aux cadres supérieurs féminins le potentiel nécessaire pour assumer des postes à plus hautes responsabilités, en développant par exemple leur connaissance globale des activités du Groupe, ont été déployés au niveau mondial et dans certaines Régions ;
- Par ailleurs, des actions de formation à l'attention des membres du top management ont été déployées tout au long de l'année, destinées à lutter contre les biais inconscients qui empêchent les femmes d'accéder aux mêmes opportunités de promotion que les hommes.

12. Comment vos pratiques de lobbying sont-elles formalisées et comment s'intègrent-elles dans la stratégie RSE de votre groupe ? Pouvez-vous décrire la chaîne de responsabilité de votre société en matière de lobbying ou de relations institutionnelles ? Dans quels cas l'organe de contrôle de votre groupe (conseil d'administration, conseil de surveillance) peut-il ou doit-il être saisi ? Quels éléments se rapportant à vos pratiques de lobbying publiez-vous (positions publiques, budgets alloués...), et ce pour chacun de vos marchés mondiaux ?

La position d'Alstom sur ce sujet est communiquée dans son Document d'Enregistrement Universel, dont voici un extrait : « Il est parfois nécessaire pour Alstom d'avoir recours à des conseillers d'affaires externes (services de lobbying, de conseil, de veille et de représentation) pour améliorer l'expertise d'Alstom en matière de relations commerciales dans certains pays. Les politiques et les instructions d'Alstom établissent des principes et des règles solides ainsi que des procédures de sauvegarde et de vérification pour la sélection, l'utilisation et le paiement de ces services. Toutes les conventions doivent être approuvées par l'entreprise avec le soutien de la Direction E&C, au vu d'une description claire des caractéristiques de la convention et d'une information complète sur le consultant (qui fait l'objet d'un audit préalable complet et approfondi). Ces procédures sont accompagnées par une formation régulière suivie d'une évaluation afin de vérifier que tous les participants comprennent les points clés et la portée de leurs obligations. Les sessions de formation en présentiel et en ligne sont essentielles pour expliquer notre politique et nos règles et procédures d'E&C. Deux modules de formation en ligne consacrés à la prévention de la corruption et au droit de la concurrence ont été publiés et tous les collaborateurs exposés sont officiellement tenus de participer aux exercices de formation en ligne. ». De plus, en décembre 2016, la France a modifié sa législation dans le but de mieux lutter contre la corruption et de renforcer la transparence. Dans ce contexte, un répertoire public des représentants d'intérêts a été créé par la Haute Autorité pour la transparence de la vie publique, afin que les sociétés concernées en France puissent s'identifier et s'y inscrire. Cette démarche a été réalisée par Alstom, qui travaille actuellement à l'identification et à la sensibilisation des personnes potentiellement concernées en son sein. Alstom a soumis le Rapport annuel d'activités requis aux autorités françaises. Alstom publie tous les ans sur son site internet un document détaillant son positionnement par rapport aux gouvernements, organisations internationales et « Think Tanks », au sein de l'Union Européenne ainsi qu'aux États-Unis et au Canada. Ce document précise également les montants contribués auprès des organisations internationales et françaises.

L'équipe Affaires Publiques est rattachée à la Direction Commerciale.

La Procédure d'Alerte permet à tout collaborateur ou toute tierce partie entretenant un lien avec Alstom de faire état, en fonction de la législation applicable, d'une violation du Code d'éthique ou des règles et politiques d'Alstom.

13. Comment, concrètement, associez-vous les partenaires sociaux, au niveau du groupe et localement, pour engager votre entreprise dans une transition juste ? Entendez-vous publier leur avis concernant votre plan de vigilance ? Entendez-vous publier leur avis à propos de votre document de performance extra-financière ?

Deux administrateurs représentant les salariés ont rejoint le Conseil d'Administration d'Alstom au 1^{er} janvier 2021. De plus, Alstom a lancé en 2020 un nouveau plan d'engagement avec ses parties prenantes internes et externes. Un représentant du personnel a été inclus dans la première étape de consultation, portant sur la matrice de matérialité.

1. Pour être en ligne avec l'Accord de Paris, quels sont les montants de CAPEX à horizon 2025 ? Comment ces CAPEX seront-ils répartis sur l'ensemble de la chaîne de valeur entre CAPEX de maintenance et CAPEX de croissance ? Quelle est la répartition géographique ?

Dans notre deuxième rapport climat, publié en juillet 2020, nous avons indiqué que la réalisation de notre objectif pour 2030 nécessitera des investissements d'environ 10 milliards de dollars US. Sur ce montant, environ 35 % seront dépensés jusqu'en 2025. Nous ne fournissons pas de ventilation géographique, mais il s'agit du coût du nouveau capital nécessaire pour réaliser notre plan, et non de la maintenance, et nous demandons aux gouvernements de nous soutenir pour une part importante de ce montant (environ 50 %). Il s'ajoutera à nos prévisions de dépenses d'investissement de 3,2 milliards de dollars par an.

2. Comment limitez-vous l'impact de la perte de biodiversité sur vos revenus futurs ? Précisez les indicateurs et moyens mis en place.

Avant tout, nous mettons l'accent sur la gestion de l'environnement, à la fois pour le bénéfice de nos communautés locales et en tant qu'élément fondamental de notre stratégie de durabilité, dans la poursuite de notre réponse à l'objectif de développement durable 5, à savoir être un « utilisateur fiable de l'air, de la terre et de l'eau ».

Le risque lié à la biodiversité est un domaine émergent de l'évaluation financière, et en tant que tel, nous reconnaissons que nous devons le développer dans le contexte d'une analyse stratégique plus large.

Nos sites ont un potentiel très variable d'impact sur la biodiversité. Une plus grande sensibilité est liée à nos opérations minières. La biodiversité est un aspect particulièrement important du développement durable autour de nos activités minières. Notre mine au Liberia se trouve à proximité d'importantes forêts tropicales dans les montagnes de Nimba, nous avons donc développé des plans de biodiversité avec l'aide de partenaires locaux et internationaux - plus d'informations à ce sujet [ici](#).

La remise en état et la planification de la fermeture sont des aspects importants de la gestion de la biodiversité. Nous progressons dans ce domaine et prévoyons de publier de nouvelles directives d'entreprise en 2021.

Nous travaillons également avec nos mines pour obtenir la certification IRMA d'ici 2025. L'IRMA est la norme ESG multipartite la plus rigoureuse et possède des normes rigoureuses en matière de biodiversité, nous sommes donc convaincus que le processus de certification renforcera notre approche de la gestion de la biodiversité.

Nous recherchons également des moyens de contribuer à la protection des habitats locaux sur l'ensemble de nos sites sidérurgiques. Nous sommes particulièrement fiers du soutien que nous apportons depuis 20 ans au projet TAMAR au Brésil, géré par l'Institut Chico Mendes pour la conservation de la biodiversité. Ce projet protège les habitats et les espèces marines locales, comme les tortues de mer menacées, dont une colonie qui vit près de notre site de Tubarão.

Par ailleurs, au Brésil, nous gérons plus de 1 000 hectares de forêt atlantique, l'une des régions les plus diversifiées au monde sur le plan écologique, sur nos sites de Serra Azul. Cette zone est cinq fois plus grande que celle réservée à l'extraction du minerai de fer. Afin de préserver la forêt pour les générations futures, nous travaillons avec le comité du bassin de la rivière Velhas et notre pépinière interne, qui cultive et donne des semis de plus de 60 espèces indigènes. Notre objectif est de faire pousser 300 000 nouveaux plants d'ici 2022.

⁵ Traduit de l'anglais

3. Comment anticipez-vous la raréfaction de certaines ressources naturelles et les difficultés d'approvisionnement de vos ressources stratégiques ? En quoi cela affecte-t-il vos modèles économiques et comment sécurisez-vous vos filières d'approvisionnement ?

Notre équipe de stratégie surveille les informations du marché sur la disponibilité des ressources stratégiques à long terme, tandis que notre équipe d'approvisionnement entretient des relations étroites avec nos fournisseurs principaux et stratégiques. Cela dit, nos objectifs de réduction des émissions de CO₂ pour 2030 et notre engagement à passer à une production nette zéro d'ici 2050 signifient que notre chaîne d'approvisionnement est susceptible de s'éloigner du charbon à coke. Par exemple, en Espagne et en Allemagne, nous avons signalé notre intention de passer au gaz naturel et à l'hydrogène vert lorsqu'ils seront disponibles, et à cette fin, nous sommes actifs dans des réseaux régionaux tels que le réseau North Coastline et le réseau d'hydrogène de Hambourg en Allemagne. Nous avons modélisé les coûts de la transition en termes de dépenses d'investissement (réf. : Q1) et notre modélisation indique que les coûts de l'hydrogène vert devront être inférieurs à 1 dollar par kg pour être compétitifs. Nous prévoyons un projet d'analyse de scénario approfondi, au-delà de notre modélisation actuelle basée sur les politiques, qui examinera l'impact du changement climatique et de la transition climatique sur la disponibilité et les coûts des ressources.

4. La solidarité entre acteurs économiques, grandes et petites entreprises, semble nécessaire pour limiter les impacts négatifs de la crise actuelle. Comment votre groupe adapte-t-il, aux plans national et international, ses pratiques d'achat ou de vente, pour soutenir ses fournisseurs ou ses clients qui sont affectés par la crise ? Appliquez-vous des politiques différenciées pour les TPE-PME ? La crise vous a-t-elle poussé à changer structurellement vos politiques en la matière ?

Nous avons demandé à notre équipe achat de fournir une réponse à cette question et nous avons l'intention de répondre en septembre.

SOCIAL

5. Comment gérez-vous, au niveau du groupe, les impacts sociaux associés au développement massif du télétravail depuis le début de la pandémie ? Notamment en termes de gestion des risques psychosociaux, de participation aux frais, d'enquête de satisfaction des salarié.e.s, d'inversion du choix des salarié.e.s, de part des salarié.e.s en télétravail, etc.

La pandémie de Covid-19 a ajouté de nombreuses nouvelles dimensions au maintien de la sécurité et du bien-être de nos employés - une priorité de longue date pour ArcelorMittal. Dans le même temps, nous sommes fiers des efforts déployés par nos équipes de première ligne pour veiller à la sécurité et au bien-être de nos employés, et pour faire fonctionner nos usines malgré un environnement très difficile.

Lorsque nous avons fermé temporairement un grand nombre de nos bureaux, pour aider nos employés à s'adapter au travail à domicile, nous avons partagé des conseils sur les nouvelles méthodes de travail et sur la façon de faire face au manque de contacts sociaux. En juin 2020, nous avons organisé la première version virtuelle de notre semaine mondiale d'apprentissage, dont le bien-être était l'un des cinq thèmes clés. La direction de chaque opération a été encouragée à communiquer régulièrement avec les employés ; nous avons proposé de nouvelles formations en ligne, telles que « travailler en période difficile », « travailler à distance » et « gérer la crise » ; nous avons mené de nombreuses enquêtes auprès des employés à tous les niveaux tout au long de la pandémie.

Dans chaque juridiction, nous nous efforçons de nous conformer aux normes locales et nous avons élaboré une politique de travail flexible.

6. Avez-vous une définition du « salaire décent » ne se limitant pas au salaire minimum légal local ? Si oui, laquelle ? Comment votre société s'assure-t-elle que ses salarié.e.s, mais aussi les salarié.e.s de ses fournisseurs, bénéficient d'un salaire décent ?

À proprement parler, ArcelorMittal n'a pas de politique de « salaire décent ». Si certains pays ont adopté le concept de « salaire décent » et sont en train de le traduire en loi, tous les pays n'en sont pas à ce même stade, ce qui rend l'application complexe. Néanmoins, plusieurs politiques d'ArcelorMittal, y compris notre politique en matière de droits de l'homme et notre code d'approvisionnement responsable, promeuvent des salaires et des compensations équitables, tandis que le processus de certification des sites selon les normes ResponsibleSteel et IRMA nous apportera également l'assurance que nos pratiques sont conformes à ces attentes. Dans chaque pays, nous travaillons avec nos syndicats pour garantir que les niveaux de rémunération sont conformes à nos conventions collectives.

La norme de certification de site ResponsibleSteel, élaborée par un processus multipartite et lancée en 2019 (critère 4.8), exige que le site « verse au moins le salaire minimum légal applicable à tous les travailleurs ou le salaire fixé par une convention collective, le plus élevé des deux étant retenu. En l'absence de salaire minimum légal et de convention collective, le site paie la norme industrielle en vigueur ».

La plupart de nos opérations se déroulent dans des pays à revenu moyen ou élevé, où les salaires sont fixés à des niveaux permettant de couvrir un coût de la vie raisonnable, en liaison avec nos partenaires sociaux.

ArcelorMittal a cherché à soutenir ses employés dans cette situation difficile et a versé des paiements spéciaux aux employés pour leur permettre d'acheter des produits de base tels que de la nourriture, des médicaments, des uniformes scolaires et des produits d'hygiène.

Pour notre chaîne d'approvisionnement, nous adoptons une approche proactive pour identifier les risques sociaux et environnementaux. Nous concentrons actuellement notre attention sur notre chaîne d'approvisionnement en matières premières et évaluons où se trouvent les risques les plus probables pour les personnes et l'environnement. Cela permettra d'informer les secteurs de la chaîne d'approvisionnement avec lesquels nous nous engageons plus étroitement sur ces sujets. Cette démarche s'inscrit également dans le cadre de notre engagement à nous opposer au recours au travail forcé ou obligatoire, à la traite des êtres humains et à toutes les formes de violation des droits de l'homme connues sous le nom d'« esclavage moderne », au sein de nos propres activités et de notre chaîne d'approvisionnement.

À ce jour, neuf de nos sites sidérurgiques ont obtenu la certification ResponsibleSteel – les premiers sites de ce type à être certifiés selon cette norme.

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 :

- **Quels sont ces critères ? Ont-ils évolué depuis le 1^{er} avril 2020 ?**
- **Quelle est la proportion de ces critères dans la formule d'intéressement ? A-t-elle évolué depuis un an ?**
- **Quelle est la part des salarié.es concernés ?**

Les plans d'incitation à la performance sont généralement basés sur des tableaux de bord équilibrés, qui incluent normalement des aspects du développement durable tels que la santé et la sécurité. En 2021, nous avons porté à 15 % la part des plans d'incitation annuels à court terme basés sur les performances en matière de santé et de sécurité.

- 8. Dans le cadre de l'épargne salariale, quels sont les fonds bénéficiant effectivement d'un label responsable (CIES, Finansol, Greenfin, ISR) ? Pour chaque fonds proposé, quel est le nom du ou des labels, quelle est sa part en pourcentage de l'encours d'épargne salariale, à quelle proportion des salarié.e.s est-il proposé ? Par ailleurs, quelle est la part des salarié.e.s du groupe, en France et à l'étranger, ayant accès à d'autres formes d'épargne souscrite sur un plan professionnel, notamment en matière de retraite ? Quelle proportion des actifs correspondant à cette épargne est gérée de façon socialement responsable et dispose de « signes de qualité » ? Lesquels ?**

Nous offrons à nos employés une gamme d'options d'investissement pour leur plan de retraite, y compris des options de fonds ESG.

GOUVERNANCE

- 9. Appliquez-vous pour votre reporting fiscal public le standard GRI 207 ?**

Si oui, ce reporting porte-t-il sur tous les éléments indiqués dans ce standard et si non, quels éléments avez-vous choisi de ne pas publier et pourquoi ?

Si vous n'utilisez pas ce standard, quelles en sont les raisons et envisagez-vous de l'appliquer à échéance proche (un à deux ans) ? Quelles autres mesures avez-vous mises ou envisagez-vous de mettre en œuvre pour répondre à la demande croissante de transparence fiscale de la part de vos parties prenantes ?

Vous pouvez lire notre politique fiscale [ici](#) et voir la répartition de notre contribution fiscale totale dans notre [Fact book](#) à la page 41.

Sur le taux d'imposition théorique et effectif d'ArcelorMittal, veuillez-vous référer à la note 10 de notre formulaire 20-F. Celle-ci réconcilie la charge (bénéfice) fiscale attendue aux taux statutaires applicables dans les pays où nous opérons avec la charge fiscale totale comptabilisée (c'est-à-dire notre charge effective) dans notre P&L.

En plus de notre processus d'audit externe entrepris par Deloitte, les questions fiscales d'ArcelorMittal sont supervisées par le Corporate Finance and Tax Committee, présidé par le Chief Financial Officer, et sont gérées par une équipe fiscale interne expérimentée. Cette équipe est soutenue par des sociétés de conseil fiscal professionnelles si nécessaire.

En outre, le système mondial de gestion fiscale centralisé du groupe, le centre de conformité des prix de transfert, les procédures et directives fiscales internes documentées aident l'équipe fiscale interne à s'assurer que le groupe respecte le plus haut niveau de conformité aux réglementations fiscales.

- 10. Quel est le périmètre pris en compte pour les ratios d'équité que vous publiez ? Quelle analyse faites-vous de l'évolution de ces ratios ? Cette analyse vous a-t-elle poussé à adapter vos politiques de rémunération ? Si oui comment ?**

Malheureusement, la question ici n'est pas claire.

- 11. Au regard de la mise en œuvre de la politique d'égalité femmes / hommes de votre groupe, pourriez-vous nous communiquer :**

(i) L'agenda et les objectifs chiffrés – atteints ou à atteindre – concernant les sujets relatifs à cette politique (carrière, formation, rémunération, répartition vie privée / vie professionnelle, etc.) à tous les niveaux de responsabilité.

(ii) Si cette politique d'égalité est appliquée dans toutes les sociétés du groupe aussi bien en France qu'à l'international. Si non, pourquoi ?

(iii) Si oui, quels moyens spécifiques déployez-vous pour promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes dans vos pays d'implantation où cette notion rencontre des difficultés à s'imposer ?

En juin 2021, ArcelorMittal a adopté un objectif visant à doubler le % de femmes occupant des postes de direction

pour atteindre 25 % d'ici 2030. Pour atteindre cet objectif, nous avons lancé une nouvelle stratégie de diversité visant à :

- Sensibiliser à l'importance d'une plus grande diversité.
- construire une culture inclusive pour soutenir la progression de la carrière des femmes
- mettre l'accent sur les talents féminins dans le recrutement
- mettre l'accent sur l'équilibre entre les sexes dans les postes de direction.

Dans la pratique, nous encourageons activement les jeunes femmes à étudier les STEM⁶ ; nous créons des opportunités d'entrée pour les jeunes femmes issues des STEM ; nous veillons à ce qu'il y ait au moins une femme dans chaque plan de succession des cadres supérieurs ; nous identifions les femmes à haut potentiel et veillons à ce qu'elles bénéficient d'un plan de carrière ; nous soutenons activement les modèles de rôle ; nous offrons une formation sur les préjugés inconscients pour favoriser une culture inclusive. Pour superviser cette stratégie, nous avons renforcé notre gouvernance de la diversité et de l'inclusion avec la formation d'un conseil mondial de la diversité chargé de superviser les performances du groupe en matière de D&I et de partager les bonnes expériences dans les différents sites.

12. Comment vos pratiques de lobbying sont-elles formalisées et comment s'intègrent-elles dans la stratégie RSE de votre groupe ? Pouvez-vous décrire la chaîne de responsabilité de votre société en matière de lobbying ou de relations institutionnelles ? Dans quels cas l'organe de contrôle de votre groupe (conseil d'administration, conseil de surveillance) peut-il ou doit-il être saisi ? Quels éléments se rapportant à vos pratiques de lobbying publiez-vous (positions publiques, budgets alloués...), et ce pour chacun de vos marchés mondiaux ?

Veuillez-vous référer à [notre rapport sur les positions politiques liées au climat des associations membres](#) d'ArcelorMittal publié en juin de l'année dernière. Nous avons l'intention de publier un deuxième rapport dans les mois à venir.

13. Comment, concrètement, associez-vous les partenaires sociaux, au niveau du groupe et localement, pour engager votre entreprise dans une transition juste ? Entendez-vous publier leur avis concernant votre plan de vigilance ? Entendez-vous publier leur avis à propos de votre document de performance extra-financière ?

Au cours des deux prochaines décennies, l'industrie sidérurgique connaîtra une transformation sans précédent depuis le XIX^{ème} siècle, de nombreux aspects de l'activité industrielle tout au long de la chaîne de valeur évoluant au-delà de toute reconnaissance. Un aspect important de cette transformation sera la transformation sociale qui l'accompagne, et l'assurance qu'elle apporte une amélioration de la qualité de vie et des niveaux de vie tout au long de la chaîne de valeur. Alors que nous planifions la transition de chacun de nos sites sidérurgiques, nous travaillons avec le gouvernement et les syndicats pour optimiser ces impacts.

En Espagne, par exemple, où nous prévoyons de passer de la fabrication d'acier en haut fourneau à la filière DRI / EAF, nous prévoyons un impact positif sur l'emploi tout au long de la chaîne de valeur, à la fois dans la construction des nouveaux actifs, dans le démantèlement des actifs existants et dans le développement de l'infrastructure d'énergie renouvelable et des systèmes de production et de transport d'hydrogène. En outre, la transition contribuera à améliorer l'impact environnemental tout au long de la chaîne de valeur de l'acier.

⁶ Science, technologie, ingénierie et mathématiques.

Au Canada, notre plan de conversion à la production d'acier DRI / EAF contribue à la pérennité de postes qualifiés bien rémunérés dans le secteur de la fabrication avancée et devrait également soutenir jusqu'à 2 500 emplois pendant les phases d'ingénierie et de construction. Elle renforcera également la capacité d'ArcelorMittal Dofasco à soutenir les segments de produits les plus exigeants, notamment les pièces automobiles exposées, les aciers avancés à haute résistance et les emballages de consommation.

Cette nouvelle voie de production pour ArcelorMittal Dofasco fournira un environnement de fabrication techniquement avancé pour le personnel d'exploitation, de maintenance et de technologie, avec une meilleure santé et sécurité. De nouveaux postes, de la formation et du développement seront fournis aux employés qui passeront des unités commerciales existantes aux nouveaux actifs, avec environ 160 000 heures de formation nécessaires pour assurer la transition de notre main-d'œuvre vers la nouvelle empreinte.

ArcelorMittal a développé un outil qui nous aidera à comprendre l'impact social de notre stratégie de décarbonisation. Sur la base des principes de meilleures pratiques développés par le PNUE et avec un groupe d'entreprises leaders de la Table ronde sur l'ACV sociale, nous serons en mesure d'utiliser cet outil parallèlement à notre expertise en matière d'impact environnemental afin de considérer les impacts globaux de nos plans de transition. Cela fournira des données supplémentaires pour soutenir notre travail avec les principales parties prenantes, y compris la nécessité d'une politique pour soutenir la transition industrielle et sociale.

Nous n'avons pas encore prévu de publier l'opinion des parties prenantes sur nos plans de développement durable et nos rapports, mais nous n'excluons pas cette possibilité à l'avenir.

1. Pour être en ligne avec l'Accord de Paris, quels sont les montants de CAPEX à horizon 2025 ? Comment ces CAPEX seront-ils répartis sur l'ensemble de la chaîne de valeur entre CAPEX de maintenance et CAPEX de croissance ? Quelle est la répartition géographique ?

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, d'investissement et de développement, actuellement en cours de déploiement sur toutes les dimensions (datacenters, mobilité, énergie, achats et chaîne d'approvisionnement, projets clients), est aligné avec un scénario climatique compatible avec l'accord de Paris, afin de limiter la hausse des températures à 1,5°C. Il a été validé en février 2021 par l'organisme

« *Science Based Targets* », et a déjà un impact sur nos investissements et nos objectifs commerciaux. À cet égard, Atos dédie une part importante de ses investissements en recherche et développement (235 millions d'euros au total en 2020) pour développer des solutions numériques concourant à l'effort de décarbonation, par exemple en matière de supercalculateurs à haute efficacité énergétiques (72 brevets déposés) ou de Edge computing. Par ailleurs, Atos a également investi en 2020 dans le renforcement de son expertise en décarbonation, avec notamment l'acquisition d'EcoAct. Ces investissements se poursuivront dans les prochaines années. Enfin, 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 du Pacte mondial des Nations Unies, visant à limiter l'augmentation des températures à 1,5°C.

2. Comment limitez-vous l'impact de la perte de biodiversité sur vos revenus futurs ? Précisez les indicateurs et moyens mis en place.

Atos tient compte de nombreuses problématiques 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 de ses activités, les impacts environnementaux les plus importants d'Atos 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 bonnes pratiques écologiques et la certification ISO 14001 ont un impact positif sur l'ensemble des écosystèmes.

En particulier, Atos minimise son utilisation des surfaces, et a engagé plusieurs initiatives locales pour promouvoir la biodiversité, comme par exemple l'installation de ruches sur les toits de différents sites pour lutter contre le déclin de la population d'abeilles ou de jardins collaboratifs permettant aux salariés de cultiver des légumes. Par ailleurs, 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. Enfin, l'activité de séquestration de carbone d'EcoAct inclut la protection et la régénération des forêts primaires, ce qui favorise la protection de la biodiversité.

3. Comment anticipez-vous la raréfaction de certaines ressources naturelles et les difficultés d'approvisionnement de vos ressources stratégiques ? En quoi cela affecte-t-il vos modèles économiques et comment sécurisez-vous vos filières d'approvisionnement ?

La sécurisation des filières d'approvisionnement est – et a toujours été – un élément essentiel de la gestion des risques d'entreprise. L'anticipation des ressources nécessaires aux activités de l'entreprise fait partie du processus de planification stratégique. Par ailleurs, nous veillons à construire des relations de partenariat sur le long terme avec nos fournisseurs stratégiques. À cet égard, l'engagement de nos fournisseurs en matière de trajectoire de décarbonation apporte une nouvelle dimension à ces partenariats, et à la stratégie fournisseurs dans son ensemble. En effet, les enjeux de décarbonation nécessitent d'identifier précisément l'ensemble des contributions de nos fournisseurs aux émissions de carbone d'Atos. Cette analyse permet d'améliorer encore l'identification et le suivi des sources d'approvisionnement de nos fournisseurs en ressources naturelles, leur disponibilité et leur contribution à notre programme environnemental.

4. La solidarité entre acteurs économiques, grandes et petites entreprises, semble nécessaire pour limiter les impacts négatifs de la crise actuelle. Comment votre groupe adapte-t-il, aux plans national et international, ses pratiques d'achat ou de vente, pour soutenir ses fournisseurs ou ses clients qui sont affectés par la crise ? Appliquez-vous des politiques différenciées pour les TPE-PME ? La crise vous a-t-elle poussé à changer structurellement vos politiques en la matière ?

Depuis plus d'un an, Atos a fait preuve de résilience et d'adaptabilité dans un environnement économique inédit. Cela a été possible grâce à une relation étroite avec les fournisseurs et partenaires afin de garantir aux clients une continuité opérationnelle. Ces résultats reposent sur une approche de sélection des fournisseurs adaptée et inclusive, ouverte aux multinationales mais également aux petites structures, tant locales que globales. Atos a par ailleurs développé un programme spécifique nommé « Scaler » en direction des start-ups et des structures en croissance, leur offrant un soutien technologique et matériel, et leur donnant accès à l'écosystème Atos.

SOCIAL

5. Comment gérez-vous, au niveau du groupe, les impacts sociaux associés au développement massif du télétravail depuis le début de la pandémie ? Notamment en termes de gestion des risques psychosociaux, de participation aux frais, d'enquête de satisfaction des salarié.e.s, d'inversion du choix des salarié.e.s, de part des salarié.e.s en télétravail, etc.

La crise sanitaire que nous traversons a mis en évidence la forte culture de responsabilité sociale d'Atos, matérialisée par une gestion de crise efficace guidée par le bien-être, la santé et la sécurité des collaborateurs. Depuis le début de la pandémie, le Groupe a adopté le télétravail afin de permettre à son personnel de poursuivre leur activité de manière efficace et en toute sécurité grâce aux outils collaboratifs. En particulier, l'inclusion numérique est devenue un élément essentiel de la responsabilité sociétale. Atos continue à encourager l'ouverture et la diversité des conditions de travail par le biais de nombreuses initiatives. Agissant en tant qu'employeur responsable et inclusif, qui inspire ses collaborateurs afin de les amener à innover pour ses clients, guidé par les principes de son programme « We are Atos », le Groupe œuvre à la création d'un environnement de travail flexible et attractif.

Les principales mesures adoptées ont été les suivantes :

1. facilitation du télétravail et la flexibilité du travail ;
2. suivi des employés pour une meilleure protection et prévention ;

3. applications déployées pour la gestion de la présence sur les sites ;
4. adaptation des ressources IT ;
5. adoption de mesures permettant la continuité des activités, en lien constant avec les clients ;
6. enquête auprès des collaborateurs et mesures de suivi ;
7. protocole sanitaire strict dans les bureaux : réduction de la capacité des sites, application des gestes barrières et des mesures de distanciation, matériel de désinfection, information des salariés ;
8. soutien individualisé pour les salariés susceptibles d'être testés positifs, ayant besoin d'une aide médicale, présentant des symptômes ou se sentant plus en sécurité en quarantaine (en raison de leur vulnérabilité ou d'une exposition potentielle au virus) ;
9. communication locale et globale sur différents supports : emails, affiches, prospectus, vidéos ;
10. remboursement de certaines dépenses liées au télétravail ;
11. révision des processus pour s'adapter à la nouvelle réalité du travail à distance : accueil, réunions, formations ;
12. modules de formation en ligne spécifiques créés autour de thèmes liés au Covid-19 ;
13. initiatives locales concernant la santé psychique et réseaux de soutien au personnel.

6. Avez-vous une définition du « salaire décent » ne se limitant pas au salaire minimum légal local ? Si oui, laquelle ? Comment votre société s'assure-t-elle que ses salarié.e.s, mais aussi les salarié.e.s de ses fournisseurs, bénéficient d'un salaire décent ?

Atos se conforme bien entendu aux différentes législations applicables et à tout accord collectif de branche ou local sur les niveaux de salaire. 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 un 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 rémunération pour chaque poste sont en ligne avec la médiane du marché du secteur high tech dans chaque pays. S'agissant des fournisseurs d'Atos, ceux-ci doivent accepter et respecter une charte d'engagement en matière d'intégrité, qui impose de se conformer aux principes du Pacte mondial des Nations Unies notamment en matière de droit au travail. Atos en évalue la bonne application en recourant à un expert indépendant (EcoVadis). Vous trouverez par ailleurs plus d'informations concernant le « ratio d'équité » dans la réponse à la question 11 ci-dessous.

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 :

- **Quels sont ces critères ? Ont-ils évolué depuis le 1^{er} avril 2020 ?**
- **Quelle est la proportion de ces critères dans la formule d'intéressement ? A-t-elle évolué depuis un an ?**
- **Quelle est la part des salarié.es concernés ?**

Un accord d'intéressement collectif d'une durée de 3 ans avait été signé en 2018 sur le périmètre France. Des négociations ont été ouvertes pour le renouvellement de cet accord en 2021, mais elles n'ont pas abouti. L'intention de la Société est bien d'inclure des critères environnementaux et sociaux dans tout accord d'intéressement qui serait négocié à l'avenir.

8. Dans le cadre de l'épargne salariale, quels sont les fonds bénéficiant effectivement d'un label responsable (CIES, Finansol, Greenfin, ISR) ? Pour chaque fonds proposé, quel est le nom du ou des labels, quelle est sa part en pourcentage de l'encours d'épargne salariale, à quelle proportion des salarié.e.s est-il proposé ? Par ailleurs, quelle est la part des salarié.e.s du groupe, en France et à l'étranger, ayant accès à d'autres formes d'épargne souscrite sur un plan professionnel, notamment en matière de retraite ? Quelle proportion des actifs correspondant à cette épargne est gérée de façon socialement responsable et dispose de « signes de qualité » ? Lesquels ?

En 2020, le Groupe Atos a lancé un appel d'offres relatif à l'épargne salariale. L'un des objectifs était d'élargir l'offre de fonds labellisés ISR / Finansol. Le Plan d'Épargne Groupe propose désormais aux salariés en France, outre les fonds monétaires / CCB / « Sprint Dynamic » (composé d'actions Atos), 7 nouveaux fonds dont 5 ont reçu le label ISR ou Finansol : IMPACT ACTIONS EMPLOI SOLIDAIRE (PART I), IMPACT ISR EQUILIBRE (PART I), IMPACT ISR OBLIG EURO (PART I), IMPACT ISR PERFORMANCE (PART I), IMPACT ISR RENDEMENT SOLIDAIRE (PART I), SELECTION MIROVA ACTIONS INTERNATIONALES (PART I), SELECTION MIROVA EUROPE ENVIRONNEMENT PART I.

Actuellement, parmi les fonds ouverts à l'investissement dans le Plan d'Épargne du Groupe Atos, hors fonds monétaire, CCB et fonds « Sprint Dynamic » (composé d'actions Atos), la répartition des sommes investies par fonds est la suivante :

Dénomination des Fonds	Label ISR	Label Finansol	Sans label	Total
IMPACT ISR OBLIG EURO (PART I)	40%			40%
SELECTION MIROVA ACTIONS INTERNATIONALES (PART I)			20%	20%
IMPACT ISR EQUILIBRE (PART I)	11%			11%
IMPACT ACTIONS EMPLOI SOLIDAIRE (PART I)		9%		9%
IMPACT ISR PERFORMANCE (PART I)	9%			9%
IMPACT ISR RENDEMENT SOLIDAIRE (PART I)	8%			8%
SELECTION MIROVA EUROPE ENVIRONNEMENT PART I			2%	2%
Total	69%	9%	22%	100%

En matière de retraite, certains salariés de l'entité Atos International France (soit 3 % des effectifs en France) ont accès à un Plan d'Épargne Retraite Collectif (PERCOL) dont 18 % de l'encours est aujourd'hui investi dans des fonds gérés de manière socialement responsable (label ISR).

À l'étranger, certains salariés du Groupe bénéficient de régimes de retraite dits à cotisations définies principalement au Royaume-Uni, aux États-Unis et aux Pays-Bas. Les gestionnaires de ces plans sont sélectionnés parmi les acteurs de premier plan en tenant compte, notamment, de la manière dont les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance sont pris en compte dans les processus d'investissement et dans la sélection des gestionnaires de fonds. Ils appliquent les meilleures pratiques locales et sont tous signataires des Principes pour l'Investissement Responsable des Nations Unies (UN PRI) qui visent à intégrer les facteurs ESG dans les décisions d'investissement.

9. Appliquez-vous pour votre reporting fiscal public le standard GRI 207 ?

Si oui, ce reporting porte-t-il sur tous les éléments indiqués dans ce standard et si non, quels éléments avez-vous choisi de ne pas publier et pourquoi ?

Si vous n'utilisez pas ce standard, quelles en sont les raisons et envisagez-vous de l'appliquer à échéance proche (un à deux ans) ? Quelles autres mesures avez-vous mises ou envisagez-vous de mettre en œuvre pour répondre à la demande croissante de transparence fiscale de la part de vos parties prenantes ?

Atos ne souhaite pas à ce jour diffuser de données susceptibles de révéler des informations sensibles à des concurrents non soumis aux mêmes obligations de transparence.

En revanche, le Groupe veille au respect des règles qui lui sont applicables en matière de transparence fiscale. En effet, dans le cadre de ses obligations légales, le Groupe déclare chaque année auprès de l'administration fiscale française l'ensemble des informations demandées dans le cadre du reporting fiscal pays par pays (« CbCR ») établi conformément aux recommandations de l'OCDE et pouvant donner lieu le cas échéant à un échange d'informations avec les administrations fiscales étrangères.

Atos suivra avec attention les discussions de l'Union européenne et des États membres relatives au CbCR et adaptera si nécessaire sa communication afin de se conformer aux évolutions en la matière.

10. Quel est le périmètre pris en compte pour les ratios d'équité que vous publiez ? Quelle analyse faites-vous de l'évolution de ces ratios ? Cette analyse vous a-t-elle poussé à adapter vos politiques de rémunération ? Si oui comment ?

Le Conseil d'Administration de la Société, sur la recommandation du Comité des Rémunérations, a souhaité présenter les informations en matière de comparaison et d'évolution de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs en retenant un périmètre plus large que la seule société Atos SE, qui n'emploie aucun salarié. Les informations présentées dans le Document d'Enregistrement Universel 2020 ont été établies conformément aux recommandations de l'AFEP-MEDEF actualisées en février 2021. Le périmètre retenu pour le calcul du ratio inclut l'ensemble des sociétés du Groupe Atos basées en France, ainsi que l'ensemble des sociétés Atos International (France, Pays-Bas, France et Suisse) qui regroupent les fonctions globales du Groupe Atos en Europe. Ainsi, le périmètre considéré représente environ 8 000 salariés du Groupe Atos, dont 95 % situés en France et constitue un périmètre représentatif cohérent et légitime de la société Atos SE dont l'ancrage est profondément européen avec deux sièges à Bezons (France) et Munich (France). Les rémunérations sous-jacentes à la détermination des ratios correspondent aux rémunérations brutes totales versées au cours de l'exercice. Elles incluent l'ensemble des éléments de rémunération en numéraire (salaire de base, primes d'objectifs, primes exceptionnelles, avantages en nature) ainsi les éléments de rémunération en titres valorisés à partir de leur juste valeur, à la date d'attribution, telle que reconnue dans les comptes consolidés conformément à la norme IFRS 2. Cette valorisation correspond ainsi à une valeur historique à la date d'attribution calculée à des fins comptables. Elle ne représente ni une valeur de marché à la date de publication, ni la valeur qui pourrait être reçue par le bénéficiaire lors de l'acquisition définitive éventuelle de ces titres. Le périmètre des salariés retenu inclut uniquement les salariés présents de manière continue au cours des exercices concernés. Pour les salariés à temps partiel, les rémunérations ont été établies sur la base d'équivalents temps plein.

Compte tenu du contexte très spécifique de la crise économique et sanitaire en 2020 et de la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général en novembre 2019, l'analyse de l'évolution des ratios sur 2 exercices ne permet pas de dégager des orientations en matière d'évolution des politiques de rémunération. On peut en revanche noter une baisse significative du ratio d'équité du Directeur Général entre 2019 et 2020, respectivement de -17,2 % sur le salaire moyen et de -16,7 % sur le salaire médian.

11. Au regard de la mise en œuvre de la politique d'égalité femmes / hommes de votre groupe, pourriez-vous nous communiquer :

- (i) **L'agenda et les objectifs chiffrés – atteints ou à atteindre – concernant les sujets relatifs à cette politique (carrière, formation, rémunération, répartition vie privée / vie professionnelle, etc.) à tous les niveaux de responsabilité.**
- (ii) **Si cette politique d'égalité est appliquée dans toutes les sociétés du groupe aussi bien en France qu'à l'international. Si non, pourquoi ?**
- (iii) **Si oui, quels moyens spécifiques déployez-vous pour promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes dans vos pays d'implantation où cette notion rencontre des difficultés à s'imposer ?**

Atos est en conformité avec les réglementations en matière de diversité et de lutte contre les discriminations. De nombreux pays ont adopté des lois pour faire appliquer le principe à travail égal, salaire égal. Cette problématique est soutenue par la Convention 100 de l'OIT sur « L'égalité de rémunération entre les hommes et les femmes pour un travail de valeur égale ».

Il existe encore des différences de salaire entre hommes et femmes, mais l'écart se réduit grâce à des mesures prises par l'entreprise. En France, par exemple, dans le cadre d'un accord avec les syndicats, un budget est dégagé chaque année et alloué à la révision régulière des salaires afin de réduire la différence relative de revenu moyen par catégorie professionnelle, entre hommes et femmes. Lors des revues de salaire annuelles, toute différence de salaire entre hommes et femmes est mis en exergue à l'intention du manager afin de fonder une décision d'augmentation de salaire. De plus, des lignes directrices claires sont transmises aux managers dans le cadre des augmentations de salaire annuelles : la proportion de salariés femmes recevant une augmentation de salaire doit être supérieure à leur part dans le total des effectifs et le taux moyen d'augmentation de salaire des femmes doit être supérieur à celui des hommes.

Atos s'est engagé à augmenter le nombre de femmes salariées et a mis des programmes et des mesures en place. « Women who succeed » fait partie des initiatives lancées en 2018. Elle propose des conversations ciblées avec les membres du Comité de Direction Générale et les femmes cadres supérieurs afin d'offrir des ressources complémentaires, de nouer des contacts et de suivre d'éventuelles formations consacrées à leur promotion. En outre, au cours de l'année 2020, le Conseil d'Administration était composé de 46,2 % de femmes (6 sur 13). La Société respecte le taux de 40 % de femmes administrateurs prévu par la loi française.

Le Atos Executive Group, communauté de dirigeants d'Atos chargé de mettre en œuvre la stratégie d'Atos et de garantir la performance opérationnelle, a fait l'objet d'une refonte en 2020 et est composé de 464 top managers au 31 décembre 2020. Les critères de sélection sont basés sur la performance, l'entrepreneuriat, l'innovation et l'esprit d'équipe et la liste des membres est revue annuellement. En 2020, la représentativité de ce réseau était en ligne avec la diversité au niveau du groupe (le réseau comptait 30 % de femmes en 2020 contre environ 13 % en 2019). Dans les années à venir, le Groupe Atos entend recruter 50 % de femmes sur l'ensemble du Groupe et ainsi augmenter le taux global de diversité. Par ailleurs, le Atos Executive Group continuera d'être aligné avec le Groupe en termes de diversité.

12. Comment vos pratiques de lobbying sont-elles formalisées et comment s'intègrent-elles dans la stratégie RSE de votre groupe ? Pouvez-vous décrire la chaîne de responsabilité de votre société en matière de lobbying ou de relations institutionnelles ? Dans quels cas l'organe de contrôle de votre groupe (conseil d'administration, conseil de surveillance) peut-il ou doit-il être saisi ? Quels éléments se rapportant à vos pratiques de lobbying publiez-vous (positions publiques, budgets alloués...), et ce pour chacun de vos marchés mondiaux ?

Atos déclare (i) ses activités de lobbying auprès des institutions européennes au Registre de la Transparence de l'Union européenne et (ii) ses activités de lobbying auprès des responsables publics français au Répertoire des Représentants d'Intérêts de la Haute Autorité pour la Transparence de la Vie Publique.

Les données utilisées pour ces déclarations proviennent (i) d'une consolidation des informations remontées par les Directeurs Juridiques et Responsables Compliance locaux effectuée au niveau global par la Direction de la Compliance Groupe, (ii) d'échanges individuels de la Direction de la Compliance avec les personnes en charge des actions de représentation d'intérêts concernant les différents projets (Group CSR et Global BDS ARI, Finance, Strategy & Innovation, Head of PS&D Industry) et (iii) d'une validation des données chiffrées par la fonction Finance.

Le processus de déclaration est mené chaque année en mars, permettant ainsi au Groupe de se conformer à ses obligations de transparence au niveau européen et au niveau national.

13. Comment, concrètement, associez-vous les partenaires sociaux, au niveau du groupe et localement, pour engager votre entreprise dans une transition juste ? Entendez-vous publier leur avis concernant votre plan de vigilance ? Entendez-vous publier leur avis à propos de votre document de performance extra-financière ?

Atos est engagé dans un processus de dialogue et de concertation nourri avec les instances représentatives du personnel, y compris concernant le dispositif d'alerte.

Le Plan de Vigilance a été élaboré avec les parties prenantes de la Société et est présenté annuellement au Group Management Committee, de même que les progrès réalisés dans la mise en œuvre du plan d'actions. Le Plan de Vigilance est publié dans le Document d'Enregistrement Universel. Le Secrétaire Général Groupe & Chief Compliance Officer est responsable de ce Plan de Vigilance.

1. Pour être en ligne avec l'Accord de Paris, quels sont les montants de CAPEX à horizon 2025 ? Comment ces CAPEX seront-ils répartis sur l'ensemble de la chaîne de valeur entre CAPEX de maintenance et CAPEX de croissance ? Quelle est la répartition géographique ?

La nouvelle réglementation européenne « Taxonomie » prévoit en effet l'obligation de publication CAPEX (ou OPEX ou turnover) pour les entreprises non financières. Pour les sociétés d'assurance, selon les recommandations de l'EIOPA, c'est le ratio : $\text{green_P\&C_GWP} / \text{P\&C_GWP}$ qui est pertinent pour notre secteur d'activité (« Part des primes brutes émises non-vie – par rapport au total des primes brutes émises non-vie – correspondant aux activités d'assurance identifiées comme durables sur le plan environnemental dans la Taxonomie de l'UE »). Nous sommes en attente des actes délégués de l'UE pour une mise en œuvre de la publication des données pertinentes en 2022.

- En termes d'engagements d'ici 2025 : Nous allons réduire de 20 % l'empreinte carbone de notre portefeuille et nous suivons l'indicateur de « warming potential » pour un alignement de trajectoire 1,5 degrés d'ici 2050 ; les progrès réalisés sur ces objectifs seront publiés dans notre rapport Climat en juin prochain. Nous sommes également engagés sur une augmentation de nos investissements verts à hauteur de 24 milliards en 2023, passés depuis début avril à 25 milliards grâce à l'émission réussie de notre premier « bond » vert.
- Concernant les activités d'assurance, nous travaillons actuellement avec l'ensemble des entités du Groupe à la fixation d'un objectif de primes vertes (sur le périmètre P&C) et le lancement de la NZIA (Net-Zero Insurance Alliance) le 22 avril dernier va nous permettre de travailler collectivement avec nos pairs pour définir une méthodologie et des métriques communes vers une trajectoire « Net Zero ». À noter également que sur le périmètre « Life & Savings », nous sommes en conformité avec les obligations de transparence SFDR (Sustainable Finance Disclosure Reporting) en vigueur depuis mars 2021, qui intégreront également à terme la Taxonomie.

Nous développons ainsi une stratégie d'alignement avec les accords de Paris, pertinente par rapport aux enjeux spécifiques de notre secteur d'activité, à la fois sur l'actif et le passif de notre bilan.

2. Comment limitez-vous l'impact de la perte de biodiversité sur vos revenus futurs ? Précisez les indicateurs et moyens mis en place.

La perte de biodiversité perturbe le fonctionnement des écosystèmes (océans, forêts, ...), ce qui met à mal leur capacité à générer ce que l'on appelle des « services écosystémiques », tels la production de denrées agricoles et autres matières premières naturelles. Ceci menace donc à la fois la société et les entreprises qui en dépendent, ainsi que les investisseurs et les assureurs qui s'appuient sur une économie en bonne santé. C'est pourquoi AXA considère le défi de la biodiversité comme une extension naturelle de ses efforts en matière de lutte contre le changement climatique, qui aggrave la destruction des écosystèmes. Ainsi nous avons lancé diverses initiatives depuis 2018, dont un fonds d'investissement à impact dédié au climat et à la biodiversité, une coalition pour la protection des océans, un partenariat d'envergure avec le WWF. Nous avons également signé certains engagements clés tels Act4Nature, Business4Nature, Finance for Biodiversity et avons publié une série de recommandations au G7 dont la création de la TNFD, une « Taskforce » pour la biodiversité sur le modèle de la TCFD au sein de laquelle nous jouons un rôle très actif.

Concernant l'analyse d'impact, nous avons, avec divers partenaires, lancé un appel d'offres pour identifier et sélectionner la meilleure approche, et nous nous sommes engagés à soutenir une organisation française, Iceberg DataLab, pendant 3 ans, pour lui permettre de développer son modèle d'analyse d'impact. Il est donc encore trop tôt pour chiffrer cet impact mais AXA soutient et finance les développements méthodologiques qui nous permettront d'y arriver.

3. Comment anticipez-vous la raréfaction de certaines ressources naturelles et les difficultés d'approvisionnement de vos ressources stratégiques ? En quoi cela affecte-t-il vos modèles économiques et comment sécurisez-vous vos filières d'approvisionnement ?

Nos filières d'approvisionnement – caractérisées par notre activité de services financiers – ne sont pas directement à risque en terme de raréfaction de matières premières. Cependant, ce sujet, entre autres, est pris en compte dans l'analyse dite des risques environnementaux déployée au sein de notre gestion d'actifs, en fonction des secteurs d'activités concernés.

4. La solidarité entre acteurs économiques, grandes et petites entreprises, semble nécessaire pour limiter les impacts négatifs de la crise actuelle. Comment votre groupe adapte-t-il, aux plans national et international, ses pratiques d'achat ou de vente, pour soutenir ses fournisseurs ou ses clients qui sont affectés par la crise ? Appliquez-vous des politiques différenciées pour les TPE-PME ? La crise vous a-t-elle poussé à changer structurellement vos politiques en la matière ?

Comme premier assureur mondial des entreprises, AXA est un partenaire privilégié des TPE et PME dans l'ensemble des pays où nous opérons. Nous sommes pleinement mobilisés depuis le début de la crise sanitaire pour protéger nos clients professionnels à travers des indemnisations. Afin de soutenir nos assurés touchés par la crise, les entités du Groupe ont par ailleurs pris de nombreuses mesures extracontractuelles. En France, notamment, AXA a par exemple gelé ou remboursé des cotisations, maintenu les garanties des contrats en cas de difficultés de paiement, et a été un des premiers contributeurs au Fond de solidarité de l'État. Nous avons par ailleurs adapté notre politique d'achats et accéléré le paiement des factures afin de soutenir la trésorerie de nos fournisseurs. Enfin, nous avons investi pour renforcer le capital des PME et TPE qui joueront un rôle de premier plan dans la relance de l'économie.

SOCIAL

5. Comment gérez-vous, au niveau du groupe, les impacts sociaux associés au développement massif du télétravail depuis le début de la pandémie ? Notamment en termes de gestion des risques psychosociaux, de participation aux frais, d'enquête de satisfaction des salarié.e.s, d'inversion du choix des salarié.e.s, de part des salarié.e.s en télétravail, etc.

Le recours systématique au télétravail depuis le début de la crise nous a permis de protéger nos collaborateurs et de garantir la continuité des opérations pour nos assurés. Nous avons porté une attention particulière aux conditions de travail de nos employés, en distribuant du matériel informatique et en participant à leurs frais d'équipement.

Dans le contexte exceptionnel de la pandémie, nous avons adapté les méthodes de management et veillé à respecter l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Nous avons par ailleurs accéléré le déploiement d'un programme mondial pour la santé et le bien-être de nos collaborateurs, leur permettant notamment de bénéficier d'un service d'assistance psychologique à tout moment. Nous avons également créé des modules de formations pour nos managers leur donnant les clés pour identifier des problèmes liés au bien-être mental de leurs collaborateurs et les aider à engager des conversations sur ces sujets.

En juillet 2020, 90 % des collaborateurs du Groupe ont indiqué être satisfaits de leur expérience du télétravail et vouloir y recourir plus régulièrement à l'avenir. Dans ce contexte, le Groupe a annoncé en début d'année l'extension de sa stratégie de « *smart working* » à l'ensemble des entités, en adoptant une organisation du travail hybride, qui combinera durablement travail à distance et présence au bureau.

6. Avez-vous une définition du « salaire décent » ne se limitant pas au salaire minimum légal local ? Si oui, laquelle ? Comment votre société s'assure-t-elle que ses salarié.e.s, mais aussi les salarié.e.s de ses fournisseurs, bénéficient d'un salaire décent ?

AXA veille à ce que la rémunération des salariés dans toutes les entités du Groupe 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.

Par ailleurs, en 2020, AXA a lancé un programme mondial avec l'objectif d'améliorer le bien-être de ses 121 000 salariés en développant l'accès aux soins et la prévention des principaux risques de santé. Ce programme est totalement gratuit pour les salariés et est déployé dans 57 pays. Cette initiative est une nouvelle étape dans la mise en œuvre de la stratégie d'AXA visant à mieux aligner les avantages offerts à ses salariés à travers le monde.

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 :

- Quels sont ces critères ? Ont-ils évolué depuis le 1^{er} avril 2020 ?
- Quelle est la proportion de ces critères dans la formule d'intéressement ? A-t-elle évolué depuis un an ?
- Quelle est la part des salarié.es concernés ?

La majorité des accords d'intéressement intègrent déjà des critères environnementaux et sociaux (par exemple taux de participation à des formations / actions éco responsables, réduction de la consommation de papier / déchets non triés, taux de participation à des actions solidaires, taux de prise de congés coparentaux, taux de télétravailleurs). En fonction des accords, le poids relatif des critères RSE varie entre 5 % et 20 %.

Il est envisagé de revoir le choix et le poids relatif des critères à l'occasion du renouvellement de chaque accord, visant à aligner la mesure de performance avec les orientations du plan stratégique « *Driving Progress 2023* » du Groupe. Notre intention est aussi de renforcer le poids des critères RSE de manière à maintenir notre leadership sur les enjeux climatiques et incarner notre raison d'être « *Agir pour le progrès humain en protégeant ce qui compte* ».

8. Dans le cadre de l'épargne salariale, quels sont les fonds bénéficiant effectivement d'un label responsable (CIES, Finansol, Greenfin, ISR) ? Pour chaque fonds proposé, quel est le nom du ou des labels, quelle est sa part en pourcentage de l'encours d'épargne salariale, à quelle proportion des salarié.e.s est-il proposé ? Par ailleurs, quelle est la part des salarié.e.s du groupe, en France et à l'étranger, ayant accès à d'autres formes d'épargne souscrite sur un plan professionnel, notamment en matière de retraite ? Quelle proportion des actifs correspondant à cette épargne est gérée de façon socialement responsable et dispose de « signes de qualité » ? Lesquels ?

L'épargne salariale des collaborateurs d'AXA placée dans des fonds bénéficiant d'un label responsable représente 34 % de l'encours de l'épargne salariale (hors les fonds d'actionnariat investis en titres AXA). Il s'agit des fonds AXA Horizon ISR, AXA Diversifié Solidaire, AXA ISR Europe Actions, tous soumis à la politique d'investissement responsable du Groupe et labellisés ISR (Investissement Socialement Responsable). L'investissement dans ces trois fonds labellisés est proposé aux salariés du Groupe en France, qui représentent environ 23 % des salariés du Groupe.

La politique du Groupe AXA prévoit que les salariés bénéficient de régimes supplémentaires de retraite à cotisations définies dans le respect du contexte réglementaire local. Pour ce type de régimes professionnels de retraite, le choix d'investissement des cotisations sur les différents supports proposés relève de la décision des salariés. Le Groupe déploie la stratégie de Responsabilité d'Entreprise d'AXA en fournissant des solutions d'investissement responsable. En outre, le Groupe propose 3 fonds labellisés ISR pour les salariés qui choisissent la gestion libre : AXA Pension Future, AXA WF Framlington Evolving Trends, AXA WF Framlington Women Empowerment. 90 % des encours de ces fonds sont gérés selon les normes ISR.

GOUVERNANCE

9. Appliquez-vous pour votre reporting fiscal public le standard GRI 207 ?

Si oui, ce reporting porte-t-il sur tous les éléments indiqués dans ce standard et si non, quels éléments avez-vous choisi de ne pas publier et pourquoi ?

Si vous n'utilisez pas ce standard, quelles en sont les raisons et envisagez-vous de l'appliquer à échéance proche (un à deux ans) ? Quelles autres mesures avez-vous mises ou envisagez-vous de mettre en œuvre pour répondre à la demande croissante de transparence fiscale de la part de vos parties prenantes ?

La communication sur la transparence fiscale du Groupe AXA ne fait pas directement référence au standard GRI 207 publié fin 2019. Cependant, notre communication s'appuie sur les principes directeurs énoncés par les différentes initiatives en la matière (GRI ou B-Team par exemple).

Depuis plusieurs années, le Groupe a continuellement renforcé et, continuera à le faire, sa communication fiscale à la fois qualitativement et quantitativement, notamment en publiant sa politique fiscale dans le rapport annuel depuis 2015 ainsi qu'un rapport de transparence fiscale sur le site AXA depuis 2019. Ce dernier reprend d'abord les grands principes de la politique fiscale du Groupe tant au regard de la relation avec les autorités fiscales que sur le plan des principes éthiques qui doivent guider les équipes fiscales dans le monde. Il détaille par ailleurs les engagements du Groupe en matière de transparence fiscale qui sont pour la majeure partie en ligne avec les principes GRI. Dans ce rapport, le Groupe publie des indicateurs fiscaux pour ses principaux pays (représentant plus de 90 % du chiffre d'affaires) allant ainsi au-delà des exigences réglementaires actuelles (françaises, européennes et internationales).

AXA est enfin partie prenante, de manière active, dans les différentes discussions relatives aux évolutions des exigences en matière de transparence fiscale.

10. Quel est le périmètre pris en compte pour les ratios d'équité que vous publiez ? Quelle analyse faites-vous de l'évolution de ces ratios ? Cette analyse vous a-t-elle poussé à adapter vos politiques de rémunération ? Si oui comment ?

Conformément à la réglementation en vigueur et aux lignes directrices élaborées par l'Afep, les ratios d'équité ont été publiés pour la société tête de Groupe (AXA SA) et, sur une base volontaire, pour les entités françaises du Groupe. Ces dernières couvrent une population de salariés répartis entre plusieurs entités (soit environ 15 000 salariés pour les entités françaises du Groupe). Le calcul de ces ratios sur la base de la rémunération moyenne des salariés sur un périmètre global est à l'étude pour l'année de performance 2021.

Afin de piloter sa politique sociale en matière d'équité, le Groupe s'appuie davantage sur d'autres indicateurs (Gender Pay Gap, Equal Pay Gap). Le suivi de ces indicateurs permet d'activer des leviers d'ordre organisationnel et/ou de rémunération tout en tenant compte des conditions de marché local. L'équité salariale est un principe directeur de la Politique de Rémunération / Standards du Groupe (applicables à toutes les entités du Groupe) et un processus robuste de suivi et de réduction des écarts injustifiés de salaires a été mis en place dès 2019.

- 11. Au regard de la mise en œuvre de la politique d'égalité femmes / hommes de votre groupe, pourriez-vous nous communiquer :**
- (i) **L'agenda et les objectifs chiffrés – atteints ou à atteindre – concernant les sujets relatifs à cette politique (carrière, formation, rémunération, répartition vie privée / vie professionnelle, etc.) à tous les niveaux de responsabilité.**
 - (ii) **Si cette politique d'égalité est appliquée dans toutes les sociétés du groupe aussi bien en France qu'à l'international. Si non, pourquoi ?**
 - (iii) **Si oui, quels moyens spécifiques déployez-vous pour promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes dans vos pays d'implantation où cette notion rencontre des difficultés à s'imposer ?**

Notre objectif global est d'atteindre une représentation équilibrée femmes-hommes à tous les échelons de l'entreprise, partout dans le monde.

Nous avons pris l'engagement d'atteindre la parité d'ici 2023 parmi notre top 300 (Global Leadership network = ensemble des comex de nos entités dans le monde) et sommes aujourd'hui à 34 % (contre 32 % l'an dernier).

Notre Top 50 (Partners Group) a aussi progressé en diversité avec 27 % de femmes représentées aujourd'hui (contre 17 % en 2018).

Enfin, 30 % de nos Directeurs Généraux de filiales dans le monde sont des femmes ce qui représente une évolution significative (contre 21 % l'année dernière). Il est à noter que 55 % des Directeurs Généraux ayant pris leur poste en 2020 étaient des femmes, témoignant ainsi de l'accélération de nos nominations grâce à la qualité de nos plans de succession.

Pour atteindre nos objectifs nous nous appuyons sur différentes initiatives gérées de façon transversale et/ou localement telles que des plans de succession, des programmes de parrainage ou de mentorat. Pour en savoir plus⁷.

Notre ambition Groupe est soutenue par des efforts locaux. Ainsi notre ambition d'atteindre 40 % de femmes parmi nos dirigeants (top 3 000) est portée par chaque entité qui définit son objectif local et met en place des initiatives et politiques en ligne avec ces objectifs locaux et globaux.

Pour une responsabilisation accrue, la diversité au sein des équipes, et en particulier la parité femmes- hommes, est désormais un objectif commun pour les Directeurs Généraux des entités d'AXA.

AXA est également engagé à éliminer tous les écarts de rémunération injustifiés : le Groupe conduit ainsi une démarche mondiale d'équité salariale, (i) s'engageant à ce que tous les salariés du Groupe reçoivent une rémunération équitable, sans distinction de sexe, et (ii) publiant volontairement et annuellement l'écart salarial entre les femmes et les hommes (« Ecart Salarial » ou « Gender Pay Gap »). Toutes les entités du Groupe suivent annuellement et adressent les écarts au moyen de budgets dédiés si besoin, afin d'atteindre l'équité salariale dans toutes les régions du monde d'ici 2023 au plus tard. Les normes et procédures (recrutement et promotions) ont par ailleurs été renforcées pour qu'aucun écart ne se crée à l'avenir.

- 12. Comment vos pratiques de lobbying sont-elles formalisées et comment s'intègrent-elles dans la stratégie RSE de votre groupe ? Pouvez-vous décrire la chaîne de responsabilité de votre société en matière de lobbying ou de relations institutionnelles ? Dans quels cas l'organe de contrôle de votre groupe (conseil d'administration, conseil de surveillance) peut-il ou doit-il être saisi ? Quels éléments se rapportant à vos pratiques de lobbying publiez-vous (positions publiques, budgets alloués...), et ce pour chacun de vos marchés mondiaux ?**

Depuis 2015 AXA publie sur son site Internet une Charte des Affaires Publiques qui décrit les missions et l'organisation de l'équipe des Affaires publiques du Groupe. Cette Charte présente également les mesures prises pour garantir la transparence des échanges avec les autorités publiques.

⁷ <https://www.axa.com/fr/carrieres/diversite-inclusion#tab=mixite-femmes-hommes>

AXA s'engage en particulier à rendre publiques ses prises de positions sur les principaux sujets réglementaires qui concernent le Groupe, ainsi qu'à fournir aux responsables publics des informations toujours précises, vérifiables et mises à jour.

Dans cette volonté de transparence, la Charte présente également une liste des think tanks, organisations et fédérations professionnelles dont le Groupe AXA est membre, ainsi qu'un lien vers l'inscription d'AXA sur les registres de lobbying des institutions publiques.

Enfin, le Conseil d'Administration est régulièrement tenu informé des principales initiatives en matière réglementaire.

13. Comment, concrètement, associez-vous les partenaires sociaux, au niveau du groupe et localement, pour engager votre entreprise dans une transition juste ? Entendez-vous publier leur avis concernant votre plan de vigilance ? Entendez-vous publier leur avis à propos de votre document de performance extra-financière ?

Notre stratégie de développement durable et son plan d'action sont présentés a minima deux fois par an aux partenaires sociaux, tant au niveau du Comité Européen qu'au Comité de Groupe France. Des présentations ad hoc ont été effectuées sur le devoir de vigilance. Le cabinet Syndex est mandaté en outre chaque année, sur les éléments clés de nos *reportings* extrafinanciers, par les partenaires sociaux qui émettent leur avis sur la base de l'analyse effectuée par l'équipe d'auditeurs.

1. Pour être en ligne avec l'Accord de Paris, quels sont les montants de CAPEX à horizon 2025 ? Comment ces CAPEX seront-ils répartis sur l'ensemble de la chaîne de valeur entre CAPEX de maintenance et CAPEX de croissance ? Quelle est la répartition géographique ?

Pour être en ligne avec l'Accord de Paris, être un leader de la finance verte et accompagner tous ses clients dans leur transition énergétique et écologique, BNP Paribas a lancé plusieurs chantiers transverses d'envergure :

- Un premier chantier majeur est celui des données. Pour BNP Paribas, évaluer ses risques et opportunités liés au climat ou à la biodiversité requiert de disposer de données précises sur les impacts environnementaux de ses clients (plusieurs dizaines de millions de clients dans plus de 70 pays) et des entreprises dans lesquelles le Groupe investit ; accéder aux informations utiles, via des bases de données publiques ou en interrogeant directement les clients, puis les analyser et les traiter, sont des tâches complexes, qui nécessitent une évolution des outils IT, des processus internes et des relations avec les clients.
- Il est également nécessaire de développer des outils pour mesurer nos impacts, en rendre compte, piloter nos activités, ...
BNP Paribas s'est notamment engagé en tant que membre fondateur et contributeur à décliner la méthodologie PACTA (Paris Agreement Capital Transition Assessment) pour les banques.
- Un autre chantier essentiel est celui de la formation et de la sensibilisation des collaborateurs, afin d'obtenir un engagement de tous, à tous les niveaux de l'entreprise.
BNP Paribas propose à ses collaborateurs des formations variées sur ces sujets, allant des plus génériques (formation « We Engage » à destination de tous les collaborateurs, Fresque du climat) aux plus spécifiques (pour les clients entreprises : modules de formation aux offres liées à la transition énergétique pour les chargés de clientèle travaillant avec les entreprises d'un secteur d'activité déterminé ; pour les clients particuliers en France : formation à la rénovation énergétique des 9 000 conseillers bancaires et des 450 experts immobilier du Groupe en 2020).

Ces chantiers impliquent un véritable travail de transformation de l'entreprise et s'inscrivent dans un mouvement plus large consistant à introduire des critères environnementaux et sociaux au cœur des décisions et des processus opérationnels du Groupe.

Cependant, ces chantiers, malgré leur importance et les investissements très significatifs qu'ils requièrent, à la fois financiers et en temps passé, ne font pas l'objet d'une analyse en termes de CAPEX, comme cela peut être le cas pour des projets portés par des acteurs industriels.

2. Comment limitez-vous l'impact de la perte de biodiversité sur vos revenus futurs ? Précisez les indicateurs et moyens mis en place.

BNP Paribas est convaincu de l'importance des risques et opportunités liés à la biodiversité et s'est engagé pour préserver la biodiversité depuis plusieurs années.

Pour structurer ses actions et appréhender leurs impacts, le Groupe utilise les « pressions sur la biodiversité » listées par l'IPBES dans son rapport de 2019, et principalement les quatre premières : changements d'usage des

terres et des mers, exploitation directe de certains organismes, changement climatique, pollution. Cette grille d'analyse permet de s'appuyer sur des indicateurs concrets et diversifiés, variables en fonction des enjeux des différents secteurs, rendant bien compte de la multiplicité des enjeux de la préservation de la biodiversité.

Le Groupe met ainsi en œuvre différents leviers d'action pour intégrer la préservation de la biodiversité au cœur de ses métiers :

- Réduction des pressions liées à l'activité de ses clients et des entreprises dans lesquelles le Groupe investit, via un dialogue constructif et un encadrement des activités de crédit et d'investissement ; cela passe notamment par l'inclusion de critères relatifs à la déforestation et à la biodiversité dans les politiques de financement et d'investissement depuis 2012, un dialogue avec les clients dans les secteurs les plus sensibles, etc. ;
- Soutien actif aux efforts de ses clients pour préserver la biodiversité, via des produits et services financiers adaptés (Sustainability Linked Loans, green bonds, ...) ;
- Orientation des investissements vers des fonds visant à préserver la biodiversité ;
- Réduction des impacts directs du Groupe sur la biodiversité ;
- En complément, le Groupe déploie des actions transverses, notamment pour améliorer la connaissance des impacts et des moyens de suivi et d'action : soutien à la R&D, partenariats ciblés, sensibilisation des parties prenantes internes et externes.

En 2021, BNP Paribas a publié une position publique sur la préservation de la biodiversité⁸ et a pris de nouveaux engagements en faveur de la préservation de la biodiversité dans le cadre de l'initiative act4nature⁹ ; ceux-ci sont exprimés avec des indicateurs et des objectifs quantifiés et datés. On peut notamment relever les engagements suivants :

- Évaluation de ses clients Entreprises sur des critères liés à la biodiversité d'ici 2025 ;
- Objectif de 3 Md€ de financements liés à la protection de la biodiversité terrestre et objectif d'1 Md€ de financements liés à la transition écologique des navires d'ici 2025 ;
- Montant de 250 M€ investi dans des start-up mobilisées pour la transition écologique et 55 M€ dédiés à la protection et la restauration du capital naturel.

3. Comment anticipez-vous la raréfaction de certaines ressources naturelles et les difficultés d'approvisionnement de vos ressources stratégiques ? En quoi cela affecte-t-il vos modèles économiques et comment sécurisez-vous vos filières d'approvisionnement ?

En tant qu'entreprise de services, BNP Paribas ne dépend pas véritablement directement de ressources matérielles stratégiques.

En revanche, certains des clients du Groupe ou des entreprises dans lesquelles BNP Paribas investit pourraient, à court, moyen ou long terme, rencontrer des difficultés d'approvisionnement en ressources stratégiques. Cette dimension est incluse dans les analyses sectorielles et individuelles que nos experts conduisent pour analyser les risques auxquels sont confrontés nos clients. Ainsi, le département des EIS (Études Industrielles et Sectorielles), au sein de la Direction des Risques, conduit régulièrement des analyses sectorielles détaillées à usage interne, intégrant notamment de telles considérations.

⁸ Disponible ici : <https://group.bnpparibas/publications#6>

⁹ Disponibles ici : http://www.act4nature.com/wp-content/uploads/2021/05/BNP-Paribas-VF-03_05.pdf

Une telle question peut aussi se poser, toujours de manière « indirecte », pour certains de nos segments d'achats tels que les segments IT avec les tensions sur le marché des semi-conducteurs ou les catégories d'achat dérivées du papier (chéquiers, fournitures de bureau). Ce type de risque est traité en premier lieu par nos fournisseurs, avec lesquels nous assurons un suivi en deuxième ligne sur leur capacité à répondre à nos besoins.

4. La solidarité entre acteurs économiques, grandes et petites entreprises, semble nécessaire pour limiter les impacts négatifs de la crise actuelle. Comment votre groupe adapte-t-il, aux plans national et international, ses pratiques d'achat ou de vente, pour soutenir ses fournisseurs ou ses clients qui sont affectés par la crise ? Appliquez-vous des politiques différenciées pour les TPE-PME ? La crise vous a-t-elle poussé à changer structurellement vos politiques en la matière ?

Pendant la crise du coronavirus, BNP Paribas 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 se sont inscrites 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 ont été régulièrement mesurés afin de les adapter si nécessaire. Certaines de ces mesures ont d'ores et déjà été pérennisées sur la France (par exemple, relèvement du seuil « d'autopay » et accélération de la digitalisation du flux de factures).

Nous n'appliquons pas de politique d'achats différenciée sur le segment des TPE-PME, mais avons mis en place dans la Fonction Achats centrale (Group Strategic Sourcing) un suivi de notre pourcentage d'achats auprès de ce segment particulier d'entreprises et veillons à ce qu'il se maintienne au-dessus d'un seuil de 20 % sur le périmètre du Groupe en France, en fonction des catégories d'achats.

Au total, il n'y a pas eu de modification structurelle de nos politiques, mais plutôt des adaptations au contexte particulier de la crise.

SOCIAL

5. Comment gérez-vous, au niveau du groupe, les impacts sociaux associés au développement massif du télétravail depuis le début de la pandémie ? Notamment en termes de gestion des risques psychosociaux, de participation aux frais, d'enquête de satisfaction des salarié.e.s, d'inversion du choix des salarié.e.s, de part des salarié.e.s en télétravail, etc.

Tout d'abord il est à noter que le Groupe a, dans un temps très court, mis en place les mesures sanitaires pour préserver la santé des collaborateurs : recours massif au travail à distance dès mars 2020 (140 000 collaborateurs dans le monde sur un total d'environ 200 000), actions prises en matière d'hygiène et de protection individuelle et collective sur le lieu de travail, **renforcement des dispositifs d'écoute et d'accompagnement psychologique des collaborateurs afin de prévenir les risques psychosociaux** liés à cette période d'incertitude.

Le Groupe a aussi garanti le maintien des salaires de l'ensemble des collaborateurs des 68 pays dans lesquels il est présent, y compris ceux qui ne peuvent pas travailler. Par ailleurs, le Groupe n'a pas souhaité recourir au dispositif de « chômage technique » (à l'exception d'une activité secondaire et dans un seul pays avec indemnisation à 100 %) choisi de garantir les salaires et de ne pas avoir recours aux aides en lien avec l'activité partielle.

Le Service de Santé au Travail du Groupe s'est mobilisé dès le début de la pandémie, participant à la cellule de crise quotidienne avec le Comité Exécutif du Groupe. Il a pris des mesures d'urgence pour garantir la santé physique des collaborateurs : dotation en masques chirurgicaux, gel hydroalcoolique, campagnes de vaccination antigrippale, campagnes de tests sérologiques, mesure de température, consignes à suivre pour les collaborateurs personnes fragiles, les collaborateurs présentant des symptômes sur le lieu de travail, les personnes cas contacts, etc. Les actions de communication sur les mesures d'hygiène et de protection sont diffusées largement. Dans la quasi-totalité de nos implantations, **les actions de formation liées aux risques psychosociaux et à la prévention du stress** au travail en faveur des managers, ou accessibles à tous les salariés, ont été renforcées. Des **sessions d'écoute des collaborateurs** sont également largement disponibles en interne ou externe, par téléphone ou en face à face. En France, pendant le premier confinement de mars à mai 2020, le Service de Santé au Travail est resté en permanence à disposition des collaborateurs, soit en présentiel, soit par visioconférence, soit par téléphone pour les écouter et les accompagner. En complément, il a mis en place un dispositif de **téléconsultations médicales gratuites**. De plus, les services d'Assistance sociale, de santé au travail et la Mutuelle ont organisé des permanences. Le **dispositif d'assistance psychologique permanent « Stimulus Care » disponible 7 jours sur 7, 24 heures sur 24**, a été renforcé et élargi à l'ensemble du périmètre du Groupe. Enfin, des conférences et des supports d'information sur des thématiques variées liées à la santé et au bien-être, dont ceux dédiés au travail à distance, à l'alimentation, à l'immunité et au « mieux vivre son confinement », s'ajoutent aux guides diffusés toute l'année : « gérer le risque d'alcool en entreprise », « prévenir l'épuisement professionnel », « accompagner le retour à l'emploi après une longue absence ». **La question de la santé mentale est amplifiée par une pluralité de facteurs liés au confinement (isolement, charge mentale extrême liée à la présence d'enfants en bas âge, addictions, surinvestissement professionnel, ...). Ainsi, un large éventail d'actions visent à soutenir les collaborateurs tout en restant à leur écoute, telles que des communications par mail et sur Échonet, des workshops digitaux (équilibre des temps de vie, parentalité et confinement, ...), des conférences (sommeil, résilience, charge mentale, remote management), des enquêtes, des webinars, etc.**

Plus que jamais dans cette période perturbée, la **communication de proximité entre managers et collaborateurs s'est amplifiée, l'écoute et le soutien étant au cœur des prérogatives de chaque manager au travers des principes de « Management positif »**. **Des initiatives innovantes ont vu le jour pour informer, accompagner et fédérer les équipes tout au long du confinement**. C'est le cas de BNP Paribas Personal Finance qui a adapté l'utilisation de son application « Gate 2 know » pendant le confinement pour fédérer ses collaborateurs de tous les pays, autour d'une communauté de partage d'information et d'échanges entre collaborateurs et managers. Cette année, le Groupe déploie sa nouvelle stratégie d'écoute en créant des **enquêtes auprès des collaborateurs** de manière plus agile, plus locale, et plus efficace. Les entités choisissent librement dans une bibliothèque de 500 questions créées par un spécialiste de réputation internationale sur les sujets d'engagement. De nombreuses questions ont porté sur des sujets de **santé et de bien-être**. Pour sa première année, le dispositif a rencontré un taux de participation particulièrement élevé à 64 %, soit 129 000 participants. Au total, **90 enquêtes ont été organisées dans 55 pays**.

Pour tous les détails consulter le document d'Enregistrement Universel 2020 pp.575 et 580.

De plus, les collaborateurs ont dû depuis le début de la crise sanitaire travailler à distance partiellement ou de manière totale. Il a été décidé de prendre en charge les frais professionnels induits par ce travail au domicile du collaborateur ainsi que de participer aux frais de repas. Cela donne lieu à une indemnisation qui va couvrir la période de mars 2020 à août 2021.

Nous avons veillé à accompagner les collaborateurs dans ce changement imposé de lieu de travail en recréant notamment des moments de convivialité à distance et en mobilisant tous les acteurs (ligne RH, assistants sociaux, médecins du travail, partenaires sociaux, ...) nécessaires pour ne pas distendre le lien avec l'entreprise.

6. Avez-vous une définition du « salaire décent » ne se limitant pas au salaire minimum légal local ? Si oui, laquelle ? Comment votre société s'assure-t-elle que ses salarié.e.s, mais aussi les salarié.e.s de ses fournisseurs, bénéficient d'un salaire décent ?

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 1/06/2021.

Voir aussi chapitre 7.7 du DEU 2020 (« Devoir de vigilance », à partir de la page 615).

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 :

- Quels sont ces critères ? Ont-ils évolué depuis le 1^{er} avril 2020 ?
- Quelle est la proportion de ces critères dans la formule d'intéressement ? A-t-elle évolué depuis un an ?
- Quelle est la part des salarié.es concernés ?

Dans la continuité des deux précédents accords, l'accord d'intéressement de BNPP SA actuellement en vigueur prévoit que le montant distribué reste basé sur 3 composantes, dont une composante RSE basée sur la baisse de la consommation de papier par les salariés en France. Il prévoit également l'application d'une autre formule, basée uniquement sur le Résultat Brut d'Exploitation (RBE), dans l'hypothèse où elle serait plus favorable aux salariés et c'est cette autre formule qui a été appliquée pour déterminer l'intéressement distribué au titre de l'exercice 2020.

L'accord d'intéressement de BNP Paribas SA est applicable jusqu'au 31 décembre 2021. Une négociation en vue de conclure un nouvel accord sera ouverte en juin 2022.

Plus de 98 % des salariés du Groupe en France sont couverts par un accord d'intéressement au 31 décembre 2020. Plus de 72 % des salariés du Groupe en France bénéficient d'un accord d'intéressement comprenant un critère RSE (diminution de la consommation de papier des salariés ou dépenses effectuées au travers du recours au secteur spécialisé : ESAT, entreprises adaptées, travailleurs indépendants handicapés).

Au titre de l'année 2020, près de 7 % des salariés du Groupe en France ont bénéficié d'une prime d'intéressement qui intègre un critère RSE à hauteur de près de 4 % du montant distribué (contre 3,5 % en 2019).

8. Dans le cadre de l'épargne salariale, quels sont les fonds bénéficiant effectivement d'un label responsable (CIES, Finansol, Greenfin, ISR) ? Pour chaque fonds proposé, quel est le nom du ou des labels, quelle est sa part en pourcentage de l'encours d'épargne salariale, à quelle proportion des salarié.e.s est-il proposé ? Par ailleurs, quelle est la part des salarié.e.s du groupe, en France et à l'étranger, ayant accès à d'autres formes d'épargne souscrite sur un plan professionnel, notamment en matière de retraite ? Quelle proportion des actifs correspondant à cette épargne est gérée de façon socialement responsable et dispose de « signes de qualité » ? Lesquels ?

Épargne salariale & retraite :

L'offre de gestion financière proposée aux salariés du Groupe en France dans le cadre de l'épargne salariale /

retraite (PEE et PERECO) est composée de plusieurs supports de placement dont trois fonds ISR labellisés par le CIES et ayant reçu le label ISR d'État :

- Multipar Solidaire Oblig Socialement Responsable (compartiment du fonds BNP PARIBAS PHILEIS),
- Multipar Solidaire Dynamique Socialement Responsable (compartiment du fonds BNP PARIBAS PHILEIS),
- Multipar Actions Socialement Responsable (compartiment du fonds BNP PARIBAS PHILEIS).

Le label ISR d'État a été renouvelé en fin d'année 2020 sur ces 3 compartiments.

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

Par ailleurs, la SICAV BNP Paribas Perspectives proposée dans le cadre du PERECO intègre également dans la sélection des investissements un process ESG conformément à la politique globale du Groupe.

En termes d'encours au 31/12/2020, les avoirs investis par les salariés ou ex-salariés BNPP au sein de ces 3 supports ISR labellisés par le CIES et/ou Finansol représentaient 28,15 % des encours d'épargne salariale (PEE + PERECO) du Groupe en France, dont :

- 11,53 % pour le Multipar Solidaire Oblig Socialement Responsable,
- 12,83 % pour le Multipar Solidaire Dynamique Socialement Responsable,
- 3,79 % pour le Multipar Actions Socialement Responsable.

La quasi-totalité des salariés du Groupe en France (plus de 99,6 %) a accès à ces 3 supports de placement, via le PEE du Groupe. En outre plus de 94,3 % des salariés du Groupe en France a accès à la fois au PEE et au PERECO du Groupe.

Retraite supplémentaire :

77 % des salariés du Groupe en France bénéficient du PER Obligatoire du Groupe BNP Paribas.

L'offre de gestion financière proposée aux salariés du Groupe en France dans le cadre de l'épargne retraite (PER Obligatoire) est composée de plusieurs supports financiers dont :

- BNP Paribas Euro Valeurs Durables : fonds ayant reçu le label ISR d'État ;
- Multipar Solidaire Dynamique Socialement Responsable (compartiment du fonds BNP PARIBAS PHILEIS) : fonds labellisé par le CIES, ayant reçu le label ISR d'État et labellisé par FINANSOL.

En termes d'encours au 31/12/2020, l'épargne-retraite des salariés ou ex-salariés BNPP au sein de ces 2 supports ISR labellisés par le CIES et/ou Finansol représentait près de 1 % des encours du contrat de retraite supplémentaire du Groupe en France.

Le Compartiment BNP Paribas Perspectives Long Terme, intègre également dans la sélection des investissements un process ESG conformément à la politique globale du Groupe.

Les régimes de retraite dont bénéficient nos collaborateurs sont gérés localement. Les critères ESG sont utilisés dans la sélection des fonds dans lesquels les actifs de retraite sont investis. Ils diffèrent d'un pays à l'autre, et nous n'avons pas de vision consolidée.

Deux exemples :

- UK : le sujet ESG a été intégré à la politique d'investissement des actifs couvrant les régimes locaux à cotisations définies. Fin 2020, environ 60% des 2,3 Md£ d'actions dans le portefeuille des fonds couvrant ces régimes étaient investis dans des fonds ESG.
- Belgique : la problématique ESG est intégrée à la politique d'investissement définie avec l'assureur AGI qui gère la majorité des régimes de retraite de BNP Paribas Fortis en Belgique et fait l'objet de *reporting* régulier. Ainsi, fin 2020, le rating ESG global des fonds d'environ 2,3 M€ couvrant l'un des principaux régimes de BNP Paribas Fortis est « Low » (ie peu de risque) avec une note de 18 selon la méthodologie Risk Rating de Sustainalytics.

GOUVERNANCE

9. Appliquez-vous pour votre reporting fiscal public le standard GRI 207 ?

Si oui, ce reporting porte-t-il sur tous les éléments indiqués dans ce standard et si non, quels éléments avez-vous choisi de ne pas publier et pourquoi ?

Si vous n'utilisez pas ce standard, quelles en sont les raisons et envisagez-vous de l'appliquer à échéance proche (un à deux ans) ? Quelles autres mesures avez-vous mises ou envisagez-vous de mettre en œuvre pour répondre à la demande croissante de transparence fiscale de la part de vos parties prenantes ?

Depuis 2014, le groupe BNP Paribas publie chaque année des informations détaillées relatives, pays par pays, aux activités qu'il réalise et aux impôts sur les bénéfices dont il s'acquitte localement (pages 638 à 644 du « Document d'Enregistrement Universel et rapport financier 2020 »).

Les données faisant l'objet de ce *reporting* public, complétées de celles figurant dans la note annexe aux comptes consolidés relative à l'impôt (annexe 2.I aux états financiers consolidés 2020, page 201 du même document), correspondent aux informations les plus significatives requises par la norme GRI 207-4 en matière de transparence, juridiction par juridiction, des activités et de leur soumission à l'impôt.

En parfaite conformité avec la directive CRD IV applicable aux entreprises du secteur bancaire européen, BNP Paribas offre ainsi la possibilité aux parties prenantes de s'assurer, sur le fondement de données collectées sur longue période selon une même méthodologie, que le groupe fait preuve d'un comportement fiscalement responsable.

Ce dernier est notamment caractérisé par des choix d'implantation guidés par le souci de répondre aux besoins de l'économie réelle et la volonté d'éviter les États ou territoires considérés comme non coopératifs par la France, l'Union européenne ou l'OCDE.

Il est aussi attesté par l'importance de la contribution que le groupe BNP Paribas apporte aux recettes des États ou territoires dans lesquels il intervient.

10. Quel est le périmètre pris en compte pour les ratios d'équité que vous publiez ? Quelle analyse faites-vous de l'évolution de ces ratios ? Cette analyse vous a-t-elle poussé à adapter vos politiques de rémunération ? Si oui comment ?

Conformément aux dispositions de l'article L.22-10-9 du Code de commerce et aux lignes directrices sur les multiples de rémunération de l'Afep actualisées en février 2021, le Groupe BNP Paribas publie le ratio entre la

rémunération due ou attribuée au Président du Conseil d'administration, au Directeur Général, et au Directeur Général délégué, et la rémunération moyenne et médiane des salariés de BNP Paribas SA et de ses succursales.

Entre 2019 et 2020, les ratios ont diminué de 2 à 5 %. Cette évolution s'explique par une baisse de la rémunération du Directeur Général et du Directeur Général Délégué (- 3 %) alors que la rémunération moyenne et médiane des salariés a augmenté (+ 2 %).

Cette analyse répond à une obligation légale et ne nous a pas poussés à modifier nos politiques de rémunération.

11. Au regard de la mise en œuvre de la politique d'égalité femmes / hommes de votre groupe, pourriez-vous nous communiquer :

- (i) L'agenda et les objectifs chiffrés – atteints ou à atteindre – concernant les sujets relatifs à cette politique (carrière, formation, rémunération, répartition vie privée / vie professionnelle, etc.) à tous les niveaux de responsabilité.
- (ii) Si cette politique d'égalité est appliquée dans toutes les sociétés du groupe aussi bien en France qu'à l'international. Si non, pourquoi ?
- (iii) Si oui, quels moyens spécifiques déployez-vous pour promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes dans vos pays d'implantation où cette notion rencontre des difficultés à s'imposer ?

i. La **gouvernance de la politique d'égalité femmes / hommes est portée par les plus hauts organes de direction**. Ainsi, Le Conseil d'administration approuve les objectifs de mixité au sein du Comité Exécutif du Groupe sur la base des modalités de mise en œuvre et du plan d'action présentés par la Direction Générale. La Directrice des Ressources Humaines Groupe a la responsabilité des affaires relatives au personnel. Elle pilote la stratégie de responsabilité sociale de l'entreprise vis-à-vis des collaborateurs, concernant la diversité et l'inclusion. Elle est membre du Comité Exécutif du Groupe. À échéance régulière, elle rend compte de sa stratégie et de ses résultats au Comité du Conseil d'administration en charge des sujets de Gouvernance, d'Éthique, des Nominations et de la RSE de BNP Paribas (CGEN).

Le Groupe continue à faire progresser la mixité dans les populations clés et atteint l'ensemble des objectifs fixés pour 2020.

Part des femmes	2019	2020	Objectifs 2020			
Conseil d'administration	6 femmes sur 14 membres, dont 1 élue par les salariés (41,7 % selon les règles de la loi Copé-Zimmermann) ⁽¹⁾	6 femmes sur 14 membres, dont 1 élue par les salariés (41,7 % selon les règles de la loi Copé-Zimmermann) ⁽¹⁾				
Comité Exécutif	15 % (3/20)	16 % (3/19)				
G100 (100 top executives)	30 % avec 50 % des nominations en 2019	29 %				
Leadership for Change (Top 500)	27 %	31 %	25 %			
Senior Management Position ⁽²⁾	29 %	31 %	30 %			
Talents - Leaders for Tomorrow	44 % au global	46 % au global	Top	34 %	39 %	30 %
			Advanced	43 %	42 %	40 %
			Emerging	47 %	50 %	50 %

Le Groupe atteint, et dépasse, les objectifs qu'il s'est fixés dans le cadre du programme HeForShe des Nations Unies en termes d'amélioration de la mixité des activités de marché à fin 2020 avec :

- un minimum de 40 % de femmes parmi les jeunes diplômés recrutés chaque année (actuellement 50 % contre 40 % en 2016) ;
- au moins 40 % de femmes dans les programmes Leadership Talent (41 % en 2020 contre 31 % en 2016) ;

- une augmentation de 40 % du nombre de femmes parmi les Senior Management Positions (21 % de femmes parmi les SMP en 2020 contre 15 % en 2016, soit une augmentation de 40 %). En ce qui concerne les objectifs de mixité dans les Ressources Humaines, 27 % des HR Business Partners nommés entre mars 2018 et décembre 2020 sont des hommes, soit une progression de 50 %.

Nouveaux objectifs fixés pour 2025 annoncés à l'AG des actionnaires du 18 mai 2021 = 40% de femmes parmi les membres du Comité Exécutif et du G100. Les nominations du 1^{er} trimestre 2021 ont porté la **proportion de femmes au Comex à 1/3**.

Agenda sur des métiers spécifiques : l'IT Groupe lance le programme de **féménisation de l'IT**, une initiative ambitieuse : **compter 1 000 femmes de plus** à horizon 2024, pour passer de 32 % à 37 % de femmes au sein de cette filière, ce qui confortera l'avance du Groupe par rapport aux autres sociétés du secteur.

Le score de BNP Paribas SA à l'**index égalité et rémunération entre les femmes et les hommes** pour l'exercice 2020 s'élève à **87 points sur 100** : significativement au-dessus du minimum de 75 points requis. Il témoigne de l'engagement continu mis en œuvre par le Groupe en faveur de l'égalité professionnelle, en particulier entre les femmes et les hommes. De nombreuses entités du Groupe obtiennent des scores supérieurs, parfois proches de 100 % (GIE Cardif notamment).

Dans sa politique de **rémunération**, BNP Paribas continue à renforcer l'attention portée à l'égalité de traitement pour tous, en particulier entre les femmes et les hommes. Depuis 2016, **l'attribution cohérente des rémunérations entre femmes et hommes est suivie par des indicateurs intégrés au processus annuel de révision des rémunérations**, pour tous les métiers et fonctions du Groupe, **sous la supervision de la Direction Générale**.

On peut noter les dispositions prises localement pour réduire les éventuels écarts de rémunération entre les femmes et les hommes. Ainsi, **l'enveloppe de 10 millions** d'euros allouée en 2019 pour 3 années par BNP Paribas SA au titre de mesures de rattrapage d'éventuels écarts sur la rémunération annuelle, conduit à une enveloppe de 3,33 millions d'euros pour l'année 2020. En complément, l'enveloppe prévue par les filiales en **France s'élève à environ 1,5 million d'euros** (en légère augmentation).

Les actions menées en matière de parentalité et d'équilibre des temps de vie participent aussi de la politique en faveur de l'égalité femmes / hommes (voir Document d'Enregistrement Universel p. 571).

ii. l'application de cette politique d'égalité est appliquée dans toutes les sociétés du groupe . Ces politiques sont notamment reprises dans l'accord européen sur l'égalité professionnelle femmes-hommes et dans l'accord monde signé en 2018 avec Uni Global Union et dans l'ensemble des process RH du Groupe.

iii. Pour promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes dans nos pays d'implantation où cette notion rencontre des difficultés à s'imposer, l'Accord monde garantit à tous les collaborateurs du Groupe les mêmes droits. Issues de l'accord européen sur l'égalité professionnelle Femmes-Hommes signé en septembre 2014, les dispositions de l'Accord doivent être appliquées par l'ensemble des métiers dans l'ensemble des implantations du Groupe BNP Paribas en matière de recrutement, de formation et de promotion et d'évolution professionnelle, mais encore de congé maternité (le Groupe applique dans tous les pays où il est présent au moins 14 semaines de congé maternité rémunéré à 100 %).

L'Accord monde est accessible¹⁰.

¹⁰ [180912_bnpp_rhg8accordmonde_-_final_fr.pdf](https://www.bnpparibas.com/fr/180912_bnpp_rhg8accordmonde_-_final_fr.pdf) ([uniglobalunion.org](https://www.uniglobalunion.org))

12. Comment vos pratiques de lobbying sont-elles formalisées et comment s'intègrent-elles dans la stratégie RSE de votre groupe ? Pouvez-vous décrire la chaîne de responsabilité de votre société en matière de lobbying ou de relations institutionnelles ? Dans quels cas l'organe de contrôle de votre groupe (conseil d'administration, conseil de surveillance) peut-il ou doit-il être saisi ? Quels éléments se rapportant à vos pratiques de lobbying publiez-vous (positions publiques, budgets alloués...), et ce pour chacun de vos marchés mondiaux ?

Le Groupe BNP Paribas a adopté en 2012 une « Charte pour une représentation responsable auprès des autorités publiques », qui encadre les relations des collaborateurs de BNP Paribas avec les autorités publiques et les pratiques de représentation du Groupe. Approuvée par le Conseil d'Administration et le Comité exécutif du Groupe et publiée sur son site Internet¹¹, la Charte comprend une série d'engagements fondamentaux en matière notamment d'intégrité, de transparence, de gouvernance et de responsabilité sociale. Le Groupe est par ailleurs signataire des déclarations communes du groupe des entreprises engagées membres de Transparency International France sur le lobbying de mai 2019 et février 2014.

Gouvernance

En matière de gouvernance, le Groupe a créé en 2012 une « Direction des Affaires institutionnelles » (DAI), aujourd'hui placée sous la responsabilité du directeur financier, membre du Comité exécutif du Groupe.

La DAI est chargée, en cohérence avec les principes fixés par la Charte, (i) d'anticiper les changements réglementaires et prudentiels structurants pour le Groupe, au niveau international, européen et national ; (ii) d'harmoniser et coordonner les actions des différents pôles et métiers en la matière, (iii) d'élaborer avec les métiers et fonctions concernés la position du Groupe sur ces différents sujets et de la faire partager avec les organisations professionnelles concernées, (iv) de faire connaître cette position aux différentes parties prenantes, et plus particulièrement aux pouvoirs publics et aux parlementaires européens et nationaux, (v) d'assurer la cohérence et la politique d'organisation des relations avec les superviseurs et régulateurs du Groupe et enfin (vi) d'élaborer et de maintenir les plans de rétablissement et de résolution du Groupe.

La Charte prévoit par ailleurs que les collaborateurs du groupe doivent avoir l'aval de leur hiérarchie pour entreprendre des actions de lobbying et doivent rendre compte de leurs activités à leur hiérarchie et, pour les dossiers les plus importants, à la DAI.

Au niveau français, en dehors des collaborateurs nommément désignés par la Direction générale ou bénéficiant d'une dérogation temporaire octroyée par le Directeur des Affaires institutionnelles, le Groupe a décidé d'interdire aux collaborateurs de BNPP SA et de ses filiales d'effectuer des actions de représentation d'intérêts au sens de la loi Sapin 2. La Direction générale du Groupe a confié à la DAI la coordination du dispositif interne applicable à l'ensemble des entités pour respecter le cadre fixé par la loi Sapin 2 (octroi des dérogations temporaires, *reporting* interne, élaboration des rapports d'activités destinés à la HATVP, ...). Le respect de dispositif et des règles de la loi Sapin 2 en matière de lobbying est contrôlé par la Conformité Groupe et en dernier ressort par l'Inspection générale du Groupe.

Les activités de lobbying entrent par ailleurs dans le champ des règles fixées par le Groupe en matière de lutte contre la corruption. À ce titre, les collaborateurs autorisés à mener des actions de représentation d'intérêts sont notamment tenus de respecter les procédures internes relatives aux cadeaux et invitations, aux mandats privés et au whistleblowing, ainsi que le Code de conduite du Groupe et son annexe, le « Code de conduite anti-corruption ». Le respect de ces règles fait l'objet de campagnes de sensibilisation annuelles et est contrôlé périodiquement par la Conformité Groupe et en dernier ressort par l'Inspection générale du Groupe.

¹¹ <https://group.bnpparibas/charte-representation-responsable-aupres-autorites-publiques>

Transparence

Concernant la transparence, la Charte prévoit notamment que le Groupe publie (i) ses principales positions publiques sur son site Internet (<https://group.bnpparibas/principales-positions-publiques-reglementation-bancaire-financiere>), (ii) la liste des principales associations professionnelles auxquelles il adhère et (iii) ses dépenses en matière de représentation d'intérêts. Ces informations figurent sur son site internet à la suite de la Charte (cf. : lien ci-dessus). Les montants publiés au titre de l'exercice 2020 sont les suivants, concernant les activités de représentation auprès :

- des institutions européennes : entre 1 250 000 et 1 500 000 € ;
- des pouvoirs publics français (périmètre de la loi Sapin 2) : entre 700 000 et 800 000 € ;
- du Gouvernement fédéral des États-Unis (branches législative et exécutive - périmètre « Lobbying Disclosure Act ») : 420 000 \$.

Ces éléments sont également rendus publics via :

- les bases de données « Lobbying Disclosure Act » du Congrès des États-Unis (Sénat : <https://lda.senate.gov/system/public/> ; Chambre des représentants : <https://disclosurespreview.house.gov/>) ;
- le registre des représentants d'intérêts de la « Haute Autorité pour la Transparence de la Vie Publique » (HATVP) : <https://www.hatvp.fr/fiche-organisation/?organisation=662042449> ;
- le Registre de transparence de la Commission européenne et du Parlement européen : <http://ec.europa.eu/transparencyregister/public/consultation/displaylobbyist.do?id=78787381113-69>

RSE

En matière de responsabilité sociale, le Groupe et ses collaborateurs se sont engagés, en vertu de l'article 5 de la Charte pour une représentation responsable auprès des autorités publiques, à ce que les activités de représentation du Groupe ne mettent en cause, n'altèrent ni ne soient en contradiction avec les grands principes de RSE internationalement reconnus et mis en œuvre par BNP Paribas : Déclaration universelle des droits de l'Homme, Pacte mondial des Nations Unies, conventions fondamentales de l'OIT, initiatives de l'OCDE, valeurs démocratiques universelles, ...

13. Comment, concrètement, associez-vous les partenaires sociaux, au niveau du groupe et localement, pour engager votre entreprise dans une transition juste ? Entendez-vous publier leur avis concernant votre plan de vigilance ? Entendez-vous publier leur avis à propos de votre document de performance extra-financière ?

La Direction Générale est attachée à un dialogue social de proximité et veille à présenter à nos partenaires sociaux les résultats et les réalisations de notre Groupe de manière régulière. Nous avons ainsi l'occasion trimestriellement de partager nos ambitions en matière de finance durable (mobilisation pour le financement d'une économie plus durable et plus juste, accompagnement de la transition énergétique et écologique) mais aussi en termes d'emploi (recrutement, qualité de vie au travail). L'avis des partenaires sociaux qui est émis annuellement sur la Stratégie de l'entreprise et qui inclut les volets indiqués, est aussi transmis à notre Conseil d'Administration.

1. Pour être en ligne avec l'Accord de Paris, quels sont les montants de CAPEX à horizon 2025 ? Comment ces CAPEX seront-ils répartis sur l'ensemble de la chaîne de valeur entre CAPEX de maintenance et CAPEX de croissance ? Quelle est la répartition géographique ?

Les Métiers du Groupe sont en train de définir les investissements nécessaires à la mise en œuvre des leviers d'actions (décarbonation des processus internes et des solutions commerciales) présentés lors de la Climate Market Day du 16 décembre 2020. Nous serons en mesure de présenter ces éléments financiers fin 2021.

2. Comment limitez-vous l'impact de la perte de biodiversité sur vos revenus futurs ? Précisez les indicateurs et moyens mis en place.

Colas et Bouygues Immobilier ont formalisé leur stratégie Biodiversité avec des indicateurs associés. En fin d'année 2021, le Groupe sera en mesure de présenter sa feuille de route Biodiversité globale incluant tous les Métiers. Par ailleurs, Bouygues Construction, Bouygues Immobilier et TF1 se sont engagés dans l'initiative Act4Nature.

3. Comment anticipez-vous la raréfaction de certaines ressources naturelles et les difficultés d'approvisionnement de vos ressources stratégiques ? En quoi cela affecte-t-il vos modèles économiques et comment sécurisez-vous vos filières d'approvisionnement ?

En ce qui concerne les ressources naturelles utilisées par Colas (premier utilisateur de ressources naturelles en volume du Groupe), nous anticipons la raréfaction de ces ressources en complément de la difficulté croissante d'ouvrir de nouveaux sites d'extraction de matières premières minérales, par l'augmentation croissante de la part du recyclage qui était de 16 % (2020). Pour l'ensemble des autres métiers, le recours à l'éco-conception et au réemploi se généralise progressivement à l'instar de ce que nous réalisons avec l'éco-conception des box Internet et le réemploi des smartphones de seconde main.

4. La solidarité entre acteurs économiques, grandes et petites entreprises, semble nécessaire pour limiter les impacts négatifs de la crise actuelle. Comment votre groupe adapte-t-il, aux plans national et international, ses pratiques d'achat ou de vente, pour soutenir ses fournisseurs ou ses clients qui sont affectés par la crise ? Appliquez-vous des politiques différenciées pour les TPE-PME ? La crise vous a-t-elle poussé à changer structurellement vos politiques en la matière ?

Les Métiers du Groupe Bouygues sont porteurs de croissance sur le long terme car ils répondent tous à des besoins essentiels : se loger, se déplacer, communiquer, s'informer et se divertir. Dans la crise sanitaire que nous traversons, tous les Métiers sont mobilisés pour assurer la poursuite de ces services essentiels.

Bouygues Telecom veille à maintenir la qualité de ses réseaux, TF1 assure une information de qualité (et procure des programmes notamment adaptés aux périodes de confinement) et Bouygues Energies & Services assure le bon fonctionnement des lieux critiques comme les hôpitaux.

Dès le début de la crise sanitaire, Bouygues a encouragé les initiatives de solidarité au niveau des Métiers ou à travers la politique de mécénat du Groupe. Tous les Métiers se sont ainsi mobilisés pour aider les populations et apporter leur soutien aux acteurs de la santé : don de masques chirurgicaux, réorientation d'une chaîne de production chez Colas pour la fabrication de gel hydroalcoolique, etc. Par ailleurs, la Fondation Francis Bouygues a fait don de 100 000 euros à deux projets menés par la Fondation Hôpitaux de Paris – Hôpitaux de France dans les EHPAD et les hôpitaux sur l'ensemble du territoire.

Les pôles d'activités Médias et Télécoms du Groupe se sont également mobilisés au service d'opérations solidaires à travers la diffusion gracieuse par TF1 de spots de sensibilisation en lien avec l'épidémie ou encore le lancement d'appels aux dons au profit d'associations. Bouygues Telecom a également agi pour soulager la trésorerie de ses partenaires PME, en payant comptant, en avril et mai 2020, leurs factures, sans attendre le délai légal de paiement.

Enfin, le respect des délais de paiement a été identifié par l'ensemble des Métiers comme un objectif important. La dématérialisation des factures a été accélérée. Ainsi, le taux de dématérialisation réalisé par le top 200 Fournisseurs de Bouygues Construction est passé de 65 % à 79 % au cours de l'année 2020. Chez Colas, la numérisation du processus d'engagement de la dépense ainsi que la dématérialisation des factures et des paiements s'est poursuivie.

SOCIAL

5. Comment gérez-vous, au niveau du groupe, les impacts sociaux associés au développement massif du télétravail depuis le début de la pandémie ? Notamment en termes de gestion des risques psychosociaux, de participation aux frais, d'enquête de satisfaction des salarié.e.s, d'inversion du choix des salarié.e.s, de part des salarié.e.s en télétravail, etc.

Il convient de rappeler qu'une partie de notre activité (chantiers BTP, maintenance, boutiques Bouygues Telecom ouvertes, ...) ainsi que certaines fonctions supports associées nécessitent la présence des collaborateurs au sein de l'entreprise ou sur le lieu d'exécution de la prestation, et ne peut être effectuée à distance.

En ce qui concerne le travail à distance exceptionnel durant les périodes de confinement, nous avons observé qu'un nombre important de collaborateurs souhaitait maintenir un lien social par une présence minimale au sein de l'entreprise, ce à quoi nous avons fait droit dans les limites imposées par le protocole sanitaire national. Chacune des personnes concernées a ainsi pu effectuer au moins une journée de travail par semaine dans les locaux de l'entreprise.

Ce retour régulier possible au sein de l'entreprise a très certainement limité les effets psychologiques liés à l'isolement.

En outre, au sein de chacun des Métiers, une cellule externe d'assistance psychologique à distance, en liaison avec la médecine du travail, est mise à la disposition des collaborateurs qui rencontrent des problèmes psychosociaux. Des dispositifs de téléconsultation médicale et d'accès à un psychologue à distance ont également très largement été mis en œuvre dans le cadre de nos contrats de frais de santé.

6. Avez-vous une définition du « salaire décent » ne se limitant pas au salaire minimum légal local ? Si oui, laquelle ? Comment votre société s'assure-t-elle que ses salarié.e.s, mais aussi les salarié.e.s de ses fournisseurs, bénéficient d'un salaire décent ?

Le Groupe Bouygues a toujours reconnu les femmes et les hommes comme sa principale richesse et cherche, partout, à attirer les meilleurs talents. Compte tenu de la diversité des activités du Groupe et du nombre de pays dans lesquels il l'exerce, des politiques de rémunération attractives et adaptées sont travaillées et déployées dans chaque zone géographique.

Nous nous assurons du respect du droit local du travail vis-à-vis de nos collaborateurs par la présence de responsables des Ressources Humaines dans nos entités. S'agissant du niveau des salaires, il est bien évidemment très dépendant du contexte local.

Au-delà du salaire, le Groupe a lancé le programme « BYCARE », qui fixe un standard pour des couvertures sociales minimales partout dans le monde. Ce programme, déployé dans toutes nos implantations, consiste à offrir aux collaborateurs, au-delà des réglementations nationales, un niveau supérieur de couverture sociale, en particulier sur les risques majeurs. Un socle commun sera mis en place progressivement et s'appuiera sur les meilleures pratiques observées dans les 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 :

- **Quels sont ces critères ? Ont-ils évolué depuis le 1^{er} avril 2020 ?**
- **Quelle est la proportion de ces critères dans la formule d'intéressement ? A-t-elle évolué depuis un an ?**
- **Quelle est la part des salarié.es concernés ?**

Tous les accords d'intéressement déployés dans le Groupe intègrent un critère santé-sécurité qui peut remettre en cause tout ou partie du résultat. La durée des accords est en majorité de trois ans. Plus de 95 % de nos salariés sont concernés par ces accords.

8. Dans le cadre de l'épargne salariale, quels sont les fonds bénéficiant effectivement d'un label responsable (CIES, Finansol, Greenfin, ISR) ? Pour chaque fonds proposé, quel est le nom du ou des labels, quelle est sa part en pourcentage de l'encours d'épargne salariale, à quelle proportion des salarié.e.s est-il proposé ? Par ailleurs, quelle est la part des salarié.e.s du groupe, en France et à l'étranger, ayant accès à d'autres formes d'épargne souscrite sur un plan professionnel, notamment en matière de retraite ? Quelle proportion des actifs correspondant à cette épargne est gérée de façon socialement responsable et dispose de « signes de qualité » ? Lesquels ?

Le fonds que nous proposons est « AMUNDI LABEL EQUILIBRE SOLIDAIRE ESR F. ». Il est proposé à la fois dans le cadre du plan d'épargne groupe (PEG) ainsi que dans le plan d'épargne retraite collectif (PERCOL).

Le Groupe Bouygues propose également aux salariés d'épargner toute ou partie de l'intéressement et de la participation vers ce fonds.

Dans le PEG, les encours du label Equilibre Solidaire s'élevait à fin décembre 2020 à 4,7 M€. Dans le PERCOL, les encours du label Equilibre Solidaire s'élevait à fin décembre 2020 à 2,9 M€.

GOUVERNANCE

9. Appliquez-vous pour votre reporting fiscal public le standard GRI 207 ?

Si oui, ce reporting porte-t-il sur tous les éléments indiqués dans ce standard et si non, quels éléments avez-vous choisi de ne pas publier et pourquoi ?

Si vous n'utilisez pas ce standard, quelles en sont les raisons et envisagez-vous de l'appliquer à échéance proche (un à deux ans) ? Quelles autres mesures avez-vous mises ou envisagez-vous de mettre en œuvre pour répondre à la demande croissante de transparence fiscale de la part de vos parties prenantes ?

Nous n'appliquons pas le standard GRI 207 principalement car nous considérons que la mise à disposition au public du CbCR serait de nature à porter préjudice au Groupe, du fait de l'absence de réciprocité en dehors de l'Europe et

du fait de la mise à disposition des concurrents d'éléments stratégiques majeurs (marge sur contrat lorsqu'un seul contrat est réalisé dans un pays).

Toutefois, nous publions sur notre site institutionnel Bouygues.com notre stratégie fiscale qui réaffirme l'adéquation entre pays d'activité et pays d'imposition.

Enfin, nous communiquons en annexe aux comptes consolidés une réconciliation entre l'impôt théorique et l'impôt comptabilisé, ainsi qu'une répartition entre impôt France et étranger.

Le total des prélèvements sociaux et taxes (y compris l'impôt sur les sociétés) comptabilisé par le Groupe en 2020 s'élevait à 2,8 Mds € dont 2,1 Mds en France (74 % du montant total alors que Bouygues y réalise 59 % de son CA 2020). Pour ce qui est de l'impôt sur les sociétés, la part payée en France en 2019 représentait 71 % pour une part de chiffre d'affaires de 59 %.

10. Quel est le périmètre pris en compte pour les ratios d'équité que vous publiez ? Quelle analyse faites-vous de l'évolution de ces ratios ? Cette analyse vous a-t-elle poussé à adapter vos politiques de rémunération ? Si oui comment ?

Le périmètre pris en compte pour le ratio 2020 représente 92 % de l'effectif France du Groupe. Il était de 80 % pour celui de 2019. Des changements importants dans la gouvernance du Groupe Bouygues limitent la pertinence de la comparaison entre les deux années.

11. Au regard de la mise en œuvre de la politique d'égalité femmes / hommes de votre groupe, pourriez-vous nous communiquer :
(i) **L'agenda et les objectifs chiffrés – atteints ou à atteindre – concernant les sujets relatifs à cette politique (carrière, formation, rémunération, répartition vie privée / vie professionnelle, etc.) à tous les niveaux de responsabilité.**
(ii) **Si cette politique d'égalité est appliquée dans toutes les sociétés du groupe aussi bien en France qu'à l'international. Si non, pourquoi ?**
(iii) **Si oui, quels moyens spécifiques déployez-vous pour promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes dans vos pays d'implantation où cette notion rencontre des difficultés à s'imposer ?**

La mixité et la politique d'égalité entre les femmes et les hommes sont des sujets d'attention et d'action depuis de nombreuses années dans le Groupe Bouygues. La diversité de nos activités implique des objectifs spécifiques à chacun de nos Métiers.

Bien que tous les indicateurs du dernier plan d'action (2018-2020) aient progressé, le Groupe Bouygues a considéré que le nouveau plan devait :

- Revêtir une ambition « monde » pour tous les indicateurs ;
- Porter une attention plus forte sur le recrutement, la formation et l'accompagnement des femmes cadre et des femmes de talent, afin de leur permettre d'accéder aux plus hautes responsabilités dans les COMEX ou CODIR des Métiers.

Quatre indicateurs ont été choisis pour le plan mixité 2021-2023 :

- Le % de femmes cadre présentes dans toutes ses structures (monde) ;
- Le % de femmes manager monde ;
- Le % de femmes « toptalent » monde ;
- Le % de femmes dans les COMEX-CODIR monde.

En complément de ce plan, le Groupe Bouygues agit au quotidien pour la mise en œuvre de la politique d'égalité femmes / hommes :

- En favorisant l'accès à l'évolution professionnelle et la promotion interne grâce à du mentoring, à un programme de développement des talents féminins (IMB Trajectoire) et un processus qui vise à assurer une équité salariale ;
- En s'appuyant sur les réseaux féminins et mixtes des Métiers afin de sensibiliser les collaborateurs aux enjeux de la mixité et lutter contre les stéréotypes.

Cette politique est déployée en France et est en cours de déploiement à l'international.

12. Comment vos pratiques de lobbying sont-elles formalisées et comment s'intègrent-elles dans la stratégie RSE de votre groupe ? Pouvez-vous décrire la chaîne de responsabilité de votre société en matière de lobbying ou de relations institutionnelles ? Dans quels cas l'organe de contrôle de votre groupe (conseil d'administration, conseil de surveillance) peut-il ou doit-il être saisi ? Quels éléments se rapportant à vos pratiques de lobbying publiez-vous (positions publiques, budgets alloués...), et ce pour chacun de vos marchés mondiaux ?

En France, les actions de lobbying du Groupe Bouygues ainsi que le budget alloué font l'objet d'une déclaration annuelle sur le site de la Haute Autorité pour la Transparence de la Vie Publique.

Au niveau européen, les actions de lobbying du Groupe Bouygues sont portées par Bouygues Europe SA, filiale de Bouygues SA, basée à Bruxelles, en charge des relations avec les institutions européennes. Bouygues Europe est reprise au Registre des représentants d'intérêt de la Commission européenne (personnel, budget, sujets stratégiques, ...) et ses salariés sont officiellement accrédités auprès du Parlement européen. Les positions du Groupe sont régulièrement rendues publiques (principalement via des réponses à des consultations publiques) et les initiatives en matière de RSE sont systématiquement préparées en collaboration directe avec la Direction RSE du Groupe.

Le conseil d'administration de Bouygues SA est régulièrement tenu informé des principales actions de lobbying du Groupe.

13. Comment, concrètement, associez-vous les partenaires sociaux, au niveau du groupe et localement, pour engager votre entreprise dans une transition juste ? Entendez-vous publier leur avis concernant votre plan de vigilance ? Entendez-vous publier leur avis à propos de votre document de performance extra-financière ?

Depuis quatre ans, Bouygues organise un dialogue formel avec ses parties prenantes pour identifier les enjeux les plus matériels. En 2021, une nouvelle consultation va être organisée et les partenaires sociaux sont intégrés dans la liste des parties prenantes éligibles. À date, nous ne prévoyons pas de publier leurs avis dans le plan de vigilance. En revanche, nous continuerons de publier le résultat de l'étude de perception des parties prenantes au sein de notre matrice de matérialité dans la Déclaration de Performance Extra-Financière et dans le rapport intégré.

1. Pour être en ligne avec l'Accord de Paris, quels sont les montants de CAPEX à horizon 2025 ? Comment ces CAPEX seront-ils répartis sur l'ensemble de la chaîne de valeur entre CAPEX de maintenance et CAPEX de croissance ? Quelle est la répartition géographique ?

Dès janvier 2020, Capgemini a atteint son objectif principal de réduction de l'empreinte carbone, soit plus de 10 ans avant l'échéance fixée, en réduisant les émissions par collaborateur de 30 % par rapport à 2015. Depuis, nous avons considérablement relevé le niveau de nos ambitions en matière de changement climatique : Aïman Ezzat, notre Directeur général, s'est publiquement engagé à faire de Capgemini un groupe « zéro émission nette ». Cela se traduira par la neutralité carbone de nos opérations ayant le plus fort impact d'ici 2025 et le zéro émission nette (y compris notre chaîne logistique) à l'horizon 2030.

La réduction des émissions de notre portefeuille Real Estate est au cœur de notre stratégie. Bien avant l'impact de la COVID-19, nous avons réduit notre consommation énergétique totale de 18 % (par rapport à 2015) et amélioré la proportion d'électricité issue de sources renouvelables (46 % en 2019 contre 24 % en 2018).

Nous sommes déterminés à poursuivre et à améliorer ces efforts, avec un nouvel objectif (pour Capgemini et Altran) : améliorer l'efficacité énergétique (en kWh par m2) de 25 % d'ici 2022 et de 35 % d'ici 2030 (par rapport à 2015) et nous fournir à 100 % en électricité d'origine renouvelable à l'horizon 2025. Dans le cadre de l'initiative RE100, Capgemini s'est également engagé à se fournir à 100 % en électricité d'origine renouvelable dans tout son portefeuille Real Estate.

À cet égard, les CAPEX engagés sur une période de 4 ans représentent un montant total de 15 millions d'euros entre 2021 et 2024, répartis entre les initiatives d'amélioration de l'efficacité énergétique des centrales solaires et des bureaux en Inde, au Royaume-Uni, aux États-Unis, en France, en Allemagne, en Italie, en Espagne et en Pologne.

2. Comment limitez-vous l'impact de la perte de biodiversité sur vos revenus futurs ? Précisez les indicateurs et moyens mis en place.

Compte tenu de la nature de notre activité, et du fait que nous proposons des services technologiques, d'ingénierie et conseil à un panel diversifié de clients et de secteurs, les impacts directs de la perte de biodiversité sur notre activité sont très limités. À ce titre, ne s'agissant pas d'un domaine d'impact environnemental matériel, nous ne suivons donc pas d'indicateur spécifique sur ce point.

Néanmoins, nous nous engageons à soutenir nos clients face aux défis environnementaux, la perte de biodiversité et la protection des ressources naturelles étant des domaines d'intérêt majeurs. Voici un exemple de notre action : Sogeti a travaillé avec Sveaskog, la plus grande entreprise publique forestière de Suède, pour suivre et contenir l'impact des scolytes sur les domaines forestiers suédois. La solution repose sur l'Intelligence artificielle, une analyse cognitive avancée des images, l'apprentissage machine et le Deep Learning, pour produire des cartes détaillées et visualiser les mouvements de ces coléoptères. Des drones sont notamment utilisés pour vérifier l'exactitude des données dans les zones forestières touchées, et permettre ainsi à Sveaskog de lutter rapidement contre la progression des nuisibles et de protéger les zones impactées.

3. Comment anticipez-vous la raréfaction de certaines ressources naturelles et les difficultés d'approvisionnement de vos ressources stratégiques ? En quoi cela affecte-t-il vos modèles économiques et comment sécurisez-vous vos filières d'approvisionnement ?

Il n'y a aucune dépendance. Nous sommes une société de services qui utilise peu de matières premières. Par exemple, les problèmes liés aux métaux de terres rares touchent principalement les sociétés de semi-conducteurs et d'écrans. Des solutions alternatives et de nouvelles sources ont été découvertes, comme récemment en Australie.

4. La solidarité entre acteurs économiques, grandes et petites entreprises, semble nécessaire pour limiter les impacts négatifs de la crise actuelle. Comment votre groupe adapte-t-il, aux plans national et international, ses pratiques d'achat ou de vente, pour soutenir ses fournisseurs ou ses clients qui sont affectés par la crise ? Appliquez-vous des politiques différenciées pour les TPE-PME ? La crise vous a-t-elle poussé à changer structurellement vos politiques en la matière ?

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 de l'année passée, Capgemini a notamment entrepris les actions suivantes en France :

- encourager le plus possible ses fournisseurs à adopter notre solution de facture électronique, ce qui permet de générer un gain de temps important dans le processus de paiement ;
- améliorer le cycle de traitement, de la gestion des exceptions avec les fournisseurs à la validation des factures par les opérationnels, pour en accélérer la mise en paiement.

En ce qui concerne nos clients, la plupart sont des grandes entreprises et seulement une petite minorité peut être qualifiée de TPE-PME. Il est clair que la situation sanitaire a eu et continue encore parfois à avoir un impact négatif sur bon nombre de nos clients. Alors que certains secteurs, comme les sociétés de commerce électronique et de distribution BtoC, ont été peu impactés ou ont même prospéré en raison de la situation sanitaire, d'autres secteurs, notamment l'industrie ou ceux liés aux voyages et aux loisirs, ont été massivement impactés. Comme nous entretenons des relations à long terme avec nos clients, nous avons œuvré avec certains clients afin d'assurer la continuité de leur activité, ce qui a pu se traduire par des remises temporaires, des délais de paiement prolongés et/ou des conseils gratuits sur le télétravail. Nous avons différencié notre approche en fonction de l'impact ressenti par le client plutôt que par sa taille.

SOCIAL

5. Comment gérez-vous, au niveau du groupe, les impacts sociaux associés au développement massif du télétravail depuis le début de la pandémie ? Notamment en termes de gestion des risques psychosociaux, de participation aux frais, d'enquête de satisfaction des salarié.e.s, d'inversion du choix des salarié.e.s, de part des salarié.e.s en télétravail, etc.

Le Groupe a d'abord mis en place une organisation massive de télétravail, permettant d'assurer les meilleures conditions de sécurité pour nos collaborateurs tout en protégeant nos engagements clients.

Un support psychologique, à travers un centre d'appels spécialisé, a été mis en place, et plus largement, tous nos managers ont été sensibilisés à la gestion des équipes à distance et aux signaux faibles de détresse de certains collaborateurs. Des guides de travail à distance et des meilleures pratiques de réunion distancielle ont été élaborés et communiqués à l'ensemble de nos équipes.

Un effort important de communication, global et local, a été réalisé pour rassurer et maintenir le lien social.

Dans les pays, des cellules de crise ont été montées, permettant de proposer des réponses dédiées : support à la vaccination, soutien financier ou alimentaire aux familles isolées, aide au rapatriement de nos salariés, centres d'appels pour support psychologique et médical, etc.

Le Groupe est à l'écoute permanente de ses salariés, grâce au dispositif Pulse, ce qui a permis de mesurer les résultats des actions entreprises : entre avril 2020 et mars 2021, la perception globale de nos collaborateurs sur le bien-être au travail a augmenté de 10 %, sur le soutien managérial de 6%, sur le soutien matériel de 5 %, sur l'attractivité du Groupe de 7 %.

6. Avez-vous une définition du « salaire décent » ne se limitant pas au salaire minimum légal local ? Si oui, laquelle ? Comment votre société s'assure-t-elle que ses salarié.e.s, mais aussi les salarié.e.s de ses fournisseurs, bénéficient d'un salaire décent ?

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 :
- Quels sont ces critères ? Ont-ils évolué depuis le 1^{er} avril 2020 ?
- Quelle est la proportion de ces critères dans la formule d'intéressement ? A-t-elle évolué depuis un an ?
- Quelle est la part des salarié.es concernés ?

L'UES Capgemini a conclu un accord d'intéressement le 28 juin 2019, applicable au titre des exercices 2019, 2020 et 2021.

Cet accord comprend notamment un objectif RSE portant sur la réduction des émissions de Gaz à Effet de Serre par collaborateur.

Dans une logique d'amélioration de la performance, l'objectif 2020 était plus ambitieux que celui de 2019. La moyenne de cet indicateur RSE et de l'indicateur lié au taux de suivi d'un module de formation en ligne (« Code of Business Ethics ») influe sur le montant de l'enveloppe d'intéressement de -10 % à +20 %.

L'ensemble des salariés des sociétés de l'UES Capgemini (25 000 salariés) est concerné par l'application de cet accord et donc par cet objectif RSE.

8. Dans le cadre de l'épargne salariale, quels sont les fonds bénéficiant effectivement d'un label responsable (CIES, Finansol, Greenfin, ISR) ? Pour chaque fonds proposé, quel est le nom du ou des labels, quelle est sa part en pourcentage de l'encours d'épargne salariale, à quelle proportion des salarié.e.s est-il proposé ? Par ailleurs, quelle est la part des salarié.e.s du groupe, en France et à l'étranger, ayant accès à d'autres formes d'épargne souscrite sur un plan professionnel, notamment en matière de retraite ? Quelle proportion des actifs correspondant à cette épargne est gérée de façon socialement responsable et dispose de « signes de qualité » ? Lesquels ?

Les fonds bénéficiant d'un label responsable, mis à disposition des salariés en France dans le cadre du PEG et du PER COL, sont les suivants :

Nom du fonds	Nom du/des labels	% de l'encours d'épargne salariale	Proportion des salariés à qui le fonds est proposé
AMUNDI LABEL HARMONIE SOLIDAIRE ESR - F	CIES	22,3%	100%
AMUNDI LABEL EQUILIBRE ESR - F	CIES	10,6%	100%
AMUNDI LABEL DYNAMIQUE ESR - F	CIES	7,0%	100%

S'agissant de la part des Fonds qui bénéficient d'un label responsable (CIES, Finansol, Greenfin, ISR), le taux à date est de **40% de l'épargne salariale**, détenue par les salariés / ex-salariés de Capgemini, hors actionnariat salarié et CCB.

Tous les investissements concernés ont reçu le Label CIES et indirectement le Label Finansol pour l'investissement dans la poche solidaire.

À ce titre, les sommes placées sur un Fonds Solidaire s'élèvent à 22 % de l'épargne salariale de Capgemini.

Si nous comparons ces données avec celles du marché (Source AFG), l'ensemble de ces fonds ISR et Solidaire représente désormais plus de 30 % des encours diversifiés (hors actionnariat salarié) en épargne salariale et épargne retraite. Les encours de fonds ISR progressent de + 18 % en 2020 et ceux des fonds solidaires de + 21 % sur un an.

GOUVERNANCE

9. Appliquez-vous pour votre reporting fiscal public le standard GRI 207 ?

Si oui, ce reporting porte-t-il sur tous les éléments indiqués dans ce standard et si non, quels éléments avez-vous choisi de ne pas publier et pourquoi ?

Si vous n'utilisez pas ce standard, quelles en sont les raisons et envisagez-vous de l'appliquer à échéance proche (un à deux ans) ? Quelles autres mesures avez-vous mises ou envisagez-vous de mettre en œuvre pour répondre à la demande croissante de transparence fiscale de la part de vos parties prenantes ?

Dans son ensemble, la politique fiscale du Groupe, décrite en page 191 de notre Document d'Enregistrement Universel, répond aux recommandations du standard GRI 207. Cette politique fiscale, qui se veut raisonnable et adaptée aux besoins des activités opérationnelles du groupe, décrit ainsi les principes fiscaux appliqués par le Groupe, insiste sur l'attachement de celui-ci à la conformité fiscale et à une relation de coopération avec les administrations dans l'ensemble des pays où il est implanté, rappelle qu'il n'opère pas au moyen d'entités artificielles ou de structures opaques et affirme l'importance d'affecter des ressources tant internes qu'externes à la maîtrise de la fiscalité. Le Groupe déclare ainsi ses revenus et paie ses impôts dans les pays dans lesquels les opérations correspondantes sont réalisées, reconnaissant ainsi localement la valeur générée par celles-ci.

Capgemini est conscient de la demande croissante de transparence fiscale à l'égard des entreprises, notamment des multinationales. Son Document d'Enregistrement Universel comprend ainsi un grand nombre de données de nature fiscale. Le Groupe communique également chaque année à l'administration fiscale française, dans le cadre du « Country-by-Country Reporting », de nombreuses données 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 de très nombreux pays. Le Groupe ne détaille pas en revanche sa charge fiscale pays par

pays dans sa communication financière. En effet, il n'est pas jugé opportun de rendre publique une information commercialement sensible susceptible de refléter le niveau d'activité et la rentabilité locale de nos activités, tout particulièrement à l'égard de concurrents étrangers non soumis aux mêmes critères de transparence. Toutefois, lorsque les travaux en cours au niveau européen tendant à rendre public ce *Country-by-Country Reporting* auront abouti, le Groupe se conformera bien entendu à ses futures obligations.

10. Quel est le périmètre pris en compte pour les ratios d'équité que vous publiez ? Quelle analyse faites-vous de l'évolution de ces ratios ? Cette analyse vous a-t-elle poussé à adapter vos politiques de rémunération ? Si oui comment ?

Le périmètre pris en compte pour le ratio d'équité, comme cela est précisé dans notre Document d'Enregistrement Universel, est l'ensemble des sociétés françaises y compris cette année les sociétés issues de l'acquisition d'Altran. Au regard de la performance globale enregistrée par la société sur la période considérée, que ce soit au niveau de la croissance (+ 26 %) ou au niveau de la rentabilité (+ 30 %), l'évolution de la rémunération du seul dirigeant mandataire social présent en continu sur la période de 5 ans, reflète la philosophie de performance du Groupe et ses objectifs ambitieux. Dans le même temps la rémunération moyenne de l'effectif présent en année pleine a évolué positivement.

Nous sommes dans un marché dynamique et nous devons en permanence nous adapter aux demandes et aux évolutions d'un marché compétitif ce que nous avons toujours fait et que nous devons continuer à faire pour nous permettre d'attirer plus de 60 000 nouveaux collaborateurs par an. Le ratio d'équité est un des outils nous permettant de suivre l'évolution des principaux équilibres.

11. Au regard de la mise en œuvre de la politique d'égalité femmes / hommes de votre groupe, pourriez-vous nous communiquer :

- (i) L'agenda et les objectifs chiffrés – atteints ou à atteindre – concernant les sujets relatifs à cette politique (carrière, formation, rémunération, répartition vie privée / vie professionnelle, etc.) à tous les niveaux de responsabilité.**
- (ii) Si cette politique d'égalité est appliquée dans toutes les sociétés du groupe aussi bien en France qu'à l'international. Si non, pourquoi ?**
- (iii) Si oui, quels moyens spécifiques déployez-vous pour promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes dans vos pays d'implantation où cette notion rencontre des difficultés à s'imposer ?**

i. Un agenda et des objectifs ambitieux sur la politique égalité H et F

Avec 270 000 employés dans plus de 50 pays, 120 nationalités, Capgemini est fier de sa diversité. Notre ambition est de créer une culture et un environnement professionnel inclusifs, afin d'attirer des talents représentant la société dans toute sa richesse et de leur donner les clés pour bâtir des parcours professionnels enrichissants, tout en trouvant un sens à leur engagement. La parité hommes-femmes reste un enjeu primordial pour nous.

En 2020 nous avons réalisé la 2nde meilleure progression dans notre industrie avec un gain de près de 2 points, nous permettant d'atteindre 34.9 % de femmes dans nos effectifs à fin 2020 sur le périmètre Capgemini (hors Altran). Nous progressons également au niveau des postes de direction avec 30 % de femmes parmi les nouveaux Vice-Présidents, recrutés ou promus, et 42 % de femmes parmi notre Conseil d'Administration.

Notre ambition pour 2021 est de maintenir 35 % de femmes, mais sur l'ensemble du périmètre intégrant désormais les collaborateurs Altran et de renforcer notre vivier de talents internes. Le Groupe a décidé d'augmenter la représentation des femmes parmi les 10 % de postes à plus forte responsabilité au sein des leaders exécutifs du

Groupe et plus largement au sein de la communauté des Vice-Présidents.

Afin de faire progresser notre vivier interne nous avons lancé en janvier 2021 le projet NOVA, qui vise à recruter, développer et fidéliser davantage de femmes, en particulier entre les grades A et C, par exemple au travers de :

- notre présence dans les écoles d'ingénieurs et de STEM, pour encourager davantage de jeunes femmes à embrasser des métiers technologiques,
- de nos programmes de développement spécifiques, mixant des formations et des actions de mentoring, coaching ou sponsorship,
- de notre réseau interne Women@capgemini, facilitant le networking et les échanges avec des femmes perçues comme des rôle models,
- nos enquêtes de rémunération, pour garantir une égalité de salaire pour un même niveau de poste et de responsabilité, avec des rattrapages ciblés si besoin,
- nos critères de promotion, pour s'assurer que la part des femmes dans les cohortes promues soit au moins équivalente à leur représentation dans le grade de départ,
- enfin, notre engagement vers des modes de travail plus flexibles, flexibilité horaire et géographique, impulsée par notre vision du New Normal, qui doit permettre une meilleure conciliation entre la vie privée et les ambitions professionnelles.

ii. Une ambition globale

Notre ambition est garantie et mesurée chaque trimestre par une batterie d'indicateurs, portant sur le recrutement, le développement et la rétention de nos talents féminins. Ces indicateurs sont déclinés dans nos 15 principaux pays représentant plus de 90% de nos effectifs. Par ailleurs, chacun de nos 1 850 Vice-Présidents est solidairement responsable de l'atteinte de notre objectif collectif d'avoir 30 % de femmes parmi ces nouveaux Vice-Présidents.

iii. Des points de départ différents

Si notre ambition et nos politiques sont globales, notre point de départ est différent selon les pays et les entités du Groupe.

Par exemple, en Europe centrale, Asie Pacifique et Amérique Latine, la proportion des femmes est au-dessus de la moyenne du Groupe, tandis que le Benelux reste en dessous.

L'Inde a notamment enregistré en 2020 une croissance de 3 points.

Au sein de nos lignes de métiers, nous avons sociologiquement une représentation féminine plus forte chez Business Services, proche de la parité avec 49 % de femmes, Invent et Financial services.

En revanche, les métiers d'ingénierie montrent une proportion de 28 % de femmes.

Afin de capitaliser sur nos points forts, nous avons une démarche systématique d'identification des bonnes pratiques, qui ont fait leurs preuves localement, pour les étendre à un niveau régional ou global, permettant ainsi à des plus petits pays ou des entités un peu en deçà de notre cible de bénéficier du soutien du Groupe et d'accélérer leur trajectoire vers la parité.

12. Comment vos pratiques de lobbying sont-elles formalisées et comment s'intègrent-elles dans la stratégie RSE de votre groupe ? Pouvez-vous décrire la chaîne de responsabilité de votre société en matière de lobbying ou de relations institutionnelles ? Dans quels cas l'organe de contrôle de votre groupe (conseil d'administration, conseil de surveillance) peut-il ou doit-il être saisi ? Quels éléments se rapportant à vos pratiques de lobbying publiez-vous (positions publiques, budgets alloués...), et ce pour chacun de vos marchés mondiaux ?

Depuis 2011, la définition du lobbying et les règles d'approbation dans ce domaine sont formalisées dans la Politique Anti-Corruption du Groupe. Celle-ci prévoit que tout lobbying, quel que soit le pays, est interdit sauf dérogation spécifique du Directeur Général.

13. Comment, concrètement, associez-vous les partenaires sociaux, au niveau du groupe et localement, pour engager votre entreprise dans une transition juste ? Entendez-vous publier leur avis concernant votre plan de vigilance ? Entendez-vous publier leur avis à propos de votre document de performance extra-financière ?

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.

Les actions du Groupe en termes de devoir de vigilance sont décrites dans la Déclaration de performance extra-financière, telle que figurant dans le Document d'Enregistrement Universel 2020. 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.

Fin 2020, nous avons entrepris la mise à jour de notre cartographie des risques extra-financiers (incluant les risques en lien avec le devoir de vigilance) et actuellement nous associons nos parties prenantes à cet exercice à travers une série d'entretiens individuels ainsi qu'un sondage plus large. Nos salariés sont bien entendus associés à cette démarche, qui a par ailleurs été présentée au bureau du Comité de Groupe Européen (dénommé au sein du Groupe Capgemini « International Works Council »). Nous rendrons compte des résultats de cette démarche lors de notre Déclaration de performance extra-financière portant sur l'année 2021.

Enfin, 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 (« 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.

1. Pour être en ligne avec l'Accord de Paris, quels sont les montants de CAPEX à horizon 2025 ? Comment ces CAPEX seront-ils répartis sur l'ensemble de la chaîne de valeur entre CAPEX de maintenance et CAPEX de croissance ? Quelle est la répartition géographique ?

Carrefour a annoncé en 2020 de nouveaux objectifs de réduction de son empreinte climatique intégrant pour la première fois l'impact de son périmètre indirect (scope 3). Ces objectifs ont été approuvés par la Science Based Target initiative (SBTi). 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, Carrefour bénéficie désormais de cette certification SBTi. À l'occasion de l'Assemblée Générale du 21 mai 2021, Carrefour renforce ses objectifs sur son périmètre direct (scopes 1 et 2) et s'engage à atteindre la neutralité carbone d'ici 2040.

Les CAPEX et plans de développement de Carrefour sont définis afin de répondre à ces objectifs. Des CAPEX sont en particulier prévues pour les actions suivantes :

- amélioration de l'efficacité énergétique des magasins (éclairage LED, Fermeture meuble froid) ;
- remplacement des fluides frigorigènes dans les centrales de production de froid ;
- système de gestion des consommations en magasin.

2. Comment limitez-vous l'impact de la perte de biodiversité sur vos revenus futurs ? Précisez les indicateurs et moyens mis en place.

Carrefour est vigilant quant à l'impact de ses activités sur la biodiversité et fait de la protection du capital naturel une priorité, en adéquation avec sa Raison d'Être :

- Impacts sur les écosystèmes de l'amont agricole : afin de protéger les écosystèmes de l'amont agricole, Carrefour 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 (2,7 milliards d'euros en 2020). En France, Carrefour s'est fixé pour objectif d'accompagner 3 000 agriculteurs dans leur développement d'ici 2022, incluant leur conversion. De plus, Carrefour développe ses Filières Qualité Carrefour, laboratoires d'agroécologie du Groupe, avec pour objectif d'atteindre 10 % de pénétration de celles-ci dans les produits frais d'ici 2025.
- Impacts sur les forêts : Carrefour s'engage à limiter l'impact de ses approvisionnements avec une politique zéro déforestation, en s'attachant en particulier à agir de manière prioritaire sur certaines matières premières (notamment le bœuf au Brésil, l'huile de palme, le bois, le papier, le soja, ...).
- 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 issus de la pêche responsable d'ici 2025 pour les produits à marque Carrefour et de marques nationales.
- 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. 100 % des constructions de nouveaux centres commerciaux et des expansions

sont désormais certifiés BREEAM (Building Research Establishment Environmental Assessment Method).

- Contribution au réchauffement climatique : Carrefour avait annoncé 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.

3. Comment anticipez-vous la raréfaction de certaines ressources naturelles et les difficultés d'approvisionnement de vos ressources stratégiques ? En quoi cela affecte-t-il vos modèles économiques et comment sécurisez-vous vos filières d'approvisionnement ?

Les risques identifiés relatifs à la maîtrise des chaînes d'approvisionnement nécessitent une gestion et une prise en compte particulière. Le groupe Carrefour a mis en place des outils dédiés d'analyse et de gestion des risques (notamment des cartographies précises et distinctes, permettant d'affiner le niveau d'évaluation du risque en continu). Les risques ci-dessous ont été identifiés comme prioritaires et font l'objet de plans d'actions spécifiques :

- déforestation liée à la conversion de terres pour l'agriculture (les matières premières prioritaires sont le bœuf au Brésil, l'huile de palme, le bois et papier et le soja) ;
- atteintes à la biodiversité et non respect des droits de l'homme liés à l'exploitation des ressources de la mer et à l'aquaculture ;
- atteintes à l'environnement liées à la production agricole de fruits et légumes et à l'utilisation d'OGM ;
- rupture des chaînes d'approvisionnement en cas d'événement exceptionnel (crise sanitaire, catastrophes naturelles et changement climatique).

Le Groupe a mis en place des règles d'achat spécifiques à certaines matières premières, rédigées en concertation avec les parties prenantes (experts, ONG, clients, fournisseurs, pouvoirs publics, etc.). Ces règles, appelées « Règles d'achat produits RSE et transition alimentaire », ont été mises à jour en 2020. Carrefour agit sur l'ensemble de sa chaîne d'approvisionnement au travers des exigences établies pour ses fournisseurs directs et de son implication à différents niveaux dans le cadre de coalitions d'acteurs (Consumer Goods Forum, SoS Cerrado manifesto, Manifeste soja français, ...).

Enfin, Carrefour s'appuie sur son savoir-faire dans l'accompagnement et la création de filières agricoles afin de sécuriser ses approvisionnements et construire des relations durables. Carrefour sécurise par exemple ses filières biologiques et ses Filières Qualité Carrefour afin de faciliter la mise en œuvre de pratiques pérennes et respectueuses de l'environnement. Le Groupe promeut la transition agricole durable à travers 3 axes : (i) des conditions contractuelles plus justes avec les fournisseurs (comprenant des engagements à long terme de prix et de volume), (ii) le développement et la valorisation d'une offre de produits responsables et (iii) la mise en place de solutions de financement.

4. La solidarité entre acteurs économiques, grandes et petites entreprises, semble nécessaire pour limiter les impacts négatifs de la crise actuelle. Comment votre groupe adapte-t-il, aux plans national et international, ses pratiques d'achat ou de vente, pour soutenir ses fournisseurs ou ses clients qui sont affectés par la crise ? Appliquez-vous des politiques différenciées pour les TPE-PME ? La crise vous a-t-elle poussé à changer structurellement vos politiques en la matière ?

Soutien à l'économie locale

Dans le cadre de la crise sanitaire, Carrefour a déployé de nombreuses initiatives en faveur des producteurs et commerces privés de débouchés durant cette période. Le Groupe a privilégié l'achat local et les circuits courts pour l'approvisionnement en fruits et légumes. En France, plus de 90 % des fruits et légumes de saison (hors produits exotiques non cultivables en Métropole) sont aujourd'hui d'origine française. À l'échelle du Groupe, près des trois-

quarts des produits alimentaires sont issus de fournisseurs locaux. En outre, des initiatives solidaires locales ont été mises en place dans les différents pays du Groupe, afin de soutenir ses fournisseurs. À titre d'exemple, Carrefour Roumanie a proposé des paniers de produits de saison sur lesquels 25 % du prix de vente étaient reversés à un fonds de soutien agricole. Au Brésil, Carrefour a proposé des services financiers exclusifs à ses fournisseurs au moment où les banques restreignaient l'octroi de crédits.

Gel des prix

Durant la crise sanitaire, Carrefour a bloqué les prix de nombreux produits du quotidien afin d'aider les clients à faire face à leurs contraintes de pouvoir d'achat. Ce fut ainsi le cas en France et en Belgique lors des deux confinements instaurés au printemps puis à l'automne 2020 pour les prix de toutes les références vendues en magasin et en ligne, qu'il s'agisse de marques Carrefour ou de marques nationales (à l'exception des produits frais comme les fruits et légumes de saison ou les produits de la mer). Des mesures identiques ont été prises en Pologne, en Roumanie ou encore en Italie, où les prix de 350 produits de première nécessité ont été bloqués jusqu'à nouvel ordre à l'arrivée de la deuxième vague de l'épidémie.

Opérations solidaires

La Fondation Carrefour et les équipes locales de Carrefour ont multiplié les opérations de solidarité dans le monde afin de venir en aide aux populations les plus exposées aux effets socio-économiques de la pandémie. En Pologne, Carrefour a débloqué des fonds à chaque vague épidémique pour soutenir le personnel médical de 41 hôpitaux spécialisés dans les maladies infectieuses. En Roumanie, plus de 2 000 kits alimentaires ont été distribués aux familles les plus pauvres. En France, Carrefour a réactivé à l'automne 2020 la Plateforme Solidarité Associations en ligne, créée lors du premier confinement, pour mettre en relation les magasins et les associations caritatives afin de fluidifier l'acheminement des dons alimentaires vers les plus démunis. En Italie, ce sont 500 000 euros qui ont été débloqués par la Fondation Carrefour pour deux hôpitaux de Milan. Au Brésil, Carrefour a fait un don de 100 000 masques au gouvernement de l'État de Sao Paulo dès le début de la pandémie sur le territoire brésilien, fin avril, avant de distribuer l'équivalent de 15 millions de réal de denrées alimentaires aux familles les plus vulnérables.

SOCIAL

5. Comment gérez-vous, au niveau du groupe, les impacts sociaux associés au développement massif du télétravail depuis le début de la pandémie ? Notamment en termes de gestion des risques psychosociaux, de participation aux frais, d'enquête de satisfaction des salarié.e.s, d'inversion du choix des salarié.e.s, de part des salarié.e.s en télétravail, etc.

Du fait de la nature des opérations de Carrefour, l'essentiel de ses collaborateurs sont restés sur leur lieu de travail - points de vente et entrepôts - tout au long de la pandémie. Une part minoritaire des collaborateurs (en siège et en fonction support) a pu avoir recours au télétravail.

Le Groupe s'est conformé aux recommandations des pouvoirs publics.

Pour accompagner cette situation nouvelle et aider les équipes à appréhender le travail confiné, chaque pays a innové (formations au travail hybride, conseils pratiques délivrés aux collaborateurs et aux managers, événements tenus en distanciel afin de maintenir le lien social, etc). L'accompagnement psychologique a par ailleurs été renforcé, avec des plateformes d'écoute mises en place dans tous les pays, et des enquêtes pour évaluer tant le moral que la charge de travail dans une situation exceptionnelle.

Enfin, du point de vue matériel, chaque pays a pris des dispositions pour permettre aux salariés de continuer d'exercer leurs activités dans les meilleures conditions. À titre d'exemple, en France, les collaborateurs ont pu emprunter leur équipement de bureau (siège ergonomique, second écran, ...) et en Italie, un helpdesk dédié a été mis en place et la dotation en équipements mobiles des salariés a été renforcée.

6. Avez-vous une définition du « salaire décent » ne se limitant pas au salaire minimum légal local ? Si oui, laquelle ? Comment votre société s'assure-t-elle que ses salarié.e.s, mais aussi les salarié.e.s de ses fournisseurs, bénéficient d'un salaire décent ?

Salariés

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.

Fournisseurs

Dans certains pays considérés à risques, Carrefour met en place des contrôles systématiques avec un objectif de couverture par des audits sociaux de 100 % des usines fabriquant les produits à marques Carrefour. Ces audits sont réalisés par une tierce partie selon les standards ICS ou BSCI et incluent des critères sur le paiement du salaire minimum local. Pour aller plus loin, Carrefour porte une attention particulière au respect d'un salaire décent dans la chaîne de valeur. Une consultation d'experts a été menée en 2020 afin d'identifier les leviers d'actions principaux (FIDH, Achact, Global Living Wage coalition, Ethical Trading Initiative, Fairwage network, Fairtrade international) et Carrefour teste de nouvelles solutions sur le terrain :

- Avec le concours de la Fondation Carrefour, Carrefour a notamment travaillé pendant trois ans à la mise en place d'un système d'assurance santé au Bangladesh. En 2019, et pour la dernière année du projet, le système a intégré 8 usines, dont 5 fournisseurs de Carrefour, et le concours de la Fondation Carrefour a permis le financement de cette assurance santé pour environ 14 500 travailleurs.
- Le Groupe a structuré sa propre filière d'approvisionnement en coton biologique indienne. Carrefour a construit un partenariat avec Cotton Connect, lui permettant de s'assurer que le fermier reçoit une rémunération majorée par rapport au coton conventionnel.

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 :

- **Quels sont ces critères ? Ont-ils évolué depuis le 1^{er} avril 2020 ?**
- **Quelle est la proportion de ces critères dans la formule d'intéressement ? A-t-elle évolué depuis un an ?**
- **Quelle est la part des salarié.es concernés ?**

Les parts variables annuelles et les plans de rémunération long-terme des collaborateurs du Groupe éligibles intègrent tous l'Indice RSE et Transition Alimentaire Carrefour, afin de mieux prendre en considération les priorités stratégiques du Groupe en la matière. L'Indice RSE et Transition Alimentaire Carrefour est, à ce titre, une composante clé de la rémunération au sein du Groupe.

8. Dans le cadre de l'épargne salariale, quels sont les fonds bénéficiant effectivement d'un label responsable (CIES, Finansol, Greenfin, ISR) ? Pour chaque fonds proposé, quel est le nom du ou des labels, quelle est sa part en pourcentage de l'encours d'épargne salariale, à quelle proportion des salarié.e.s est-il proposé ? Par ailleurs, quelle est la part des salarié.e.s du groupe, en France et à l'étranger, ayant accès à d'autres formes d'épargne souscrite sur un plan professionnel, notamment en matière de retraite ? Quelle proportion des actifs correspondant à cette épargne est gérée de façon socialement responsable et dispose de « signes de qualité » ? Lesquels ?

Les sommes de la prime d'intéressement et participation Groupe sont placées par défaut sur le fonds Carrefour Équilibre Solidaire qui dispose du label Finansol.

9. Appliquez-vous pour votre reporting fiscal public le standard GRI 207 ?

Si oui, ce reporting porte-t-il sur tous les éléments indiqués dans ce standard et si non, quels éléments avez-vous choisi de ne pas publier et pourquoi ?

Si vous n'utilisez pas ce standard, quelles en sont les raisons et envisagez-vous de l'appliquer à échéance proche (un à deux ans) ? Quelles autres mesures avez-vous mises ou envisagez-vous de mettre en œuvre pour répondre à la demande croissante de transparence fiscale de la part de vos parties prenantes ?

Carrefour applique une politique de conformité et de transparence fiscale, garantie par la présence d'une équipe fiscale dans chacun de ses pays d'implantation. Dans ces pays, le Groupe entretient avec les autorités fiscales des relations de confiance et de long terme. Il assure la conformité de ses opérations avec les réglementations fiscales, faisant en sorte de payer un montant d'impôt approprié en fonction du lieu de création de la valeur de son activité commerciale, sans transférer artificiellement de valeur au sein de juridictions à faible niveau d'imposition. Le Groupe n'utilise pas de structures opaques ni d'entités dans des paradis fiscaux de façon à dissimuler des informations utiles pour les autorités fiscales. Il applique le principe de pleine concurrence aux prix de transfert et n'utilise pas les prix de transferts comme un outil de planification fiscale. Le Groupe applique une politique de flux intra-groupe conforme avec les principes OCDE et garantit la transparence, notamment par la mise en place de la déclaration pays par pays (*Country-by-Country Reporting* – CbCR).

Le reporting fiscal de Carrefour est conforme aux principes du SASB (Sustainability Accounting Standards Board), de la GRI (Global Reporting Initiative) et de la TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures) afin de s'assurer de la complétude de sa démarche. Des tables de correspondance sont disponibles dans le Document d'Enregistrement Universel 2020.

10. Quel est le périmètre pris en compte pour les ratios d'équité que vous publiez ? Quelle analyse faites-vous de l'évolution de ces ratios ? Cette analyse vous a-t-elle poussé à adapter vos politiques de rémunération ? Si oui comment ?

Les informations relatives aux ratios d'équité sont présentées en section 3.4.3.3 du Document d'Enregistrement Universel 2020.

11. Au regard de la mise en œuvre de la politique d'égalité femmes / hommes de votre groupe, pourriez-vous nous communiquer :

(i) L'agenda et les objectifs chiffrés – atteints ou à atteindre – concernant les sujets relatifs à cette politique (carrière, formation, rémunération, répartition vie privée / vie professionnelle, etc.) à tous les niveaux de responsabilité.

(ii) Si cette politique d'égalité est appliquée dans toutes les sociétés du groupe aussi bien en France qu'à l'international. Si non, pourquoi ?

(iii) Si oui, quels moyens spécifiques déployez-vous pour promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes dans vos pays d'implantation où cette notion rencontre des difficultés à s'imposer ?

Carrefour emploie 178 776 femmes dans le monde, soit 55 % de ses effectifs. Depuis 2004 et la signature de la charte de la diversité, le Groupe mène une politique résolue de promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes qui a eu des résultats tangibles :

- la proportion de femmes parmi nos managers est passée de 35,5 % en 2011 à 42,7 % en 2020 ;
- la proportion de femmes parmi nos directeurs est passée de 19,8 % à 23,9 % sur la même période.

Pour poursuivre ces progrès, des objectifs sont définis pour l'ensemble du périmètre consolidé du Groupe et intégrés dans l'Indice RSE et Transition Alimentaire Carrefour. Ainsi, Carrefour a suivi en 2020 la proportion de femmes parmi les nominations de nouveaux directeurs dans le Groupe (23,2 % en 2020).

Cette politique a permis à Carrefour de faire progresser en 2020 le taux de féminisation aux fonctions de direction (voir section 2.2.3.3 du Document d'Enregistrement Universel 2020).

Carrefour avait pris l'engagement de labelliser l'ensemble de ses pays avec le standard GEEIS, couvrant les aspects de la politique d'égalité femmes-hommes. Depuis 2020, tous les pays ont obtenu le label GEEIS et feront l'objet tous les deux ans d'un audit par un tiers.

Dans le nouvel Indice RSE et Transition Alimentaire Carrefour pour 2021, Carrefour a pris l'engagement de porter la part des femmes au sein de son top 200 monde à 35 % d'ici 2025, contre 22 % aujourd'hui.

Pour soutenir cette ambition, l'ensemble des pays du Groupe mènent des actions qui sont détaillées dans le Document d'Enregistrement Universel 2020.

12. Comment vos pratiques de lobbying sont-elles formalisées et comment s'intègrent-elles dans la stratégie RSE de votre groupe ? Pouvez-vous décrire la chaîne de responsabilité de votre société en matière de lobbying ou de relations institutionnelles ? Dans quels cas l'organe de contrôle de votre groupe (conseil d'administration, conseil de surveillance) peut-il ou doit-il être saisi ? Quels éléments se rapportant à vos pratiques de lobbying publiez-vous (positions publiques, budgets alloués...), et ce pour chacun de vos marchés mondiaux ?

Le groupe Carrefour encourage le dialogue avec les pouvoirs publics nationaux et locaux, ainsi qu'avec les parties prenantes de la société civile (syndicats, ONG, associations de citoyens, etc.) dans les pays au sein desquels il est présent, dans le respect des législations locales.

Ce dialogue est ouvert et ne fait l'objet d'aucune contrepartie.

Ces activités de lobbying sont encadrées par une Charte de lobbying responsable interne et s'intègrent pleinement dans le cadre de la démarche RSE du groupe Carrefour, veillant notamment au respect de ses politiques en matière de loyauté des pratiques.

Celle-ci s'applique à l'ensemble des collaborateurs du groupe Carrefour, plus particulièrement à celles et ceux amenés à exercer des activités de représentant d'intérêts auprès des pouvoirs publics, ceux-ci s'engageant notamment à exercer leur activité avec probité et transparence, dans le respect des objectifs et de la démarche éthique du Groupe visant à promouvoir la lutte contre toute forme de conflits d'intérêts, de corruption ou de trafic d'influence.

L'engagement du groupe Carrefour et de ses instances dirigeantes, placée sous l'égide du Secrétariat Général du Groupe, s'effectue en faveur d'un lobbying responsable reposant sur quatre piliers : (i) l'intégrité et la transparence ; (ii) le respect de principes éthiques ; (iii) la neutralité politique et (iv) le dialogue avec les parties prenantes.

Le groupe Carrefour respecte les obligations légales applicables aux représentants d'intérêts, notamment en France, en liaison avec la Haute Autorité pour la transparence de la vie publique (HATVP).

13. Comment, concrètement, associez-vous les partenaires sociaux, au niveau du groupe et localement, pour engager votre entreprise dans une transition juste ? Entendez-vous publier leur avis concernant votre plan de vigilance ? Entendez-vous publier leur avis à propos de votre document de performance extra-financière ?

Pour organiser le dialogue social au sein du Groupe, Carrefour a signé un accord avec l'Union Network International, renouvelé en 2018.

Le dialogue social est notamment mené à l'échelle européenne au travers d'un Comité d'Information et de Concertation Européen (CICE), comité d'entreprise qui réunit les principales organisations syndicales européennes.

Afin d'associer les partenaires sociaux aux évolutions du marché et du Groupe, une réunion plénière annuelle traite 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 est aussi organisé, ainsi que des comités spécifiques sur les sujets du développement durable, de la diversité et des nouvelles technologies. Enfin, des réunions régulières sous forme de comité restreint assurent une continuité dans le dialogue social entre les réunions plénières.

En 2020, le Groupe a tenu dix réunions du Comité d'Information et de Concertation Européen et signé la déclaration commune CICE pour un Pacte Sanitaire Européen pour encadrer la gestion de la crise sanitaire à cette échelle.

Ce dialogue social est notamment un outil de mise en œuvre du devoir de vigilance au niveau global et local. Le plan de vigilance et la cartographie des risques concernant les droits humains, la santé et la sécurité des collaborateurs sont co-construits et présentés de manière régulière au CICE.

1. Pour être en ligne avec l'Accord de Paris, quels sont les montants de CAPEX à horizon 2025 ? Comment ces CAPEX seront-ils répartis sur l'ensemble de la chaîne de valeur entre CAPEX de maintenance et CAPEX de croissance ? Quelle est la répartition géographique ?

Plus que par une approche par les CAPEX, la stratégie climat de Crédit Agricole S.A., alignée sur l'accord de Paris, s'apprécie avant tout à travers, d'une part, sa politique de financement appliquée en tant que prêteur ou arrangeur et, d'autre part, sa politique d'investissement, pour compte propre mais surtout pour compte de tiers à travers ses activités d'assureur et d'asset manager. Cette stratégie vise à réallouer l'ensemble de ses portefeuilles de financements et d'investissements en suivant l'évolution du mix énergétique mondial tel que projeté dans les scénarii externes retenus par le Groupe, avec l'avis du Comité scientifique qu'il a constitué pour éclairer ses décisions, composé d'experts indépendants.

Pour ce faire, le Groupe a engagé depuis plusieurs années des travaux destinés à mieux comprendre et gérer les risques climatiques. Il introduit ainsi progressivement une analyse liée à la prise en compte des enjeux du réchauffement climatique et d'un prix du carbone dans l'analyse des dossiers de crédit. À cette fin il investit dans des outils de mesure de cette empreinte et du suivi de la trajectoire de son portefeuille qui alimentent le dialogue avec ses clients sur ces enjeux. En 2020, l'investissement dans ces outils d'accompagnement des clients dans la transition climatique s'est élevé à 3 M€ et ont permis d'implémenter :

- Une Note de transition climatique, à la fois outil de dialogue et de notation des clients entreprises pour les accompagner dans la transition énergétique. À date, 8 000 clients côtés de CACIB et Amundi ont été évalués. Une adaptation de la méthodologie aux ETI-PME est en cours d'identification.
- Une Plateforme ESG (« GreenWay ») qui est un outil permettant de collecter de la donnée interne et externe et de calculer des indicateurs de pilotage de la Stratégie climat Groupe. À date, la Plateforme permet de calculer plus de 70 indicateurs d'impact environnemental ou social des financements et investissements.

Au-delà de ces investissements de recherche et de développement, ce sont bien tous les métiers du Groupe qui sont mobilisés sur le déploiement de cette stratégie. Par exemple, en 2020, Amundi a dépassé ses objectifs d'encours de « solutions vertes » passées de 12,3 Mds € à 21,9 Mds €. Amundi s'est par ailleurs vu confier la gestion d'un fonds indicel actions zone euro aligné sur l'Accord de Paris pour le compte de 12 investisseurs institutionnels de la Place de Paris, fonds qui constitue la première solution d'investissement pleinement éligible au futur label européen « Paris Aligned Benchmark ». Crédit Agricole Assurances (CAA) et Amundi ont également lancé « Énergies Vertes », le premier fonds de transition énergétique éligible aux contrats d'assurance-vie.

Pour la seule entité CAA, ses investissements dans les énergies renouvelables sont de 2,6 Mds €, dont 40 % localisés en France. Ils représentent l'équivalent d'une production de 8 GW en nominal. Sur la base d'une puissance médiane d'une centrale nucléaire de 1,3 GW (source EDF), ses investissements en ENR contribuent à une puissance installée de 6 centrales nucléaires.

Quant à CACIB, il a arrangé en 2020 28 Mds \$ d'obligations vertes, sociales et durables et compte 11 Mds € de green loans en portefeuille. CACIB a également accompagné cette année l'émission des premières obligations bleues en Asie et a rejoint l'Hydrogen Council, initiative mondiale de place sur l'énergie hydrogène rassemblant plus de 80 acteurs des secteurs de l'énergie, des transports, de l'industrie et de la finance.

2. Comment limitez-vous l'impact de la perte de biodiversité sur vos revenus futurs ? Précisez les indicateurs et moyens mis en place.

Face à l'altération à grande échelle du climat, la dégradation de l'environnement et la perte de biodiversité, la mesure de l'impact de la perte de la biodiversité est probablement l'une des plus difficile à réaliser parmi ces trois phénomènes certains dont le GIEC a étudié le lien de causalité entre eux. L'ensemble des métiers du Groupe se mobilise en faveur de la protection et de la restauration des milieux naturels à travers les outils disponibles. CACIB a intégré des enjeux de biodiversité dans plusieurs politiques sectorielles et 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).

Crédit Agricole Assurances est engagé en faveur du reboisement et de la gestion durable des forêts en France dont il est le premier assureur. Il mène depuis 2019 une opération associant la souscription d'un contrat d'épargne ou de prévoyance à la plantation d'un arbre, en partenariat avec Reforest'Action et compense depuis 2018 ses émissions carbone au travers d'un partenariat avec le fond de dotation Plantons pour l'Avenir (1,2 million d'arbres replantés au travers de ces deux partenariats).

La protection des écosystèmes est l'un des thèmes d'analyse ESG d'Amundi, évalué dans le critère Biodiversité et Pollution. En raison du manque de données concrètes sur le sujet, la première étape est d'encourager la publication d'informations relatives aux impacts sur la biodiversité par les entreprises. Cette année, des échanges ont été menés en ce sens avec des sociétés minières et des entreprises de biens de consommation. Dans cette même volonté de mise en place de critères pertinents d'évaluation de l'empreinte biodiversité des activités du Groupe, Crédit Agricole S.A. a rejoint en 2020 le Club B4B+ (Business for Positive Biodiversity) dont l'objectif est de jouer le rôle d'incubateur de l'indicateur Global Biodiversity Score (GBS™). Il a également conclu un partenariat avec la société Greenback qui travaille sur des outils de mesure de la biodiversité dans le sol. Pour la troisième année de l'accord-cadre conclu avec le Muséum national d'histoire naturelle, Crédit Agricole S.A. confirme son engagement aux côtés des Caisses régionales du Crédit Agricole et de la Fondation Crédit Agricole Pays de France, en faveur de cet établissement scientifique de référence en matière de recherche sur la biodiversité. Il poursuit également son soutien au programme de recherches portant sur la biodiversité en milieu agricole avec l'étude des interactions entre agriculture et biodiversité, dans ses deux dimensions : impact des différents types d'agriculture sur la faune et la flore, et impact de la participation des agriculteurs à l'observatoire sur le changement des pratiques agricoles.

3. Comment anticipez-vous la raréfaction de certaines ressources naturelles et les difficultés d'approvisionnement de vos ressources stratégiques ? En quoi cela affecte-t-il vos modèles économiques et comment sécurisez-vous vos filières d'approvisionnement ?

Comme d'autres acteurs du secteur bancaire, les approvisionnements opérationnels ne sont pas directement impactés par la raréfaction des ressources.

En revanche Crédit Agricole S.A. considère que les problèmes d'approvisionnement liés à la raréfaction des ressources qui affecteraient ses clients pourraient, indirectement, impacter son activité. C'est la raison pour laquelle l'analyse de la performance ESG des clients « entreprises » occupe d'ores et déjà une place importante dans les décisions de financement et d'investissement qui ira croissante avec la montée en puissance des outils cités à la question 1.

4. La solidarité entre acteurs économiques, grandes et petites entreprises, semble nécessaire pour limiter les impacts négatifs de la crise actuelle. Comment votre groupe adapte-t-il, aux plans national et international, ses pratiques d'achat ou de vente, pour soutenir ses fournisseurs ou ses clients qui sont affectés par la crise ? Appliquez-vous des politiques différenciées pour les TPE-PME ? La crise vous a-t-elle poussé à changer structurellement vos politiques en la matière ?

Le Groupe est engagé dans une démarche d'achats responsables depuis 2012. C'est en s'appuyant sur cette pratique structurellement ancrée qu'il a pu aider ses fournisseurs à affronter la crise COVID, aussi bien en France qu'à l'international, en dialoguant avec eux pour trouver des mesures adaptées à leur secteur d'activité, utiles pour eux, avec une attention particulière en faveur des TPE / PME et des entreprises du secteur protégé en veillant, notamment, à ce qu'ils ne subissent aucun retard de paiement malgré les modifications dans les organisations de travail imposées par la crise sanitaire. En complément, Crédit Agricole S.A. a mis en place des avances pour des prestations suspendues ou des paiements forfaitaires pour des prestations récurrentes.

Un dialogue rapproché avec les fournisseurs a permis de s'adapter à la diversité des situations et des secteurs d'activité, par exemple :

- Consulting : poursuite des missions en distanciel avec équipement des prestataires en matériel Crédit Agricole S.A. ;
- Restauration : engagement jusqu'au 31 décembre 2021 d'une participation forfaitaire aux frais de fonctionnement quelle que soit la fréquentation des restaurants d'entreprise ;
- Entretien / ménage : suspension et adaptation des prestations, rapidement compensée par les prestations de désinfection ;
- Immobilier : poursuite des chantiers.

L'action globale dans ce domaine est reconnue par la Médiation des Entreprises, qui a attribué pour la 3^{ème} fois à Crédit Agricole SA le « Label Relations Fournisseurs et Achats Responsables » en avril dernier.

SOCIAL

5. Comment gérez-vous, au niveau du groupe, les impacts sociaux associés au développement massif du télétravail depuis le début de la pandémie ? Notamment en termes de gestion des risques psychosociaux, de participation aux frais, d'enquête de satisfaction des salarié.e.s, d'inversion du choix des salarié.e.s, de part des salarié.e.s en télétravail, etc.

La pandémie Covid-19 a entraîné un recours massif au télétravail mis en place dans un contexte légal et réglementaire d'exception pour lutter contre la pandémie. Le groupe a déployé une nouvelle organisation du travail en moins de 15 jours et a mis en œuvre différentes mesures pour accompagner au plus près ses collaborateurs :

- Une téléconsultation médicale, via Crédit Agricole Assurances, en partenariat avec les Ressources Humaines Groupe, accessible par téléphone 7 jours sur 7, 24 heures sur 24, sans frais supplémentaires ;
- Une cellule psychologique 24 heures sur 24, 7 jours sur 7 auprès d'un cabinet indépendant de psychologues ;
- Un dispositif de santé dédié d'accompagnement des personnes hospitalisées et accompagnement des familles en cas de décès.

Par ailleurs, pour aider les collaborateurs à mieux appréhender le travail à distance sur une longue période, la Direction des Ressources Humaines Groupe a mis en place deux chartes de bonnes pratiques :

- l'une dédiée à l'ensemble des collaborateurs, contenant des conseils et des idées pratiques pour organiser

son travail et mieux communiquer à distance,

- l'autre dédiée aux managers d'équipe, pour leur apporter des clés et des conseils sur l'accompagnement de l'équipe, la communication et l'organisation du travail d'équipe à distance.

Une plateforme groupe de ressources pédagogiques et de tutorat pour les enfants des collaborateurs, avec signature d'un partenariat avec une plateforme d'accompagnement scolaire, accessible gratuitement, laquelle intègre des cours particuliers à distance à des tarifs préférentiels. Le groupe a également lancé une offre « bien-être », en partenariat avec une entreprise externe, dont l'objectif est d'aider les collaborateurs à adopter les meilleures pratiques santé face à leur écran dans un contexte de digitalisation renforcée, ainsi qu'une offre « sport » 100% digitale pour aider les collaborateurs à garder un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée même en cas de fermeture des clubs sportifs.

Le groupe Crédit Agricole S.A. s'est doté de sa première charte télétravail en juin 2011, actualisée pour la dernière fois en 2018. Sa déclinaison est à la main de chaque Métier au travers de 10 accords et d'une charte. De nouvelles négociations étaient envisagées en 2020, interrompues par la crise sanitaire. Elles reprendront en 2021 après une phase d'expérimentation actuellement en cours dans les Métiers, sur des périmètres pionniers, comme le recommande l'Accord National Interprofessionnel de novembre 2020. Elles s'appuieront notamment sur les enseignements tirés d'une enquête menée en juin 2020, à laquelle plus de 50 000 collaborateurs ont répondu.

6. Avez-vous une définition du « salaire décent » ne se limitant pas au salaire minimum légal local ? Si oui, laquelle ? Comment votre société s'assure-t-elle que ses salarié.e.s, mais aussi les salarié.e.s de ses fournisseurs, bénéficient d'un salaire décent ?

L'objectif du Groupe est d'offrir à ses salariés des rémunérations attractives, motivantes, permettant de retenir les talents dont le Groupe a besoin tout en étant alignées avec son projet moyen terme et les intérêts de ses différentes parties prenantes.

Ainsi, Crédit Agricole SA, au travers de son Projet Humain, promeut une politique de rétribution fondée sur l'équité et des règles communes à l'ensemble des collaborateurs dans le respect du cadre réglementaire applicable. Cette politique assure une cohérence interne ainsi que la compétitivité externe des rémunérations au travers de benchmarks réalisés avec ses pairs.

L'accord cadre international signé en 2019 reflète ces ambitions en réaffirmant notamment le principe d'équité salariale se traduisant par une rémunération et des avantages qui assurent, d'une part, aux intéressés et à leur famille un niveau de vie approprié dans des conditions équitables et, d'autre part, qui sont en adéquation avec les objectifs de maîtrise des risques.

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 :

- **Quels sont ces critères ? Ont-ils évolué depuis le 1^{er} avril 2020 ?**
- **Quelle est la proportion de ces critères dans la formule d'intéressement ? A-t-elle évolué depuis un an ?**
- **Quelle est la part des salarié.es concernés ?**

Crédit Agricole S.A. a mis en place en 2012 un dispositif interne de diffusion de la culture ESG et de sa mesure, l'indice FReD. Intégré dans le calcul de l'intéressement pour plusieurs entités. FReD impacte également la rémunération variable de plus de 23 000 salariés. En 2020, 16 entités ont participé à ce dispositif et, pour la huitième année consécutive, Crédit Agricole S.A. a publié le résultat audité de FReD qui est de 1,26 en 2020 soit 97 % de la cible de 1,30. 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 %.

L'indice FReD n'a pas évolué depuis le 1^{er} avril 2020 mais il avait été revu en 2019 de manière à ce que dès le 1^{er} janvier 2020, l'indice soit composé d'actions plus lisibles et resserrées autour d'actions stratégiques définies dans le volet sociétal et environnemental du Projet stratégique Groupe adopté en 2019 (voir : page 55 du DEU).

8. Dans le cadre de l'épargne salariale, quels sont les fonds bénéficiant effectivement d'un label responsable (CIES, Finansol, Greenfin, ISR) ? Pour chaque fonds proposé, quel est le nom du ou des labels, quelle est sa part en pourcentage de l'encours d'épargne salariale, à quelle proportion des salarié.e.s est-il proposé ? Par ailleurs, quelle est la part des salarié.e.s du groupe, en France et à l'étranger, ayant accès à d'autres formes d'épargne souscrite sur un plan professionnel, notamment en matière de retraite ? Quelle proportion des actifs correspondant à cette épargne est gérée de façon socialement responsable et dispose de « signes de qualité » ? Lesquels ?

L'ensemble des salariés du Groupe Crédit Agricole SA a accès à des fonds labellisés CIES au travers de leur épargne salariale. Les fonds dits « responsables » représentent 5 % des encours dans le cadre de l'épargne salariale du groupe CASA. Pour information, dans le cadre de l'épargne salariale du groupe Crédit Agricole (Caisses Régionales + filiales + groupe CA SA), ces fonds représentent 11 % des encours.

GOUVERNANCE

9. Appliquez-vous pour votre reporting fiscal public le standard GRI 207 ?

Si oui, ce reporting porte-t-il sur tous les éléments indiqués dans ce standard et si non, quels éléments avez-vous choisi de ne pas publier et pourquoi ?

Si vous n'utilisez pas ce standard, quelles en sont les raisons et envisagez-vous de l'appliquer à échéance proche (un à deux ans) ? Quelles autres mesures avez-vous mises ou envisagez-vous de mettre en œuvre pour répondre à la demande croissante de transparence fiscale de la part de vos parties prenantes ?

La politique fiscale de Crédit Agricole S.A. obéit à des règles de transparence et de responsabilité qui nécessitent le respect des lois et réglementations fiscales en vigueur dans les États et territoires où il exerce ses activités. Cette politique fiscale correspond à l'approche de la norme GRI-207. Ainsi, le Document d'Enregistrement Universel (DEU) 2020 de Crédit Agricole SA reprend les informations suivantes :

- Approche de la politique fiscale GRI 207-1 (voir DEU Chapitre 2 Performance extra financière, page 84) ;
- Gouvernance fiscale, contrôle et gestion des risques GRI 207-2 (voir DEU pages 131, 312, 520, 588, 643) ;
- Implication des parties prenantes et gestion des questions liées à la politique fiscale GRI 207- 3 (voir DEU chapitre 2 Performance Extrafinancière, pages 84 et 109).

Par ailleurs, Crédit Agricole S.A. est également transparent à propos de son organisation, ses implantations, sa structure et ses opérations. Ainsi, il entretient une relation professionnelle et de coopération avec toutes les autorités fiscales dans tous les pays où il opère et divulgue complètement et de manière transparente toutes les informations pertinentes dans le respect de ses obligations juridiques.

Enfin, Crédit Agricole S.A. publie, pays par pays conformément à la norme GRI 207-4, les effectifs en équivalent temps plein, le produit net bancaire réalisé localement, son résultat avant impôts, les impôts et les bénéfices dans chaque État, en distinguant l'impôt courant et l'impôt différé, ainsi que les subventions publiques reçues (voir DEU pages 660 et 661). Crédit Agricole S.A. publie également chaque année la liste de ses filiales et implantations avec leur dénomination sociale, la nature de l'activité, et leur localisation.

Crédit Agricole S.A. adresse également chaque année un autre *reporting* par pays à l'Administration fiscale française (CGI article 223 quinquies C) qui peut ensuite échanger cette information avec les Administrations fiscales étrangères.

10. Quel est le périmètre pris en compte pour les ratios d'équité que vous publiez ? Quelle analyse faites-vous de l'évolution de ces ratios ? Cette analyse vous a-t-elle poussé à adapter vos politiques de rémunération ? Si oui comment ?

Dans un souci de représentativité, Crédit Agricole S.A. publie les ratios d'équité sur deux périmètres, le périmètre légal de Crédit Agricole S.A. entité sociale et le périmètre France, jugé plus pertinent et conforme aux recommandations du Code AFEP-MEDEF. Le périmètre France représente environ 35 000 salariés soit près de la moitié des effectifs du groupe Crédit Agricole SA, contre environ 1 700 personnes pour le périmètre de l'entité sociale. Ces ratios, parmi les plus modérés du marché, illustrent les principes de mesure qui prévalent dans la gestion des rémunérations du Groupe.

11. Au regard de la mise en œuvre de la politique d'égalité femmes / hommes de votre groupe, pourriez-vous nous communiquer :

- (i) L'agenda et les objectifs chiffrés – atteints ou à atteindre – concernant les sujets relatifs à cette politique (carrière, formation, rémunération, répartition vie privée / vie professionnelle, etc.) à tous les niveaux de responsabilité.**
- (ii) Si cette politique d'égalité est appliquée dans toutes les sociétés du groupe aussi bien en France qu'à l'international. Si non, pourquoi ?**
- (iii) Si oui, quels moyens spécifiques déployez-vous pour promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes dans vos pays d'implantation où cette notion rencontre des difficultés à s'imposer ?**

La politique d'égalité hommes-femmes au sein de Crédit Agricole SA se mesure tout d'abord par des résultats concrets :

- Une progression significative de la féminisation du Comité Exécutif de Crédit agricole S.A. dont le taux est passé de 6,5 % en 2016 à 31 % aujourd'hui avec la nomination de Mme Valérie BAUDSON en tant que Directrice générale d'Amundi ;
- Une progression engagée de la féminisation de l'ensemble des plus hautes instances dirigeantes des 11 métiers du groupe qui sont désormais toutes féminisées, avec une évolution de 19 % à 24 % en 4 ans ;
- Des reconnaissances externes emblématiques au sein notamment du Palmarès de la féminisation des instances dirigeantes des entreprises du SBF 120 où le groupe fait son entrée dans le Top 50 du Palmarès et a gagné 46 places depuis 2015 ;
- Un index égalité Femmes / Hommes dont le minima est dépassé dans toutes les entités, des résultats qui se situent entre 80 et 99/100 au 1^{er} mars 2021 et qui traduisent la reconnaissance de la politique en matière d'égalité professionnelle et salariale :

Elle s'accompagne d'objectifs précis, inclus dans la rémunération des membres du Comité exécutif de Crédit Agricole S.A. :

- Dès 2016, l'intégration d'un critère d'accroissement du taux de féminisation des plus hautes instances dirigeantes pesant dans la rémunération des membres du Comex ;
- De nouveaux objectifs depuis 2021 fixés à 30 % de femmes dans les instances dirigeantes à fin 2021 ET 30 % de femmes parmi le Cercle 1 (« TOP 150 ») à fin 2023.

Cette Politique s'appuie sur un plan d'action volontariste et exhaustif :

- De formation :
 - à destination de l'ensemble des Dirigeants, « Leadership, Sens et Mise en responsabilité » en partenariat avec la Chaire « Purposeful Leadership » d'HEC Paris s'articulant autour du lien entre quête de sens, prise de responsabilité et performance durable (55% des Dirigeants sont formés à date) ;
 - à destination des talents féminins à travers un plan d'action dédié par cible comprenant pour les dirigeants, avec une majorité de femmes par promotion, la formation au rôle d'administrateur(trice) en collaboration avec IFA et Sciences Po Paris et, pour les Potentiels Dirigeants, un mentorat par les membres du Comex des Jeunes Talents Féminins dans le cadre d'une Formation pour poser les bases d'une carrière réussie ;
- De négociation d'accords égalité professionnelle femmes / hommes signés dans chaque entité autour des thématiques comme l'embauche, la mixité, la formation, la gestion des carrières, la promotion professionnelle, les rémunérations et l'articulation entre la vie professionnelle et la vie privée.
 - Chez CACF, par exemple, création d'une enveloppe exceptionnelle de 500 K€ destinée à résorber, sur l'année 2020, une partie des écarts de salaire (RFA) qui seraient constatés entre les femmes et les hommes, sur la base d'éléments objectifs.
 - Au sein de l'UES CA SA, encourager la tenue des réunions et des formations entre 9h et 18h et recourir aux outils de communication à distance, diffusion du guide de la parentalité ;
- De sensibilisation en continu de l'ensemble des collaborateurs :
 - Diffusion d'un guide de la mixité au sein de l'ensemble des entités ;
 - Intensification des réseaux mixité, aujourd'hui au nombre de 18, dont 8 en France et 10 à l'international, qui comptabilisent plus de 2 600 membres dans le Groupe dont près de 20% d'hommes ;
- De communication :
 - avec, notamment un temps fort annuel, la Semaine de la Diversité, à destination de l'ensemble des collaborateurs comprenant l'organisation de conférences sur l'égalité femmes / hommes.

12. Comment vos pratiques de lobbying sont-elles formalisées et comment s'intègrent-elles dans la stratégie RSE de votre groupe ? Pouvez-vous décrire la chaîne de responsabilité de votre société en matière de lobbying ou de relations institutionnelles ? Dans quels cas l'organe de contrôle de votre groupe (conseil d'administration, conseil de surveillance) peut-il ou doit-il être saisi ? Quels éléments se rapportant à vos pratiques de lobbying publiez-vous (positions publiques, budgets alloués...), et ce pour chacun de vos marchés mondiaux ?

Banquier et assureur, le Groupe Crédit Agricole est un acteur systémique majeur du financement de l'économie et reconnu comme contributeur essentiel dans la souveraineté économique en France. Il dialogue avec les différentes parties prenantes en Europe, en France et dans les territoires.

L'activité de représentation d'intérêts du Groupe Crédit Agricole se déroule en toute transparence avec l'ensemble des parties prenantes et répond aux meilleures pratiques en vigueur. Les déclarations dans le répertoire de la Haute autorité pour la transparence de la vie publique ainsi qu'auprès de la Commission européenne sont réalisées chaque année.

Les actions menées visent à valoriser le modèle économique de banque universelle de proximité en France et en Europe du Groupe Crédit Agricole et s'inscrivent dans la droite ligne de sa politique RSE, formalisée par sa Raison d'Être. « Agir chaque jour dans l'intérêt de nos clients et de la société ». En 2020, les axes majeurs ont concerné le financement et le soutien de l'économie dans le contexte inédit de la pandémie de COVID-19, l'accompagnement

de la transition énergétique ainsi que la préservation des spécificités mutualistes.

La Direction des affaires publiques Groupe pilote l'activité de représentation d'intérêts au sein du Groupe Crédit Agricole. Comptant 10 personnes, dont trois personnes à temps plein à Bruxelles, elle s'appuie sur des relais dans les Directions du Groupe et dans les filiales. Soumise également au Code interne de conduite des affaires et au contrôle de son budget par la Direction financière, la Direction des affaires publiques Groupe communique régulièrement les messages clés et les positions défendues auprès des instances internes, notamment le Comité exécutif, le Comité de direction et les comités spécialisés du Conseil d'administration.

La technicité des métiers, allant de la Banque de détail, à la gestion d'actifs ou encore la corporate finance, nécessite des actions de pédagogie et d'explication des enjeux relatifs aux conditions d'exercice de ces métiers dans le respect du cadre réglementaire en vigueur.

13. Comment, concrètement, associez-vous les partenaires sociaux, au niveau du groupe et localement, pour engager votre entreprise dans une transition juste ? Entendez-vous publier leur avis concernant votre plan de vigilance ? Entendez-vous publier leur avis à propos de votre document de performance extra-financière ?

La question de la transition énergétique fait l'objet d'échanges réguliers avec les partenaires sociaux.

- Le comité de groupe a créé une commission RSE chargée de suivre les sujets se rapportant à cette thématique. Cette commission se réunit annuellement et s'appuie sur un rapport d'expertise. Ces sujets peuvent également être abordés lors des réunions plénières du comité de groupe.
- Le thème est également suivi par le comité d'entreprise européen. Il est systématiquement abordé lors de la réunion plénière ainsi qu'à l'occasion des voyages d'études annuels qu'effectue le comité restreint du comité d'entreprise européen.
- Depuis 2020, en application d'un accord conclu en mars 2019 sur les parcours syndicaux, le groupe Crédit Agricole SA organise chaque année un « webinar » sur le thème de la RSE auquel sont invités tous les représentants du personnel, quelles que soient leurs entités d'appartenance.

Par ailleurs, Crédit Agricole S.A. a mis en place une enquête nationale auprès de ses parties prenantes (clients, collaborateurs, sociétaires, citoyens), effectuée tous les 2 ans, qui permet de capter leurs attentes et, le cas échéant, de compléter la stratégie en réponse à leurs préconisations. L'avis des partenaires sociaux au sein de la DPEF ou du Plan de vigilance ne sont pas publiés mais les attentes des parties prenantes sont consolidées et restituées dans ces rapports.

1. Pour être en ligne avec l'Accord de Paris, quels sont les montants de CAPEX à horizon 2025 ? Comment ces CAPEX seront-ils répartis sur l'ensemble de la chaîne de valeur entre CAPEX de maintenance et CAPEX de croissance ? Quelle est la répartition géographique ?

Dans le cadre de notre Politique Climat, Danone s'est engagée dès 2015 à atteindre la neutralité carbone sur l'ensemble de sa chaîne de valeur d'ici 2050 (scopes 1, 2 et 3, soit l'ensemble des émissions directes et indirectes, c'est-à-dire y compris celles des fournisseurs et des consommateurs) par la réduction de ses émissions de gaz à effet de serre (« GES ») et la compensation des émissions résiduelles. En septembre 2019, Danone a renforcé son engagement en signant le « Business Ambition for 1.5° C pledge » lors du Sommet des Nations Unies sur l'action pour le climat, s'engageant dans ce cadre à atteindre son pic d'émissions en 2020. Pour atteindre son objectif, Danone a élaboré la stratégie autour des principaux piliers suivants : réduction des émissions de gaz à effet de serre ; transformation des pratiques agricoles de ses chaînes d'approvisionnement ; augmentation de la séquestration de carbone dans le sol ; et compensation des émissions de gaz à effet de serre.

En décembre 2020, Danone a été reconnue pour la deuxième fois leader mondial en matière de performance environnementale, devenant l'une des 10 entreprises parmi plus de 5 800 évaluées par le CDP (Carbon Disclosure Project), et la seule du secteur agroalimentaire, à avoir obtenu un « triple A » en matière de lutte contre le changement climatique, la préservation des forêts et la sécurisation des ressources en eau. Danone a confirmé que le pic de ses émissions de carbone sur l'ensemble de son périmètre a été atteint en 2019, avec un total de 26,1 millions de tonnes de GES en 2020, soit une baisse de 1,3 million de tonnes d'équivalent CO₂ par rapport à 2019. La moitié de cette réduction d'émissions de carbone est liée à des initiatives d'agriculture régénératrice sur la chaîne d'approvisionnement étendue de Danone.

L'empreinte carbone de Danone réside pour plus de 95 % dans sa chaîne de valeur étendue (« scope 3 » selon le GHG protocole). Les équipes Cycles and Procurement, dans l'ensemble de l'organisation, pilotent donc la performance environnementale du portefeuille fournisseurs afin de répondre aux engagements de Danone, et notamment ceux relatifs à la réduction d'émission de gaz à effet de serre.

Les efforts sont particulièrement portés sur la mise en œuvre de pratiques d'agriculture régénératrice chez nos fournisseurs, afin de favoriser la résilience des sols et la mise en œuvre de pratiques à faible émissions de gaz à effet de serre. De nombreux plans d'action sont déjà actifs dans les principales géographies dans lesquelles opère l'entreprise, notamment aux États-Unis et au Canada où 33 000 hectares ont été transformés en agriculture régénératrice.

Par ailleurs, plusieurs investissements récents dans le réseau d'usines de Danone illustrent l'ambition de l'entreprise en matière de lutte contre le changement climatique. Par exemple, le pôle Nutrition Spécialisée a investi 40 millions de dollars néozélandais dans l'usine de Balclutha en Nouvelle-Zélande afin d'atteindre la neutralité carbone en 2021, notamment grâce à l'acquisition d'une chaudière à bio-masse de dernière génération. Alimentée par des co-produits d'exploitations forestières locales habituellement non valorisées, elle permettra de réduire les émissions de CO₂ de 20 000 tonnes par an, soit l'équivalent de 60 000 véhicules.

Enfin, notre usine belge de Rotselaar a remporté le prix « Factory of The Future » 2021 : ce site de production place le développement durable au cœur des processus de production, avec une démarche zéro déchet, zéro eau et de neutralité carbone.

2. Comment limitez-vous l'impact de la perte de biodiversité sur vos revenus futurs ? Précisez les indicateurs et moyens mis en place.

Le changement climatique a des effets négatifs sur les cycles naturels et la disponibilité de l'eau, les sols, la biodiversité et les écosystèmes. Il peut donc affecter l'activité de Danone, de ses agriculteurs et de ses clients, et avoir des impacts négatifs sur ses résultats et sa situation financière. La perte de biodiversité peut par exemple conduire à l'appauvrissement des sols, ce qui se traduirait par une baisse de rendement des exploitations agricoles, et potentiellement une augmentation des prix des produits agricoles.

Ainsi, Danone soutient une alimentation plus durable, « de la ferme à la fourchette », en proposant un large portefeuille d'alternatives d'origine végétale, en complément de produits laitiers de grande qualité, et se concentre sur trois piliers clés pour mener des actions concrètes sur ces enjeux :

1. Développer les pratiques d'agriculture régénératrice pour le bétail et les cultures au niveau des exploitations. L'agriculture régénérative vise à protéger les sols et l'eau, à restaurer la biodiversité et à séquestrer le carbone dans le sol ;
2. Accroître la transparence de la chaîne d'approvisionnement sur les produits de base à risque (huile de palme, soja, papier et viande de bœuf) afin de favoriser la responsabilisation et les progrès liés à la déforestation, l'un des principaux moteurs de la perte de biodiversité ;
3. Diversifier le portefeuille et les gammes de produits en développant des espèces et des variétés locales ou rares ; des gammes de produits sans OGM, biologiques ; et/ou de nouvelles gammes de produits qui contribuent à améliorer la biodiversité, la résilience et/ou la nutrition. C'est dans ce cadre que la marque Blédina a lancé en 2020 l'opération « Sauvez Williams », visant à pérenniser la filière de la poire française Williams.

Les bassins versants jouant également un rôle clé dans la chaîne d'approvisionnement de Danone et ayant un impact vital sur la biodiversité, Danone met en place des projets pour les préserver. Par exemple, depuis 1992, evian travaille grâce à l'APIEME - l'Association pour la Protection de l'Impluvium de l'Eau Minérale d'evian, qu'elle a cofondée avec 13 municipalités autour du bassin versant - avec les maires, les agriculteurs et les associations locales pour assurer une biodiversité saine et préserver la ressource naturelle d'Evian.

Ces initiatives soutiennent le développement économique durable du territoire. Par ailleurs, en 2008, evian est devenue la première eau minérale naturelle à voir son bassin versant reconnu comme zone humide d'importance internationale par la Convention de Ramsar, partenaire de l'UNESCO.

Ces actions contribuent à l'objectif que s'est fixé Danone d'avoir, d'ici fin 2021, 15 % de ses volumes d'ingrédients d'origine agricole approvisionnés de manière directe auprès d'exploitations agricoles activement engagées dans la démarche agriculture régénératrice. C'est une première étape clé pour Danone qui souhaite engager l'ensemble de ses agriculteurs partenaires dans cette démarche. Il s'agit d'un engagement qui sera suivi et vérifié dans le cadre de notre statut d'Entreprise à Mission.

Dans une logique d'action collective, l'entreprise poursuit sa contribution à la protection de la biodiversité en travaillant sur des pilotes communs au sein de la coalition One Planet Business for Biodiversity (OP2B) initiée en 2019 et rassemblant 26 entreprises au 31 décembre 2020.

3. Comment anticipez-vous la raréfaction de certaines ressources naturelles et les difficultés d'approvisionnement de vos ressources stratégiques ? En quoi cela affecte-t-il vos modèles économiques et comment sécurisez-vous vos filières d'approvisionnement ?

Les activités de Danone sont directement liées à la nature et à l'agriculture, où nous sommes confrontés à des défis majeurs tels que la sécurité alimentaire, la compétitivité, la volatilité des prix et l'accès aux matières premières. Cela signifie que la durabilité de nos activités dépend de notre capacité à renforcer et à protéger la chaîne alimentaire mondiale, tant en termes de qualité que de quantité. Pour cela, nous bénéficions de plusieurs années d'expérience

de partenariat avec les producteurs de lait, de protection de nos sources naturelles et de leurs bassins versants, et de collaboration avec les communautés locales.

Au niveau de ses matières premières, Danone a identifié le lait, l'eau et le plastique comme ressources clés pour sa croissance, et a créé la fonction Cycles and Procurement en 2017, qui est renforcée désormais par son organisation « Design to Delivery », afin d'avoir une approche systémique, de bout en bout et transversale sur les différents défis rencontrés pour ces ressources stratégiques.

D'autre part, nous soutenons l'agriculture régénératrice qui repose sur trois axes : la protection des sols, le soutien de nouvelles générations d'agriculteurs et la promotion du bien-être animal. Nous valorisons des pratiques qui accroissent la présence de matière organique dans les sols et aident à séquestrer plus de carbone : rotation des cultures, réduction des labours ou encore meilleure gestion des effluents d'élevage et du compost. Des études ont également montré que des sols plus sains résistent mieux à la sécheresse, ainsi qu'à l'érosion due à des précipitations importantes. Les sols sains sont capables d'une meilleure rétention d'eau, ce qui dynamise leur capacité à entretenir les micro-organismes et la croissance végétale. Nous considérons que le bien-être animal est directement lié à la régénération environnementale et économique des fermes mais aussi à leur performance et à leur compétitivité : en effet, des fermes de produits laitiers qui respectent les fondamentaux du bien-être animal ont montré une production accrue de lait et qui plus est de meilleure qualité.

Enfin, Danone a publié en juin 2020 sa Politique Eau, dans laquelle l'entreprise réitère le rôle de l'agriculture régénératrice pour assurer le respect des écosystèmes naturels et les cycles de l'eau, définit ses engagements selon différents horizons et réaffirme son soutien à ses partenaires de l'amont agricole pour la mise en place de pratiques favorables à la biodiversité :

- préserver et améliorer la structure physique et biologique du sol pour y accroître le taux de matière organique, via la réduction du labour, la rotation des cultures et l'augmentation de la couverture permanente des sols ;
- maintenir la capacité naturelle du sol à réguler les ressources en eau ;
- préserver la biodiversité animale et végétale en limitant les intrants (engrais minéraux, pesticides et autres produits chimiques) et en augmentant les zones d'habitats naturels (y compris la protection des cours d'eau). À cet égard, Danone s'engage à augmenter les zones tampons d'au moins 15 % au sein des exploitations agricoles d'ici à 2030.

4. La solidarité entre acteurs économiques, grandes et petites entreprises, semble nécessaire pour limiter les impacts négatifs de la crise actuelle. Comment votre groupe adapte-t-il, aux plans national et international, ses pratiques d'achat ou de vente, pour soutenir ses fournisseurs ou ses clients qui sont affectés par la crise ? Appliquez-vous des politiques différenciées pour les TPE-PME ? La crise vous a-t-elle poussé à changer structurellement vos politiques en la matière ?

Danone a depuis longtemps intégré cette logique de co-création avec l'ensemble de son écosystème y compris ses parties prenantes les plus fragiles. En effet, près de 80 % de ses fermiers possèdent des exploitations de moins de 10 vaches, ainsi Danone a mis en place les contrats dits CPM (Cost Performance Model) qui permettent de garantir des revenus plus stables aux agriculteurs laitiers et incitent à la transition vers les nouvelles pratiques d'agriculture régénératrice. Les fonds d'innovation sociale de Danone permettent aussi de contribuer à la solidarité entre les acteurs économiques : par exemple, le fonds Danone Communities soutient 12 entreprises sociales qui impactent près de 10 millions de personnes au quotidien pour l'accès à l'eau et la lutte contre la malnutrition.

Au cœur 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. Pour ses partenaires, un soutien financier significatif a été débloqué. Il comprenait notamment des facilités de trésorerie pour octroyer des délais

de paiement étendus et des facilités de trésorerie aux agriculteurs, fournisseurs et clients de plus petite taille dans le monde entier. Ces actions ont été 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.

SOCIAL

5. Comment gérez-vous, au niveau du groupe, les impacts sociaux associés au développement massif du télétravail depuis le début de la pandémie ? Notamment en termes de gestion des risques psychosociaux, de participation aux frais, d'enquête de satisfaction des salarié.e.s, d'inversion du choix des salarié.e.s, de part des salarié.e.s en télétravail, etc.

Depuis 2014, Danone intègre la promotion de la santé et du bien-être au travail à son programme WISE. Danone a défini une approche systématique bâtie autour de 5 piliers : (1) assurer un bon rythme de travail, (2) valoriser le travail quotidien, (3) promouvoir des façons saines de travailler, (4) encadrer les équipes avec bienveillance et authenticité et (5) promouvoir des styles de vie et un environnement sain. Des guides pratiques encouragent les filiales et les sites à les mettre en œuvre.

Certaines filiales ont mis en place des initiatives prévoyant :

- le droit à la déconnexion ;
- des vacations de psychologues et d'assistants de service social et des comités de détection des situations d'isolement au travail ;
- la formation du management à la détection et la prévention du stress des équipes.

Depuis 2019, Danone dispense un programme de formation en Europe à destination de la fonction Ressources Humaines sur la qualité de vie au travail. En 2020, dans le contexte de la crise sanitaire du Covid-19, ces mesures ont été complétées par :

- des enquêtes globales et locales pour suivre et assurer de manière régulière le bien-être des salariés et identifier leurs besoins ;
- une campagne « Stay Strong, Stay Safe » interrogeant les salariés sur l'évolution de leurs conditions de travail autour des cinq catégories suivantes : (i) efficacité au travail, (ii) santé mentale, (iii) santé physique, (iv) suivi et soutien managérial et (v) solidarité et entraide ;
- la mise à disposition d'une cellule de soutien psychologique pour les salariés.

6. Avez-vous une définition du « salaire décent » ne se limitant pas au salaire minimum légal local ? Si oui, laquelle ? Comment votre société s'assure-t-elle que ses salarié.e.s, mais aussi les salarié.e.s de ses fournisseurs, bénéficient d'un salaire décent ?

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 2020, 100 109 salariés répartis dans 53 pays 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 :

- **Quels sont ces critères ? Ont-ils évolué depuis le 1^{er} avril 2020 ?**
- **Quelle est la proportion de ces critères dans la formule d'intéressement ? A-t-elle évolué depuis un an ?**
- **Quelle est la part des salarié.es concernés ?**

Des critères environnementaux et sociaux sont pris en compte, à hauteur de 20 %, dans les programmes d'attributions d'actions sous conditions de performance dont bénéficient environ 1 600 cadres dirigeants de Danone. À 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.

À date, la condition de performance environnementale externe repose sur le classement de Danone établi par CDP pour le programme Climate Change. Elle a été renforcée pour intégrer les classements au titre des programmes Forests et Water établis par CDP, à la suite de l'approbation par l'Assemblée Générale du 29 avril 2021 de la vingt-quatrième résolution.

8. Dans le cadre de l'épargne salariale, quels sont les fonds bénéficiant effectivement d'un label responsable (CIES, Finansol, Greenfin, ISR) ? Pour chaque fonds proposé, quel est le nom du ou des labels, quelle est sa part en pourcentage de l'encours d'épargne salariale, à quelle proportion des salarié.e.s est-il proposé ? Par ailleurs, quelle est la part des salarié.e.s du groupe, en France et à l'étranger, ayant accès à d'autres formes d'épargne souscrite sur un plan professionnel, notamment en matière de retraite ? Quelle proportion des actifs correspondant à cette épargne est gérée de façon socialement responsable et dispose de « signes de qualité » ? Lesquels ?

L'ensemble des salariés de Danone en France ont accès au Plan d'Épargne Groupe (PEG) qui propose 3 fonds prenant en compte dans leur gestion les critères de l'investissement socialement responsable (ISR).

Au total, ces fonds représentent 76 % de l'encours total du PEG (hors actionnariat salarié) :

- Dan'Dynamique Environnement représente 36 % des encours du Plan d'Épargne Groupe. Il est classé article 9 par la nouvelle classification européenne établie par le règlement « SFDR » (*Sustainable Finance Disclosure Regulation*) à savoir, produit financier dont l'objectif est l'investissement durable, avec les labels GREENFIN et FEBELFIN pour le fonds sous-jacent MIROVA « MIROVA EUROPE ENVIRONMENTAL EQUITY FUND » ;
- Dan'Equilibre représente 22 % des encours du Plan d'Épargne Groupe ;
- Fonds Danone Communities Solidaire représente 17 % des encours du Plan d'Épargne Groupe.

Plus de 90 % des salariés de Danone en France ont accès à un dispositif de retraite supplémentaire.

Actuellement, la majorité des sociétés françaises proposent un dispositif de retraite supplémentaire permettant aux collaborateurs d'investir sur un fonds en euros et des fonds qui intègrent des critères ESG. À terme, et en ligne avec les dispositifs prévus par l'article 71 de la Loi PACTE, les régimes de retraite supplémentaire pourront être amenés à évoluer et les supports d'investissement proposés aux salariés être revus.

Par ailleurs, Danone réalise régulièrement des augmentations de capital réservées aux salariés de Danone en France adhérents d'un Plan d'Épargne Entreprise (via un Fonds Relais ultérieurement fusionné dans le Fonds Commun de Placement d'Entreprise « Fonds Danone »). En 2021, l'augmentation de capital réservée aux salariés de Danone en France adhérents d'un Plan d'Épargne Entreprise, a représenté un montant total de 44,1 millions d'euros. De plus, depuis 2019, Danone réalise également des augmentations de capital réservées aux salariés de sociétés étrangères, sur la base de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale, dans le cadre du programme « Une Personne, Une Voix, Une Action » : une nouvelle augmentation de capital réservée aux salariés de sociétés étrangères devrait être réalisée en 2021 à la suite de l'approbation par l'Assemblée Générale du 29 avril 2021 de la vingt-troisième résolution.

9. Appliquez-vous pour votre reporting fiscal public le standard GRI 207 ?

Si oui, ce reporting porte-t-il sur tous les éléments indiqués dans ce standard et si non, quels éléments avez-vous choisi de ne pas publier et pourquoi ?

Si vous n'utilisez pas ce standard, quelles en sont les raisons et envisagez-vous de l'appliquer à échéance proche (un à deux ans) ? Quelles autres mesures avez-vous mises ou envisagez-vous de mettre en œuvre pour répondre à la demande croissante de transparence fiscale de la part de vos parties prenantes ?

Danone applique les standards GRI 207-1, GRI 207-2, et GRI 207-3. Danone affirme dans sa Politique Fiscale, mise à jour annuellement sur son site internet, son objectif de gérer sa fiscalité de façon responsable, en s'engageant à ne pas mettre en place des montages fiscaux artificiels, frauduleux ou déconnectés de la réalité opérationnelle. En interne, Danone a également déployé un code de conduite. En externe, Danone participe aux discussions sur la fiscalité avec ses parties prenantes. Ainsi, l'entreprise soutient l'initiative Base Erosion and Profit Sharing de l'OCDE. Par ailleurs, elle participe à un accord de partenariat avec l'administration fiscale française dans le cadre de l'initiative Confiance Plus, qui encourage la transparence des échanges entre l'administration et les entreprises. Enfin, Danone a publié en 2019, son premier [rapport de contribution fiscale](#) où figure son reporting fiscal global et par région.

10. Quel est le périmètre pris en compte pour les ratios d'équité que vous publiez ? Quelle analyse faites-vous de l'évolution de ces ratios ? Cette analyse vous a-t-elle poussé à adapter vos politiques de rémunération ? Si oui comment ?

Les ratios d'équité ont été calculés sur une base équivalent temps plein et sur le périmètre de Danone SA. Au-delà de ce périmètre, Danone s'assure de la parité des rémunérations Femmes-Hommes au sein de l'ensemble de ses pays avec pour objectif un écart se situant dans une fourchette d'équité de plus ou moins 3 points, afin de soutenir la parité des chances et la reconnaissance de chaque salarié. Le ratio Femmes-Hommes 2020 est 96.8 au niveau global, en ligne avec l'ambition de l'entreprise. Cet objectif est suivi dans le cadre de [notre statut d'entreprise à mission](#). En complément des ratios d'équité, Danone apporte un éclairage supplémentaire significatif sur la distribution des rémunérations par quintile pour plus de 90 % des effectifs de toutes les catégories professionnelles de Danone en France (voir page 260 du [Document d'Enregistrement Universel 2020](#)).

11. Au regard de la mise en œuvre de la politique d'égalité femmes / hommes de votre groupe, pourriez-vous nous communiquer :

(i) L'agenda et les objectifs chiffrés – atteints ou à atteindre – concernant les sujets relatifs à cette politique (carrière, formation, rémunération, répartition vie privée / vie professionnelle, etc.) à tous les niveaux de responsabilité.

(ii) Si cette politique d'égalité est appliquée dans toutes les sociétés du groupe aussi bien en France qu'à l'international. Si non, pourquoi ?

(iii) Si oui, quels moyens spécifiques déployez-vous pour promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes dans vos pays d'implantation où cette notion rencontre des difficultés à s'imposer ?

Chez Danone nous sommes très sensibles à cette question d'égalité femmes / hommes et nous avons mis en place de nombreuses initiatives pour aider à briser ce fameux plafond de verre. Nous pensons que cela commence par une prise de conscience des hommes et une prise de confiance des femmes, qui souvent participent à l'existence de ce plafond en ne faisant pas assez entendre leur voix. À cette fin nous avons créé en 2010 le Programme EVE, qui rassemble plus d'une vingtaine de grandes entreprises et mêle hommes et femmes, car c'est en rassemblant toutes les forces que nous réussirons.

En 2017, nous avons rejoint le mouvement HeForShe initié par l'ONU et dans le cadre de la feuille de route pour une diversité inclusive, nous avons atteint les engagements pris pour 2020, soit compter 30 % de femmes parmi les exécutifs.

Danone s'assure de la parité des rémunérations Femmes-Hommes au sein de l'ensemble de ses pays avec pour objectif un écart se situant dans une fourchette d'équité de plus ou moins 3 points, afin de soutenir la parité des chances et la reconnaissance de chaque salarié. Le ratio Femme-Homme 2020 est 96.8 au niveau global, en ligne avec l'ambition de l'Entreprise. Cet objectif est suivi dans le cadre de notre statut d'Entreprise à Mission.

Il est important de souligner que l'ensemble des engagements et des plans d'actions que nous avons défini au niveau global sont ensuite mis en œuvre au niveau local afin de couvrir les sujets de diversité spécifiques aux cultures et contextes locaux.

Enfin, Danone a réaffirmé son ambition d'égalité femmes / hommes en signant le « LEAD Pledge » dans lequel l'entreprise s'engage à atteindre la parité entre les sexes dans les postes de direction d'ici à 2025.

12. Comment vos pratiques de lobbying sont-elles formalisées et comment s'intègrent-elles dans la stratégie RSE de votre groupe ? Pouvez-vous décrire la chaîne de responsabilité de votre société en matière de lobbying ou de relations institutionnelles ? Dans quels cas l'organe de contrôle de votre groupe (conseil d'administration, conseil de surveillance) peut-il ou doit-il être saisi ? Quels éléments se rapportant à vos pratiques de lobbying publiez-vous (positions publiques, budgets alloués...), et ce pour chacun de vos marchés mondiaux ?

Danone a mis en place des politiques et des procédures en matière de loyauté des pratiques. Elles s'appliquent à tous ses salariés, à ses filiales, aux sociétés contrôlées par l'entreprise, et pour certaines à ses partenaires commerciaux.

En 2020, Danone a mis à jour sa [politique relative aux activités de plaidoyer](#) (Advocacy Policy) qui décrit :

- la vision de l'entreprise en matière de plaidoyer (dont la nécessité de travailler main dans la main avec les différents acteurs publics et non-gouvernementaux, notamment via des coalitions multi-acteurs),
- la manière dont elle travaille avec les différentes parties prenantes,
- et les mécanismes de contrôle s'y référant.

Les comportements que doivent adopter ses salariés y sont aussi indiqués. Danone ne verse aucune somme d'argent à des individus ou organismes engagés dans la politique pour soutenir leurs activités ; à ce titre, aucun candidat ou parti ne reçoit de fonds ou d'actifs de sa part.

Le *reporting* des activités de plaidoyer de Danone est soumis aux réglementations nationales en vigueur.

Danone est, par exemple, inscrite aux registres des représentants d'intérêts de l'Union Européenne, à celui de la Haute Autorité Française pour la Transparence de la Vie Publique (HATVP) et à celui des États-Unis régit par le US Lobbying Disclosure Act.

13. Comment, concrètement, associez-vous les partenaires sociaux, au niveau du groupe et localement, pour engager votre entreprise dans une transition juste ? Entendez-vous publier leur avis concernant votre plan de vigilance ? Entendez-vous publier leur avis à propos de votre document de performance extra-financière ?

Danone cible des relations de travail efficaces grâce à un engagement et un dialogue social continu, la mise en œuvre de mécanismes de remontée des plaintes et d'alertes, et l'utilisation de pratiques responsables notamment lors de restructuration de l'entreprise. Le dialogue social est un levier essentiel pour Danone, tant aux niveaux du management, des syndicats et des représentants du personnel. Il permet d'aligner les efforts collectifs afin

d'améliorer la performance de l'entreprise. Depuis 1989, 10 accords ont été signés entre Danone et l'Union Internationale des Travailleurs de l'Alimentation (UITA) et une vision commune a été mise en place. En 2020, 78 % des salariés de Danone dans le monde sont couverts par des conventions collectives. Les accords-cadres signés entre Danone et l'UITA sont déployés dans chaque filiale et leur application fait l'objet, chaque année, d'une évaluation conjointe par un représentant de Danone et un représentant de l'UITA. Entre 2009 et 2020, 60 visites de sites ont été organisées.

Dans le cadre de l'application de la loi relative au devoir de vigilance, afin d'agir pour la défense des droits fondamentaux dans l'ensemble de notre chaîne de valeur, les échanges avec les partenaires sociaux sont engagés. Des réunions dans ce sens ont eu lieu avec l'UITA et ses syndicats affiliés, afin de bénéficier des sources privilégiées d'information auxquelles les syndicats ont accès.

La Déclaration de Performance Extra-Financière (« DPEF ») et le plan de vigilance de Danone sont présentés au chapitre 5 du Document d'Enregistrement Universel chaque année. 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 dans laquelle les relations avec les instances de représentation du personnel et les organisations syndicales sont décrites. À date, l'avis des partenaires sociaux sur la DPEF de Danone n'est pas publié.

1. Pour être en ligne avec l'Accord de Paris, quels sont les montants de CAPEX à horizon 2025 ? Comment ces CAPEX seront-ils répartis sur l'ensemble de la chaîne de valeur entre CAPEX de maintenance et CAPEX de croissance ? Quelle est la répartition géographique ?

Les investissements en CAPEX de la Société ne représentent que 2,5 % du chiffre d'affaires et sont constitués essentiellement de CAPEX liés :

- aux équipements informatiques (serveurs et PC) supportant notre activité d'éditeur de logiciels ou de fournisseur de solutions Cloud. Si ces investissements n'ont pas d'impact direct sur la réduction des émissions carbone de la Société, Dassault Systèmes porte une attention particulière à l'engagement des fournisseurs de ces équipements dans une telle démarche de réduction. Pour rappel, Dassault Systèmes est elle-même engagée dans une démarche SBTi de réduction ambitieuse de son empreinte carbone et, à ce titre, s'assure que ses achats de biens et services prennent en compte la dimension environnementale servant les accords de Paris, et
- aux aménagements de nos sites immobiliers pour l'accueil de nos collaborateurs. Ces investissements, comme les baux conclus pour la location de nouveaux bâtiments, prennent systématiquement en compte les meilleurs standards environnementaux afin de réduire la consommation d'énergie.

La Société publiera en 2022 le montant de ses CAPEX alignés avec la nouvelle réglementation Taxonomie de l'Union Européenne, à savoir le pourcentage de ses investissements contribuant directement ou indirectement à la baisse des émissions de gaz à effet de serre.

2. Comment limitez-vous l'impact de la perte de biodiversité sur vos revenus futurs ? Précisez les indicateurs et moyens mis en place.

En tant qu'éditeur de logiciels, Dassault Systèmes n'est impacté qu'indirectement par la perte de biodiversité à l'échelle mondiale : il s'agit donc moins d'un risque spécifique à l'entreprise de nature à impacter ses revenus futurs, que d'un risque systémique pour l'économie.

À ce titre, les moyens que nous mettons en place concernent des programmes de sensibilisation des employés et des projets de soutien à la restauration et la conservation des écosystèmes, notamment via nos fondations, par exemple :

- la création d'une base de données 3D des coraux (CNRS, France),
- le soutien à des recherches pour améliorer et innover les récifs artificiels (Atlantique Landes Récifs, France),
- la Mission Océan, qui inclut la création de contenus pédagogiques pour les collégiens et lycéens leur permettant d'approfondir les programmes scolaires et de se projeter dans leurs futurs métiers tout en étant sensibilisés aux enjeux des océans (Ministère de l'Éducation Nationale, France).

3. Comment anticipez-vous la raréfaction de certaines ressources naturelles et les difficultés d'approvisionnement de vos ressources stratégiques ? En quoi cela affecte-t-il vos modèles économiques et comment sécurisez-vous vos filières d'approvisionnement ?

En tant qu'éditeur de logiciels, notre activité ne repose pas sur l'achat et la transformation de matières premières comme c'est le cas pour les entreprises manufacturières. Nous achetons ou louons essentiellement des équipements informatiques et c'est à ce titre que nous sommes exposés à la rareté de certaines matières premières entrant dans leur fabrication qui pourrait avoir pour effet une augmentation de coûts.

Par ailleurs, nos logiciels aident nos clients à accroître leur efficacité et à diminuer leur consommation en ressources naturelles, notamment grâce à l'intégration entre conception et simulation qui permet de grandement réduire le poids des produits en conservant leur résistance. Nous avons en outre créé des solutions dédiées à l'éco-design qui permettent d'optimiser la conception de produits sous contrainte d'empreinte écologique.

4. La solidarité entre acteurs économiques, grandes et petites entreprises, semble nécessaire pour limiter les impacts négatifs de la crise actuelle. Comment votre groupe adapte-t-il, aux plans national et international, ses pratiques d'achat ou de vente, pour soutenir ses fournisseurs ou ses clients qui sont affectés par la crise ? Appliquez-vous des politiques différenciées pour les TPE-PME ? La crise vous a-t-elle poussé à changer structurellement vos politiques en la matière ?

Conscient de sa responsabilité sociétale, notamment à l'égard de son écosystème, Dassault Systèmes est d'une manière générale soucieux de la qualité de ses relations avec ses partenaires et fournisseurs et de l'efficacité de ses processus de règlement de ses fournisseurs.

En particulier, dans ce contexte économique difficile pour les entreprises françaises, notamment les plus petites, Dassault Systèmes a décidé, dès le 9 avril 2020, de raccourcir les délais de paiement à 30 jours net pour les TPE / PME / ETI françaises, au lieu du délai contractuel par défaut de 45 jours à compter de la fin du mois d'émission de la facture.

Cette mesure, qui perdure depuis avril 2020, a bénéficié à 585 fournisseurs.

Pour mémoire, dès mars 2020, Dassault Systèmes a pris l'engagement de préserver les emplois des collaborateurs en garantissant une stabilité des effectifs sur l'année 2020 et a maintenu la politique salariale annuelle.

L'entreprise a aussi multiplié les initiatives afin de soutenir ses clients, ses partenaires et les communautés du monde entier pendant la pandémie de COVID-19. Ainsi, la disponibilité de la plateforme 3DEXPERIENCE sur le cloud a offert les conditions de collaboration à distance permettant la continuité des projets et programmes d'innovation durable.

SOCIAL

5. Comment gérez-vous, au niveau du groupe, les impacts sociaux associés au développement massif du télétravail depuis le début de la pandémie ? Notamment en termes de gestion des risques psychosociaux, de participation aux frais, d'enquête de satisfaction des salarié.e.s, d'inversion du choix des salarié.e.s, de part des salarié.e.s en télétravail, etc.

Dès le début de la pandémie, de nombreuses actions ont été mises en place afin de préserver la santé de nos collaborateurs et de les accompagner au mieux tant sur le plan matériel que sur le plan psychologique.

Une gouvernance spécifique à la gestion de la situation épidémiologique et de ses conséquences a été définie et mise en œuvre, avec un comité de gestion de crise et des équipes pluridisciplinaires dédiées couvrant l'ensemble de nos pays d'implantation pour assurer le suivi des situations locales et la mise en œuvre des mesures requises.

- des recommandations générales au sein d'un protocole de santé et de sécurité définissant un système de gestion global à adapter par zone géographique, en vue d'assurer la conformité aux réglementations locales édictées, y compris l'interdiction puis la limitation des déplacements et événements professionnels,
- une nomenclature et un référentiel commun pour gérer le plan capacitaire de chaque site, dans le respect des règles sanitaires et la continuité des activités de l'Entreprise et en tenant compte de la situation individuelle des collaborateurs (situation à risque, mode de transport, garde d'enfants, etc.),
- un travail à distance par défaut, en France, depuis le mois de novembre 2020. Ainsi, à l'exception des collaborateurs dont l'activité sur site est considérée comme indispensable, une journée maximum de présence sur site est autorisée chaque semaine par le management et toujours sur la base du volontariat. Dans le cadre de la sortie de crise, nous anticipons un retour sur site en prenant en compte les dispositions réglementaires par pays.

Afin d'être toujours à l'écoute de ses collaborateurs et d'évaluer les mesures prises, l'enquête annuelle « Great Place To Work » a été enrichie de trois questions sur le confinement et l'accompagnement par l'Entreprise et ses managers. Le taux de satisfaction en réponse à ces trois questions a été d'un très bon niveau puisqu'il s'est élevé à 87 %.

Un renforcement des services de santé au travail de l'Entreprise. Nos équipes de santé sur sites ont beaucoup contribué, pour :

- assurer le suivi quotidien des collaborateurs ayant contracté le virus ou ayant été en contact avec des personnes malades (conseils individuels, suivi, etc.),
- accompagner les collaborateurs durant cette période si particulière, notamment via un questionnaire d'évaluation portant sur le stress, la performance et la qualité de vie au travail avec l'objectif de prévenir les RPS,
- déployer en France une campagne de vaccination, dans un premier temps contre la grippe et, lorsque cela a été possible, contre la Covid-19.

En matière de formation et de sensibilisation des collaborateurs. De nombreuses actions ont été menées :

- des formations / sensibilisations sur le management et la collaboration à distance ont été mises en place à destination des managers et de l'ensemble des collaborateurs,
- un dispositif de communication au travers de communautés intégrées à la plateforme 3DEXPERIENCE a été déployé auprès des audiences cibles pour soutenir l'échange permanent des informations nécessaires à l'adaptation des mesures mises en œuvre,
- des guides pratiques sur les sujets relatifs au travail à distance et à l'équilibre vie personnelle / vie professionnelle ont été mis à disposition des collaborateurs.

6. Avez-vous une définition du « salaire décent » ne se limitant pas au salaire minimum légal local ? Si oui, laquelle ? Comment votre société s'assure-t-elle que ses salarié.e.s, mais aussi les salarié.e.s de ses fournisseurs, bénéficient d'un salaire décent ?

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. À 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.

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 :

- **Quels sont ces critères ? Ont-ils évolué depuis le 1^{er} avril 2020 ?**
- **Quelle est la proportion de ces critères dans la formule d'intéressement ? A-t-elle évolué depuis un an ?**
- **Quelle est la part des salarié.es concernés ?**

À ce jour, nous ne prenons pas en compte de critères environnementaux et sociaux dans nos formules d'intéressement. C'est un projet actuellement à l'étude. En revanche, la rémunération variable du Directeur général et Vice-président du Conseil repose depuis l'Assemblée générale 2020 sur un indicateur ESG, à hauteur de 15 % de sa part variable cible. Cet indicateur a été étendu en 2021 à la part variable de l'ensemble du Comité Exécutif Opérationnel de l'Entreprise.

8. Dans le cadre de l'épargne salariale, quels sont les fonds bénéficiant effectivement d'un label responsable (CIES, Finansol, Greenfin, ISR) ? Pour chaque fonds proposé, quel est le nom du ou des labels, quelle est sa part en pourcentage de l'encours d'épargne salariale, à quelle proportion des salarié.e.s est-il proposé ? Par ailleurs, quelle est la part des salarié.e.s du groupe, en France et à l'étranger, ayant accès à d'autres formes d'épargne souscrite sur un plan professionnel, notamment en matière de retraite ? Quelle proportion des actifs correspondant à cette épargne est gérée de façon socialement responsable et dispose de « signes de qualité » ? Lesquels ?

À ce jour, un des FCPE (Amundi Label Équilibre Solidaire ESR) est de gestion socialement responsable ou « ISR ». Son encours représente environ 7% du total des avoirs placés par les collaborateurs.

À compter du 1^{er} juillet 2021, nous proposerons plusieurs fonds dédiés, pour lesquels un groupe de travail, composé des membres de la direction et des organisations syndicales représentatives dans l'ensemble des entités du groupe en France, a eu à cœur d'étendre l'offre ISR à la totalité de la gamme de FCPE proposés dans la gestion libre du PEE et du PERCOL, à l'exception d'un fonds.

Cette offre représentera désormais 85 % des actifs gérés contre 7 % actuellement.

9. Appliquez-vous pour votre reporting fiscal public le standard GRI 207 ?

Si oui, ce reporting porte-t-il sur tous les éléments indiqués dans ce standard et si non, quels éléments avez-vous choisi de ne pas publier et pourquoi ?

Si vous n'utilisez pas ce standard, quelles en sont les raisons et envisagez-vous de l'appliquer à échéance proche (un à deux ans) ? Quelles autres mesures avez-vous mises ou envisagez-vous de mettre en œuvre pour répondre à la demande croissante de transparence fiscale de la part de vos parties prenantes ?

Nous n'appliquons pas le standard GRI 207 dans son intégralité. Cependant, nous avons publié notre politique fiscale au sein du Document d'Enregistrement Universel 2020 (§2.6.3) et cette politique fiscale est également disponible en ligne sur notre site Internet¹².

Notre politique fiscale s'articule autour de trois piliers fondamentaux : la conformité fiscale, la transparence fiscale et la responsabilité fiscale.

Elle repose sur les principes suivants :

- Une définition en conformité avec les réglementations en vigueur, nationales et internationales, notamment les principes issus des directives européennes et de l'OCDE,
- Une transparence de l'Entreprise sur son organisation, ses implantations, sa structure et ses opérations, qui sont publiées annuellement dans son Document d'enregistrement universel, l'Entreprise respectant en outre ses obligations fiscales annuelles de déclaration des données « pays par pays »,
- Une volonté de coopération, notamment avec les autorités fiscales, l'Entreprise n'étant par exemple pas implantée dans des États ou territoires non coopératifs. Par ailleurs, dans le cadre d'une démarche spontanée, Dassault Systèmes s'est engagé dans l'ICAP (« 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,

Il est rappelé que Dassault Systèmes n'a de filiale que dans des pays où l'Entreprise a une activité opérationnelle et que l'Entreprise n'encourage ni ne promeut pas l'évasion fiscale.

10. Quel est le périmètre pris en compte pour les ratios d'équité que vous publiez ? Quelle analyse faites-vous de l'évolution de ces ratios ? Cette analyse vous a-t-elle poussé à adapter vos politiques de rémunération ? Si oui comment ?

Le périmètre pris en compte pour le calcul des ratios d'équité est celui de Dassault Systèmes SE. S'agissant non d'une holding mais de la principale société opérationnelle du groupe, comprenant 84,9 % des effectifs en France au 31 décembre 2020, le calcul des ratios au niveau de Dassault Systèmes SE est donc représentatif.

L'évolution de la rémunération du Directeur général et du Président du Conseil d'administration est fondée sur la performance, l'évolution du périmètre de Dassault Systèmes et de ses parts de marché. Le Comité des rémunérations et de sélection suit l'évolution des ratios comme celle d'autres indicateurs, tant macro-économiques que propres à Dassault Systèmes, en particulier l'évolution de la rémunération des collaborateurs.

La rémunération des dirigeants mandataires sociaux n'est révisée qu'à intervalles de temps relativement longs, conformément aux recommandations du code AFEP-MEDEF.

¹² www.3ds.com/sustainability/esg-management/governance

- 11. Au regard de la mise en œuvre de la politique d'égalité femmes / hommes de votre groupe, pourriez-vous nous communiquer :**
- (i) L'agenda et les objectifs chiffrés – atteints ou à atteindre – concernant les sujets relatifs à cette politique (carrière, formation, rémunération, répartition vie privée / vie professionnelle, etc.) à tous les niveaux de responsabilité.**
 - (ii) Si cette politique d'égalité est appliquée dans toutes les sociétés du groupe aussi bien en France qu'à l'international. Si non, pourquoi ?**
 - (iii) Si oui, quels moyens spécifiques déployez-vous pour promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes dans vos pays d'implantation où cette notion rencontre des difficultés à s'imposer ?**

Dassault Systèmes a une ambition forte en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes. Ainsi, une stricte parité a-t-elle été atteinte au Conseil d'Administration et le comité exécutif est composé de femmes à 40 %. L'Entreprise souhaite continuer à promouvoir et améliorer l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes à toutes les étapes de la vie professionnelle.

Au niveau de la Société, un accord sur la mixité et l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes a été conclu en novembre 2019. Il porte sur les thèmes suivants : embauche et développement de la mixité professionnelle, politique de rémunération et égalité salariale entre les femmes et les hommes, promotion et évolution professionnelles, équilibre entre la vie professionnelle et la vie familiale, actions de sensibilisation et de communication en faveur de l'évolution des mentalités et des pratiques.

i. L'Entreprise s'est fixée des objectifs ambitieux sur l'ensemble de ces thématiques.

En matière de recrutement, les objectifs fixés et leur taux d'atteinte étaient les suivants :

- 25 % d'embauches de femmes en CDI dans la filière Recherche & Développement (R&D)
Objectif réalisé en 2020 : 28%
- 30 % d'embauches de femmes en CDI dans la filière Marketing & Ventes (M&S)
Objectif réalisé en 2020 : 30%
- 40% d'embauches d'hommes en CDI dans la filière Administration (G&A)
Objectif réalisé en 2020 : 49%

En matière de rémunération, Dassault Systèmes garantit à l'embauche un même niveau de classification et un salaire égal entre les femmes et les hommes pour un même poste avec les mêmes niveaux de responsabilité, qualification et expérience.

Dans le cadre de l'Index de l'égalité professionnelle en France Dassault Systèmes SE a obtenu la note globale de 95 points sur 100.

S'agissant des promotions, Dassault Systèmes s'engage à veiller à ce que les proportions de femmes managers tendent à devenir égales à la proportion de population féminine dans chaque filière, notamment grâce aux promotions individuelles.

ii. Dassault Systèmes veille à respecter les réglementations applicables en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans l'ensemble des pays dans lesquels il emploie ses collaborateurs.

Ainsi, des rapports spécifiques en matière d'égalité professionnelle sont produits dans plusieurs pays (Royaume-Uni, Finlande, Pays-Bas notamment). En 2021, un rapport annuel d'égalité est négocié en Espagne avec les partenaires sociaux.

Enfin, la communauté interne 3DS WIN (Women Initiative), mise en place en 2012 au niveau mondial, continue d'animer un réseau de femmes et d'hommes qui tiennent à encourager, inspirer et soutenir les femmes dans leur évolution au sein de Dassault Systèmes et au sein de notre écosystème, plus largement.

12. Comment vos pratiques de lobbying sont-elles formalisées et comment s'intègrent-elles dans la stratégie RSE de votre groupe ? Pouvez-vous décrire la chaîne de responsabilité de votre société en matière de lobbying ou de relations institutionnelles ? Dans quels cas l'organe de contrôle de votre groupe (conseil d'administration, conseil de surveillance) peut-il ou doit-il être saisi ? Quels éléments se rapportant à vos pratiques de lobbying publiez-vous (positions publiques, budgets alloués...), et ce pour chacun de vos marchés mondiaux ?

Notre approche du lobbying a été formalisée et est intégrée à notre stratégie de développement durable et dans les rapports s'y référant¹³.

Notre engagement en faveur d'un lobbying responsable comprend à la fois une volonté de transparence issue des meilleures pratiques (notamment par des publications détaillées dans les registres européens et français) et un engagement explicite à respecter les principes de responsabilité d'entreprise inscrits dans le Pacte mondial des Nations Unies, dont Dassault Systèmes est signataire.

Les activités de représentation d'intérêts sont suivies par la direction Secteur Public et contrôlées par la direction Éthique des Affaires & Conformité, avec la validation d'un comité interne de direction.

Elles s'organisent de la manière suivante :

– En France :

- les personnes susceptibles d'être en contact avec des responsables publics français sont identifiées et leur liste est revue chaque année,
- il leur est demandé de déclarer leurs activités via un formulaire dédié,
- un rapport d'activité annuel est réalisé et publié auprès de la Haute Autorité de la Transparence de la Vie Publique (HATVP),
- les activités effectuées et budgets alloués sont disponibles sur le registre de la HATVP, accessible à partir du lien suivant¹⁴.

– Pour l'Union Européenne :

- les activités de représentation d'intérêts sont identifiées et publiées au registre de transparence de l'Union Européenne,
- les activités effectuées et budgets alloués par Dassault Systèmes sont disponibles à partir du lien suivant¹⁵.

13. Comment, concrètement, associez-vous les partenaires sociaux, au niveau du groupe et localement, pour engager votre entreprise dans une transition juste ? Entendez-vous publier leur avis concernant votre plan de vigilance ? Entendez-vous publier leur avis à propos de votre document de performance extra-financière ?

Au niveau des entités françaises du groupe, les actions relatives au plan de vigilance sont présentées au Comité Social et Economique (CSE) de la Société et partagées avec les partenaires sociaux lors de leur mise en place. Le plan de vigilance lui-même a été présenté au CSE de Dassault Systèmes SE au mois de février 2020. Les informations figurant dans la déclaration de performance extra-financière sont communiquées régulièrement aux partenaires sociaux, notamment à travers la Base de Données Économiques et Sociales (BDES), à l'occasion des réunions plénières des instances représentatives du personnel ou encore par le biais de groupes de travail informels.

Par ailleurs, le Comité de la Société Européenne (composé de représentants de toute l'Union Européenne et du Royaume-Uni) est informé sur la stratégie de l'entreprise chaque année et un focus spécifique a été fait en 2020 sur nos actions en matière de Responsabilité sociale, sociétale et environnementale.

Le plan de vigilance et la déclaration de performance extra-financière ne font pas l'objet d'un avis spécifique du CSE.

¹³ www.3ds.com/sustainability/esgmanagement/governance

¹⁴ <https://www.hatvp.fr/ficheorganisation/?organisation=322306440>

¹⁵ <https://ec.europa.eu/transparencyregister/public/consultation/displaylobbyist.do?id=454608238523-04>

1. Pour être en ligne avec l'Accord de Paris, quels sont les montants de CAPEX à horizon 2025 ? Comment ces CAPEX seront-ils répartis sur l'ensemble de la chaîne de valeur entre CAPEX de maintenance et CAPEX de croissance ? Quelle est la répartition géographique ?

Engie renforce son engagement en faveur de la décarbonation avec un objectif ambitieux « Net Zéro Carbone » sur les 3 scopes d'ici 2045, en suivant la trajectoire « well below 2°C ». Sur la voie du « Net Zéro Carbone », le Groupe prévoit de réduire d'environ 55 % l'intensité carbone de sa production électrique à 158 g/kWh en 2030, contre 348 g/kWh en 2017, conformément aux objectifs *Science Based Targets*.

Engie a démontré à nouveau son engagement en faveur de la sortie du charbon en annonçant récemment au Chili un plan de transformation complet, qui prévoit le développement de 2 GW de capacités renouvelables et la fin de ses activités de production d'électricité au charbon d'ici 2025. L'objectif global reste la sortie définitive du charbon en Europe d'ici 2025 et au niveau mondial d'ici 2027. Pour réaliser ces objectifs, tout en contribuant à une transition juste, Engie privilégie les options de sortie dans l'ordre suivant : fermeture, conversion et cession. La cession n'est envisagée que dans les cas où les autres options ne sont pas possibles.

Engie contribue également à la décarbonation de ses clients. Engie a mesuré qu'en 2020 le recours à ses produits et services a permis d'éviter 20Mt CO₂ chez ses clients. La méthodologie mise en œuvre a en outre été rendue publique afin de contribuer à la définition d'un standard ouvert et d'un objectif qui dynamisera le marché de la décarbonation. Le Groupe prévoit ainsi de permettre à ses clients d'éviter 45Mt CO₂ par an d'ici 2030.

Accélération des investissements de croissance de 15 à 16 milliards d'euros : Engie prévoit des investissements de croissance entre 15 et 16 milliards d'euros sur la période 2021-2023, dont environ 55 % sont déjà engagés. Ces investissements devraient être répartis comme suit : 40-45 % pour les Renouvelables, 30-35 % pour les Infrastructures et 15-20 % pour les Solutions à l'énergie, avec des budgets CO₂ respectifs. En outre, 80 % de ces investissements devraient être compatibles avec la taxonomie européenne actuellement en cours d'élaboration. L'allocation de ces investissements respectera un processus assorti de critères financiers et ESG stricts.

Dans les renouvelables, environ 80 % de nos CAPEX seront investis dans 4 pays prioritaires (États-Unis, France, Brésil et Chili) ainsi que dans l'éolien off-shore.

Par ailleurs, les CAPEX de maintenance devraient être compris entre 7 et 8 milliards d'euros sur la période 2021-2023.

2. Comment limitez-vous l'impact de la perte de biodiversité sur vos revenus futurs ? Précisez les indicateurs et moyens mis en place.

En lien avec ses engagements act4nature international, Engie dispose d'une feuille de route 2020-2030 Groupe déclinée en 4 axes :

- Axe 1 – Empreinte au sol et continuités écologiques : tous les sites industriels mettent en place une gestion écologique et tous les sites prioritaires pour la biodiversité sont dotés d'un plan d'action établi avec les parties prenantes concernées d'ici 2030 ;
- Axe 2 – Changement climatique : mise en œuvre d'ici 2025 de 10 solutions fondées sur la nature (SfN1) dans les territoires ;

- Axe 3 – Chaîne de valeur : tous les projets de développement présentés au Comité des Engagements avec une analyse « Éviter-Réduire-Compenser » des enjeux biodiversité d’ici 2022 et intégration de critères biodiversité dans les analyses de cycle de vie pour réaliser une analyse approfondie des impacts (2 activités par an d’ici 2025);
- Axe 4 – Sensibilisation : mise à disposition de modules de sensibilisation à la biodiversité pour l’ensemble du personnel (2022-2023 : 3 000 salariés/an) et création d’une plate-forme de partage des bonnes pratiques d’ici 2022.

3. Comment anticipez-vous la raréfaction de certaines ressources naturelles et les difficultés d’approvisionnement de vos ressources stratégiques ? En quoi cela affecte-t-il vos modèles économiques et comment sécurisez-vous vos filières d’approvisionnement ?

Une étude a été menée sur les ressources les plus critiques utilisées pour mener à bien les activités d’Engie via le prisme de la rareté physique des ressources et leurs risques géopolitiques.

Cette étude a mis en exergue 3 activités à surveiller : les renouvelables, les batteries et les électrolyseurs pour la production d’Hydrogène. Des travaux sont en cours pour améliorer significativement la gestion de fin de vie des matériaux – principalement pour les filières solaires, éoliennes et batteries.

Des travaux sont aussi en cours sur la raréfaction de l’eau dans certaines régions du monde, via l’analyse et la mise en place de plans de mitigation pour les sites situés dans les zones de stress hydrique extrême.

4. La solidarité entre acteurs économiques, grandes et petites entreprises, semble nécessaire pour limiter les impacts négatifs de la crise actuelle. Comment votre groupe adapte-t-il, aux plans national et international, ses pratiques d’achat ou de vente, pour soutenir ses fournisseurs ou ses clients qui sont affectés par la crise ? Appliquez-vous des politiques différenciées pour les TPE-PME ? La crise vous a-t-elle poussé à changer structurellement vos politiques en la matière ?

S’agissant des fournisseurs affectés par la crise, et en particulier les TPE-PME, Engie a mis en place des actions de solidarité au travers de :

- Un soutien financier ouvert à ses 75 000 fournisseurs TPE-PME en France et en Belgique. Ce dispositif consistait en la mise en place de paiement accéléré sur demande, visant à régler à réception les factures émises par :
 - Les très petites entreprises (moins de 15 salariés et chiffre d’affaires annuel < 2 m€)
 - Les entreprises de taille moyenne (moins de 250 salariés et chiffre d’affaires annuel <50 m€)

En 2020, ce dispositif global correspondait à un engagement financier de 250 millions d’euros, dont 150 millions pour la France permettant d’accélérer le règlement des factures et ainsi contribuer à renforcer leur trésorerie en cette période délicate. Une enveloppe complémentaire a été mise en œuvre pour les autres géographies du Groupe sur demande, selon des critères semblables à ceux adoptés en France et en Belgique.

- Un soutien logistique par l’approvisionnement et la mise à disposition de lots de masques pour les PME de la filière du Comité Stratégique de Filière (CSF) Industries des Nouveaux Systèmes Energétiques, afin de les aider dans leur reprise d’activité. Pour ce faire, le site Internet de [SNAM](#), a été utilisé pour assurer le volet promotionnel et transactionnel auprès de ces fournisseurs.
- En tant que Groupe responsable, Engie est resté attentif à l’ensemble de ses parties prenantes, en veillant notamment à (i) sécuriser ses relations avec les fournisseurs contribuant directement à ses missions d’intérêt général, notamment via des plans de continuité d’activité, et (ii) apporter son soutien financier et logistique aux fournisseurs les plus fragiles.

- S'agissant des clients particuliers, Engie s'est engagée à venir en aide aux clients particuliers en France les plus fragilisés en engageant 12 M€ à travers le remboursement de deux mois d'abonnement en électricité pour 600 000 foyers aidés en 2020. Engie a également offert des facilités de paiement sur 6 mois pour les entreprises de moins de 10 salariés ayant dû cesser leur activité et celles ayant été impactées fortement par la crise en France.

SOCIAL

5. Comment gérez-vous, au niveau du groupe, les impacts sociaux associés au développement massif du télétravail depuis le début de la pandémie ? Notamment en termes de gestion des risques psychosociaux, de participation aux frais, d'enquête de satisfaction des salarié.e.s, d'inversion du choix des salarié.e.s, de part des salarié.e.s en télétravail, etc.

Dans le cadre de la crise Covid, le Groupe a pleinement joué son rôle d'entreprise responsable. Parallèlement aux mesures individuelles et collectives de protection de la santé physique des collaborateurs, la prévention des risques psycho-sociaux (RPS) a fait l'objet d'une attention particulière et d'actions spécifiques, notamment :

- Kit dédié aux managers pour les sensibiliser aux RPS auprès de leurs équipes, écoute renforcée, attention particulière aux signaux faibles,
- Dispositifs locaux de suivi des RPS et enquêtes auprès des collaborateurs pour évaluer leur qualité de vie au travail.
- Comités de crise actifs, impliquant les équipes de direction ainsi que les experts RH, Santé & Sécurité et Communication, et en partenariat permanent avec la médecine du travail.
- Accompagnement spécifique pour les salariés en difficulté, par les managers, responsables RH et médecins du travail.
- Approche concertée, en partenariat avec les représentants du personnel.

Dans le même sens, le Groupe a décidé d'accélérer le déploiement mondial du programme de protection sociale Engie Care (prise en charge des frais d'hospitalisation / versement d'un capital décès) à l'ensemble des collaborateurs du Groupe.

Enfin, le Groupe s'est attaché à ce que tous les salariés en télétravail durant cette crise soient effectivement dotés du matériel bureautique adapté à la situation ainsi que d'une assistance technique informatique.

6. Avez-vous une définition du « salaire décent » ne se limitant pas au salaire minimum légal local ? Si oui, laquelle ? Comment votre société s'assure-t-elle que ses salarié.e.s, mais aussi les salarié.e.s de ses fournisseurs, bénéficient d'un salaire décent ?

Une négociation avec les partenaires sociaux est actuellement en cours au sein du Groupe pour mettre en place l'Accord mondial sur les Droits fondamentaux dans lequel il est expressément fait mention qu'« Engie approuve et fait sien le concept de travail décent de l'OIT¹⁶, tel que défini par l'OIT, à savoir un travail productif qui est convenablement rémunéré ».

¹⁶ <https://www.ilo.org/global/topics/decent-work/lang-fr/index.htm>

- 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 :**
- **Quels sont ces critères ? Ont-ils évolué depuis le 1^{er} avril 2020 ?**
 - **Quelle est la proportion de ces critères dans la formule d'intéressement ? A-t-elle évolué depuis un an ?**
 - **Quelle est la part des salarié.es concernés ?**

En raison de la coexistence de sociétés juridiquement distinctes, il n'y a pas de système unique d'intéressement et de participation pour le Groupe. Des accords d'intéressement sont négociés dans les différentes structures juridiques en France pour lesquels les critères retenus sont principalement en ligne avec les activités des entités considérées.

Au niveau de la société ENGIE S.A., un accord d'intéressement a été signé le 20 juillet 2020 avec trois organisations syndicales représentatives, au terme duquel les critères extra- financiers représentent plus de la moitié des critères de l'accord.

- 8. Dans le cadre de l'épargne salariale, quels sont les fonds bénéficiant effectivement d'un label responsable (CIES, Finansol, Greenfin, ISR) ? Pour chaque fonds proposé, quel est le nom du ou des labels, quelle est sa part en pourcentage de l'encours d'épargne salariale, à quelle proportion des salarié.e.s est-il proposé ? Par ailleurs, quelle est la part des salarié.e.s du groupe, en France et à l'étranger, ayant accès à d'autres formes d'épargne souscrite sur un plan professionnel, notamment en matière de retraite ? Quelle proportion des actifs correspondant à cette épargne est gérée de façon socialement responsable et dispose de « signes de qualité » ? Lesquels ?**

Les salariés peuvent notamment accéder depuis 2007 en France à l'un des premiers fonds d'épargne salariale 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'Énergies (filiale à 100 % d'ENGIE, certifiée B.Corp), contribuant au financement de projets d'accès à l'énergie durable. Ces 2 supports représentent près de 10% de l'épargne diversifiée des salariés français.

GOUVERNANCE

- 9. Appliquez-vous pour votre reporting fiscal public le standard GRI 207 ?**
- Si oui, ce reporting porte-t-il sur tous les éléments indiqués dans ce standard et si non, quels éléments avez-vous choisi de ne pas publier et pourquoi ?**
- Si vous n'utilisez pas ce standard, quelles en sont les raisons et envisagez-vous de l'appliquer à échéance proche (un à deux ans) ? Quelles autres mesures avez-vous mises ou envisagez-vous de mettre en œuvre pour répondre à la demande croissante de transparence fiscale de la part de vos parties prenantes ?**

Le Groupe publie, depuis plus de 5 ans, les montants d'impôt sur les sociétés payés dans ses principales juridictions d'implantation ainsi que diverses informations permettant de mettre ces chiffres en perspective, en complément des informations détaillées sur l'impôt sur les sociétés qui figurent dans son document d'enregistrement universel. Il communique les données du Country-by-Country Reporting (CbCR) à l'Administration française en conformité avec la loi en vigueur.

Le Groupe a, par ailleurs, mis en place une politique fiscale soutenable, approuvée par le Conseil d'administration d'Engie S.A. et ceux de ses principales filiales, qui remplissent les autres standards du GRI (207-1 à 207-3). Cela démontre l'importance que le Groupe apporte aux sujets fiscaux dans sa politique ESG. Les équipes fiscales veillent au bon respect de cette ambition au quotidien et des procédures de contrôle interne existent pour s'assurer du respect de ces objectifs.

10. Quel est le périmètre pris en compte pour les ratios d'équité que vous publiez ? Quelle analyse faites-vous de l'évolution de ces ratios ? Cette analyse vous a-t-elle poussé à adapter vos politiques de rémunération ? Si oui comment ?

Les ratios d'équité sont calculés sur la base de l'ensemble des salariés du Groupe en France. Pour 2020, le ratio entre la rémunération du dirigeant et la rémunération moyenne des salariés en France s'élevait à 9 pour le Président et à 27 pour la Directrice Générale.

11. Au regard de la mise en œuvre de la politique d'égalité femmes / hommes de votre groupe, pourriez-vous nous communiquer :
 (i) L'agenda et les objectifs chiffrés – atteints ou à atteindre – concernant les sujets relatifs à cette politique (carrière, formation, rémunération, répartition vie privée / vie professionnelle, etc.) à tous les niveaux de responsabilité.
 (ii) Si cette politique d'égalité est appliquée dans toutes les sociétés du groupe aussi bien en France qu'à l'international. Si non, pourquoi ?
 (iii) Si oui, quels moyens spécifiques déployez-vous pour promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes dans vos pays d'implantation où cette notion rencontre des difficultés à s'imposer ?

Engie a pour ambition de devenir une référence en termes d'égalité professionnelle et salariale.

Pour cela, le Groupe s'est fixé deux objectifs extra-financiers de rang 1 à horizon 2030 :

- Index de l'égalité femme-homme consolidé Groupe égal à 100 points sur 100 points
- 50 % de femmes dans le management du Groupe

Objectifs	Indicateurs	Résultat 2019	Résultat 2020	Cible 2030
Mixité	% de femmes dans le management Groupe	23,5%	24,1%	50%
Equité F/H	Indice d'équité Femme / Homme	Fr. 72 Int. 72	Fr 87 Int 80	Fr. 100 Int. 100

Plan d'actions mis en place pour atteindre les objectifs :

- Élaboration en 2020 de plans d'actions de remédiation dans toutes les entités du Groupe
- Revue des processus
- Implémentation d'un outil de suivi

Mixité

- Fifty-fifty :
Engie a déployé le projet « fifty-fifty » qui vise à créer les conditions nécessaires pour atteindre la parité managériale.
Articulé autour de 6 piliers, 3 étapes, à horizon 2030 : structuration et gouvernance, diagnostic, sensibilisation et communication, adaptation de l'organisation, développement, et partenariats externes.
- Toutes les unités opérationnelles du Groupe sont d'ores et déjà en mouvement pour faire de l'ambition « fifty-fifty » une réalité.
- Engie œuvre à la sensibilisation des jeunes publics féminins au travers de l'association « Elles Bougent » qui promeut en France la place des femmes dans les filières techniques.

- Dans le cadre de son partenariat avec le Laboratoire de l'Égalité, Engie contribue depuis septembre 2019 à l'élaboration d'un pacte pour l'intelligence artificielle qui veille à ce que les nouvelles technologies sous-jacentes aux processus RH ne soient pas discriminantes en termes de genre.

En décembre 2020, la part des femmes dans le Groupe est de 21,5%. Le taux de femmes dans le management est de 24,1%. Au sein du Engie 50, instance constituée des CEO de BU et des directeurs fonctionnels des services centraux, le taux de femme est de 27,6% soit 13 femmes et 34 hommes. Au sein du Comex du Groupe, le taux de femmes est de 36% soit quatre femmes et sept hommes.

Égalité salariale

Engie a pour ambition de devenir une référence en termes d'égalité professionnelle et salariale.

En 2020, il a été décidé :

- D'étendre le calcul de l'index, en retenant la méthodologie définie par le gouvernement français, à l'ensemble des sociétés en intégration globale ayant plus de 250 salariés.
- De consolider l'index sur 3 périmètres : Pays, BU et Groupe
- De positionner l'index consolidé Groupe comme un objectif extra-financier de Rang 1 en fixant des objectifs de moyen et long terme :
 - à l'horizon 2025, a minima un score de 90 points dans chacune de nos sociétés,
 - à l'horizon 2030, un score de 100 points, sachant que l'ambition d'ENGIE à cette échéance est d'afficher un score de 100 points sur 100 points pour l'index consolidé Groupe.
- D'implémenter l'outil d'aide à la décision EQUIDIV à toutes les sociétés du Groupe afin de calculer automatiquement l'index et de diagnostiquer la situation pour en améliorer le score au niveau de chaque société.

Égalité professionnelle

Le 22 novembre 2017, ENGIE a signé un Accord européen à durée indéterminée sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, la lutte contre les discriminations et les violences, la prévention du harcèlement sexuel.

12. Comment vos pratiques de lobbying sont-elles formalisées et comment s'intègrent-elles dans la stratégie RSE de votre groupe ? Pouvez-vous décrire la chaîne de responsabilité de votre société en matière de lobbying ou de relations institutionnelles ? Dans quels cas l'organe de contrôle de votre groupe (conseil d'administration, conseil de surveillance) peut-il ou doit-il être saisi ? Quels éléments se rapportant à vos pratiques de lobbying publiez-vous (positions publiques, budgets alloués...), et ce pour chacun de vos marchés mondiaux ?

ENGIE dispose d'un code de conduite en matière de lobbying qui encadre l'activité de lobbying du Groupe ; il répond aux engagements du Groupe en matière de transparence, d'intégrité et de fiabilité. Il interdit et réprovoque le trafic d'influence et la corruption sous toutes leurs formes et interdit tout financement d'activités politiques, y compris dans les pays où ces financements sont autorisés et encadrés par la loi.

Le Groupe dispose aussi d'une synthèse des pratiques de lobbying sur le climat accessible sur son site internet, qui explicite notamment les principales positions du Groupe et les budgets alloués à ces activités.

13. Comment, concrètement, associez-vous les partenaires sociaux, au niveau du groupe et localement, pour engager votre entreprise dans une transition juste ? Entendez-vous publier leur avis concernant votre plan de vigilance ? Entendez-vous publier leur avis à propos de votre document de performance extra-financière ?

Le plan de vigilance et sa mise en œuvre opérationnelle sont présentés annuellement aux instances représentatives du personnel et aux représentants des salariés, via les comités existants : le Comité d'Entreprise Européen, le Comité pour l'Ethique, l'Environnement et le Développement Durable et le Conseil d'Administration.

Au niveau local, les entités doivent présenter le plan de vigilance et les obligations issues de la Loi à leurs organisations représentatives du personnel. La bonne application de cette exigence est suivie et vérifiée lors du contrôle interne et lors du rapport de conformité éthique.

Un projet d'accord-cadre mondial est actuellement en cours de négociation entre Engie et 3 fédérations syndicales internationales (INDUSTRIALL, IBB, ISP). La question du suivi du plan de vigilance par les partenaires sociaux est intégrée dans ce futur accord cadre international. La négociation a démarré en septembre 2020 et devrait s'achever à la fin du 1^{er} semestre 2021.

1. Pour être en ligne avec l'Accord de Paris, quels sont les montants de CAPEX à horizon 2025 ? Comment ces CAPEX seront-ils répartis sur l'ensemble de la chaîne de valeur entre CAPEX de maintenance et CAPEX de croissance ? Quelle est la répartition géographique ?

EssilorLuxottica travaille à la définition d'une feuille de route développement durable globale et de long terme, comprenant la définition d'objectifs, d'initiatives et d'investissements dédiés, pour continuer à réduire son empreinte environnementale, promouvoir le bien-être des salariés et contribuer au progrès économique et social des communautés locales. Il est important de préciser que chaque année, des investissements sont consacrés à des technologies de pointe, des machines et des processus de production de plus en plus efficaces qui garantissent une utilisation plus responsable de l'énergie et des ressources naturelles ; ceci inclus notamment des investissements dans des centrales d'énergie renouvelable situées à proximité des sites de fabrication. Par exemple, au second semestre 2020, deux grands systèmes photovoltaïques ont été installés sur les sites d'Agordo et de Sedico (Italie). Cet effort devrait se poursuivre en 2021, avec l'installation de nouveaux systèmes photovoltaïques sur d'autres sites et une attention accrue à l'approvisionnement en énergie renouvelable. Dans le même temps, des projets innovants sont en cours de développement pour réduire, récupérer et régénérer les matériaux polymères issus de rebus de processus de fabrication ainsi que des stocks obsolètes d'entrepôt. L'objectif est de créer un processus circulaire permettant de réintroduire les déchets dans le cycle de production, limitant ainsi le stockage et réduisant les déchets plastiques. Cette approche est cohérente avec l'engagement d'EssilorLuxottica à optimiser l'utilisation des ressources naturelles et à réduire son empreinte environnementale tout au long de la chaîne de valeur, de la fabrication à la distribution.

2. Comment limitez-vous l'impact de la perte de biodiversité sur vos revenus futurs ? Précisez les indicateurs et moyens mis en place.

EssilorLuxottica applique les meilleures pratiques environnementales conformes à la certification ISO 14001 dans le cadre de la gestion des impacts associés sur ses sites de fabrication, ses laboratoires d'exportation et ses sites de distribution. Le Groupe gère notamment les extrants tels que les déchets, les eaux usées et les rejets dans l'air en totale conformité avec les réglementations locales. Le seul objectif est d'éviter toute atteinte à la biodiversité et de garantir le respect de l'écosystème local. En préparant sa feuille de route développement durable, la Société confirme son engagement à lutter contre le changement climatique et à préserver l'environnement tout au long de la chaîne de valeur. À titre d'exemple, en décembre 2020, le premier grand projet de restauration forestière a été lancé dans une zone de 30 hectares dans les contreforts des Dolomites (site du patrimoine mondial de l'UNESCO), qui ont été endommagés en 2018 par la violente tempête Vaia et sont situés derrière la principale usine de production de Luxottica à Agordo. Ce faisant, l'entreprise prend en charge 15 000 arbres et en plante 2 000 nouveaux, en utilisant uniquement des espèces d'origine locale, afin d'accroître la biodiversité et la résilience de la forêt conformément aux orientations scientifiques. De plus, l'intégration progressive de critères de durabilité dans le développement de produits témoigne de l'objectif de l'entreprise de mettre sur le marché des produits à impact toujours décroissant sur l'environnement. Cela se fait en analysant les cycles de vie des produits, en privilégiant l'éco-design et l'utilisation de matériaux bio-sourcés, en optimisant les flux d'expédition et les processus de production. Les fournisseurs sont mis à contribution pour s'approvisionner en matières premières de manière durable et responsable.

3. Comment anticipez-vous la raréfaction de certaines ressources naturelles et les difficultés d'approvisionnement de vos ressources stratégiques ? En quoi cela affecte-t-il vos modèles économiques et comment sécurisez-vous vos filières d'approvisionnement ?

La Société vise à maintenir une bonne connaissance des projections climatiques mondiales et à évaluer son exposition aux risques physiques du changement climatique pour améliorer sa résilience et préparer l'entreprise aux conséquences potentielles. Au travers de ses filiales opérationnelles, EssilorLuxottica a déployé des efforts sur l'ensemble de la chaîne de valeur avec l'ambition de limiter et réduire son impact sur le climat. Il s'agit notamment d'investir dans des programmes d'efficacité énergétique et d'optimiser les équipements de production et les flux logistiques, tout en innovant dans le domaine des *matières premières durables et des produits et services à faible émission de carbone*. La Société conduit des évaluations spécifiques des risques climatiques en complément de l'évaluation des risques RSE qui fait partie du processus d'évaluation des risques à l'échelle du Groupe. Les risques liés à l'eau sont également évalués dans les principales zones où sont situés les sites d'EssilorLuxottica. Cela se fait en combinant les résultats des risques identifiés via la méthode Water Risk Filter du WWF et l'évaluation des risques du bassin hydrique où se situe le site. Ce faisant, la Société est en mesure d'identifier les risques liés à l'eau, de saisir leur impact potentiel et de suivre la mise en œuvre des projets de gestion de l'eau. En 2020, sur la base d'une évaluation renouvelée d'un périmètre élargi, cinq sites (Delhi et Bangalore en Inde, Chihuahua et Tijuana au Mexique et Madrid en Espagne), représentant 3 % de la consommation totale d'eau de la Société, sont exposés aux risques liés à l'eau avec des restrictions potentielles sur les prélèvements imposés par les autorités locales, des augmentations du coût ainsi que des requêtes potentielles des acteurs locaux également dépendants de ces ressources en eau. EssilorLuxottica atténue les risques liés à l'eau en définissant une feuille de route de l'eau plus stricte pour ces sites avec des objectifs spécifiques d'efficacité de production et d'approvisionnement en eau et l'interaction avec les communautés locales. Enfin, les collaborateurs de la Société sont également impliqués dans des initiatives de sensibilisation au changement climatique et au développement durable, telles que des ateliers « fresque du climat » et des modules d'apprentissage en ligne sur les économies d'eau et d'énergie et sur la protection de l'environnement. Pour plus d'information, veuillez-vous référer à la section Changement climatique du chapitre 4 du Document d'Enregistrement Universel EssilorLuxottica 2020.

4. La solidarité entre acteurs économiques, grandes et petites entreprises, semble nécessaire pour limiter les impacts négatifs de la crise actuelle. Comment votre groupe adapte-t-il, aux plans national et international, ses pratiques d'achat ou de vente, pour soutenir ses fournisseurs ou ses clients qui sont affectés par la crise ? Appliquez-vous des politiques différenciées pour les TPE-PME ? La crise vous a-t-elle poussé à changer structurellement vos politiques en la matière ?

En tant que leader mondial du secteur de l'optique, EssilorLuxottica est conscient des effets de la pandémie de COVID-19 sur l'économie internationale et plus particulièrement sur les PME et les microentreprises. C'est pourquoi, depuis le début de cette pandémie, EssilorLuxottica collabore étroitement avec les professionnels de la vue à travers la mise en place de nouveaux protocoles commerciaux, le don d'équipements de protection individuelle, incluant masques et gel hydroalcoolique, le partage de protocoles de santé et de sécurité (par exemple le réagencement des magasins pour accroître la sécurité et sécuriser l'utilisation des instruments d'examen de la vue et de mesure), et l'accès à des outils innovants de prises de commande à distance et à des outils digitaux perfectionnés comme la plateforme « Digital Reach Out » qui permet de conserver en toute sécurité des relations fortes avec les clients. Le Groupe a également accompagné les clients avec une offre de nouveaux produits et des formations destinées à faciliter une reprise sans aucun risque. EssilorLuxottica a aussi adapté ses protocoles de sécurité internes, qui deviendront la nouvelle norme en matière d'hygiène industrielle dans ses usines, ses laboratoires et son réseau de distribution. Afin de préserver la valeur de la chaîne d'approvisionnement de la Société et de maintenir une relation solide avec ses partenaires et fournisseurs, tout en gérant efficacement les conditions de paiement, la Société a mis en place des outils de financement qui ont permis aux fournisseurs de recevoir des paiements immédiats à un coût compétitif. De plus, tout au long de la pandémie, la Société a soigneusement évalué l'impact considérable

du COVID-19 dans ses relations avec ses clients, en particulier ceux de petite taille. Pour protéger notamment son réseau d'entreprises inclusives – les micro-entrepreneurs de la vue offrant un accès durable aux soins de la vue aux communautés à la base de la pyramide – le fonds d'impact social de la Société, Vision for Life, a annoncé un programme d'aide financière de 300 000 euros destiné à soutenir plus de 1 800 entrepreneurs dont les moyens de subsistance sont menacés. Localisé en Inde, au Bangladesh, en Indonésie, au Cambodge et au Kenya, chaque microentrepreneur de la vue doit recevoir une somme en numéraire équivalente à un mois de revenu. Soucieuse de soutenir les communautés au sein desquelles elle opère, EssilorLuxottica a également fait don de plus de 2 millions d'équipements de protection individuelle, notamment lunettes de sécurité, lunettes de protection et masques, aux hôpitaux, organismes publics, collaborateurs et partenaires du monde entier. Depuis septembre dernier, l'entreprise a produit environ 150 millions de masques pour le compte du gouvernement italien, et 500 000 masques KN95 ont été fabriqués en interne pour les collaborateurs de Chine. En France, elle a fait don de 20 000 masques, 10 000 paires de lunettes de protection et 15 000 paires de gants, ainsi que de gel hydroalcoolique, blouses d'hôpital, surchaussures, gants et charlottes aux personnels de première ligne (personnel de santé, pompiers, aides-soignants et forces de sécurité).

SOCIAL

5. Comment gérez-vous, au niveau du groupe, les impacts sociaux associés au développement massif du télétravail depuis le début de la pandémie ? Notamment en termes de gestion des risques psychosociaux, de participation aux frais, d'enquête de satisfaction des salarié.e.s, d'inversion du choix des salarié.e.s, de part des salarié.e.s en télétravail, etc.

Dans le respect des valeurs historiques d'Essilor et de Luxottica, le Conseil d'administration a approuvé la création d'un fonds COVID-19, initialement de 100 millions d'euros puis porté à environ 160 millions d'euros, pour protéger le capital humain du Groupe et l'adoption d'un plan d'urgence sur les rémunérations visant à soutenir les salariés les plus vulnérables et leurs familles. Le succès d'EssilorLuxottica est indissociable des plus de 140 000 salariés dans le monde qui contribuent à la commercialisation de produits de haute qualité technique et stylistique avec des niveaux de service inégalés. La quête d'excellence dans le bien-être des collaborateurs a donc une importance stratégique et implique un environnement de travail qui respecte l'intégrité physique et morale des salariés. Selon les différentes phases de la pandémie, le télétravail est ou a été la norme pour les salariés dont la fonction permettait cette pratique. EssilorLuxottica s'est attaché à ce que cela se fasse dans les meilleures conditions. De nombreuses initiatives ont été mises en place afin de prévenir les risques psychosociaux :

- Mise en place de services d'assistance téléphonique pour les salariés en difficulté ;
- Recours accru à la télé médecine ;
- Prêt ou financement de matériel de bureau permettant de travailler dans de bonnes conditions.

EssilorLuxottica a également souhaité poursuivre les efforts sur la formation des salariés, tout en s'adaptant à la pandémie. À la fois chez Essilor et chez Luxottica, les programmes de formation classiques en présentiel ont été rapidement remplacés par de nouvelles initiatives de formation numérique, par exemple :

- Chez Essilor, la série de webinaires « See more, Learn More » et les contenus de formation en accès gratuit « EssilorUniversity@home » ont été créés pour aider les collaborateurs qui travaillent depuis leur domicile et sont confrontés à de nouveaux défis. D'autres webinaires, tels que « Managing in Remote environment », « Building Resilience » ou « Mastering Digital Communication Tools », ont été proposés et animés par des experts locaux avec un excellent taux de satisfaction (note supérieure à 4,5/5) des participants internes ;
- Chez Luxottica, des contenus de formation innovants et engageants, disponibles dans 40 langues, ont été mis à la disposition de la majorité des collaborateurs et des clients, par l'intermédiaire de Luxottica

University. De plus, l'introduction de salles de classe virtuelles, en Italie d'abord puis dans le reste du monde, a complètement transformé l'expérience d'apprentissage. Ce format interactif et engageant s'adresse à un public plus large et remet en question les concepts conventionnels de formation en présentiel, comme en témoignent les quelques 100 000 heures de formation à distance dispensées en 2020. En conséquence, le nombre de cours en ligne suivis (y compris les modules interactifs et les salles de classe virtuelles) a augmenté de 40 %, passant de 2,5 millions en 2019 à plus de 3,6 millions en 2020.

Par ailleurs, plusieurs questions relatives au télétravail et aux impacts de la pandémie ont été intégrées dans l'enquête conduite auprès des salariés afin de nourrir les réflexions que le Groupe mène pour adapter au mieux son organisation.

6. Avez-vous une définition du « salaire décent » ne se limitant pas au salaire minimum légal local ? Si oui, laquelle ? Comment votre société s'assure-t-elle que ses salarié.e.s, mais aussi les salarié.e.s de ses fournisseurs, bénéficient d'un salaire décent ?

EssilorLuxottica 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. Les entités du Groupe doivent s'assurer que la rémunération et les avantages offerts à tous les collaborateurs sont conformes aux lois locales et nationales, ainsi qu'aux conventions collectives applicables. EssilorLuxottica a également pris l'engagement ferme de verser aux salariés un salaire égal à travail égal, car les postes et les promotions sont évalués et attribués afin de garantir un environnement de travail juste et méritocratique. Pour compléter ces efforts, des actions sont menées pour promouvoir le bien-être des collaborateurs. Une politique en matière de droits humains est en train d'être déployé au sein du Groupe depuis septembre 2020 avec une section dédiée au « Fair Wages ». Toutes les entités visent, au minimum, à fournir une rémunération appropriée à chaque salarié. Les rémunérations doivent contribuer à la capacité des salariés à satisfaire leurs besoins fondamentaux et ceux de leurs familles et à avoir un niveau de vie décent. Le Groupe continue par ailleurs d'étendre ses programmes d'actionnariat salarié, pilier de son modèle de gouvernance et de sa stratégie à long terme. Le taux de souscription de l'opération d'actionnariat salarié internationale « Boost » a atteint plus de 62 % des collaborateurs éligibles en 2020 (soit plus de 49 000 salariés), dans un contexte de crise sanitaire sans précédent. Concernant les fournisseurs, EssilorLuxottica s'appuie sur les standards qu'Essilor et Luxottica ont définis et demande aux fournisseurs de respecter ces standards en matière d'éthique, de travail, de santé, de sécurité et d'environnement. Ces standards sont décrits en section 4.4.3.1 du Document d'Enregistrement Universel 2020 et sont :

- Pour Essilor, le programme spécifique Supplier Sustainability Program (SSP), en place depuis 2016, qui contribue au renforcement de l'application de standards plus ambitieux, notamment en ce qui concerne les droits humains ;
- Pour Luxottica, le programme d'approvisionnement et de fabrication responsable (Luxottica Responsible Sourcing and Manufacturing, LRSM), mis en place en 2013, qui permet d'assurer l'alignement des fournisseurs sur les principes de Luxottica en matière d'éthique et de travail, de santé, de sécurité et d'environnement.

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 :

- **Quels sont ces critères ? Ont-ils évolué depuis le 1^{er} avril 2020 ?**
- **Quelle est la proportion de ces critères dans la formule d'intéressement ? A-t-elle évolué depuis un an ?**
- **Quelle est la part des salarié.es concernés ?**

Les formules d'accords d'intéressement n'ont pas évolué en 2020. Chez Essilor, elles reposent sur des critères liés à la performance économique et financière que sont la croissance du chiffre d'affaires et le résultat opérationnel ajusté du Groupe EssilorLuxottica. Les critères RSE figurent à la fois dans la rémunération variable annuelle des

dirigeants mandataires sociaux (10 % liés à la réduction des émissions de gaz à effet de serre) et des managers d'Essilor (entre 10 % et 20 % d'objectifs quantifiables liés notamment à la réduction des émissions de gaz à effet de serre, la réduction de consommation d'eau, le renforcement de l'actionnariat salarié et l'augmentation de la proportion de femmes dans les postes de management).

8. Dans le cadre de l'épargne salariale, quels sont les fonds bénéficiant effectivement d'un label responsable (CIES, Finansol, Greenfin, ISR) ? Pour chaque fonds proposé, quel est le nom du ou des labels, quelle est sa part en pourcentage de l'encours d'épargne salariale, à quelle proportion des salarié.e.s est-il proposé ? Par ailleurs, quelle est la part des salarié.e.s du groupe, en France et à l'étranger, ayant accès à d'autres formes d'épargne souscrite sur un plan professionnel, notamment en matière de retraite ? Quelle proportion des actifs correspondant à cette épargne est gérée de façon socialement responsable et dispose de « signes de qualité » ? Lesquels ?

Les dispositifs d'épargne salariale et retraite des collaborateurs du Groupe sont déterminés selon la législation et les systèmes d'épargne et retraite spécifiques à chaque pays. L'épargne salariale du Groupe EssilorLuxottica est presque exclusivement composée de fonds investis en actions EssilorLuxottica. Près de 60 % des salariés du Groupe ont accès à un plan d'épargne investi en actions EssilorLuxottica.

En France, les salariés d'Essilor peuvent choisir d'investir, en plus du fonds investi en actions EssilorLuxottica, dans 8 fonds parmi lesquels 3 ont reçu un label d'investissement responsable : « Amundi Label Harmonie Solidaire ESR – E », « Multipar Monétaire Socialement Responsable » et « Multipar Solidaire Oblig Socialement Responsable ». Tous les salariés d'Essilor en France ont par ailleurs accès de manière obligatoire à l'article 83 (retraite à cotisations définies).

GOUVERNANCE

9. Appliquez-vous pour votre reporting fiscal public le standard GRI 207 ?

Si oui, ce reporting porte-t-il sur tous les éléments indiqués dans ce standard et si non, quels éléments avez-vous choisi de ne pas publier et pourquoi ?

Si vous n'utilisez pas ce standard, quelles en sont les raisons et envisagez-vous de l'appliquer à échéance proche (un à deux ans) ? Quelles autres mesures avez-vous mises ou envisagez-vous de mettre en œuvre pour répondre à la demande croissante de transparence fiscale de la part de vos parties prenantes ?

Comme décrit à la page 74 du Document d'Enregistrement Universel 2020, la Direction Fiscale du Groupe EssilorLuxottica est en charge du suivi et du respect des lois et réglementations fiscales applicables. Elle engage les filiales locales à adopter une politique transparente, précise et proactive d'interaction directe et constante avec les autorités fiscales des pays dans lesquels elles opèrent. Elle guide également les filiales sur les questions fiscales, donne des orientations sur la méthode de prix de transfert, définit les politiques fiscales du Groupe et suggère des solutions fiscales adaptées aux exigences opérationnelles du Groupe. Dans ce cadre, la Stratégie Fiscale d'EssilorLuxottica s'efforce de se conformer à toutes les lois et réglementations françaises et internationales applicables, conformément à sa charte éthique, et s'engage à maintenir une relation de coopération et de transparence avec les autorités fiscales des pays où elle opère, en privilégiant, dans la mesure du possible, les régimes de relation de confiance et en utilisant, le cas échéant, des instruments de prévention des litiges fiscaux (tels que les agréments, accords préalables en matière de prix de transfert) pour assurer la sécurité fiscale. EssilorLuxottica dépose un rapport annuel pays par pays auprès de l'administration fiscale française et, le cas échéant, informe les autorités fiscales d'autres juridictions que le rapport a été déposé en France. Conformément aux accords d'échange d'informations / traités, l'administration fiscale française partage les rapports avec les autorités fiscales de nombreuses autres juridictions. Par conséquent, EssilorLuxottica ne divulgue actuellement

pas publiquement le rapport pays par pays. Cependant, dès lors que le Groupe étend et renforce son *reporting* de développement durable conformément aux normes de *reporting* extra-financières, incluant les directives de la Global Reporting Initiative (GRI), il évaluera l'application de la norme GRI 207 - qui est entrée en vigueur pour les rapports publiés après le 1^{er} janvier 2021 – pour l'exercice 2021. Bien qu'il n'y ait pas d'obligation légale de divulgation fiscale publique, le Groupe en tiendra compte dans le cadre du suivi et de la gestion de la performance en matière de développement durable. Vous pouvez vous reporter à la section « 4.3.3 Le protocole et l'organisation du *reporting* extra-financier » dans le Document d'Enregistrement Universel 2020 décrivant le protocole de *reporting* de développement durable du Groupe et son organisation.

10. Quel est le périmètre pris en compte pour les ratios d'équité que vous publiez ? Quelle analyse faites-vous de l'évolution de ces ratios ? Cette analyse vous a-t-elle poussé à adapter vos politiques de rémunération ? Si oui comment ?

Le Document d'Enregistrement Universel 2020 présente en page 133 l'évolution au cours des six dernières années des ratios entre la rémunération 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 4 000 collaborateurs des filiales françaises du Groupe, soit environ 80 % des effectifs en France, tous métiers confondus : opérations, R&D, marketing, RH, finance, commercial, ...) pour assurer la pertinence et la cohérence des ratios. Les ratios 2020 sont en nette baisse car ils intègrent à la fois les mesures de solidarité volontaires prises par les dirigeants mandataires sociaux et la décision du Conseil d'administration de ne pas réviser les échelles de performance pour la détermination de leur part variable annuelle 2020, en cohérence avec la culture de la performance du Groupe. Les politiques de rémunération du Groupe tiennent compte de plusieurs facteurs clés, au-delà des ratios publiés dans le Document d'enregistrement universel, comme les pratiques de marché dans les pays, la législation locale, la performance financière et individuelle. EssilorLuxottica adopte des politiques volontaristes de redistribution de la valeur créée à travers ses programmes d'actionnariat salarié. Grâce à ces mécanismes, 72 753 salariés du Groupe possèdent des actions EssilorLuxottica fin 2020. Ils représentent 4,27 % du capital et 4,34 % des droits de vote.

11. Au regard de la mise en œuvre de la politique d'égalité femmes / hommes de votre groupe, pourriez-vous nous communiquer :

- (i) L'agenda et les objectifs chiffrés – atteints ou à atteindre – concernant les sujets relatifs à cette politique (carrière, formation, rémunération, répartition vie privée / vie professionnelle, etc.) à tous les niveaux de responsabilité.**
- (ii) Si cette politique d'égalité est appliquée dans toutes les sociétés du groupe aussi bien en France qu'à l'international. Si non, pourquoi ?**
- (iii) Si oui, quels moyens spécifiques déployez-vous pour promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes dans vos pays d'implantation où cette notion rencontre des difficultés à s'imposer ?**

EssilorLuxottica s'efforce de créer une communauté qui valorise tous les milieux, toutes les identités et toutes les cultures. Opérant dans plus de 150 pays différents, les effectifs de la Société comptent de nombreuses nationalités et langues, avec des personnes talentueuses de tous horizons, de toutes religions, de tous genres, de tous âges et de toutes aptitudes. L'objectif est de faire en sorte que chacune d'entre elles se sente acceptée, appréciée et motivée dans son travail. Notre vision de la diversité et de l'inclusion est d'avoir des effectifs divers, dans un environnement inclusif. Par conséquent, nous souhaitons renforcer la diversité et l'inclusion, incluant l'égalité entre les femmes et les hommes, à travers une approche globale et des initiatives locales. Pour assurer une culture de la diversité et de l'inclusion, de nombreuses initiatives sont en place dans différentes régions en vue de promouvoir un dialogue ouvert entre les salariés et offrir un environnement de travail inclusif, comme cela est présenté en section 4.4.1.2. du Document d'Enregistrement Universel 2020. À titre d'exemple :

- Amérique latine : Essilor a fixé un objectif de 40 % de femmes d'ici 2022 aux 180 principaux postes de direction (contre 32,2 % aujourd'hui). Le site de fabrication de Luxottica au Brésil a lancé en 2020 un nouveau

programme annuel appelé « Olhar Consciente » (Vision informée) qui propose une semaine complète d'activités dédiées à la diversité, à l'inclusion et à l'intégration des communautés environnantes ;

- Chine : Essilor a conçu une nouvelle initiative appelée SHE Power Women Community pour favoriser la diversité et améliorer l'engagement des femmes sur le marché du travail. Cette initiative rassemble plusieurs activités interactives, dont des discussions de groupe, des débats, la sélection de modèles et le partage des expériences et des bonnes pratiques, qui encouragent les femmes à postuler à des postes à responsabilité. De même, l'usine de fabrication de Luxottica en Chine organise un événement dédié à la reconnaissance des femmes qui ont été d'excellents modèles pour les autres tout au long de l'année ;
- États-Unis : En 2020, Luxottica s'est adressée à ses collaborateurs pour obtenir leurs attentes sur la diversité et l'inclusion sur le lieu de travail par le biais d'enquêtes, de panels et de conversations. Ces initiatives permettront de créer des opportunités pour un environnement de travail plus inclusif. Parallèlement, Essilor of America continue d'accompagner la croissance de ses « Business Resource Groups » (BRG) et de ses Ambassadeurs de l'engagement. Les BRG sont des Groupes volontaires et dirigés par les salariés, qui rassemblent les collaborateurs en fonction de leurs intérêts, de leur histoire ou de leurs données démographiques communes. Les cinq BRG représentent les femmes, une expérience multiculturelle et inclusive, la communauté LGBTQ+, toutes les générations et les anciens combattants ;
- France : Essilor a signé une nouvelle convention collective pour un meilleur équilibre entre travail et parentalité pour les mères et les pères (par exemple : allongement d'un congé de paternité rémunéré à 100 %, services de garde d'enfants, soutien scolaire). En 2021, Essilor a obtenu un score de 94/100 à l'index égalité femmes / hommes. L'objectif est de maintenir ce score élevé ;
- Italie : programme de bien-être innovant de Luxottica qui permet aux salariés de gérer leur équilibre vie professionnelle-vie privée en offrant des services personnels et familiaux, des opportunités pour les jeunes et en matière d'éducation, des services de santé et de bien-être et une aide au revenu.

Les femmes représentaient 57 % des effectifs du groupe en 2020 et environ 40 % du management (direction et encadrement intermédiaire) en 2020. EssilorLuxottica a pour but d'accélérer leur développement par des initiatives visant à promouvoir leur talent et leur leadership, comme le prouve le nombre de femmes cadres qui ont figuré dans la liste des femmes les plus influentes dans le secteur de l'optique (Most Influential Women in Optical) de Vision Monday, un honneur rendu pour saluer leur expérience riche et diverse dans le secteur de l'optique en Amérique du Nord.

12. Comment vos pratiques de lobbying sont-elles formalisées et comment s'intègrent-elles dans la stratégie RSE de votre groupe ? Pouvez-vous décrire la chaîne de responsabilité de votre société en matière de lobbying ou de relations institutionnelles ? Dans quels cas l'organe de contrôle de votre groupe (conseil d'administration, conseil de surveillance) peut-il ou doit-il être saisi ? Quels éléments se rapportant à vos pratiques de lobbying publiez-vous (positions publiques, budgets alloués...), et ce pour chacun de vos marchés mondiaux ?

D'une façon générale, le Groupe EssilorLuxottica n'a qu'un recours très limité aux pratiques de lobbying, et la question est gérée au niveau des deux filiales opérationnelles Essilor International et Luxottica Group S.p.A, n'ayant pas encore fait l'objet d'un traitement intégré. En cohérence avec la mission d'EssilorLuxottica, des actions d'influence peuvent être menées sur des marchés où opère le Groupe, notamment en France et aux États-Unis. Ces actions peuvent être conduites pour sensibiliser aux problématiques d'accès à la santé visuelle, de besoins visuels croissants des populations et de leurs impacts économiques et sociaux ainsi que pour être informé des développements législatifs potentiels ou réels liés à, l'optique, aux soins de la vue ou à l'optométrie, dans certains États, importants pour nos activités et/ou qui sont particulièrement actifs en matière de réglementation sur ces domaines. Compte tenu de leur portée, ces actions peuvent également être soutenues au travers des organisations professionnelles dans lesquelles le Groupe est représenté (par exemple, Groupement des Industriels

et Fabricants de l'Optique, pour la France, EUROM I pour l'Union Européenne). Dans ce cadre, le Groupe s'associe aux actions réalisées en faveur de la filière de santé visuelle française ou européenne. Ces actions s'inscrivent pleinement dans le cadre éthique et réglementaire, notamment français de la loi Sapin II. Elles font ainsi l'objet d'une déclaration publique annuelle, tant sur les actions menées que les moyens alloués, qui est accessible sur le site de la Haute Autorité de la Transparence de la Vie Publique¹⁷. Pour d'avantage d'information en matière de Responsabilité sociale, environnementale et sociale, veuillez également vous reporter à la section 4.2.2. du Document d'Enregistrement Universel 2020.

13. Comment, concrètement, associez-vous les partenaires sociaux, au niveau du groupe et localement, pour engager votre entreprise dans une transition juste ? Entendez-vous publier leur avis concernant votre plan de vigilance ? Entendez-vous publier leur avis à propos de votre document de performance extra-financière ?

Comme présenté dans la déclaration extra-financière 2020 et le plan de vigilance qui y est inclus, les retours et les attentes des parties prenantes internes et externes jouent un rôle clé pour améliorer davantage les fondamentaux de durabilité d'EssilorLuxottica. Le Groupe s'appuie notamment sur le dialogue permanent avec ses partenaires sociaux comme les syndicats, Valoptec (l'association des salariés actionnaires), les associations professionnelles pour adapter ses pratiques. Le dialogue avec les parties prenantes est un élément essentiel dans notre amélioration continue démontrée notamment par une mise à jour de l'évaluation et la hiérarchisation des risques RSE, un nouveau protocole de *reporting* extra-financier avec plus d'indicateurs communs, l'adoption des recommandations de la Task Force on Climate-related Disclosures (TCFD) et le déploiement du code d'éthique. L'approche de la Société en matière de développement durable repose fortement sur les impacts environnementaux et sociaux de ses activités liées aux différentes parties prenantes tout au long de la chaîne de valeur. La Société promeut une approche équilibrée où la création de valeur et la croissance durable vont de pair avec le bien-être des salariés et l'impact social dans les zones géographiques et activités où le Groupe est présent. Du développement de produits et de leur fabrication à la vente au consommateur final, EssilorLuxottica déploie une stratégie de commercialisation unique à l'échelle mondiale, comprenant différents modèles commerciaux de vente au détail, de gros, de commerce en ligne et inclusifs. EssilorLuxottica fournit des solutions qui répondent à l'évolution des besoins et des aspirations de ses consommateurs, et mène des initiatives visant à éliminer le mal voir d'ici 2050 par des actions directes et le soutien de partenaires philanthropiques. Dans ce contexte, la bonne prise en compte des impacts locaux, le dialogue avec les parties prenantes et la création de valeur partagée avec les partenaires, les fournisseurs, les gouvernements et les collectivités locales sont donc essentiels pour le succès de l'entreprise et la réalisation de sa Mission. Pour plus d'information, veuillez-vous référer à la section 4.1 du chapitre 4 du Document d'enregistrement universel EssilorLuxottica 2020.

¹⁷ <https://www.hatvp.fr/le-repertoire>

1. Pour être en ligne avec l'Accord de Paris, quels sont les montants de CAPEX à horizon 2025 ? Comment ces CAPEX seront-ils répartis sur l'ensemble de la chaîne de valeur entre CAPEX de maintenance et CAPEX de croissance ? Quelle est la répartition géographique ?

Hermès s'est engagé en 2020 à réduire d'ici 2030 ses émissions de GES de 50 % en valeur absolue sur ses scopes 1 & 2 et de 50 % en intensité sur son scope 3, par rapport à l'année de référence 2018. Depuis 2018, les émissions totales du groupe ont baissé de 18 %. La Maison s'est engagée dans la démarche SBTi (*Science Based Targets*) qui doit permettre de confirmer cet objectif d'ici 2023.

Dès à présent, les métiers travaillent sur des plans d'investissement qui permettront d'atteindre cet objectif, notamment par la défossilisation des énergies industrielles. Déjà, à ce jour, plus de 80 % de l'électricité de Groupe est issue de sources décarbonées, et la cible est d'atteindre 100 %. Le groupe travaille aussi sur des solutions d'efficacité énergétique, notamment par un plan piloté par la direction immobilière (sites, tertiaire et magasins) pour les rénovations ou le bâti neuf. La Manufacture de Louviers, dont la première pierre a été posée en 2020, vise être la première manufacture à énergie positive et d'être labellisée E4C2 (performance énergétique et réduction des GES). En complément, le groupe poursuit la mise en place de capacités de production d'énergie renouvelables (qui en 2020 ont représenté l'équivalent de la consommation de 3 sites maroquiniers). Les CAPEX associés à ces changements s'élèvent à plusieurs dizaines de millions d'euros par an, essentiellement en France ou est localisé l'appareil productif du Groupe (efficacité énergétique, évolution du mix énergétique, innovation technologique, ...). Les CAPEX liés aux magasins (comme par exemple la poursuite du basculement vers l'éclairage LED) seront réalisés dans toutes les géographies du Groupe.

2. Comment limitez-vous l'impact de la perte de biodiversité sur vos revenus futurs ? Précisez les indicateurs et moyens mis en place.

Hermès a formalisé en 2018 une stratégie en matière de biodiversité qui a été mise à jour en 2020 dans le cadre de l'initiative « act4Nature Internationale ». Ce plan concerne les activités en France (80% de la production), et à l'international (chaîne d'approvisionnement) du Groupe.

Les quatre piliers retenus (former, collaborer, évaluer et agir) ont pour but de :

- guider le groupe et ses métiers dans la mesure de l'empreinte biodiversité des chaînes de valeur,
- coconstruire des actions correctives et positives,
- d'accompagner la montée en compétence de l'organisation.

Ils intègrent des engagements précis qui décrivent des objectifs clairs et des horizons de temps dédiés.

Hermès a profité de la mise à jour de cette stratégie biodiversité pour renouveler son engagement individuel auprès du dispositif Act4Nature International. Celle-ci et les objectifs qui y sont attachés ont donc fait l'objet d'une validation par un comité de parties prenantes inhérentes à la gouvernance de cette alliance multipartites (entreprises, pouvoirs publics, scientifiques et associations environnementales).

Dans ce cadre, le Groupe a lancé en 2020 un diagnostic sur son empreinte biodiversité avec le concours du WWF et de la CDC Biodiversité, selon la démarche Global Biodiversity Score (GBS), qui étudie l'ensemble de la chaîne de valeur du groupe selon les différentes pressions de l'IPBES (Intergovernmental Science-policy platform on biodiversity and ecosystem services), plateforme équivalente au Giec pour la biodiversité. Cette évaluation permettra de mettre en avant les zones où l'empreinte du groupe est la plus importante, et donc de mettre en place un plan d'action complet et rationnel, à la fois pour protéger la biodiversité mais aussi pour sécuriser les ressources.

En complément, Hermès a lancé des analyses de risques sur les effets du changement climatique sur ses activités, y compris les impacts sur la biodiversité. Ces analyses, autour de 8 scénarii opérationnels, seront mis à profit pour accroître la résilience du groupe, en identifiant des indicateurs chiffrés et leurs impacts sur l'activité.

En parallèle, le groupe est engagé par des partenariats scientifiques avec des organisations de premier plan, comme la SOABC (Auranches), l'Icfa (crocodiliens), ou l'université de Cambridge (Soie), ou le WWF (empreinte eau) pour mieux connaître et travailler sur le sujet biodiversité lié à ces filières et à nos activités. Plus localement, le métier cuir a lancé une démarche de diagnostic et plan d'action biodiversité visant à couvrir 100% de ses sites d'ici 2030.

3. Comment anticipez-vous la raréfaction de certaines ressources naturelles et les difficultés d'approvisionnement de vos ressources stratégiques ? En quoi cela affecte-t-il vos modèles économiques et comment sécurisez-vous vos filières d'approvisionnement ?

La gestion des matières premières est l'un des six piliers stratégiques du Groupe. Le développement durable d'Hermès repose sur des matières premières d'exception, d'origine naturelle et renouvelables, qui permettent de fabriquer des objets durables. Elles sont obtenues avec la volonté de contrôler leur empreinte et utilisées avec respect en optimisant leur usage. Plus largement, Hermès s'engage à développer durablement les chaînes d'approvisionnement, en allant au-delà du respect des réglementations dans les domaines environnementaux, éthiques et sociaux, et en contribuant à la disponibilité future de ces ressources.

Les matières stratégiques du groupe (cuir, cachemire, soie) sont toutes issues de filières renouvelables. Nos cuirs par exemple, essentiellement bovins, sont des sous-produits de l'industrie alimentaire, et proviennent à plus de 90 % de France et d'Europe. Sur certaines filières, par exemple les cuirs précieux, l'intégration verticale du groupe sécurise l'accès du groupe à la ressource.

Le groupe a mis en place une approche systématique d'analyse de ses filières, avec des diagnostics précis des enjeux et risques pour chacune d'entre elles, conduites avec des cabinets experts. Lors des travaux d'analyse des risques sur le changement climatique mentionné ci-dessus, nous avons également analysé les risques induits de raréfaction de ces ressources. Des boîtes à outils et « briefs filières » ont été développées pour les acheteurs et pour nos partenaires au sein de ces filières, qui permettent d'exercer un suivi de ces enjeux.

Grâce à ces informations, le groupe renforce la sécurisation de ses approvisionnements, peut mettre en œuvre une politique de diversification et de limitation de la dépendance vis-à-vis de ses fournisseurs le cas échéant, et constituer des stocks de sécurité. Si nécessaire, des prises de participation permettent de sécuriser ces relations et filières.

Par ailleurs, fidèle à la tradition de foisonnement créatif et de recherche des plus belles matières, les équipes d'Hermès explorent en permanence de nouveaux territoires matière.

Enfin, le groupe a créé un comité « circularité » en 2020, afin d'explorer les pistes de l'up-cycling interne (par exemple sur la soie et le cachemire), et a engagé des projets de réutilisation de ses chutes de productions. Ces initiatives contribueront, à terme, à réduire la dépendance du groupe.

4. La solidarité entre acteurs économiques, grandes et petites entreprises, semble nécessaire pour limiter les impacts négatifs de la crise actuelle. Comment votre groupe adapte-t-il, aux plans national et international, ses pratiques d'achat ou de vente, pour soutenir ses fournisseurs ou ses clients qui sont affectés par la crise ? Appliquez-vous des politiques différenciées pour les TPE-PME ? La crise vous a-t-elle poussé à changer structurellement vos politiques en la matière ?

Notre politique d'achats n'a pas changé depuis des décennies, elle est marquée par une grande fidélité à nos partenaires de toute taille, incluant des TPE-PME. Pendant la crise, nous avons assuré un contact très étroit avec nos partenaires, afin d'évaluer avec eux l'aide dont ils pouvaient avoir besoin. Cette aide a pris différentes formes, adaptées à leur situation particulière. Nous avons ainsi fourni à certains du matériel (gants, masques, gel hydroalcoolique) pour permettre le redémarrage de production après le premier confinement. Nous avons maintenu des commandes, ou anticipé des paiements, ou consenti des avances, ou fourni une aide pour compléter des demandes de prêt (PGE) pour d'autres.

SOCIAL

5. Comment gérez-vous, au niveau du groupe, les impacts sociaux associés au développement massif du télétravail depuis le début de la pandémie ? Notamment en termes de gestion des risques psychosociaux, de participation aux frais, d'enquête de satisfaction des salarié.e.s, d'inversion du choix des salarié.e.s, de part des salarié.e.s en télétravail, etc.

Compte tenu de la nature de ses activités (création, production, retail, logistique) le recours au télétravail ne concerne pas la majorité des collaborateurs du groupe Hermès. Avant de rappeler les mesures mises en œuvre au profit de ces collaborateurs, il importe de souligner que dès le début de la crise sanitaire et en lien avec ses partenaires sociaux, le Groupe a mis en place des mesures fortes et exigeantes visant à assurer la santé et la sécurité (physique, psychologique et financière) de l'ensemble de ses collaborateurs, telles que :

- La distribution d'équipements de protection individuelle (masques chirurgicaux ou depuis le 1^{er} mars 2021 en tissu de catégorie UNS1 pour la journée, masques FFP2 pour les trajets domicile-lieu de travail, gants, visières, etc.) ;
- Le recours à des solutions de protection collective (plexiglass par exemple) ;
- La mise à disposition de gel hydroalcoolique à l'entrée de chaque site et de chaque restaurant d'entreprise mais aussi dans tous les bureaux, ateliers et espaces communs ;
- Le renforcement des procédures de nettoyage et de désinfection pour limiter les risques de contamination manuportée ;
- La remise aux collaborateurs de Guides de bonnes pratiques visant à rappeler les gestes barrières à appliquer aussi bien pendant les trajets domicile-lieu de travail, qu'au cours de la journée de travail ou pendant les temps de pause et de restauration ;
- L'instauration de jauges, signalisées par des affichages précisant le nombre de personnes pouvant être simultanément présentes dans un même espace clos dans le respect des règles de distanciation physique (salle de réunion par exemple) ;
- La limitation drastique de toutes situations de regroupement de salariés (systématisation des réunions à distance, arrêt des événements conviviaux notamment ceux impliquant la consommation de denrées et/ou boissons, etc.) ;
- La mise en œuvre de protocoles stricts de fonctionnement des espaces de restauration, en lien avec nos prestataires et en conformité avec les recommandations issues des protocoles nationaux ; déploiement de prestations à emporter et à consommer au poste de travail ;

- La mise en place d'organisations du travail spécifiques pour prévenir les risques de contamination (aménagement horaires, travail en équipes, modes opératoires particuliers, ...).

Au-delà des mesures destinées à protéger les collaborateurs de la COVID, les mesures suivantes ont été prises dès le mois d'avril 2020 ;

- L'organisation de permanences de dépistage PCR à la Covid-19 pour les collaborateurs volontaires (en lien avec un laboratoire externe spécialisé) ;
- Le maintien des salaires de tous nos collaborateurs à l'occasion des périodes de suspension ou de non-activité liées à l'épidémie de COVID-19, sans recours aux aides étatiques ;
- Le versement de différentes primes exceptionnelles en 2020 (1 500 €) et en 2021 (1 250 €) destinées à aider nos collaborateurs et leurs familles dans cette période difficile ;

Pour les postes qui le permettent, le recours au télétravail s'est fait de façon massive, en totalité ou de façon partielle lorsque certaines tâches ne peuvent pas être réalisées à distance. Afin d'encadrer le recours à cette organisation du travail, les mesures suivantes ont été mises en œuvre :

- Cette règle a tout d'abord été rappelée à plusieurs reprises par la Direction Générale à l'ensemble des collaborateurs, elle est relayée au quotidien par le management pour en assurer la mise en œuvre et fait l'objet d'une traçabilité dans notre outil informatisé de suivi interne ;
- De façon exceptionnelle, le retour sur site, limité à un jour par semaine, est envisageable lorsqu'il correspond à un besoin et qu'il fait l'objet d'une demande préalable validée par le manager ;
- Mise à disposition de l'ensemble des salariés concernés de PC portables avec possibilité de connexion à distance au réseau informatique sécurisé de l'entreprise ; équipement de casques audio adaptés sur simple demande ; autorisation d'emprunt de certains équipements professionnels en accord avec le management (écrans, fauteuils, ...) ;
- Maintien systématisé du remboursement des frais de transport en commun, même en l'absence de déplacement professionnel et maintien de l'octroi de titres-restaurant pour les salariés qui en bénéficiaient déjà ;
- Versement d'une prime forfaitaire de 30 €/mois destinée à compenser le surcoût lié à la pratique du télétravail ;
- Mise en place d'une cellule d'écoute et d'accompagnement psychologique notamment pour les collaborateurs en situation de télétravail ;
- Déploiement de formations spécifiques et séances de co-développement à destination des managers afin de leur permettre d'accompagner les nouvelles approches et organisations du travail liées à la crise sanitaire, notamment le travail à distance.

6. Avez-vous une définition du « salaire décent » ne se limitant pas au salaire minimum légal local ? Si oui, laquelle ? Comment votre société s'assure-t-elle que ses salarié.e.s, mais aussi les salarié.e.s de ses fournisseurs, bénéficient d'un salaire décent ?

Hermès porte une attention constante aux conditions de travail, de rémunération et d'évolution de l'ensemble de ses collaboratrices et collaborateurs, afin de leur offrir une rémunération complète et de reconnaître leur contribution au développement de la maison.

Ainsi, la politique de rémunération consiste à offrir une large palette de dispositifs individuels et collectifs de rétribution, parce que le groupe considère que chaque contribution individuelle est créatrice de valeur et participe à la dynamique collective qui rend possible la réalisation de sa stratégie de développement à moyen et long terme.

Cette politique ambitieuse intègre les éléments et avantages :

- à court terme, les salaires fixes, des primes individuelles et collectives, des congés payés, et divers dispositifs de participation aux bénéficiaires ;
- à moyen et long terme, les plans d'actionnariat salariés attribués à l'ensemble des collaborateurs à travers le monde ;
- des avantages postérieurs à l'emploi par le biais d'indemnités de fin de carrière, et des régimes de retraite supplémentaire qui sont mis en place pour la très grande majorité des collaborateurs, en accord avec les législations et pratiques de marché locales ;
- Enfin, des dispositifs de protection sociale enrichissent l'offre employeur avec des garanties complémentaires de santé, de maternité et de prévoyance collective.

En effet, la politique du groupe, en France comme à l'étranger, consiste à ce que l'ensemble de ses collaborateurs puisse percevoir une rémunération globale qui réponde de façon compétitive aux bonnes pratiques des marchés et respecte strictement les normes et réglementations applicables, le cas échéant sur une base totalement volontariste. Cette attitude s'illustre par exemple à travers l'attribution, à plusieurs reprises ces dernières années, de droits à actions gratuites d'Hermès International à tous ses collaborateurs dans le monde. Ou encore par le fait qu'au titre de 2020, et pour la troisième année consécutive, Hermès versera à tous ses collaborateurs en CDI, partout dans le monde, une prime exceptionnelle et additionnelle supérieure à 1000 € en reconnaissance de la contribution de chacun à la performance du groupe.

En complément, en matière de protection sociale la totalité des collaborateurs se voient protégés contre les risques majeurs de la vie courante. Les garanties couvrent les risques de mortalité (accidentelle et toutes autres raisons) et les longues maladies, mais aussi les soins médicaux et de maternité, ou encore la retraite. En effet, le groupe a mis en place en 2019 une politique globale de maternité, incluant notamment un maintien intégral de la rémunération de base pendant une durée minimum de 16 semaines du congé et la prise en charge à 100 % des frais de santé liés à la maternité.

La politique de la maison consiste à encourager la mise en place de couvertures volontaires complémentaires aux régimes légaux obligatoires, en respectant les pratiques locales de marché.

Par son soutien aux partenaires externes et sa politique d'achats, le groupe vise à s'assurer du respect des conditions légales d'emploi et de rémunération au sein de ses fournisseurs, sans pour autant pouvoir s'immiscer dans la définition de leurs propres politiques 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 :

- **Quels sont ces critères ? Ont-ils évolué depuis le 1^{er} avril 2020 ?**
- **Quelle est la proportion de ces critères dans la formule d'intéressement ? A-t-elle évolué depuis un an ?**
- **Quelle est la part des salarié.es concernés ?**

Conformément au droit positif en vigueur les accords d'intéressement sont conclus pour une durée de trois ans au niveau de chaque société en lien avec les partenaires sociaux. Les critères retenus le sont en fonction des enjeux spécifiques de chaque site et des conditions fixées par le législateur telles qu'elles sont susceptibles d'être interprétées par l'URSSAF.

Parmi les différents accords signés en 2019 et en 2020 la plupart contiennent des critères relatifs :

- À la performance sociale et en particulier à la sécurité de nos collaborateurs, mais également à la prévention et à la protection de la santé de nos collaborateurs, notamment par la réduction des accidents du travail (taux de fréquence et ou taux de gravité) et le respect des règles d'hygiène et de sécurité ;
- Au maintien d'un haut niveau de qualité de nos produits manufacturés dans nos ateliers ;
- À l'impact sur l'environnement – notamment par le biais de notre capacité à réduire nos déchets, la maîtrise des risques chimiques, la réduction de la consommation d'eau.

8. Dans le cadre de l'épargne salariale, quels sont les fonds bénéficiant effectivement d'un label responsable (CIES, Finansol, Greenfin, ISR) ? Pour chaque fonds proposé, quel est le nom du ou des labels, quelle est sa part en pourcentage de l'encours d'épargne salariale, à quelle proportion des salarié.e.s est-il proposé ? Par ailleurs, quelle est la part des salarié.e.s du groupe, en France et à l'étranger, ayant accès à d'autres formes d'épargne souscrite sur un plan professionnel, notamment en matière de retraite ? Quelle proportion des actifs correspondant à cette épargne est gérée de façon socialement responsable et dispose de « signes de qualité » ? Lesquels ?

Dans le cadre de ses dispositifs groupe d'épargne salariale, l'ensemble des collaborateurs en France ont accès à différents fonds, proposés par le gestionnaire bancaire, l'un des leaders dans le domaine en France.

Parmi ces fonds le Multipar Solidaire Oblig Responsable est labélisé (i) ISR, (ii) Finansol (Label de la Finance Solidaire) et (iii) CIES (Comité Intersyndical de l'Épargne Salariale).

Les encours à fin 2020 sur ce fonds représentaient près de 20 % du total.

Les collaborateurs choisissent librement le support de leur investissement d'épargne salariale et sont sensibles à la clarté et la transparence sur les objectifs, le fonctionnement et le rendement des différents fonds qui leur sont proposés.

GOUVERNANCE

9. Appliquez-vous pour votre reporting fiscal public le standard GRI 207 ?

Si oui, ce reporting porte-t-il sur tous les éléments indiqués dans ce standard et si non, quels éléments avez-vous choisi de ne pas publier et pourquoi ?

Si vous n'utilisez pas ce standard, quelles en sont les raisons et envisagez-vous de l'appliquer à échéance proche (un à deux ans) ? Quelles autres mesures avez-vous mises ou envisagez-vous de mettre en œuvre pour répondre à la demande croissante de transparence fiscale de la part de vos parties prenantes ?

Comme indiqué au 2.7.2.1.1. du Document d'Enregistrement Universel 2020, 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 État, 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.

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

Cette stratégie fiscale est mise en œuvre 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.

Par ailleurs, le groupe Hermès a décidé d'entrer dans une relation de confiance avec l'administration fiscale française en signant le protocole de Partenariat fiscal en avril 2021. Cette démarche concrétise la volonté du groupe Hermès d'instaurer avec son administration de tutelle un dialogue fondé sur la transparence et la bonne foi.

Le groupe Hermès, 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 à ce jour.

Par ailleurs, le groupe Hermès s'est conformé aux obligations déclaratives résultant de l'application de la directive européenne (UE) 2018/822 du Conseil du 25 mai 2018 relative à l'échange automatique et obligatoire d'informations sur les dispositifs transfrontières devant faire l'objet d'une déclaration, dite « DAC6 ». Cette obligation « DAC6 » s'est appliquée pour la première fois en février 2021.

10. Quel est le périmètre pris en compte pour les ratios d'équité que vous publiez ? Quelle analyse faites-vous de l'évolution de ces ratios ? Cette analyse vous a-t-elle poussé à adapter vos politiques de rémunération ? Si oui comment ?

Le périmètre retenu au dénominateur est celui prévu par la loi soit les salariés de la société cotée Hermès International dont l'effectif, représentatif au sens de la loi pour la détermination des ratios, représentait 391 salariés au 31 décembre 2020. Outre l'exigence légale, ce choix est de nature à faciliter la compréhension de l'évolution des ratios et la cohérence dans le temps de la base de calcul qui seront moins affectés par les variations de périmètre (acquisitions / cessions) au sein du groupe.

L'évolution des ratios au cours des cinq dernières années a démontré une dynamique positive et équilibrée des rémunérations dont bénéficient les collaborateurs et n'a pas nécessité une modification de la politique de rémunération. Il est précisé que :

- le groupe a accordé aussi bien **en 2020 qu'en 2021 des augmentations dans le cadre des mesures de révision salariale**, en lien le cas échéant avec les représentants des salariés, et
- **a maintenu tout au long des périodes de confinement et d'arrêt de l'activité** (selon les contraintes de la crise sanitaire dans les différents pays) **les rémunérations de base de l'ensemble de ses collaborateurs sans recourir aux aides proposés par les États.**
- Les dirigeants mandataires sociaux ont souhaité renoncer à l'augmentation de leurs rémunérations (fixes et variables) en 2020 ; quant à la rémunération en 2021 et sous réserve du vote des actionnaires en AG du 4 mai 2021, une évolution à la baisse sera constatée.

- 11. Au regard de la mise en œuvre de la politique d'égalité femmes / hommes de votre groupe, pourriez-vous nous communiquer :**
- (i) L'agenda et les objectifs chiffrés – atteints ou à atteindre – concernant les sujets relatifs à cette politique (carrière, formation, rémunération, répartition vie privée / vie professionnelle, etc.) à tous les niveaux de responsabilité.**
 - (ii) Si cette politique d'égalité est appliquée dans toutes les sociétés du groupe aussi bien en France qu'à l'international. Si non, pourquoi ?**
 - (iii) Si oui, quels moyens spécifiques déployez-vous pour promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes dans vos pays d'implantation où cette notion rencontre des difficultés à s'imposer ?**

Hermès est engagée depuis plusieurs années dans une politique volontariste d'égalité des chances. L'égalité Femmes / Hommes (« F / H ») est particulièrement prise en compte au sein de notre maison, avec 69% de femmes au Comité des Opérations pour 60% de femmes cadres au sein du groupe. L'index d'égalité salariale F / H mis en œuvre en France est de 92/100.

Par ailleurs, Hermès International a amélioré son classement dans le Palmarès de la Féminisation des Instances Dirigeantes, en passant de la 26^{ème} à la 17^{ème} place parmi les 120 entreprises du SBF 120¹⁸.

De nombreuses sociétés françaises ont signé des accords triennaux d'égalité salariale et professionnelle entre les femmes et les hommes (Hermès Sellier, Pôle HTH, ...), portant sur tous les niveaux de responsabilité et œuvrant sur différentes dimensions :

Rémunération

- Garantie à l'embauche d'une rémunération et classification identique à niveau équivalent de poste / formation / responsabilité / expérience
- Engagement de corriger tout écart de rémunération non justifié pour des collaborateurs de sexe différent dans une même situation professionnelle
- Analyse fine par département de l'index « moyenne des rémunérations » pour identifier pour chaque niveau / échelon d'éventuelles anomalies
- Objectif d'harmoniser la proportion respective de femmes et hommes lors des revues salariales et de veiller au taux moyen d'augmentations individuelles attribuées aux F / H
- Neutralisation de l'impact sur rémunération des absences pour congé maternité, y compris sur bonus
- Temps partiel avec maintien de cotisations sur base temps plein, avec prise en charge à 100% par l'entreprise des surplus de cotisations patronales et salariales (pôle HTH)

Mixité des équipes

- Sensibilisation des recruteurs / RH / managers sur la progression de la mixité au sein de chaque division Carrière
- Objectif d'une même proportion F / H dans les promotions que dans la structure de l'effectif Formation
- Objectif d'une même proportion F / H dans les formations que dans la structure de l'effectif Vie pro / vie perso
- Attribution d'un capital temps maternité permettant d'aménager ponctuellement son temps de travail
- Travail occasionnel à distance favorisé pour les femmes enceintes
- Congé paternité avec maintien intégral de l'ensemble de la rémunération

¹⁸ Cf. : Palmarès publié en juin 2020.

- Congé supplémentaire pour hospitalisation d'enfant avec maintien intégral de la rémunération jusqu'à 30 jours
- Garantie de bénéficier de la revalorisation salariale moyenne même pendant l'absence pour congé parental d'éducation
- Journées enfants malades
- Service de crèche e entreprise et berceaux réservés
- Congé de présence parental rémunéré à 75% sur 3 ans jusqu'à 90 jours
- Don de jours de repos en faveur d'un salarié
- Réunions de travail programmées entre 9h30 et 18h30
- Autorisation d'absence pour rentrée scolaire (pôle HTH)

(ii) Si l'application de cette politique d'égalité est appliquée dans toutes les sociétés du groupe aussi bien en France qu'à l'international. Si non, pourquoi ?

Hermès est en train de déployer une démarche Diversités et Inclusion à l'international, qui permettra de co-construire et définir un socle commun de valeurs en matière de respect des diversités, permettant d'affirmer nos croyances et nos ambitions. Cette démarche permettra de réaffirmer nos pré-requis mondiaux non négociables, tels que la prohibition de toute forme de discrimination ou de toute forme de violence au travail, qu'elle soit morale, psychique ou physique. Des axes D&I Monde seront définis en commun, tels que l'égalité H/F ou la diversité des origines.

Parmi les mesures déjà mises en place, nous pouvons également souligner la Politique de maternité (cf. : réponse à la question 6 ci-avant) qui est déployée au sein de l'ensemble des entités du groupe et permet d'assurer un socle commun pour toutes les collaboratrices en situation de maternité, nonobstant le régime prévu, le cas échéant, par le cadre légal ou conventionnel en local.

(iii) Si oui, quels moyens spécifiques déployez-vous pour promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes dans vos pays d'implantation où cette notion rencontre des difficultés à s'imposer ?

Chaque pays sera invité, au regard de sa culture, de ses enjeux et du contexte sociétal, à se positionner sur chacune des dimensions en identifiant des objectifs de progrès atteignables et mesurables. L'axe Égalité H/F constituant une base essentielle de notre socle de valeurs communes, les pays culturellement davantage mis e difficulté à ce sujet, seront invités à tester des sensibilisations et mettre en œuvre des plans d'actions court terme permettant de s'assurer des progrès réalisés sur un sujet aussi essentiel.

Toutefois, et grâce à ces engagements concrets, Hermès figure à la 1ère place de son secteur, et à la 5e place globale du classement « Diversity Leaders » en 2020 publié par le quotidien britannique Financial Times. Celui-ci évalue la perception des employés relative à l'inclusion dans l'entreprise, ainsi qu'aux efforts déployés pour promouvoir les aspects de la diversité. Pour l'établir, une enquête indépendante a été menée dans 16 pays européens auprès de plus de 100 000 collaborateurs de 15 000 entreprises.

12. Comment vos pratiques de lobbying sont-elles formalisées et comment s'intègrent-elles dans la stratégie RSE de votre groupe ? Pouvez-vous décrire la chaîne de responsabilité de votre société en matière de lobbying ou de relations institutionnelles ? Dans quels cas l'organe de contrôle de votre groupe (conseil d'administration, conseil de surveillance) peut-il ou doit-il être saisi ? Quels éléments se rapportant à vos pratiques de lobbying publiez-vous (positions publiques, budgets alloués...), et ce pour chacun de vos marchés mondiaux ?

Hermès est membre de plusieurs associations sectorielles (Association française des entreprises privées (AFEP), Comité Colbert, Union des Fabricants (UNIFAB), Fédération de la Haute Couture et de la Mode, Fédération des entreprises de la beauté (FEBEA).) qui agissent auprès des décideurs institutionnels au nom de l'intérêt collectif

de leurs adhérents. En complément, le groupe entretient ponctuellement des contacts avec des responsables institutionnels, notamment auprès de l'Union européenne. Ces rendez-vous institutionnels ont pour objectif de nous permettre d'identifier avec précision et d'anticiper les futures évolutions du cadre réglementaire pouvant influencer sur les activités de nos métiers.

L'ensemble de ces échanges sont menés dans le strict respect des règles de déontologie et de transparence des activités d'affaires publiques en vigueur au sein de ces différentes institutions, et des valeurs fondatrices du groupe Hermès.

13. Comment, concrètement, associez-vous les partenaires sociaux, au niveau du groupe et localement, pour engager votre entreprise dans une transition juste ? Entendez-vous publier leur avis concernant votre plan de vigilance ? Entendez-vous publier leur avis à propos de votre document de performance extra-financière ?

Partant du constat qu'il existe une crise profonde de la représentativité dans la société française, le groupe Hermès a engagé dès 2019 une démarche participative de renouveau du dialogue social avec ses représentants du personnel. Dans le contexte difficile de la crise sanitaire des groupes de travail ont néanmoins pu travailler et faire un certain nombre de propositions destinées à nourrir une négociation collective au niveau du groupe. Cette négociation qui est en cours vise à renouveler l'accord de groupe relatif au dialogue social qui est actuellement en vigueur.

L'objectif de cette démarche est de permettre à l'ensemble des représentants du personnel (élus et désignés) de pouvoir exercer leur mission dans de meilleures conditions, de les impliquer davantage dans différents projets que ce soit au niveau de chaque société ou au niveau du Groupe. La réalisation de cet objectif implique notamment de prendre des mesures en faveur d'une meilleure articulation entre l'exercice du mandat et l'exercice de l'activité professionnelle ou encore de mieux former les représentants en leur permettant notamment de suivre des formations en interne qui étaient jusqu'à présent ouvertes aux managers.

Cette implication large qui va au-delà de l'obligation légale d'information consultation des instances ne conduira pas pour autant le Groupe à publier les avis de ses représentants sur quelque sujet que ce soit.

1. Pour être en ligne avec l'Accord de Paris, quels sont les montants de CAPEX à horizon 2025 ? Comment ces CAPEX seront-ils répartis sur l'ensemble de la chaîne de valeur entre CAPEX de maintenance et CAPEX de croissance ? Quelle est la répartition géographique ?

Le groupe s'inscrit dans une logique particulièrement innovante dans la prise en compte des enjeux environnementaux qui dépasse le cadre des indicateurs financiers généralement utilisés dont les CAPEX.

Depuis 2012, le groupe a en effet développé un outil de pilotage pour mesurer et quantifier son empreinte environnementale sur l'ensemble de sa chaîne de valeur : le compte de résultat environnemental (EP&L). Cet outil permet au groupe de comprendre les risques et opportunités liés aux défis environnementaux autour de 6 thématiques (émissions de gaz à effet de serre, pollution de l'air, pollution de l'eau, consommation d'eau, production de déchets et utilisation des sols) et ainsi d'identifier les principaux leviers de réduction de son empreinte environnementale et plus particulièrement de son empreinte carbone. Vous pouvez vous référer à notre [document d'enregistrement 2020](#) pour plus d'informations.

Il est intéressant de noter que 92 % des impacts environnementaux du groupe se situent en dehors de ses propres opérations et en particulier 76 % sont attribuables à la production des matières premières et à leurs premières transformations.

Afin de définir un objectif de réduction pertinent de son empreinte carbone couvrant ses principaux postes d'émission, Kering a choisi de suivre le cadre défini par la Science Based Target Initiative (SBTi). Fin 2020, les objectifs du groupe ont fait l'objet d'une révision et ont été approuvés début 2021 par la SBTi pour être alignés sur un scénario de hausse des températures de 1,5°C. Les ambitions de réduction d'émissions de gaz à effet de serre de Kering sont ainsi pleinement alignées avec l'accord de Paris.

Kering s'engage d'ici à 2030 sur la base des émissions de 2015 à :

- Réduire de 90 % en absolu ses émissions de gaz à effet de serre liées à ses opérations (intégralité des Scopes 1, 2 du Greenhouse Gas Protocol) ;
- Réduire de 70 % l'intensité de ses émissions de gaz à effet de serre liées à ses chaînes d'approvisionnement (achats de biens et services du Scope 3 du Greenhouse Gas Protocol), en lien avec ses objectifs EP&L.

L'atteinte de ces objectifs se manifeste donc non seulement par un travail de réduction des émissions au niveau des opérations du groupe, mais également tout au long de sa **chaîne d'approvisionnement**. La courbe de réduction de l'intensité EP&L (-29 % entre 2015 et 2019) démontre également l'alignement de nos progrès avec les ambitions de l'Accord de Paris.

En ce qui concerne la chaîne d'approvisionnement, le groupe a mis en place des standards (les [Kering Standards](#)) pour l'ensemble des matières premières clés et des processus de fabrication afin de diriger ses approvisionnements vers des options à plus faible impact carbone. Ils sont destinés aux Maisons du groupe mais aussi à l'ensemble de leurs fournisseurs.

Le groupe s'efforce également d'optimiser l'efficacité énergétique de ses **propres opérations**, et en particulier de ses points de ventes qui constituent l'un des principaux postes de consommation. Les projets d'ouverture et de rénovation de points de vente, qui représentent une part substantielle des CAPEX engagés par le Groupe, intègrent bien évidemment cette dimension relative à la consommation d'énergie.

À cet effet, le groupe privilégie une énergie « bas carbone » à travers d'une part la production d'énergie renouvelable sur ses sites, notamment par l'exploitation des toits avec des installations de panneaux photovoltaïques, et d'autre part l'achat d'électricité d'origine renouvelable partout où cela est possible. Kering a notamment rejoint en 2020 l'initiative RE100 avec pour objectif de s'approvisionner en électricité 100 % renouvelable d'ici 2022 (la part d'électricité renouvelable représentait 90,6 % en 2020).

Par ailleurs, le groupe a mis en place depuis 2017 des standards spécifiques pour ses magasins définissant des niveaux de performance sur 11 thèmes prioritaires (gestion de l'énergie, de l'éclairage, des énergies renouvelables, de l'eau, des déchets, etc.). Ces standards couvrent l'ensemble des phases de vie du bâtiment, à savoir la sélection des sites et la relation avec les bailleurs, la conception, construction ou rénovation, et la phase d'exploitation. ([Kering Standard for Stores - Store Planning and Construction / Kering Standard for Stores – Store Operation and Management](#)). En outre, la technologie LED pour l'éclairage, qui constitue une source d'économies d'énergie importantes (jusqu'à 90 %), est déployée dans l'ensemble des magasins et en premier lieu dans les zones de vente. Enfin, tous les nouveaux sites sur lesquels les équipes Immobilier de Kering travaillent depuis 2019 s'inscrivent dans une démarche de certification. La certification américaine LEED (niveau Gold ou Platinum) est la certification choisie par le groupe, mais d'autres telles que HQE (France) ou BREEAM (UK) peuvent également être privilégiées pour certains projets. À titre d'exemple, nos nouveaux centres logistiques situés à [Trecate en Italie et à Wayne aux États-Unis](#) sont certifiées LEED Platinum et Gold respectivement.

La stratégie de développement durable, totalement intégrée à la stratégie du Groupe, participe donc à l'orientation de sa politique d'investissement. En 2020, les investissements opérationnels bruts du groupe se sont élevés à 787 millions d'euros (soit environ 6 % du chiffre d'affaires total). Ils ont concerné à hauteur de 50 % les points de vente (développement du réseau de magasins, transformation et rénovation des points de vente existants, mise en conformité progressive des boutiques avec les Kering Standards), le reste ayant trait à des projets de modernisation des systèmes d'information ainsi qu'à l'accroissement des capacités de l'outil logistique du groupe. Pour les années à venir, les investissements devraient représenter entre 6 % et 7 % du chiffre d'affaires du groupe, concentrés sur le réseau de boutiques et sur les plateformes de croissance du groupe.

2. Comment limitez-vous l'impact de la perte de biodiversité sur vos revenus futurs ? Précisez les indicateurs et moyens mis en place.

Kering met au cœur de sa stratégie de 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. En juillet 2020, Kering a ainsi publié [sa stratégie en matière de biodiversité](#), une première dans l'industrie, qui vise à enrayer la perte de biodiversité, rétablir les écosystèmes et les espèces, et impulser un changement systémique tout au long de la chaîne d'approvisionnement et au-delà. **Kering s'engage à avoir un impact net positif sur la biodiversité d'ici 2025**, au travers de deux objectifs ambitieux :

- **Kering protégera un million d'hectares d'habitats essentiels et irremplaçables en dehors de sa chaîne d'approvisionnement**, notamment par le biais de programmes qui seront bénéfiques à plusieurs titres : protection de la biodiversité, séquestration de carbone et amélioration des moyens de subsistance des populations locales ;
- **Kering facilitera la transition vers des pratiques agricoles régénératrices sur un million d'hectares supplémentaires** dans les paysages où sont extraites les matières premières rentrant dans la chaîne d'approvisionnement de Kering, telles que le cuir, le coton, la laine ou le cachemire. Pour cela, **Kering s'est associé à Conservation International pour créer le « Kering Regenerative Fund for Nature »** ([Fonds régénératif pour la nature](#)), doté de 5 millions d'euros et qui soutiendra des projets de transformation des pratiques agricoles et d'élevage dans les zones d'approvisionnement en matières premières de la mode.

Kering structure déjà sa démarche autour de quatre phases : éviter, réduire, restaurer & régénérer, et transformer. Ainsi, Kering applique cette hiérarchie de conservation telle que préconisée par le *Science Based Targets Network* (SBTN), qui rassemble les plus grands scientifiques et ONG environnementales du monde entier pour créer une trajectoire pour la nature et développer des méthodologies scientifiques pour que les activités humaines respectent les limites de la planète.

Ces deux millions d'hectares cumulés représentent à peu près six fois l'empreinte globale des activités directes et indirectes (chaînes d'approvisionnement) du groupe sur l'utilisation des sols, telle que calculée par l'EP&L à hauteur de 350 000 hectares. En effet, Kering mesure et quantifie ses progrès à travers le Compte de Résultat Environnemental (EP&L), dont les résultats sont publiés sur [une plateforme d'open source en accès libre](#) depuis 2019. 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. **À 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.** Les [résultats EP&L 2019](#) montrent que 32 % des impacts environnementaux de Kering concernent la biodiversité et l'utilisation des sols, ceux-ci se présentant en quasi-totalité dans le Tier 4 (production des matières premières) de ses chaînes d'approvisionnement

Le profil d'empreinte du Groupe est directement lié à l'utilisation des matières premières. L'analyse des résultats permet de prioriser et de focaliser les efforts du Groupe sur les politiques d'approvisionnement 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 significativement les résultats de l'EP&L.

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 2020, 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 publication en 2020, en partenariat avec l'université de Cambridge et l'ONG Biodiversity, d'un guide pour sensibiliser les entreprises du secteur de la mode à cette problématique : « [Developing a Corporate Biodiversity Strategy: A Primer for the Fashion Industry](#) » ;
- 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 ;
- Kering fait également partie des entreprises membres de la coalition One Planet for Biodiversity Business (OP2B), lancée en septembre 2019, au cours du sommet Action Climat des Nations unies à New York
- Le lancement d'un partenariat, le premier dans le secteur privé, avec l'IPBES, la plateforme intergouvernementale sur la biodiversité et les services écosystémiques ;
- La position en tant que membre initiateur du Fashion Pact, ayant pour objectifs de fédérer au plan mondial les principales entreprises de la mode et du textile autour d'objectifs concrets pour réduire l'impact environnemental dans le secteur. La biodiversité fait l'objet d'un des trois axes de travail. Un [premier rapport de progrès](#) a été publié en octobre 2020.

3. Comment anticipez-vous la raréfaction de certaines ressources naturelles et les difficultés d'approvisionnement de vos ressources stratégiques ? En quoi cela affecte-t-il vos modèles économiques et comment sécurisez-vous vos filières d'approvisionnement ?

Les Maisons du Groupe utilisent principalement des matières naturelles pour la fabrication de leurs produits, ces matières premières proviennent d'exploitations agricoles, de pâturages, de forêts et de mines. Avec des chaînes d'approvisionnement réparties sur l'ensemble de la planète (la laine en Nouvelle-Zélande, le cachemire en Mongolie, le coton biologique en Inde, ...), la préservation et le bon fonctionnement des écosystèmes sont primordiaux pour Kering.

La raréfaction des ressources est l'un des principaux facteurs de risques matériels identifiés par le Groupe dans le cadre de sa cartographie annuelle des risques (cf. : pages 461 et 480 du Document d'Enregistrement Universel 2020). Cette analyse a d'ailleurs été confortée à l'occasion de la mise à jour de l'exercice de matérialité conduite en 2020, dans laquelle l'enjeu « approvisionnement durable en matières et matériaux alternatifs » est ressorti comme un enjeu crucial pour le Groupe et ses parties prenantes.

Cet enjeu constitue ainsi une priorité au cœur de la stratégie de Kering et ses Maisons, qui s'efforcent de réduire les impacts négatifs sur l'environnement en s'approvisionnant en matériaux issus de sources privilégiées telles que définies dans les Kering Standards.

Le Groupe a notamment défini **2 objectifs à horizon 2025**, en complément d'une approche structurée tout au long de sa chaîne de valeur, impliquant l'ensemble des acteurs concernés au premier rang desquels ses fournisseurs et sous-traitants, pour sécuriser un accès pérenne aux matières premières :

- **Assurer la traçabilité de 100 % de nos matières premières clés** jusqu'au pays d'origine au minimum – déjà atteinte à 91 % en 2019 ;
- **Assurer l'alignement de 100 % de nos matières premières clés avec les Kering Standards** – taux d'alignement de 74 % en 2019.

Ces standards reposent sur cinq piliers (l'impact social, l'impact environnemental, la traçabilité, l'utilisation de substances chimiques et le bien-être animal) et listent les certifications tierces recommandées dans nos chaînes d'approvisionnement qui garantissent des pratiques agricoles à faible impact, telles que l'agriculture biologique par exemple. Ils servent de guide pour définir la conformité des fournisseurs concernant les matières premières et présentent deux niveaux d'atteinte : le minimum requis et les meilleures pratiques à atteindre pour 2025 au plus tard, en ligne avec la stratégie Développement durable du Groupe et de ses objectifs à cette échéance.

Le Groupe a mis en place des partenariats privilégiés avec ses fournisseurs et a entrepris une politique de recherche active de nouveaux partenaires. En outre, le Groupe renforce les synergies au sein de sa chaîne de production, par le biais d'acquisitions ou d'associations d'activités stratégiques dans la sous-traitance.

Le Groupe s'assure que ses fournisseurs et sous-traitants sont en conformité avec ses exigences en matière d'éthique et de conduite responsable des affaires, et en particulier, avec la Charte Fournisseurs du Groupe, incluse dans le [Code d'éthique de Kering](#). Le Groupe s'assure de manière concomitante du respect par ses fournisseurs des lois et législations et de la conformité de ses approvisionnements aux normes internationales.

La qualité, la sécurité et la régularité de l'approvisionnement en matières premières animales et végétales du Groupe dépendent du strict respect de grandes conventions, au premier rang desquelles la Convention CITES, et du bon maintien de l'équilibre d'écosystèmes, pour certains déjà fragilisés. C'est pour répondre aux enjeux cruciaux liés à la biodiversité, à sa préservation et à sa restauration, que le Groupe a publié en 2020 sa Stratégie Biodiversité et s'est fixé de nouveaux objectifs spécifiques et ambitieux en la matière, visant à atteindre un « impact net positif »

sur la biodiversité d'ici à 2025. Parmi les moyens mis en place figure notamment le lancement d'un fonds, le Kering Regenerative Fund for Nature (cf : réponse à la question 2), créé pour soutenir la transition du secteur de la mode vers une agriculture régénératrice et doté de 5 millions d'euros.

4. La solidarité entre acteurs économiques, grandes et petites entreprises, semble nécessaire pour limiter les impacts négatifs de la crise actuelle. Comment votre groupe adapte-t-il, aux plans national et international, ses pratiques d'achat ou de vente, pour soutenir ses fournisseurs ou ses clients qui sont affectés par la crise ? Appliquez-vous des politiques différenciées pour les TPE-PME ? La crise vous a-t-elle poussé à changer structurellement vos politiques en la matière ?

Kering opère sur le marché du luxe, dont les chaînes d'approvisionnement sont structurées de manière très spécifique. Ainsi, notre portfolio de fournisseurs compte plusieurs milliers de fournisseurs de taille réduite en majorité – le nombre moyen de salariés par fournisseur étant d'environ 58. Cette moyenne est de 36 salariés par fournisseur en Italie, où sont situés 85 % de nos fournisseurs.

Dans le cadre de la crise sanitaire liée à la pandémie de Covid-19 qui a touché le monde en 2020, et pleinement conscients de leur rôle d'acteurs responsables et citoyens engagés dans leurs territoires d'implantation, Kering et ses Maisons ont porté une attention toute particulière à leurs fournisseurs et partenaires commerciaux et ont souhaité être à leurs côtés pour leur apporter soutien et aide. Ont été en particulier mis en œuvre :

- un suivi vigilant de l'impact financier de la crise chez les fournisseurs du Groupe ;
- le respect strict par le Groupe de tous les termes et conditions des contrats, et en particulier des délais de paiement, avec pour certains fournisseurs la mise en place de règlements anticipés ou de solutions d'affacturage inversé ;
- la mise en place d'initiatives locales, par exemple en Italie, en association avec les autorités et les organisations professionnelles, pour apporter conseil et soutien et s'assurer de la bonne information des fournisseurs sur les mesures de protection et d'urgence à adopter, particulièrement pour la santé et la sécurité de leurs collaborateurs, mais aussi sur les mesures d'aide gouvernementale existantes.

En mai 2020, Gucci a par ailleurs renouvelé et étendu aux entreprises de taille plus modeste de sa chaîne de fournisseurs en Italie, son partenariat mis en place dès 2015 avec la banque Intesa SanPaolo, pour permettre l'accès à des prêts de manière rapide et à des conditions attractives. Grâce au soutien de Gucci, ces entreprises, qui fournissent la maison italienne en cuir, textile, bijoux ou accessoires et représentent au total plus de 20 000 emplois, bénéficient ainsi des conditions réservées aux grands groupes, à des taux d'intérêts raisonnables. Avec ce programme « Sviluppo filiere », Gucci et Intesa SanPaolo visent ainsi à soutenir la filière de production « Made in Italy » et permettre à ces PME de survivre à l'urgence créée par la pandémie de Covid-19 et financer leur croissance, leur développement à l'international et le redémarrage des sites de production.

En parallèle, les audits sociaux conduits au cours de l'année ont intégré dans les questionnaires d'évaluation et de vérification sur sites de nouvelles questions liées à la pandémie et particulièrement sur les mesures de santé et sécurité mises en place pour la protection des employés des fournisseurs. Ceci est toujours en cours.

Enfin, en novembre 2020, une étude portant exclusivement sur la crise sanitaire a été réalisée par les équipes de Kering qui centralisent la gestion et l'évaluation des fournisseurs pour les marques, auprès des plus de 1 500 fournisseurs directs des marques. Plus de 80 % des fournisseurs sollicités ont répondu à cette étude, conduite en ligne de manière anonyme, permettant ainsi au Groupe de disposer de données précises sur l'ampleur et les répercussions de la pandémie de Covid-19 et la manière dont ses fournisseurs ont pu y faire face. Les résultats ont été partagés avec chaque Maison, afin qu'elles aient chacune une vision de la santé globale de leurs fournisseurs et puissent le cas échéant faire preuve de vigilance et de soutien.

5. Comment gérez-vous, au niveau du groupe, les impacts sociaux associés au développement massif du télétravail depuis le début de la pandémie ? Notamment en termes de gestion des risques psychosociaux, de participation aux frais, d'enquête de satisfaction des salarié.e.s, d'inversion du choix des salarié.e.s, de part des salarié.e.s en télétravail, etc.

Nous vous invitons à vous référer à la section relative à la promotion de la santé au travail et la gestion des risques psychosociaux de notre document d'enregistrement universel 2020 (chapitre 3.1.2.4 Qualité de vie professionnelle, pages 124 et 125).

En 2020, année marquée par la pandémie de Covid-19, les structures de gestion définies au sein de chaque Maison ou organisation nationale, selon le cas, ont garanti que les mesures de prévention en matière de santé et de sécurité soient répercutées à tous les niveaux de l'organisation, dans le monde entier. Des procédures nationales, régionales ou locales, ont été développées par les entités pour mettre en œuvre les politiques globales de santé-sécurité de Kering. Une consultation continue avec les collaborateurs a été engagée sur la santé, la sécurité et le bien-être, pour permettre à chacun de jouer un rôle dans le respect des mesures de prévention et de protection au sein de Kering.

Ces mesures s'articulent autour de six thématiques :

1. équipement de protection sur nos sites ;
2. mesures de santé et sécurité sur nos sites ;
3. mesures de distanciation sociale ;
4. recommandations pour le télétravail.
Par exemple : initiative pour promouvoir la formation en autonomie et en digital (exemple : la Retail Academy de Gucci (10 950 salariés formés)) ; le guide de bonnes pratiques du télétravail (Home office Tips & Tricks de Ke-ring Corporate) ;
5. recommandations pour le retour sur le lieu de travail ;
6. support psychologique.

Le groupe Kering a mis à disposition toutes ses plateformes RH pour maintenir le lien constant avec les salariés quelle que soit la situation sanitaire nationale de chacun des pays.

L'information des dirigeants du Groupe et l'organisation de points réguliers pour partager les orientations stratégiques ont contribué au support global apporté par le Groupe à ses collaborateurs. Par exemple, des messages personnels réguliers ont été directement transmis à l'ensemble des collaborateurs par le Président-Directeur général François-Henri Pinault. Afin d'améliorer la collaboration des équipes RH présentes dans l'ensemble des Maisons, une bibliothèque de bonnes pratiques a permis de centraliser et recenser les différentes initiatives adoptées par les Maisons pour chacune de ces thématiques.

6. Avez-vous une définition du « salaire décent » ne se limitant pas au salaire minimum légal local ? Si oui, laquelle ? Comment votre société s'assure-t-elle que ses salarié.e.s, mais aussi les salarié.e.s de ses fournisseurs, bénéficient d'un salaire décent ?

Comme établi par le Global Living Wage Coalition, un salaire décent est la somme perçue pour une semaine de travail standard et qui permet d'offrir un niveau de vie décent au travailleur et sa famille.

Kering a publié début 2021 sa [Politique en matière de droits humains, disponible – entre autres – en français](#). Dans le cadre de cette politique, Kering reconnaît pleinement le droit pour ses collaborateurs de travailler dans un environnement à la fois épanouissant et stimulant, au sein duquel ils reçoivent une rémunération juste et proportionnelle au travail fourni. Aussi, et afin de garantir le droit de ses collaborateurs à un niveau de vie décent, Kering s’efforce également de fixer les salaires au regard des meilleures pratiques mondiales. Le montant respecte à la fois le droit local et les conventions collectives applicables, notamment sectorielles.

Kering s’engage à ce que tous ses collaborateurs perçoivent un salaire décent pour leur travail. Pour ce faire, une étude globale a été engagée de façon à définir, pour chacun des pays dans lesquels le Groupe opère, les standards Kering permettant de garantir un niveau de vie décent à chaque collaborateur et à sa famille. Les éléments pris en compte dans la définition de ce niveau de vie décent comprennent la nourriture, l’eau, le logement, l’éducation, les soins de santé et d’autres éléments essentiels. Afin d’assurer de la fiabilité et légitimité de ces seuils, le Groupe s’appuie sur la méthodologie Fair Wage Network, qui collecte et analyse sur une base standard les informations existantes dans les différents pays. Les nouvelles recherches disponibles sont intégrées de façon systématique. Cette démarche engagée par Kering permettra au fil des années d’apporter toujours plus de précision et de force à notre engagement.

Dans ses chaînes d’approvisionnement, l’engagement de Kering en faveur d’un salaire décent pour les collaborateurs de ses fournisseurs a été formalisé dans les [Sustainability Principles](#) et la Charte Fournisseurs de Kering, incluse au sein de son Code d’Éthique. Ces documents sont intégrés aux contrats fournisseurs.

En sa qualité de leader dans l’industrie du luxe, Kering collabore avec des initiatives telles que celle de Fair Wage Network pour créer une base de données des salaires en temps réel. Cet instrument permettra de mesurer la différence entre ce qui devrait être considéré comme un salaire dit décent et le niveau des salaires réels. L’objectif du Groupe sur ce point est de développer un outil opérationnel au service de l’ensemble de l’industrie afin d’offrir une base de comparaison et de pouvoir déterminer, selon les situations, le niveau de salaire réellement décent.

Une étude a également été menée en Italie en 2020 par Kering, Fair Wage Network et la CNMI (Camera Nazionale della Moda Italiana), aux côtés d’autres entreprises, pour évaluer les salaires dans le secteur du luxe. Afin de renforcer le contrôle de notre chaîne d’approvisionnement dans une approche pragmatique, nous avons rejoint en 2019 le comité dédié à la responsabilité sociale créé par la CNMI. Ce comité a évalué, avec le soutien et l’expertise de Fair Wage Network, les pratiques salariales de fabricants du secteur. Pour ce faire, l’étude a examiné les mécanismes de fixation des salaires, ainsi que leur niveau, tout en prenant en considération le cadre général des salaires en Italie.

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 :

- Quels sont ces critères ? Ont-ils évolué depuis le 1^{er} avril 2020 ?**
- Quelle est la proportion de ces critères dans la formule d’intéressement ? A-t-elle évolué depuis un an ?**
- Quelle est la part des salarié.es concernés ?**

95 % de nos salariés français bénéficient d’un accord d’intéressement ou de participation dérogatoire.

Dans un certain nombre de cas, les critères relèvent de la sphère ESG comme, notamment, la réduction des émissions de CO₂ ou la réduction des volumes d’emballages ou la réduction des volumes de papiers consommés. Il n’y a pas eu en 2020 d’évolution des critères, une grande majorité des accords ayant été re-signés récemment.

8. Dans le cadre de l'épargne salariale, quels sont les fonds bénéficiant effectivement d'un label responsable (CIES, Finansol, Greenfin, ISR) ? Pour chaque fonds proposé, quel est le nom du ou des labels, quelle est sa part en pourcentage de l'encours d'épargne salariale, à quelle proportion des salarié.e.s est-il proposé ? Par ailleurs, quelle est la part des salarié.e.s du groupe, en France et à l'étranger, ayant accès à d'autres formes d'épargne souscrite sur un plan professionnel, notamment en matière de retraite ? Quelle proportion des actifs correspondant à cette épargne est gérée de façon socialement responsable et dispose de « signes de qualité » ? Lesquels ?

Les dispositifs d'épargne salariale et retraite des collaborateurs du Groupe sont déterminés selon la législation et les systèmes d'épargne et retraite spécifiques à chaque pays. La majorité des systèmes existants sont composés de trois piliers :

- un premier pilier constitué par des régimes légaux d'épargne ou retraite de base ;
- un deuxième pilier complémentaire de caractère obligatoire ou volontaire ; et
- un troisième pilier individuel.

Tous les collaborateurs du groupe ont accès à un système d'épargne ou retraite selon le contexte spécifique à leur pays. La réglementation des investissements des régimes d'épargne et retraite stipule des règles strictes et impose pour la plupart la monnaie locale. Ainsi, l'existence de fonds d'investissement socialement responsables dépend du contexte législatif et du marché financier de chaque pays. Dans la majorité des cas, la gamme de fonds d'investissement socialement responsables est encore en cours de développement. Par ailleurs, ce type de fond est assez récent et, par conséquent, la part des encours d'épargne et retraite dans les fonds labellisées est encore limitée. Les encours des régimes ont été historiquement investis dans les fonds traditionnellement existants dans les différents pays.

Dans tous les contextes législatifs où cela est possible, Kering porte une attention particulière à la structure des gammes de fonds d'investissements proposés de façon à offrir graduellement toujours davantage de fonds socialement responsables. Ainsi en France, où les dispositifs d'épargne et retraite ont été mis en place au sein de chaque filiale française du Groupe, entre 25 % et 50 % de la gamme de fonds d'investissement proposés aux collaborateurs bénéficient d'un label responsable (CIES, Finansol, Greenfin, ISR). Aux États-Unis, la gamme de fonds responsables est en cours d'expansion et, au Royaume-Uni, le fond qui concentre la majorité des encours s'engage davantage dans les investissements responsables et dans la neutralité carbone. En Italie et en Asie Pacifique, les systèmes d'épargne et retraite accordent actuellement moins de latitude d'action.

GOUVERNANCE

9. Appliquez-vous pour votre reporting fiscal public le standard GRI 207 ?

Si oui, ce reporting porte-t-il sur tous les éléments indiqués dans ce standard et si non, quels éléments avez-vous choisi de ne pas publier et pourquoi ?

Si vous n'utilisez pas ce standard, quelles en sont les raisons et envisagez-vous de l'appliquer à échéance proche (un à deux ans) ? Quelles autres mesures avez-vous mises ou envisagez-vous de mettre en œuvre pour répondre à la demande croissante de transparence fiscale de la part de vos parties prenantes ?

Il n'existe pas d'obligation légale d'avoir un reporting fiscal public. Toutefois, notre [politique fiscale](#), approuvée par le Comité d'audit du Conseil d'administration et publiée le 26 mars 2021, définit l'approche de la politique fiscale du Groupe Kering, son intégration dans l'organisation ainsi que son implication auprès des organismes professionnels internationaux. Notre Document d'enregistrement universel détaille également le rôle de la Direction fiscale au sein du groupe.

Comme indiqué dans notre politique fiscale ainsi que dans notre [Code d'éthique](#), Kering SA, ainsi que toutes les entités du Groupe dans le monde, en accord avec le Code d'Éthique, observent les lois fiscales locales et les normes internationales. Chaque année, conformément aux règles actuellement en vigueur, Kering dépose auprès de l'Administration fiscale française, par l'intermédiaire de la société Financière Pinault SCA (actionnaire ultime du Groupe), un rapport pays par pays (« Country-by-Country Reporting » - CbCR). Dès lors qu'au niveau européen, l'obligation de publication du CbCR rentrera en vigueur alors le Groupe se conformera à cette nouvelle obligation et publiera son CbCR.

En accord avec son Code d'éthique, sa stratégie de développement durable et sa politique fiscale (publiée officiellement le 26 mars 2021), Kering s'inscrit dans une dynamique de transparence vis-à-vis de ses parties prenantes. Le Groupe Kering applique sa politique fiscale en veillant, en outre, activement à ce que toutes les entités du Groupe appliquent et respectent certains principes clés, notamment : (i) N'être présent que dans des pays où s'exerce une activité effective ; (ii) Disposer de tous les moyens humains et matériels nécessaires à la conduite de leurs activités ; (iii) Respecter les normes nationales et internationales applicables en matière de prix de transfert ; et (iv) Coopérer en toute transparence avec les autorités fiscales et les organismes gouvernementaux locaux et partager, le cas échéant, son expérience et expertise.

10. Quel est le périmètre pris en compte pour les ratios d'équité que vous publiez ? Quelle analyse faites-vous de l'évolution de ces ratios ? Cette analyse vous a-t-elle poussé à adapter vos politiques de rémunération ? Si oui comment ?

Le périmètre d'analyse concerne les salariés de l'Unité Économique et Sociale constituée des sociétés holding du groupe Kering (Kering SA et Kering Finance).

En parallèle du ratio d'équité publié sur le périmètre des sociétés holding du Groupe (représentant près de 400 personnes de niveaux de responsabilité très diversifiés), un même exercice est conduit sur un périmètre plus large incluant les salariés français des maisons, représentant près de 3 000 personnes.

Celui-ci ne fait pas, à date, l'objet d'une publication car il ne peut être, pour le moment, effectué avec la rétroactivité de 5 années requises par la loi, faute de données disponibles au niveau corporate antérieurement à la mise en place d'un centre de service partagé Paie (soit 2018).

L'analyse des résultats a suscité une réflexion sur la problématique du partage de la valeur qui pourrait donner lieu à des actions ciblées dans les prochaines années.

11. Au regard de la mise en œuvre de la politique d'égalité femmes / hommes de votre groupe, pourriez-vous nous communiquer :

- (i) L'agenda et les objectifs chiffrés – atteints ou à atteindre – concernant les sujets relatifs à cette politique (carrière, formation, rémunération, répartition vie privée / vie professionnelle, etc.) à tous les niveaux de responsabilité.**
- (ii) Si cette politique d'égalité est appliquée dans toutes les sociétés du groupe aussi bien en France qu'à l'international. Si non, pourquoi ?**
- (iii) Si oui, quels moyens spécifiques déployez-vous pour promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes dans vos pays d'implantation où cette notion rencontre des difficultés à s'imposer ?**

Chez Kering, la diversité et de l'inclusion sont indissociables de notre stratégie. Sur ces sujets, l'exemplarité jusqu'au plus haut niveau est essentielle. C'est pourquoi le Groupe Kering, qui atteint déjà la parité sur son Top 10 % (notre Top 3 800), a décidé d'aller plus loin en inscrivant dans les critères ESG de rémunération de ses mandataires sociaux l'atteinte à horizon 2023 d'un taux de féminisation de 45 % dans son Top 450 (Top 1 % de nos effectifs dans le monde).

Au-delà de cette mesure, Kering a décliné son ambition de parité et d'égalité hommes-femmes autour de plusieurs axes forts :

- **Intégrer la parité dans tous les processus RH**
 - Mesurer la représentation des femmes dans les viviers de talents et les plans de succession
 - Intégrer la parité dans les processus de recrutement à tous les niveaux
 - Suivre les ratios de promotion par genre et par niveau hiérarchique
 - Suivre la parité par niveau hiérarchique de façon trimestrielle, pour toutes les Maisons, via notre Tableau de suivi des indicateurs RH clés
- **Mettre en place des programmes dédiés pour promouvoir leadership féminin**
 - Rejoindre le programme de leadership et réseau EVE. Le programme EVE a pour vocation d'aider les femmes à oser être davantage elles-mêmes pour évoluer plus facilement dans l'entreprise. Ce programme et réseau, international et inter-entreprise, contribue chaque année à la construction d'individus forts et inspirants qui porteront le changement dans l'entreprise
 - **Développer des programmes de mentorat** réservés aux talents femmes dans toutes nos régions
- **Former nos collaborateurs** sur les biais inconscients
- **Être pionnier dans l'innovation sociale** : en garantissant à tous les parents les mêmes droits (14 semaines de congés payés, pour tous nos salariés au niveau mondial), notre politique Baby Leave développe un environnement de travail inclusif et favorable aux carrières féminines
- Recourir à nos **Comités Diversité & Inclusion**, présents dans chaque Maison, comme caisse de résonance. Cela facilite ainsi l'expression des attentes des femmes sur des sujets tels que leur place dans l'entreprise, les doubles carrières, le plafond de verre, etc.

12. Comment vos pratiques de lobbying sont-elles formalisées et comment s'intègrent-elles dans la stratégie RSE de votre groupe ? Pouvez-vous décrire la chaîne de responsabilité de votre société en matière de lobbying ou de relations institutionnelles ? Dans quels cas l'organe de contrôle de votre groupe (conseil d'administration, conseil de surveillance) peut-il ou doit-il être saisi ? Quels éléments se rapportant à vos pratiques de lobbying publiez-vous (positions publiques, budgets alloués...), et ce pour chacun de vos marchés mondiaux ?

Depuis 2019, Kering a pu réaffirmer ses engagements de transparence en matière de lobbying au sein de son [Code d'Éthique](#) signé par le Président-Directeur général et l'ensemble du Comité exécutif du Groupe, qui stipule : « Le Groupe ne participe pas au financement de la vie politique dans les pays où il est implanté. En tant que leader de l'industrie du Luxe, le Groupe entend cependant pouvoir participer au dialogue et aux échanges et débats nourrissant l'élaboration des réglementations, dans les pays où il est présent. »

En 2020, conformément au Code d'éthique de Kering, il n'y a pas eu de financements d'organisations politiques effectués au nom ou pour le compte du Groupe, en vue d'obtenir des avantages matériels, commerciaux ou personnels, directs ou indirects.

Au-delà, le Groupe n'a mené en 2020 aucune opération de lobbying tel que défini par la HATVP (Haute autorité de transparence de la vie publique - [lien](#)).

Le Groupe est ainsi inscrit au sein de plusieurs registres (répertoire des représentants d'intérêts de la HATVP, registre de transparence de la Commission européenne) et publie au sein de son [Document d'Enregistrement Universel](#) les montants de ses principales contributions (cf. : p. 203). Par le biais de ses Maisons, Kering a également contribué aux principales organisations dédiées à la mode et au luxe, en France (Comité Colbert, Fédération de la haute

couture et de la mode), en Italie (Camera Nazionale della Moda Italiana, Altagamma) et au Royaume-Uni (Walpole) selon leurs grilles de cotation, via des barèmes fixes ou proportionnels aux chiffres d'affaires des marques.

En termes d'organisation, la Directrice du Développement durable et des Relations institutionnelles internationales est membre du Comité Exécutif de Kering et directement rattachée à son Président-Directeur général.

L'organisation d'événements institutionnels doit répondre aux exigences fixées dans le cadre de la Politique anticorruption du Groupe et est couverte par des procédures spécifiques (procédure dons et mécénat, procédure sur les conflits d'intérêts) dont l'application est contrôlée par le Département Conformité de Kering. Ils doivent notamment faire l'objet d'une déclaration préalable et d'une approbation systématique. Le dispositif pour détecter et prévenir les risques de corruption ainsi que les procédures spécifiques sont présentées en page 91 et suivantes du DEU 2020. Le programme de conformité en général, et le dispositif anticorruption en particulier, relèvent in fine de la responsabilité de M. François-Henri Pinault à sa qualité de Président-Directeur général de Kering SA.

13. Comment, concrètement, associez-vous les partenaires sociaux, au niveau du groupe et localement, pour engager votre entreprise dans une transition juste ? Entendez-vous publier leur avis concernant votre plan de vigilance ? Entendez-vous publier leur avis à propos de votre document de performance extra-financière ?

La transformation, et les transitions qui l'accompagnent, sont au cœur de la stratégie de Kering. La préparation des salariés de Kering aux nouveaux enjeux business comprend un volet d'échanges avec nos partenaires sociaux sur l'organisation du travail, les circuits de distribution et l'intégration du développement durable au cœur de notre stratégie, sur la base d'analyses préparées par Kering. Les projets structurants sont partagés avec nos partenaires sociaux, a minima tous les trimestres en Comité restreint et deux fois par an en réunion plénière avec le Comité d'entreprise européen et permettent de pleinement les associer à notre travail d'innovation et de renforcement de la dimension sociale et sociétale du Groupe.

Au-delà de la présentation des projets et analyses, ces réunions sont aussi l'occasion de former nos partenaires sociaux à nos nouveaux outils, pour leur permettre de jouer pleinement leur rôle auprès de nos Maisons. Le Comité d'entreprise européen a ainsi bénéficié en 2020 d'une formation sur l'utilisation de notre réseau d'entreprise Workplace, premier canal de communication au sein de Kering.

La Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF) et le Plan de Vigilance sont présentés dans les chapitres 2 et 3 respectivement du Document d'enregistrement universel 2020 de Kering.

Kering nourrit tout au long de l'année un dialogue social riche et continu avec toutes les instances du Groupe et de ses Maisons. À ce titre, les actions menées et décrites dans notre DPEF sont partagées avec l'ensemble des partenaires sociaux concernés. Par ailleurs, une enquête d'opinion interne est pilotée tous les 2 ans au sein de Kering par la Direction des Ressources Humaines auprès de tous les collaborateurs du Groupe dans le monde. En 2019, le taux de participation était de 82 % et le taux d'engagement de 83 %, permettant de remonter les avis des collaborateurs sur tous les sujets, dont ceux présentés dans la DPEF du Groupe.

La Politique relative aux droits humains publiée par le Groupe en 2021 a aussi fait l'objet d'une présentation au Comité d'entreprise européen. Il est tenu compte de ces initiatives dans le cadre du programme de conformité lié au Devoir de Vigilance dont la cartographie des risques est en cours de mise à jour approfondie ; cette cartographie sert de fondement à l'élaboration du plan de vigilance qui lui-même fera l'objet de consultations diverses.

1. Pour être en ligne avec l'Accord de Paris, quels sont les montants de CAPEX à horizon 2025 ? Comment ces CAPEX seront-ils répartis sur l'ensemble de la chaîne de valeur entre CAPEX de maintenance et CAPEX de croissance ? Quelle est la répartition géographique ?

Engagé de longue date sur ces sujets environnementaux et sociaux, le Groupe y consacre des investissements significatifs sur les plans humains et financiers. Les programmes concernés influent sur l'ensemble des activités de l'entreprise, et touchent tous nos métiers et toutes nos géographies. Nous pouvons vous préciser, dans le respect de la confidentialité nécessaire sur certains aspects demandés, qu'en 2020 le total des CAPEX du Groupe s'est élevé à 972,4 millions d'euros, et que le Groupe ne publie pas ses prévisions de CAPEX à moyen terme.

2. Comment limitez-vous l'impact de la perte de biodiversité sur vos revenus futurs ? Précisez les indicateurs et moyens mis en place.

L'Oréal s'est engagé à respecter les « Limites Planétaires », c'est-à-dire ce que la planète peut supporter, conformément à ce que prévoit la science environnementale en suivant une démarche Science Based pour mesurer nos impacts sur les écosystèmes, et les réduire. Avec l'aide d'experts externes, nous avons établi l'empreinte biodiversité de nos activités sur les écosystèmes naturels (« Ecosystems Occupancy ») en déployant une méthode innovante de mesure d'impact. Le Groupe utilise environ 1600 matières premières issues de près de 350 espèces végétales et considère la biodiversité comme une source essentielle d'innovation et s'engage à s'approvisionner en ingrédients de manière durable et responsable. Nos engagements de L'Oréal pour le Futur à l'horizon 2030 sont détaillés en pages 153 et 177 du DEU 2020.

3. Comment anticipez-vous la raréfaction de certaines ressources naturelles et les difficultés d'approvisionnement de vos ressources stratégiques ? En quoi cela affecte-t-il vos modèles économiques et comment sécurisez-vous vos filières d'approvisionnement ?

La préoccupation constante de L'Oréal est d'approvisionner ses matières premières en garantissant la durabilité des ressources et la qualité. Depuis 2005, la Recherche de L'Oréal s'est inscrite dans une démarche de pérennisation de ses filières d'approvisionnement afin que celles-ci répondent aux enjeux de valorisation responsable de la biodiversité, dans le cadre du protocole de Nagoya. Pour cela, le Groupe privilégie l'utilisation de matières premières d'origine renouvelable et s'assure que l'approvisionnement est effectué de manière responsable. Depuis plus de dix ans, la chimie verte, visant à prévenir la pollution en amont et à lutter contre l'utilisation et la contamination de l'environnement à la source, est devenue un catalyseur de la politique d'innovation durable de L'Oréal.

Les résultats d'ores et déjà atteints dans le cadre du programme Sharing beauty With All figurent en pages 230 et 231 du DEU 2020 et les engagements du Groupe à l'horizon 2030 dans le cadre du programme L'Oréal pour le Futur sont présentés dans le DEU 2020 Pages 153 et suivantes.

4. La solidarité entre acteurs économiques, grandes et petites entreprises, semble nécessaire pour limiter les impacts négatifs de la crise actuelle. Comment votre groupe adapte-t-il, aux plans national et international, ses pratiques d'achat ou de vente, pour soutenir ses fournisseurs ou ses clients qui sont affectés par la crise ? Appliquez-vous des politiques différenciées pour les TPE-PME ? La crise vous a-t-elle poussé à changer structurellement vos politiques en la matière ?

L'Oréal s'est fortement engagé pour soutenir clients et fournisseurs avec : la mise en place d'un fonds de solidarité pour les communautés du programme Solidarity sourcing en concertation avec les ONG locales, en distribuant dans plus de 40 pays 15 millions d'unités de gels hydroalcooliques et plus de 4,3 millions de produits, en gelant les créances de plus de 100 000 clients et en raccourcissant les délais de paiement de 9 000 fournisseurs.

SOCIAL

5. Comment gérez-vous, au niveau du groupe, les impacts sociaux associés au développement massif du télétravail depuis le début de la pandémie ? Notamment en termes de gestion des risques psychosociaux, de participation aux frais, d'enquête de satisfaction des salarié.e.s, d'inversion du choix des salarié.e.s, de part des salarié.e.s en télétravail, etc.

Dès le début de la crise Covid-19, L'Oréal a agi en employeur solidaire et comme entreprise citoyenne pour garantir la santé et la sécurité de ses collaborateurs dans toutes ses filiales et notamment pour les salariés en télétravail :

- des instructions adaptées aux lieux de travail et aux différents métiers ont été mises en place dans toutes les filiales du Groupe ;
- L'Oréal a développé et a proposé des modules de e-learning ;
- des équipements adaptés ont été mis à leur disposition ;
- un accompagnement psychologique avec un numéro dédié a été mis en place ;
- des modules d'accompagnement de bien être avec l'animation à distance de groupes.

Comme chaque année, une enquête sur la perception des conditions de travail a été conduite auprès de tous les salariés en octobre 2020 avec une série de questions relatives au télétravail et aux impacts de la pandémie.

6. Avez-vous une définition du « salaire décent » ne se limitant pas au salaire minimum légal local ? Si oui, laquelle ? Comment votre société s'assure-t-elle que ses salarié.e.s, mais aussi les salarié.e.s de ses fournisseurs, bénéficient d'un salaire décent ?

Le Groupe assure aux collaborateurs au moins le salaire minimum fixé par le droit local ou les conventions collectives applicables ce qui, dans la majorité des pays, donne un salaire de base largement supérieur aux minimums nationaux ; une démarche a été lancée en 2020 avec le support d'un expert indépendant (Fair Wage Network) pour assurer que les collaborateurs permanents du Groupe reçoivent un salaire décent ; la même démarche a été engagée avec nos fournisseurs stratégiques.

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 :

- Quels sont ces critères ? Ont-ils évolué depuis le 1^{er} avril 2020 ?
- Quelle est la proportion de ces critères dans la formule d'intéressement ? A-t-elle évolué depuis un an ?
- Quelle est la part des salarié.es concernés ?

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 de L'Oréal aux pages 213 à 215 du Document d'Enregistrement Universel 2020.

8. Dans le cadre de l'épargne salariale, quels sont les fonds bénéficiant effectivement d'un label responsable (CIES, Finansol, Greenfin, ISR) ? Pour chaque fonds proposé, quel est le nom du ou des labels, quelle est sa part en pourcentage de l'encours d'épargne salariale, à quelle proportion des salarié.e.s est-il proposé ? Par ailleurs, quelle est la part des salarié.e.s du groupe, en France et à l'étranger, ayant accès à d'autres formes d'épargne souscrite sur un plan professionnel, notamment en matière de retraite ? Quelle proportion des actifs correspondant à cette épargne est gérée de façon socialement responsable et dispose de « signes de qualité » ? Lesquels ?

4 des 6 fonds proposés aux salariés français vont faire l'objet d'une demande de labellisation ISR en 2021, soit pour 77 % de l'encours des fonds proposés hors actions L'Oréal. Les salariés qui investissent en actions L'Oréal soutiennent par leur engagement quotidien la politique volontariste du Groupe en matière ESG.

GOUVERNANCE

9. Appliquez-vous pour votre reporting fiscal public le standard GRI 207 ?

Si oui, ce reporting porte-t-il sur tous les éléments indiqués dans ce standard et si non, quels éléments avez-vous choisi de ne pas publier et pourquoi ?

Si vous n'utilisez pas ce standard, quelles en sont les raisons et envisagez-vous de l'appliquer à échéance proche (un à deux ans) ? Quelles autres mesures avez-vous mises ou envisagez-vous de mettre en œuvre pour répondre à la demande croissante de transparence fiscale de la part de vos parties prenantes ?

La politique fiscale de L'Oréal répond à l'approche managériale de la norme GRI 207. Le DEU 2020 reprend les informations sur la politique fiscale (GRI 207-1), les informations relatives à la gouvernance fiscale, au contrôle et à la gestion des risques (GRI 207-2), ainsi que les informations sur l'implication des parties prenantes et la gestion des questions liées à la politique fiscale (GRI 207-3). L'Oréal a déployé ses principes de politique fiscale en considérant la contribution de la fiscalité comme partie intégrante de la Responsabilité sociale, environnementale et sociétale, ce qui constitue une manière de participer positivement au développement des pays où le Groupe est présent. Les informations spécifiques au reporting par pays (GRI 207-4) font 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, et il en fait le reporting en France. Cette déclaration fait par ailleurs apparaître des données opérationnelles que L'Oréal ne souhaite pas porter à la connaissance de ses concurrents qui ne seraient pas soumis aux mêmes obligations de publications. Pour cette raison, L'Oréal ne souhaite pas rendre cette information publique.

Par ailleurs, L'Oréal établit et développe des relations constructives avec les Autorités Fiscales et Douanières basées sur le principe de respect mutuel et, lorsque les États le permettent, L'Oréal rejoint les programmes de compliance coopérative lancés par les administrations fiscales : par exemple, L'Oréal est entrée dans la relation de confiance avec l'administration fiscale française le 3 février 2020.

10. Quel est le périmètre pris en compte pour les ratios d'équité que vous publiez ? Quelle analyse faites-vous de l'évolution de ces ratios ? Cette analyse vous a-t-elle poussé à adapter vos politiques de rémunération ? Si oui comment ?

Le calcul des ratios de rémunération s'effectue sur le périmètre prévu par la réglementation en France : la société L'Oréal S.A. Celle-ci compte 8 880 salariés à fin décembre 2020 et tous les métiers du Groupe y sont représentés (Opérations, logistique, commerce, recherche, marketing, digital, fonctions support).

Ce ratio est en baisse sensible en 2020 car il tient compte de la renonciation de M. Agon à une partie de sa rémunération, dans un esprit de solidarité compte tenu des circonstances liées à la crise sanitaire de la Covid-19. La rémunération des salariés a, quant à elle, continué à progresser sur les 5 dernières années, y compris en 2020. Les politiques de

rémunération prennent en compte un très grand nombre de facteurs, au-delà du ratio de rémunération, tels que le positionnement des fonctions, les pratiques de marché, la rémunération de la performance.

- 11. Au regard de la mise en œuvre de la politique d'égalité femmes / hommes de votre groupe, pourriez-vous nous communiquer :**
- (i) **L'agenda et les objectifs chiffrés – atteints ou à atteindre – concernant les sujets relatifs à cette politique (carrière, formation, rémunération, répartition vie privée / vie professionnelle, etc.) à tous les niveaux de responsabilité.**
 - (ii) **Si cette politique d'égalité est appliquée dans toutes les sociétés du groupe aussi bien en France qu'à l'international. Si non, pourquoi ?**
 - (iii) **Si oui, quels moyens spécifiques déployez-vous pour promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes dans vos pays d'implantation où cette notion rencontre des difficultés à s'imposer ?**

Le Groupe mène une politique de parité très volontariste depuis 15 ans car c'est un enjeu stratégique pour L'Oréal ; 5 300 postes-clés sont occupés à 54 % par des femmes ; depuis 2007 L'Oréal travaille avec l'institut Economix, les écarts des médianes de rémunérations en France sont réduits à 0 % en 2019. Au niveau international, l'outil EDGE Unexplained Gender Pay Gap Methodology permet de calculer et mesurer l'égalité salariale de 84 % de l'effectif mondial (ce sera 100 % en 2022). Nos efforts sont reconnus dans les classements Equileap 2021 et Bloomberg Gender-Equality Index 2021.

- 12. Comment vos pratiques de lobbying sont-elles formalisées et comment s'intègrent-elles dans la stratégie RSE de votre groupe ? Pouvez-vous décrire la chaîne de responsabilité de votre société en matière de lobbying ou de relations institutionnelles ? Dans quels cas l'organe de contrôle de votre groupe (conseil d'administration, conseil de surveillance) peut-il ou doit-il être saisi ? Quels éléments se rapportant à vos pratiques de lobbying publiez-vous (positions publiques, budgets alloués...), et ce pour chacun de vos marchés mondiaux ?**

En tant que leader dans son secteur, le Groupe dialogue régulièrement avec les pouvoirs publics sur les grands défis environnementaux et sociaux actuels, et sur les solutions que peuvent apporter des entreprises comme L'Oréal. Nous nous assurons que nos activités de lobbying restent en parfaite adéquation avec notre politique RSE via un comité affaires publiques / RSE pour définir nos principaux sujets de concertation avec les pouvoirs publics. Nous avons communiqué des guidelines à nos responsables affaires publiques monde sur les moyens de donner davantage de parole à L'Oréal dans les débats publics nationaux. Nous sommes par ailleurs régulièrement auditionnés par des instances politiques pour partager notre vision du rôle de l'entreprise dans la transition écologique et dans l'inclusion sociale. Notre démarche de transparence s'étend à nos activités de lobbying mais aussi au grand public par le biais d'une plateforme comme Inside Our Products.

- 13. Comment, concrètement, associez-vous les partenaires sociaux, au niveau du groupe et localement, pour engager votre entreprise dans une transition juste ? Entendez-vous publier leur avis concernant votre plan de vigilance ? Entendez-vous publier leur avis à propos de votre document de performance extra-financière ?**

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 le plan de vigilance et la Déclaration de Performance Extra-Financière est présenté au Comité Social et Économique Central de L'Oréal S.A. ; ce Comité n'a pas émis au titre de 2020 de remarque particulière sur ce sujet. Un dialogue régulier est établi de longue date 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.

1. Pour être en ligne avec l'Accord de Paris, quels sont les montants de CAPEX à horizon 2025 ? Comment ces CAPEX seront-ils répartis sur l'ensemble de la chaîne de valeur entre CAPEX de maintenance et CAPEX de croissance ? Quelle est la répartition géographique ?

Legrand a accéléré ses engagements dans la lutte contre le réchauffement climatique en 2020 en annonçant viser la neutralité carbone pleine pour les scopes 1, 2 et 3 à horizon 2050.

Cet objectif comprend deux étapes intermédiaires, en :

- 2022, en visant la neutralité carbone pour les scopes 1 et 2 ainsi que pour les déplacements des collaborateurs du Groupe (partie du scope 3) ;
- 2030, en accélérant les actions de réduction des émissions pour atteindre en 2030 les objectifs validés par l'initiative *Science-Based Targets* en s'alignant ainsi sur une contribution à l'objectif le plus exigeant de l'Accord de Paris visant à limiter le réchauffement climatique à 1,5°C.

Cela comprend :

- Le déploiement sur les sites de Legrand de ses solutions à haute efficacité énergétique;
- L'usage d'énergies renouvelables par la production ou l'achat d'énergies vertes ;
- L'évolution du parc automobile vers des véhicules hybrides ou électriques ;
- L'accompagnement de la chaîne d'approvisionnement vers la réduction des émissions de CO₂.

Les émissions scope 1 et 2 de Legrand sont essentiellement liées au chauffage, à l'éclairage, aux processus industriels (notamment les presses à injection), ainsi qu'à sa 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 indiquées ci-dessus, et se poursuivront d'ici 2025 et après.

Il est important de noter que l'activité de Legrand peut être considérée comme peu énérgo-intensive, avec environ 150 000 tonnes de CO₂ émises en 2020.

Dans ce contexte propre à Legrand, l'alignement avec l'Accord de Paris ne se résume pas à catégoriser une partie des CAPEX.

Sur le périmètre des émissions opérationnelles du Groupe, la trajectoire carbone en ligne avec l'Accord de Paris, et validée par l'initiative *Sciences-Based targets*, comprend un certain nombre d'actions de réduction des émissions carbone.

Toutes ces actions ne nécessitent pas nécessairement des CAPEX, certaines ayant une nature de charge :

- **La réduction absolue de la consommation d'énergie** (électricité et gaz) de 3 % en moyenne par an. Ces réductions reposent sur des actions d'évolution des processus industriels (changement de lignes d'injections, d'extrusion ou de peinture, éclairage), d'isolation de certains bâtiments, des améliorations de systèmes de chauffage ou de climatisation, ou d'optimisation de l'empreinte industrielle. La plupart de ces actions ne sont pas uniquement liées à des objectifs énergétiques, mais comportent également des impacts

positifs en termes de qualité, de capacité ou de gains de productivité. Ces réductions de consommations vont également générer des économies.

- La production d'énergie solaire (installation de panneaux photovoltaïques sur nos sites) est souvent financée par leasing.
- L'achat **d'énergie renouvelables passe par des contrats** (Power Purchasing Agreements) ou par l'achat de garanties d'origines, qui représentent une nature de charge d'un point de vue comptable.
- La transition de **la flotte automobile** vers des véhicules hybrides ou électriques. Les flottes automobiles sont systématiquement financées par des leasing.

Au-delà des engagements pris quant aux processus propres au Groupe et à sa chaîne de valeur, Legrand a pour objectif de permettre à ses clients d'éviter des émissions de CO₂ par le biais de ses offres à forte efficacité énergétique.

Sur la seule année 2020, Legrand estime avoir permis d'éviter à ses clients d'émettre 3 millions de tonnes de CO₂ grâce à ses solutions à forte efficacité énergétique, en avance sur le plan de marche 2019-2021. En cumul depuis 2014 et à fin 2020, ce chiffre est de 10 millions de tonnes de CO₂.

Ces résultats sont portés par une politique d'investissements dans l'innovation destinée à développer les offres d'efficacité énergétique et s'inscrivant dans une démarche d'économie circulaire. Sur le long- terme, le Groupe dédie :

- De 3 % à 3,5 % de ses ventes aux investissements industriels dont près de 50 % aux produits nouveaux ; et
- Près de 5 % de son chiffre d'affaires aux dépenses¹ en recherche et développement.

Par ailleurs, Legrand déploie l'approche d'eco-design dans l'ensemble de ses centres de R&D, par le biais d'un programme dédié nommé Legrand « Way for Eco-Design ». À fin 2020, 96,5 % des centres de R&D avaient d'ores et déjà adopté cette approche.

Legrand entend poursuivre cette stratégie d'innovation à horizon 2025 et à plus long-terme également, s'inscrivant pleinement dans l'ambition d'augmenter la part du chiffre d'affaires provenant de produits et solutions durables à 80 % d'ici 2030 (comprenant (i) les offres à efficacité énergétique et pour l'assistance à l'autonomie, (ii) les solutions provenant d'une démarche d'eco-design par l'intégration des principes de l'économie circulaire dans les développements de produits ou encore (iii) les solutions de confort).

L'effort d'innovation est réparti dans le monde avec plus de 2 600 personnes en 2020 dédiées à la R&D dans les trois grandes zones du Groupe (Europe, Amérique du Nord et Centrale et le Reste du Monde), dont plus d'un quart dans les Nouvelles Économies.

2. Comment limitez-vous l'impact de la perte de biodiversité sur vos revenus futurs ? Précisez les indicateurs et moyens mis en place.

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. La nature manufacturière des activités du Groupe peut permettre une configuration des sites en étages, limitant ainsi l'empreinte au sol de ces mêmes sites. Conscient des risques de pollution des sols liés à ses activités, le Groupe a pris des mesures de prévention.

Par ailleurs, Legrand accorde une grande importance au concept de biodiversité grise. Par analogie avec l'énergie 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 œuvre, utilisation et fin de vie. Chacune de ces étapes génère des impacts sur le vivant (tels que destruction d'espèces ou d'habitats naturels, consommation de ressources, pollutions diverses, émissions de GES, etc.). L'évaluation de la biodiversité grise peut s'appuyer sur les PEP (Profils Environnementaux Produits) dont les nombreux indicateurs d'impact (indicateurs intermédiaires), tels que la toxicité de l'air, toxicité de l'eau ou l'eutrophisation, permettent d'estimer l'atteinte potentielle à la biodiversité (indicateurs de dommages).

Avec un taux de couverture de son chiffre d'affaires par des PEP à hauteur de 67%, le Groupe dispose ainsi d'une base de départ relativement large pour évaluer son empreinte indirecte sur la biodiversité.

3. Comment anticipez-vous la raréfaction de certaines ressources naturelles et les difficultés d'approvisionnement de vos ressources stratégiques ? En quoi cela affecte-t-il vos modèles économiques et comment sécurisez-vous vos filières d'approvisionnement ?

La pénurie et raréfaction des matières est un des risques opérationnels du Groupe suivi par la Direction Achats Groupe dans le cadre de sa politique de gestion des risques. Legrand a historiquement une politique de multi-sources d'approvisionnements, en particulier sur les ressources stratégiques. Nous identifions et estimons le risque potentiel ainsi que l'horizon de la pénurie. Nous travaillons avec les centres de R&D et laboratoires matériaux afin de trouver des solutions de substitutions.

Dans le cadre de la crise actuelle de tensions d'approvisionnements, nous avons organisé une gestion de crise spécifique depuis fin du troisième trimestre 2020. Nous sécurisons l'approvisionnement de nos produits à rotation importante et activons très opérationnellement les alternatives de multi-sources lorsque des risques de pénuries se présentent.

4. La solidarité entre acteurs économiques, grandes et petites entreprises, semble nécessaire pour limiter les impacts négatifs de la crise actuelle. Comment votre groupe adapte-t-il, aux plans national et international, ses pratiques d'achat ou de vente, pour soutenir ses fournisseurs ou ses clients qui sont affectés par la crise ? Appliquez-vous des politiques différenciées pour les TPE-PME ? La crise vous a-t-elle poussé à changer structurellement vos politiques en la matière ?

Dès le début de la crise, Legrand s'est attaché à avoir une attitude responsable envers l'ensemble de ses parties prenantes, et notamment envers ses clients et ses fournisseurs.

Le Groupe a tout d'abord travaillé activement à assurer une continuité de service à destination de ses clients dont l'activité est essentielle au fonctionnement de l'économie. Ainsi, la quasi-totalité des centres logistiques et de productions sont restés ouverts tout en poursuivant des services de support aux clients (équipes de vente et de service) dans la plupart des pays du Groupe, dans le respect des meilleures conditions sanitaires. Nous avons dû parfois accompagner des clients, par exemple en termes d'accès aux devises dans leur pays d'établissement, en augmentant ponctuellement nos en-cours au-delà des montants habituels. Au total, nous n'avons pas observé de hausse significative de défaillances de nos clients.

Par ailleurs, la politique d'achats de Legrand est orientée vers une relation de partenariats et de soutien à son écosystème.

En France, par exemple, cette politique est confirmée par le label Relations Fournisseurs Responsables obtenu depuis 2012, qui certifie notamment la haute qualité du délai de traitement des factures reçues. Comme d'autres acteurs économiques français, le Groupe fait également l'objet ponctuellement de contrôles de la part de l'administration publique quant au respect des délais de paiements. Le dernier, ayant eu lieu en 2020, s'est conclu sans commentaires de la part des autorités.

Plus généralement, face à la crise provoquée par le Covid-19, l'attitude responsable du Groupe envers ses fournisseurs s'est traduite par un engagement à :

- Respecter strictement les échéances de paiement et même les accélérer ponctuellement pour les rares structures partenaires affaiblies par la crise ; et
- Réceptionner les commandes conclues avant la crise.

Dans une démarche solidaire envers les PME-TPE, Legrand a également partagé auprès du Conseil National des Achats ses sources d'approvisionnement fiables en équipements de protection sanitaires contre le Covid-19, ce afin d'aider les PME-TPE à obtenir ces équipements.

En complément, Legrand adopte un traitement équitable et responsable envers tous ses partenaires, y compris les PME-TPE. À ce titre, le Groupe n'a pas procédé à une adaptation particulière de sa politique d'ensemble. Legrand s'est toutefois assuré que les entreprises de sa chaîne économique les plus exposées aux conséquences de la crise actuelle, notamment en termes de trésorerie, bénéficient de conditions et de mesures d'accompagnement spécifiques lorsque cela était possible.

SOCIAL

5. Comment gérez-vous, au niveau du groupe, les impacts sociaux associés au développement massif du télétravail depuis le début de la pandémie ? Notamment en termes de gestion des risques psychosociaux, de participation aux frais, d'enquête de satisfaction des salarié.e.s, d'inversion du choix des salarié.e.s, de part des salarié.e.s en télétravail, etc.

Nous avons, depuis le 1^{er} juillet 2018, un accord « France » signé par l'ensemble des organisations syndicales. Cet accord a été mis en place avec comme fil conducteur le télétravail choisi et non imposé. Il intègre la notion de souplesse et de réversibilité avec un processus clair et simple.

La mise en œuvre de ce mode d'organisation a été accélérée et renforcée du fait de la pandémie du Covid-19 en 2020 et 2021 et selon les recommandations gouvernementales, afin de contribuer à la protection de la santé de nos salariés.

Nous négocions actuellement un nouvel accord pour prendre en compte la progression de notre expérience sur le sujet. Concernant la prise en compte des risques psychosociaux (les « RPS »), nous avons mis en place une équipe pluridisciplinaire (médecins du travail, psychologue du travail, référent prévention des RPS, coach et un partenariat avec un prestataire, Stimulus) pour compléter le travail des responsables ressources humaines dans le suivi et l'accompagnement des personnes susceptibles d'avoir des difficultés.

Nous avons aussi mis en place des formations des managers et des salariés sur la thématique du télétravail, ainsi que des groupes de parole pour les managers ayant besoin d'échanger et de développer leur professionnalisme sur ces nouvelles méthodes de management.

Concernant les autres pays où le Groupe est implanté, priorité a également été donnée à la protection de la santé des salariés. Une cellule de crise a été mise en place dans toutes les filiales afin de suivre et adapter les dispositifs au plus près de l'évolution de la situation. Le télétravail est devenu la norme quand les fonctions le permettaient, suivant en cela les recommandations gouvernementales dans chaque pays.

Un guide du télétravail a été mis à disposition de toutes les équipes RH afin de les aider à le mettre en œuvre tout en l'adaptant à leur contexte spécifique.

Des enquêtes Pulse ont été menées et à la question relative aux mesures prises pour protéger la santé des salariés, les réponses ont été positives autour de 70-80%.

La communication a été renforcée afin de maintenir le dialogue avec les équipes en distanciel.

De nombreux programmes de type Employee Assistance Program ont été mis en place notamment aux US, UK, Inde, Allemagne, Espagne, Australie, Mexique, Colombie : mise à disposition d'informations et de formations sur la santé mentale, l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée, le management à distance, des informations liées au Covid-19, du soutien psychologique de la part de professionnels.

Par exemple, face à la seconde vague de la pandémie qui a touché l'Inde, nous avons entrepris de nombreuses actions pour assurer la protection de nos salariés :

- le déploiement d'une équipe interne pour gérer la situation, et en particulier soutenir les employés touchés et organiser les campagnes de vaccination ;
- la mise en place de mesures immédiates telles que des congés spécifiques, le remboursement des frais médicaux liés au Covid-19 ou le remboursement de la vaccination du salarié et de sa famille ;
- la mise à disposition de concentrateurs d'oxygènes sur nos sites clés ;
- l'accompagnement des salariés notamment par un suivi personnalisé et un contrôle quotidien des employés positifs au Covid-19, ainsi qu'une aide pour être hospitalisé. Au-delà de l'aide financière apportée par le Groupe, cet engagement personnel et ce soutien psychologique ont permis de participer à la gestion du stress et l'anxiété causés par la pandémie. De nouvelles initiatives sont par ailleurs toujours en cours.

6. Avez-vous une définition du « salaire décent » ne se limitant pas au salaire minimum légal local ? Si oui, laquelle ? Comment votre société s'assure-t-elle que ses salarié.e.s, mais aussi les salarié.e.s de ses fournisseurs, bénéficient d'un salaire décent ?

La rémunération versée aux salariés du Groupe dans le monde fait régulièrement l'objet d'études de rémunération par rapport au marché local de la filiale considérée. Sur la base de ces études, nous adaptons, quand c'est nécessaire, la rémunération des collaborateurs.

Par ailleurs, nous avons déployé depuis 2017 un socle mondial d'avantages sociaux appelé « Serenity On » permettant d'offrir aux parents 14 semaines de congé maternité et une semaine de congé paternité ainsi que de couvrir les risques principaux d'hospitalisation, d'invalidité et de décès des collaborateurs.

Ce programme est déployé à plus de 92% à fin 2020 dans les filiales du Groupe.

En ce qui concerne les fournisseurs, nous n'avons pas de définition du « salaire décent » en tant que tel, ni de vérification lors des audits. En lien avec la rémunération, nous faisons référence à la convention n° 100 de l'OIT sur l'égalité de rémunération (c'est une des huit conventions fondamentales de l'OIT) dans nos différents documents : cahier des charges achats, conditions générales d'achat, questionnaire de scorecard RSE.

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 :

- Quels sont ces critères ? Ont-ils évolué depuis le 1^{er} avril 2020 ?
- Quelle est la proportion de ces critères dans la formule d'intéressement ? A-t-elle évolué depuis un an ?
- Quelle est la part des salarié.es concernés ?

Les salariés du Groupe en France bénéficient dans leur très grande majorité d'accords nationaux de participation et d'intéressement leur permettant de bénéficier de plus d'un mois de rémunération supplémentaire en moyenne sur les dernières années. Ces accords sont valables pour trois ans et leur renouvellement est actuellement en cours pour la période 2021-2023. Les accords précédents n'incluaient pas de critères sociaux ou environnementaux.

Par ailleurs, la RSE représente 17,5 % de la valeur cible de la rémunération totale annuelle du Directeur Général (20 % de la rémunération variable annuelle et 25 % de la rémunération long terme). Elle représente près de 20 % de la rémunération des country managers, et 10 à 15 % de la rémunération des managers clés et des membres du Comité de direction.

8. Dans le cadre de l'épargne salariale, quels sont les fonds bénéficiant effectivement d'un label responsable (CIES, Finansol, Greenfin, ISR) ? Pour chaque fonds proposé, quel est le nom du ou des labels, quelle est sa part en pourcentage de l'encours d'épargne salariale, à quelle proportion des salarié.e.s est-il proposé ? Par ailleurs, quelle est la part des salarié.e.s du groupe, en France et à l'étranger, ayant accès à d'autres formes d'épargne souscrite sur un plan professionnel, notamment en matière de retraite ? Quelle proportion des actifs correspondant à cette épargne est gérée de façon socialement responsable et dispose de « signes de qualité » ? Lesquels ?

Huit fonds sont proposés aux salariés français dans le cadre du plan d'épargne d'entreprise (PEE) et du plan d'épargne retraite (PERCO) dont deux fonds « Legrand » (Actions Legrand et Legrand Obligations privées).

Sur les six fonds non-Legrand, deux fonds bénéficient de labels responsables ISR, CIES et FINANSOL.

Au global, un tiers des fonds proposés non Legrand bénéficient d'un label responsable et environ 25 % de l'encours d'épargne est placé dans ces fonds labellisés (situation avril 2021).

Enfin, les salariés qui décident d'investir leur épargne dans les fonds Legrand (Actions Legrand ou Legrand Obligations privées) soutiennent ainsi la politique RSE du Groupe.

GOUVERNANCE

9. Appliquez-vous pour votre reporting fiscal public le standard GRI 207 ?

Si oui, ce reporting porte-t-il sur tous les éléments indiqués dans ce standard et si non, quels éléments avez-vous choisi de ne pas publier et pourquoi ?

Si vous n'utilisez pas ce standard, quelles en sont les raisons et envisagez-vous de l'appliquer à échéance proche (un à deux ans) ? Quelles autres mesures avez-vous mises ou envisagez-vous de mettre en œuvre pour répondre à la demande croissante de transparence fiscale de la part de vos parties prenantes ?

La politique fiscale de Legrand répond à l'approche de la norme GRI 207. Le Document d'Enregistrement Universel 2020 de la Société (le « DEU 2020 »), notamment au paragraphe 4.2.3.4 « S'engager pour une fiscalité responsable » reprend les informations sur la politique fiscale (GRI 207-1), les informations relatives à la gouvernance fiscale, au contrôle et à la gestion des risques (GRI 207-2), ainsi que les informations sur l'implication des parties prenantes (GRI 207-3). Le DEU 2020 mentionne notamment que la Direction fiscale Groupe ainsi que les experts locaux sont engagés à ne pas mettre en place de stratégies fiscales agressives déconnectées de la réalité opérationnelle ou de montages fiscaux artificiels.

Le DEU 2020 précise également que la Direction fiscale du Groupe a mis en place un *reporting* d'informations pays par pays (GRI 207-4) conformément aux recommandations internationales. Ce *reporting*, qui contient un niveau d'informations très détaillé, est transmis à l'administration fiscale française qui peut ensuite échanger cette information avec les administrations fiscales étrangères. Cette déclaration contient des données opérationnelles que Legrand ne souhaite pas porter à la connaissance de ses concurrents qui ne seraient pas soumis aux mêmes obligations de publications. Pour cette raison, Legrand ne souhaite pas, pour l'instant, rendre cette information publique.

Pour rappel, le taux d'impôt du Groupe au 31 décembre 2020 est de 29 %.

10. Quel est le périmètre pris en compte pour les ratios d'équité que vous publiez ? Quelle analyse faites-vous de l'évolution de ces ratios ? Cette analyse vous a-t-elle poussé à adapter vos politiques de rémunération ? Si oui comment ?

Conformément à la réglementation en vigueur et aux lignes directrices de l'AFEP, les ratios d'équité ont été publiés pour la société holding Legrand SA et en complément, sur une base volontaire, pour l'Unité Économique et Sociale (UES) Legrand France représentant plus de 90 % de l'effectif présent en France. Ces ratios, analysés en 2020 au niveau de l'UES sont en baisse en raison de la diminution de la rémunération du Directeur Générale et de la hausse modérée de la rémunération des salariés.

11. Au regard de la mise en œuvre de la politique d'égalité femmes / hommes de votre groupe, pourriez-vous nous communiquer :

- (i) L'agenda et les objectifs chiffrés – atteints ou à atteindre – concernant les sujets relatifs à cette politique (carrière, formation, rémunération, répartition vie privée / vie professionnelle, etc.) à tous les niveaux de responsabilité.**
- (ii) Si cette politique d'égalité est appliquée dans toutes les sociétés du groupe aussi bien en France qu'à l'international. Si non, pourquoi ?**
- (iii) Si oui, quels moyens spécifiques déployez-vous pour promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes dans vos pays d'implantation où cette notion rencontre des difficultés à s'imposer ?**

Convaincu que la diversité et l'égalité des chances génèrent plus de bien être, plus de croissance, plus de développement économique et de compétitivité, Legrand, en tant qu'acteur responsable, a fait de ces dimensions un axe à part entière de sa stratégie.

La diversité de genre est un des cinq piliers de sa politique Diversité et Inclusion.

Depuis le 1^{er} juillet 2020, le Conseil d'Administration est présidé par Mme Angeles Garcia-Poveda. En tenant compte de la nomination de ce jour, et hors mandats représentants du personnel, il compte 42 % de femmes. Trois des quatre comités du Conseil d'Administration sont présidés par des femmes.

Le comité de Direction compte 33 % de femmes contre 25 % en 2018.

Dans le cadre de sa feuille de route RSE 2019-2021, Legrand a fixé l'objectif de faire progresser de 20 % la proportion de femmes occupant des postes de management par rapport à fin 2018. De 22,6 % fin 2018, ce pourcentage est passé à 24,8 % à fin 2020 (hors acquisitions 2019 et 2020). Les résultats sont examinés annuellement par le Conseil d'Administration.

En complément, des objectifs ambitieux ont été fixés pour 2030 :

- 1/3 des postes clés occupés par des femmes (17,5 % à fin 2020) ;
- Parité dans l'effectif (36 % / 64 % à fin 2020).

Ces objectifs sont établis pour le Groupe et sont déclinés dans chacune des filiales, sans exception. Les plans d'actions font l'objet d'un pilotage trimestriel et annuel par les équipes opérationnelles.

Par ailleurs, de nombreuses actions « qualitatives » supportent l'atteinte de ces objectifs qualitatifs :

- Sensibiliser et former les managers au principe de non-discrimination ;
- Garantir la conformité des processus RH aux principes de non-discrimination ;
- Animer un réseau de garants de l'égalité professionnelle ;
- Lutter contre les stéréotypes par la formation ;
- Promouvoir le réseau pour la mixité elle@legrand.

Il est intéressant de souligner que la politique « Diversité et inclusion » du Groupe est construite autour d'une vision large de la diversité :

- Diversité de genre ;
- Inclusion des personnes en situation de handicap ;
- Collaboration intergénérationnelle ;
- Diversité sociale et culturelle ;
- Inclusion des personnes LGBT+.

Nos processus de recrutement, de promotion, de rémunération intègrent la dimension de non- discrimination. Legrand vise à une répartition équilibrée F / H dans ses programmes de développement des talents.

En 2020, Legrand a obtenu la labellisation GEEIS-Diversity pour les périmètres France et siège social, audité par un tiers indépendant Bureau Véritas. Cette labellisation valide que les outils de pilotage, la mesure de leurs impacts, les pratiques RH et managériales et le dialogue social, sont mis en œuvre pour promouvoir et développer l'égalité entre les femmes et les hommes.

12. Comment vos pratiques de lobbying sont-elles formalisées et comment s'intègrent-elles dans la stratégie RSE de votre groupe ? Pouvez-vous décrire la chaîne de responsabilité de votre société en matière de lobbying ou de relations institutionnelles ? Dans quels cas l'organe de contrôle de votre groupe (conseil d'administration, conseil de surveillance) peut-il ou doit-il être saisi ? Quels éléments se rapportant à vos pratiques de lobbying publiez-vous (positions publiques, budgets alloués...), et ce pour chacun de vos marchés mondiaux ?

Les actions de lobbying ne font pas partie de la stratégie du Groupe. En 2020, aucun fonds n'a été utilisé pour financer des partis politiques. Ainsi, dans sa déclaration d'activité auprès de la Haute Autorité pour la Transparence de la Vie Publique, le Groupe n'a ainsi rien eu à déclarer en 2019 et 2020.

Le Groupe prend essentiellement part à des démarches conjointes avec les autres acteurs du marché au sein d'organismes professionnels (GIMELEC, IGNES, ASEC, etc.). Le Groupe contribue également à travers ses experts, à des comités techniques de normalisation, par exemple au sein de l'IEC (International ElectroTechnical Commission).

13. Comment, concrètement, associez-vous les partenaires sociaux, au niveau du groupe et localement, pour engager votre entreprise dans une transition juste ? Entendez-vous publier leur avis concernant votre plan de vigilance ? Entendez-vous publier leur avis à propos de votre document de performance extra-financière ?

Les principaux enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux pour les parties prenantes et pour le Groupe sont identifiés en particulier à travers la démarche d'analyse de matérialité.

Dans la perspective de l'élaboration de la prochaine feuille de route, Legrand a réalisé en 2021, une nouvelle enquête de matérialité, ouverte à l'ensemble de ses parties prenantes.

Cette consultation a permis de recueillir l'avis de plus de 9000 parties prenantes, dont les salariés et les partenaires sociaux.

Les feuilles de route RSE, les DPEF et les résultats obtenus en terme performance extra-financière sont présentés aux partenaires sociaux. La définition, la mise en œuvre et les résultats du plan de vigilance ont été présentés dans ce cadre. Aucun avis particulier n'a été émis sur ces sujets.

1. Pour être en ligne avec l'Accord de Paris, quels sont les montants de CAPEX à horizon 2025 ? Comment ces CAPEX seront-ils répartis sur l'ensemble de la chaîne de valeur entre CAPEX de maintenance et CAPEX de croissance ? Quelle est la répartition géographique ?

Depuis 2015, toutes les Maisons du Groupe ont intégré le programme LIFE 2020 au plan stratégique qu'elles présentent tous les ans 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. 360 des projets proposés par les Maisons ont été par ailleurs validés dans le contexte de notre Fonds Carbone sur la période 17/20.

Dans le cadre de son nouveau programme environnemental (LIFE 360, qui fixe des objectifs pour 2023, 2026 et 2030), LVMH s'est engagé dans la démarche SBTi et a défini un objectif de -50 % d'émissions sur le scope 1 & 2 d'ici 2026 par rapport à 2019, assorti d'un plan de développement des énergies renouvelables et de la continuation du plan d'investissements bas carbone via le Fonds carbone.

Le Groupe s'est également doté d'un objectif sur le scope 3 (-55 % d'émission par unité de valeur ajoutée d'ici 2030) accompagné d'un programme de développement de l'économie circulaire et d'innovations matières. Ces plans d'action et de développement pour atteindre les objectifs LIFE 360 feront l'objet tous les ans d'une présentation des Maisons au Comité Exécutif du Groupe.

2. Comment limitez-vous l'impact de la perte de biodiversité sur vos revenus futurs ? Précisez les indicateurs et moyens mis en place.

Depuis toujours, la protection des écosystèmes naturels est un impératif pour LVMH, dont l'activité dépend très fortement des matières premières naturelles. À ce titre, LVMH a réalisé en 2020 un exercice inédit visant à calculer l'empreinte environnementale de l'ensemble de sa chaîne de valeur. Elle aborde les domaines du changement climatique, de l'eau et de la biodiversité et a permis au Groupe LVMH de structurer sa stratégie biodiversité.

LVMH poursuivra d'ici 2026 le déploiement des systèmes de certification conformes aux standards les plus rigoureux respectant la biodiversité, et ce pour l'intégralité de ses filières stratégiques d'approvisionnement. Pour chaque matière première des standards sont retenus et des objectifs de déploiement en pourcentage de quantité certifiée sont définis pour les horizons 2023 et 2026.

Par ailleurs, LVMH s'est donné comme objectif de généraliser l'agriculture régénératrice d'ici 2030 pour l'ensemble de ses approvisionnements stratégiques. L'objectif est de régénérer d'ici 2030 l'équivalent de cinq millions d'hectares d'habitat de la faune et de la flore, ce qui permettra de tendre vers la neutralité de l'impact des activités du Groupe sur les écosystèmes.

3. Comment anticipez-vous la raréfaction de certaines ressources naturelles et les difficultés d'approvisionnement de vos ressources stratégiques ? En quoi cela affecte-t-il vos modèles économiques et comment sécurisez-vous vos filières d'approvisionnement ?

LVMH mène régulièrement une analyse systémique d'exposition à différents risques avec l'aide du prestataire Verisk Maplecroft et notamment aux risques environnementaux. En plus des opérations en propre, près de 30 000 fournisseurs et prestataires, qui représentent 90 % des dépenses du groupe ont fait l'objet d'une évaluation de leurs niveaux de risque en 2020. L'impact sur les écosystèmes et l'épuisement des ressources naturelles font partie des risques identifiés.

En conséquence, LVMH déploie une politique ambitieuse de « mitigation » mais également d'adaptation à la raréfaction des ressources :

- Une politique de diversification des sources d'approvisionnement
- Un programme d'économie circulaire et d'éco-conception des produits dans la cadre du programme LIFE 360 visant la préservation des ressources naturelles
- Une politique d'innovation matière
- Une politique d'adaptation des pratiques agricoles notamment dans le domaine de la viticulture.

4. La solidarité entre acteurs économiques, grandes et petites entreprises, semble nécessaire pour limiter les impacts négatifs de la crise actuelle. Comment votre groupe adapte-t-il, aux plans national et international, ses pratiques d'achat ou de vente, pour soutenir ses fournisseurs ou ses clients qui sont affectés par la crise ? Appliquez-vous des politiques différenciées pour les TPE-PME ? La crise vous a-t-elle poussé à changer structurellement vos politiques en la matière ?

Concernant nos fournisseurs, des actions très concrètes ont été menées tout au long de l'année 2020 pour venir en soutien actif. Cela a pu se traduire, par exemple, par la fourniture de produits de protection et d'hygiène (masques, blouses et gel en particulier), par une aide financière directement versée auprès de sous-traitants de nos fournisseurs (broderie en Inde), par une réduction des délais de paiement de « 30 jours » à « à réception ».

Les TPE-PME ont été suivies plus particulièrement quand leur situation risquait d'être plus fragile dans ce contexte de crise. Ce suivi plus particulier est toujours en place.

SOCIAL

5. Comment gérez-vous, au niveau du groupe, les impacts sociaux associés au développement massif du télétravail depuis le début de la pandémie ? Notamment en termes de gestion des risques psychosociaux, de participation aux frais, d'enquête de satisfaction des salarié.e.s, d'inversion du choix des salarié.e.s, de part des salarié.e.s en télétravail, etc.

Dans un contexte de crise sans précédent, due à une cause sanitaire inédite, la solidarité et le dialogue sont plus que jamais indispensables. La priorité absolue a toujours été la préservation de la santé des collaborateurs et le maintien d'une relation étroite avec les équipes.

Des mesures de protection stricte de la santé et de la sécurité des salariés ont été mises en place avec beaucoup d'efficacité par l'ensemble des acteurs du Groupe et continuent d'être appliquées.

Les Maisons ont aménagé les sites et lieux de travail en fonction des mesures de précaution et gestes barrières. LVMH a fourni les équipements nécessaires, gels hydroalcooliques, masques et protection en plexiglas, à tous ses salariés en poste afin d'assurer le maintien de l'activité en toute sécurité.

Pour les salariés qui peuvent pratiquer le télétravail, le Groupe a généralisé et beaucoup intensifié, conformément aux recommandations gouvernementales, le recours du travail à distance qui existait déjà au sein des Maisons en application des accords et chartes signés permettant cette flexibilité d'organisation du travail.

Le télétravail a été facilité par l'équipement bureautique et un accompagnement personnalisé dont un système d'écoute et de conseil de type « Employee Assistant Program ». En 2020, dans le Monde, 95 % des Maisons ont instauré une flexibilité du temps de travail (temps partiel, télétravail, reprise à temps partiel, etc.).

Depuis le début de la crise, la communication a été fluide, les salariés ont été informés de toute initiative ou de tout élément concernant leur activité professionnelle au fur et à mesure des semaines.

Des cellules de crise ont partout été créées. À cette occasion, un dialogue très actif et constructif a été mené entre les Maisons et les élus locaux afin de définir des protocoles d'arrêt d'activité puis de reprise progressive qui soient particulièrement attentifs à la santé et à la sécurité des collaborateurs.

Sur le plan de la santé, des conciergeries médicales ont été proposées par de nombreuses Maisons. Dans les pays où l'accès aux soins est moins favorable, des Maisons ont contracté des assurances supplémentaires notamment pour couvrir les frais des collaborateurs atteints de la COVID-19.

Les résultats d'un sondage effectué par le Groupe ont démontré une forte adhésion à la politique menée par le Groupe et les Maisons qui ont su durant la crise préserver une relation étroite avec leurs équipes qu'elles soient ou non en télétravail et trouver des politiques sociales à la hauteur des espérances des uns et des autres. Ainsi, près de 90% des collaborateurs considèrent que les décisions managériales du Groupe LVMH ont été prises à bon escient et 94% des répondants expriment leur fierté d'appartenance au Groupe et à leur Maison.

6. Avez-vous une définition du « salaire décent » ne se limitant pas au salaire minimum légal local ? Si oui, laquelle ? Comment votre société s'assure-t-elle que ses salarié.e.s, mais aussi les salarié.e.s de ses fournisseurs, bénéficient d'un 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. En 2021, LVMH a lancé un groupe de travail dont la mission est de traduire cet engagement en principes plus précis et vérifiables en matière de salaire décent. Son objectif est d'assurer des pratiques de rémunération décentes appliquées en interne et applicables chez ses sous-traitants et fournisseurs. Les principes seront arrêtés et communiqués courant 2021.

Le choix fait par le Groupe est une gestion décentralisée des ressources humaines afin de garantir la mise en œuvre partout où le Groupe opère, de dispositifs rigoureux et adaptés notamment dans le domaine des rémunérations. Des enquêtes internationales, prenant en compte la spécificité, 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 311 millions d'euros en 2020.

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 : - Quels sont ces critères ? Ont-ils évolué depuis le 1^{er} avril 2020 ? - Quelle est la proportion de ces critères dans la formule d'intéressement ? A-t-elle évolué depuis un an ? - Quelle est la part des salarié.es concernés ?

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, alors même qu'il n'existe aucune obligation légale en la matière.

À titre d'exemples, la Maison MHCS prévoit dans ces deux accords d'intéressement (Reims et Epernay) un indicateur développement durable (énergie et tri des déchets) ainsi qu'un indicateur social (taux de fréquence des accidents du travail).

Pour la Maison Hennessy, l'accord d'intéressement prévoit trois indicateurs sociaux et sociétaux, représentant 37,5 % du taux de distribution global :

- Un indicateur relatif à « l'accidentologie » avec la pondération 50/50 entre le taux de fréquence (TF) et le taux de gravité (TG);
- La réduction de la consommation d'électricité ;
- La réduction relative au gaspillage alimentaire.

Par ailleurs, un bonus sociétal est prévu afin de renforcer l'engagement des salariés et permettant de dégager +1 point, lorsque tous les indicateurs surperforment.

Pour la Maison Make up Forever, l'un des 4 indicateurs tient compte de critères environnementaux et sociaux (consommation de papier) et représente 20 % du taux de distribution global.

Pour la Maison Guerlain, l'intéressement est divisé en deux avec (i) un intéressement lié aux résultats de l'entreprise (Net sales et operating profit) allant de 3 à 10 % de la masse salariale et (ii) un intéressement « développement durable » de 200 à 300 euros par personne qui est fonction des résultats des audits ISO 14001 (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 renouvelé dans son nouvel accord d'intéressement un indicateur sur cinq de nature environnementale qui concerne la valorisation des déchets de marque, c'est-à-dire la part recyclable des rebuts de production.

8. Dans le cadre de l'épargne salariale, quels sont les fonds bénéficiant effectivement d'un label responsable (CIES, Finansol, Greenfin, ISR) ? Pour chaque fonds proposé, quel est le nom du ou des labels, quelle est sa part en pourcentage de l'encours d'épargne salariale, à quelle proportion des salarié.e.s est-il proposé ? Par ailleurs, quelle est la part des salarié.e.s du groupe, en France et à l'étranger, ayant accès à d'autres formes d'épargne souscrite sur un plan professionnel, notamment en matière de retraite ? Quelle proportion des actifs correspondant à cette épargne est gérée de façon socialement responsable et dispose de « signes de qualité » ? Lesquels ?

La loi n'impose pas aux entreprises de souscrire à des fonds labellisés. Toutefois, cette pratique est de plus en plus 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)) rattachés à des ministères (finances, écologie) ou des organisations syndicales. Ces fonds permettent aux salariés de placer l'intéressement de manière éthique et responsable.

À titre d'exemples, les Maisons Parfums Christian Dior, MHCS, Moët Hennessy SAS Holding, Hennessy, Sephora, Louis Vuitton offrent aux salariés la possibilité de placer l'intéressement dans des fonds labellisés CIES, Finansol, ISR (ex : BNP Multipar solidaire dynamique, BNP Equilibre, Amundi label Prudence, Amundi label Actions Euroland, Amundi Diversifié solidaire ; Amundi Equilibre solidaire ESR, Multipar Solidaires, Amundi Label Equilibre Solidaire).

Toutes les Maisons ont 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. Appliquez-vous pour votre reporting fiscal public le standard GRI 207 ?

Si oui, ce reporting porte-t-il sur tous les éléments indiqués dans ce standard et si non, quels éléments avez-vous choisi de ne pas publier et pourquoi ?

Si vous n'utilisez pas ce standard, quelles en sont les raisons et envisagez-vous de l'appliquer à échéance proche (un à deux ans) ? Quelles autres mesures avez-vous mises ou envisagez-vous de mettre en œuvre pour répondre à la demande croissante de transparence fiscale de la part de vos parties prenantes ?

Le groupe, dans le cadre de ses obligations fiscales, respecte les obligations de reporting pays par pays (« CbCR »). Le CbCR est établi conformément aux recommandations de l'OCDE (reprises par la réglementation fiscale française). Il fait l'objet d'un échange d'informations entre les administrations fiscales des pays où le groupe est implanté.

Le taux d'impôt global du groupe LVMH s'élève à 27.4 % en 2019 et 32.7 % en 2020. Le groupe considère qu'il n'est pas concerné par les critiques relatives à l'évasion ou l'optimisation fiscale des sociétés multinationales. À titre d'exemple, et en ce qui concerne la France, LVMH y génère 8 % de ses ventes, 35 % de son résultat taxable et y paie 49 % de ses impôts.

Pour un groupe exportateur comme LVMH, l'enjeu fiscal principal est celui de la répartition des profits générés par son activité entre les différents pays. Autrement dit, il ne s'agit pas pour LVMH d'échapper à l'impôt mais d'éviter que les profits soient taxés deux fois dans le contexte de concurrence fiscale très dure entre de nombreux pays. Le contexte réglementaire mouvant en la matière ne fait qu'accroître ce risque. L'expérience du groupe LVMH est que la transparence en matière d'impôts payés par pays ne contribue pas à apaiser et à rationaliser le débat entre les administrations fiscales sur la répartition des profits. C'est pourquoi LVMH entend limiter la diffusion d'informations fiscales à ses strictes obligations légales.

10. Quel est le périmètre pris en compte pour les ratios d'équité que vous publiez ? Quelle analyse faites-vous de l'évolution de ces ratios ? Cette analyse vous a-t-elle poussé à adapter vos politiques de rémunération ? Si oui comment ?

Nous publions les ratios d'équité sur deux périmètres :

- Celui de la société cotée LVMH SE,
- Celui étendu aux salariés de l'activité holding du Groupe LVMH en France.

L'évolution des ratios du périmètre LVMH SE n'a pas lieu d'impacter la politique de rémunération du Groupe compte tenu de l'effectif restreint de cette société. L'évolution des ratios du périmètre étendu montre une diminution des ratios depuis 2017. Elle résulte de la hausse de la rémunération des salariés.

Notre politique de rémunération vise à partager les fruits de la croissance à travers la rémunération des dirigeants et des salariés, ce qui s'est traduit par une augmentation significative des rémunérations ces dernières années.

11. Au regard de la mise en œuvre de la politique d'égalité femmes / hommes de votre groupe, pourriez-vous nous communiquer :

- (i) L'agenda et les objectifs chiffrés – atteints ou à atteindre – concernant les sujets relatifs à cette politique (carrière, formation, rémunération, répartition vie privée / vie professionnelle, etc.) à tous les niveaux de responsabilité.
- (ii) Si cette politique d'égalité est appliquée dans toutes les sociétés du groupe aussi bien en France qu'à l'international. Si non, pourquoi ?
- (iii) Si oui, quels moyens spécifiques déployez-vous pour promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes dans vos pays d'implantation où cette notion rencontre des difficultés à s'imposer ?

Aujourd'hui, 16 Maisons du Groupe ont à leur tête une Présidente, soit 3 de plus qu'en 2019 et déjà une de plus qu'en 2020. Plus largement, LVMH compte 42 % de femmes aux postes clés en 2020 – contre 23 % en 2007 – et vise la parité dans les postes clés à horizon 2025.

Les femmes représentent 71 % de l'effectif et 64 % des postes de cadre sont occupés par des femmes.

Le Groupe vise également l'équité salariale. Chaque Maison met en place des initiatives et des outils pour réduire les éventuels écarts de salaire entre les femmes et les hommes au sein d'une même catégorie professionnelle.

L'application de notre politique d'équité femmes / hommes se fait pour toutes nos opérations, partout dans le Monde.

Ainsi à travers son initiative EllesVMH, le Groupe travaille à atteindre l'objectif de parité dans les postes-clés en étroite collaboration avec ses Maisons.

Autre initiative, le Groupe a créé l'Inclusion Index afin de mettre en commun les meilleures initiatives du Groupe et de ses Maisons en matière de diversité, d'égalité et d'inclusion. En 2020, il a couvert 148 initiatives pour améliorer l'égalité entre les femmes et les hommes, impactant près de 29 000 collaborateurs dans le monde.

Enfin, il est à noter que le Groupe a obtenu 91 points sur 100 à l'Index de l'égalité professionnelle du gouvernement français.

12. Comment vos pratiques de lobbying sont-elles formalisées et comment s'intègrent-elles dans la stratégie RSE de votre groupe ? Pouvez-vous décrire la chaîne de responsabilité de votre société en matière de lobbying ou de relations institutionnelles ? Dans quels cas l'organe de contrôle de votre groupe (conseil d'administration, conseil de surveillance) peut-il ou doit-il être saisi ? Quels éléments se rapportant à vos pratiques de lobbying publiez-vous (positions publiques, budgets alloués...), et ce pour chacun de vos marchés mondiaux ?

S'appuyant sur la diversité de ses expertises, dans le respect de ses valeurs d'éthique et de responsabilité sociale, LVMH veut contribuer activement au débat économique dans un souci d'échange et en coopération avec les Pouvoirs Publics. Quand bien même ses métiers et ses marchés l'y obligeraient moins que d'autres, le Groupe suit naturellement l'évolution des politiques et des réglementations liées à ses activités et à ses priorités. Celles-ci incluent notamment la protection de la marque, les relations commerciales, l'accès au marché, le développement durable et la promotion de l'économie circulaire ainsi que la protection des matières premières utilisées dans ses produits.

Rattachés à la Direction Générale du Groupe, le Secrétariat Général et la Direction « Corporate Affairs » assurent la représentation des affaires publiques et des intérêts du Groupe principalement auprès des fédérations professionnelles. Ils mènent également des actions relatives aux consultations publiques et à l'organisation d'événements ou de réunions.

L'intervention du Groupe dans la sphère publique s'inscrit dans le respect des lois et des règles propres aux institutions et organisations concernées. Elle suit le Code de Conduite adopté par l'entreprise. LVMH est inscrit, là où son activité le nécessite, aux registres des représentants d'intérêts. Ainsi figure-t-elle au registre de transparence de l'Union européenne ou au Répertoire français de la Haute Autorité pour la transparence de la vie publique.

Dans ce cadre, les informations communiquées portent sur la divulgation des actions et des dépenses pouvant être qualifiées de lobbying, selon les critères fixés par les autorités compétentes et dont LVMH fait un usage limité.

13. Comment, concrètement, associez-vous les partenaires sociaux, au niveau du groupe et localement, pour engager votre entreprise dans une transition juste ? Entendez-vous publier leur avis concernant votre plan de vigilance ? Entendez-vous publier leur avis à propos de votre document de performance extra-financière ?

Les déclarations de performance extra-financières sont, conformément aux règles applicables, consolidées au niveau du Groupe. La déclaration de performance extra-financière est présentée et soumise à discussion chaque année auprès des représentants du personnel au niveau du Comité Commun des Sociétés Européennes ainsi qu'au niveau du Comité de Groupe France. Afin de garantir la transparence des données extra-financières du Groupe et dans le respect des règles applicables, les indicateurs sont annexés au rapport d'activité publié chaque année sur le site : lvmh.fr

1. Pour être en ligne avec l'Accord de Paris, quels sont les montants de CAPEX à horizon 2025 ? Comment ces CAPEX seront-ils répartis sur l'ensemble de la chaîne de valeur entre CAPEX de maintenance et CAPEX de croissance ? Quelle est la répartition géographique ?

À l'horizon 2050, le Groupe vise Zéro Émission Nette de CO₂ pour son outil industriel. Ceci est cohérent avec les scénarios élaborés par la communauté scientifique permettant de contenir le réchauffement climatique en deçà de 1,5 degrés. Pour 2030, le Groupe s'est fixé un point de passage à moyen terme correspondant à une trajectoire linéaire de progrès : diviser par 2 les émissions des sites du Groupe en 2030 par rapport à 2010, soit -25 % entre 2019 et 2030. Les CAPEX associés ont été validés par la Gouvernance Environnement du Groupe.

La répartition géographique correspond à l'empreinte industrielle du Groupe. (Cf. : les sites de production dans le profil du Groupe à la page 3 du Document d'Enregistrement Universel Michelin 2020.)

2. Comment limitez-vous l'impact de la perte de biodiversité sur vos revenus futurs ? Précisez les indicateurs et moyens mis en place.

Pour Michelin la préservation de la biodiversité et des écosystèmes est une condition essentielle pour un développement économique et social durable. C'est pour cette raison que le Groupe prend en compte – dès le stade de la conception – les impacts environnementaux de ses produits dans le choix de ses matériaux, d'architecture et de procédé de fabrication, à travers la recherche et développement. Il cherche également à maîtriser la performance environnementale de ses sites de production ainsi que le développement d'une filière d'hévéa culture responsable.

En 2018, le Groupe a identifié des domaines d'action et formulé des engagements à horizon 2020 sur les domaines de la recherche et développement, les matières premières, les sites industriels et de recherche, les relations avec les parties prenantes et la gouvernance, en rejoignant l'initiative act4nature, devenue act4nature international en 2020. En 2021 Michelin a renouvelé son engagement en se fixant les objectifs à horizon 2030¹⁹.

Le suivi des objectifs et de la mise en œuvre des actions est assuré par la Gouvernance Environnement. Présidée par le Directeur du Manufacturing, membre du Comité Exécutif du Groupe, la Gouvernance Environnement s'appuie sur les travaux du Comité Opérationnel Biodiversité, chargé d'animer les actions, de détecter les signaux faibles, d'évaluer les risques émergents et d'identifier les opportunités de réduction d'impact dans toutes les activités du Groupe.

Acheteur majeur de la filière caoutchouc naturel à l'échelle mondiale, le Groupe porte une attention particulière à sa chaîne d'approvisionnement hévéicole matière première indispensable à la fabrication de pneumatiques ; le Groupe est attaché à une gestion responsable et durable de la filière.

Ainsi, en complément des Principes d'Achats responsables de caoutchouc naturel publiés en 2015, le Groupe a formalisé les engagements publics pris à travers sa Politique de Caoutchouc Naturel Responsable publiée en 2016 et mise à jour en 2021²⁰.

¹⁹ http://www.act4nature.com/wp-content/uploads/2021/05/MICHELIN-VF-03_05.pdf

²⁰ <https://purchasing.michelin.com/fr/politique-de-caoutchouc-naturel-responsable/>

Le risque d'atteinte à la biodiversité liée aux activités du Groupe est intégré à la Déclaration de Performance extra financière de Michelin et dans le Plan de Vigilance. (Cf. Document d'Enregistrement Universel Michelin 2020 pages 50, 169 à 172 et 226 à 230 ; Plan de Vigilance Michelin 2020 page 16.)

3. Comment anticipez-vous la raréfaction de certaines ressources naturelles et les difficultés d'approvisionnement de vos ressources stratégiques ? En quoi cela affecte-t-il vos modèles économiques et comment sécurisez-vous vos filières d'approvisionnement ?

Les matières premières présentant un risque particulier sont identifiées au sein d'une cartographie, et des dispositifs de gestion de risque sont mis en place. Parmi ces mesures, peuvent être citées entre autres la mise en œuvre de contrats pluriannuels, la recherche de nouveaux fournisseurs, la constitution de stocks stratégiques pour certains produits critiques et la recherche de produits de substitution. Concernant les matériaux critiques qui font référence d'une manière générale à certains minerais et aux terres rares, ils sont très peu présents dans les pneumatiques et sont gérés conformément au dispositif de gestion des risques d'approvisionnement de matières premières qui vient d'être présenté.

(Cf. : Document d'Enregistrement Universel Michelin 2020 page 53 pour plus d'information.)

4. La solidarité entre acteurs économiques, grandes et petites entreprises, semble nécessaire pour limiter les impacts négatifs de la crise actuelle. Comment votre groupe adapte-t-il, aux plans national et international, ses pratiques d'achat ou de vente, pour soutenir ses fournisseurs ou ses clients qui sont affectés par la crise ? Appliquez-vous des politiques différenciées pour les TPE-PME ? La crise vous a-t-elle poussé à changer structurellement vos politiques en la matière ?

Le Groupe Michelin a été cité comme entreprise solidaire début mai 2020 par le comité de crise (du ministère de l'Économie et des Finances) sur les délais de paiement pour sa gestion des délais de paiement vis à vis de ses fournisseurs critiques. Le suivi de plus de 2250 fournisseurs et des échanges réguliers avec les fournisseurs les plus à risque au plus fort de la crise COVID-19 ont permis de mettre en place une dizaine de solutions vis à vis de ces fournisseurs – dont des délais de paiement accélérés – et ont renforcé les liens avec les fournisseurs. La surveillance des fournisseurs fragiles se poursuit à ce jour, sur un périmètre plus étendu, et un suivi régulier a été mis en place.

SOCIAL

5. Comment gérez-vous, au niveau du groupe, les impacts sociaux associés au développement massif du télétravail depuis le début de la pandémie ? Notamment en termes de gestion des risques psychosociaux, de participation aux frais, d'enquête de satisfaction des salarié.e.s, d'inversion du choix des salarié.e.s, de part des salarié.e.s en télétravail, etc.

Les Régions / pays ont réalisé des sondages add-hoc pour mesurer l'impact sur le personnel de la crise Covid-19. Dès le début de la crise, le Groupe a demandé à l'ensemble des pays de mettre en place des structures de recours psychologique dédiées à la Covid-19 en complément de celles existantes pour les risques psychosociaux.

Le 31 mai 2021, le Groupe va lancer à la maille Groupe (Michelin historique plus 90 % des acquisitions récentes) une étude de l'impact psychologique de la Covid-19 sur le personnel comportant une exploration des attentes en matière de télétravail du personnel au sortir de l'épidémie.

6. Avez-vous une définition du « salaire décent » ne se limitant pas au salaire minimum légal local ? Si oui, laquelle ? Comment votre société s'assure-t-elle que ses salarié.e.s, mais aussi les salarié.e.s de ses fournisseurs, bénéficient d'un salaire décent ?

Définition : 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 équitable et compétitif dans le bassin d'emploi. Chaque année, Michelin participe à des enquêtes de rémunération organisées par des sociétés spécialisées (Korn Ferry, Mercer), nous permettant de nous assurer du bon positionnement des rémunérations de nos salariés d'emploi. En complément, en 2020, Michelin, en lien avec Fair Wage Network, acteur international et expert reconnu de ce sujet, a développé une méthodologie adaptée pour évaluer si les salariés du Groupe disposent, avec tous les éléments fixes de leur rémunération, d'un revenu qui leur permette de satisfaire leurs besoins et ceux de leur famille. Le Comité Corporate des Parties Prenantes du Groupe, consulté sur ce sujet en octobre 2020, a encouragé Michelin à poursuivre cette démarche. 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.

En ce qui concerne les fournisseurs, Michelin inclut dans ses contrats les Principes des Achats Michelin, qui expriment requis et attendus du Groupe Michelin, identiques quel que soit le pays. S'il est bien entendu requis que les fournisseurs respectent les dispositions légales et réglementaires en vigueur, les fournisseurs sont encouragés à aller au-delà, en particulier au sujet de la durée du travail, du droit au repos et de la rémunération. Pour le cas particulier des planteurs de caoutchouc naturel, la politique de caoutchouc naturel responsable précise l'engagement du Groupe sur les moyens de subsistance et la résilience économique des producteurs, au travers des nombreuses actions mises en place (pour plus de détails voir pages 24/36 de la politique version 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 :

- **Quels sont ces critères ? Ont-ils évolué depuis le 1^{er} avril 2020 ?**
- **Quelle est la proportion de ces critères dans la formule d'intéressement ? A-t-elle évolué depuis un an ?**
- **Quelle est la part des salarié.es concernés ?**

Les critères de l'intéressement ont été revus en 2020 avec la signature d'un nouvel accord dans chaque établissement de la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin (MFPM). Pour la majorité des établissements, au moins un des critères est d'ordre social.

Tous les salariés de la MFPM, ayant 3 mois d'ancienneté, sont concernés par les accords d'intéressement.

Le site de Bourges a par exemple utilisé la réduction des déchets comme critère environnemental.

Sur le volet social, plusieurs sites ont défini un ou des critères autour du développement des personnes en particulier via la gestion de leurs compétences. Le site de Montceau a mis en place un critère fondé sur l'implication des personnes dans la vie locale autour de leur site.

8. Dans le cadre de l'épargne salariale, quels sont les fonds bénéficiant effectivement d'un label responsable (CIES, Finansol, Greenfin, ISR) ? Pour chaque fonds proposé, quel est le nom du ou des labels, quelle est sa part en pourcentage de l'encours d'épargne salariale, à quelle proportion des salarié.e.s est-il proposé ? Par ailleurs, quelle est la part des salarié.e.s du groupe, en France et à l'étranger, ayant accès à d'autres formes d'épargne souscrite sur un plan professionnel, notamment en matière de retraite ? Quelle proportion des actifs correspondant à cette épargne est gérée de façon socialement responsable et dispose de « signes de qualité » ? Lesquels ?

Le Plan Épargne Entreprise (PEE) propose sept fonds dont un ayant un label ISR. Le Plan Épargne Retraite Collectif (PERCO) propose quatre fonds dont exclusivement des fonds avec un label ISR. Le PEE et PERCO ont en commun un fonds ISR et solidaire. Les fonds ISR sont ouverts à l'ensemble des salariés et cumulent 25 % de l'encours d'épargne.

Les salariés en France ont également accès à un dispositif d'épargne retraite « article 83 ». Il propose 6 fonds, dont 1 fonds ESG qui concentre 33% de l'encours.

L'Entreprise étudie bien évidemment comment faire évoluer l'Épargne 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.

La plupart des employés du groupe ont accès à des plans d'épargne ou de retraite. Nous attendons de nos gestionnaires de fonds qu'ils évaluent soigneusement les risques ESG lors de leurs décisions d'investissement. Pour les plans gérés par des compagnies d'assurance, la grande majorité de nos assureurs ont une politique ESG. Dans certains pays, comme au Royaume-Uni, le fonds par défaut qui représente la moitié des actifs totaux du régimes à cotisations définies britanniques est un fonds ESG. Dans les pays où nous avons des options de choix individuels de fonds / fenêtre de courtage, des fonds ESG ou éthiques sont disponibles.

GOUVERNANCE

9. Appliquez-vous pour votre reporting fiscal public le standard GRI 207 ?

Si oui, ce reporting porte-t-il sur tous les éléments indiqués dans ce standard et si non, quels éléments avez-vous choisi de ne pas publier et pourquoi ?

Si vous n'utilisez pas ce standard, quelles en sont les raisons et envisagez-vous de l'appliquer à échéance proche (un à deux ans) ? Quelles autres mesures avez-vous mises ou envisagez-vous de mettre en œuvre pour répondre à la demande croissante de transparence fiscale de la part de vos parties prenantes ?

Nous respectons scrupuleusement les règles quant à l'établissement du Country-by-Country Report et le fournissons aux autorités qui en formulent la demande dans le cadre légal défini actuellement. Nous suivons également avec attention les évolutions et préparons la prochaine étape potentielle d'un rendu public plus massif. Afin de répondre à la demande croissante de transparence fiscale, nous avons engagé partout où cela est rendu possible des discussions pour travailler en totale transparence avec les autorités fiscales. À ce titre, nous avons été parmi les premiers groupes à entrer dans la « relation de confiance » mise en place par les autorités fiscales françaises, et ce depuis mai 2019 (date de signature de l'accord). Les autorités reconnaissent notre engagement à ce titre en nous demandant de participer à des retours d'expérience destinés à favoriser le déploiement généralisé de ce type de relations auprès d'autres entreprises

10. Quel est le périmètre pris en compte pour les ratios d'équité que vous publiez ? Quelle analyse faites-vous de l'évolution de ces ratios ? Cette analyse vous a-t-elle poussé à adapter vos politiques de rémunération ? Si oui comment ?

La Société a choisi de présenter volontairement les ratios établis au regard du périmètre de sa principale filiale

française, la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin, qui représente au 31 décembre 2020 plus de 90 % des effectifs des sociétés françaises du groupe Michelin. Cette filiale exerce des activités industrielles, commerciales, de recherche et développement et héberge les services centraux du groupe Michelin (cf. : le chapitre de l'URD 2020 consacré à ce sujet p. 121).

En raison des évolutions diverses intervenues au cours des dernières années (notamment, changement de dirigeants, changement d'outils de rémunération de long terme ayant entraîné un décalage de comptabilisation, changement de référentiel par application des « Lignes directrices sur les multiples de rémunérations » publiées par l'AFEP en février 2021), l'évolution n'intervient pas à conditions constantes et son analyse n'est pas absolument pertinente. En revanche, bien que souffrant des mêmes contraintes, le niveau des ratios peut apparaître comme mesuré au regard du périmètre considéré.

En 2020, la rémunération fixe des Gérants (dirigeants mandataires sociaux exécutifs), inchangée depuis leur nomination en 2018, a été réduite de 25 % pendant la période où Michelin a eu recours en 2020 aux mesures de chômage partiel en France, soit une période de trois mois (Cf. : URD 2020, p. 113, 117). En outre, contrairement aux adaptations décidées pour la politique de rémunération variable annuelle des employés du groupe, aucun des critères des rémunérations variables des Gérants (à la fois variable annuelle 2020 mais aussi plans à long terme 2020 et plans en cours) n'a été modifié / corrigé dans un sens plus favorable pour atténuer les conséquences négatives importantes de la crise sur la plupart des critères de performance (Cf. : URD 2020, p. 114, 115, 118 et 119).

11. Au regard de la mise en œuvre de la politique d'égalité femmes / hommes de votre groupe, pourriez-vous nous communiquer :

(i) L'agenda et les objectifs chiffrés – atteints ou à atteindre – concernant les sujets relatifs à cette politique (carrière, formation, rémunération, répartition vie privée / vie professionnelle, etc.) à tous les niveaux de responsabilité.

(ii) Si cette politique d'égalité est appliquée dans toutes les sociétés du groupe aussi bien en France qu'à l'international. Si non, pourquoi ?

(iii) Si oui, quels moyens spécifiques déployez-vous pour promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes dans vos pays d'implantation où cette notion rencontre des difficultés à s'imposer ?

i. La politique d'égalité femmes / hommes est intégrée à la politique Diversités groupe. Cette politique comprend 3 indicateurs vis-à-vis des femmes manager, des femmes cadre groupe et de l'égalité de traitement.

Michelin s'était fixé un objectif de 30 % de femmes dans le management à l'horizon 2020. Bien que cet objectif n'ait pas été atteint (28,2 % au 31 décembre 2020), la part des femmes dans le management et la maîtrise a augmenté continuellement, progressant 22,5% en 2013 à 28,2% en 2020, au niveau du Groupe hors réseaux de distribution, et sociétés acquises en cours d'année. Afin de maintenir cette dynamique et de « briser le plafond de verre », cette ambition a été renouvelée avec une cible de 35% à horizon 2030, et elle est désormais associée à une seconde cible de 35 % de femmes occupant des positions dites de « Cadres Groupe » en 2030 contre un taux de 15,5 % en 2020.

Au niveau mondial, pour la neuvième année consécutive, plus d'un collaborateur sur trois recruté est une femme dans les catégories « employés, techniciens et maîtrise » et « managers » : le recrutement de femmes dans ces catégories atteint en effet 39 % en 2020.

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. En 2018, un tiers de l'effectif global (hors réseau de distribution, et sociétés récemment acquises) a été analysé. Les niveaux de postes étudiés, à volumétrie suffisante, concernent les managers et les employés, techniciens et agents de maîtrise. L'objectif est d'identifier les causes d'écarts à niveau de responsabilité égale et de les réduire

par un ajustement individuel des rémunérations. Chaque année, les responsables du Service du Personnel des pays concernés ont dans leurs objectifs de réduire les écarts de rémunération constatés entre les femmes et les hommes.

En 2020, l'écart global de rémunération entre les femmes et les hommes est de - 2,58 % (contre - 2,67 % en 2019), sur un échantillon de 35 085 personnes à niveau de responsabilité identique.

Dans le cadre de l'accord Qualité de vie au travail « La personne et son environnement de travail », négocié juin 2020, 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 abondés 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 exercée, 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.

Enfin, depuis début 2019, la MFPM (Manufacture Française des Pneumatiques Michelin), calcule et publie son Index de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, construit autour de cinq indicateurs, conformément à la réglementation française. Pour chaque indicateur, un mode de calcul précis a été défini par le législateur. La note de la MFPM pour l'année 2020 est de 93/100.

De manière globale, Michelin s'efforce de développer dans les différents pays des dispositifs qui facilitent l'articulation entre la vie privée et la vie professionnelle : flexibilité du temps de travail, télétravail, crèches et salles d'allaitement, aides financières pour des gardes d'enfants, plateforme de service et « Journée de la Famille ».

ii. D'une manière générale, la mise en œuvre d'une politique d'égalité femmes/hommes (qui se traduit dans la carrière, la formation, la rémunération, l'équilibre vie privée / vie professionnelle, etc.) s'appuie nécessairement sur une politique de lutte contre les discriminations, dans l'ensemble du Groupe – le sexe étant un critère de discrimination.

En 2020, un texte de référence sur la discrimination a complété la Politique Diversités et Inclusion sur les attendus de l'entreprise, en citant explicitement en exemple douze critères de discrimination (sexe, âge, handicap, ...) et en incluant des situations concrètes de comportements à promouvoir ou à éviter.

Michelin se montre très attentif au harcèlement et aux discriminations dont pourraient être victimes ses employés sur leur lieu de travail. Des campagnes d'information et des formations spécifiques diffusent une culture pratique des diversités et de l'inclusion, partout dans le Groupe et à tous les niveaux hiérarchiques. Une démarche de sensibilisation aux biais et stéréotypes est en cours de déploiement dans les différentes Régions du Groupe.

Le Groupe conduit des audits réguliers sur les processus de ressources humaines. Ils vérifient leur caractère non discriminatoire et s'assurent que les risques décelés ont fait l'objet de plans d'action effectivement mis en place. Les risques considérés portent notamment sur la rédaction d'écrits discriminatoires dans les dossiers individuels de recrutement (offre d'emploi, compte rendu, etc.) et sur la présence d'écarts de salaires de base fondés sur des critères discriminants identifiés. Des plans d'actions ont été formalisés en cas de défaillance. En complément, un contrôle interne permet un diagnostic en continu, associé à une obligation de plan d'action.

iii. En matière d'inclusion des diversités et d'égalité femmes / hommes, des approches spécifiques sont nécessaires partout pour compléter l'approche « Groupe », car les cultures locales ont toutes leurs particularités. De la même manière, une approche spécifique par type de métiers s'avère nécessaire.

Le Groupe s'appuie ainsi sur un réseau de Managers Diversités et Inclusion, chacun référents pour leur pays. Ainsi, dans chaque pays, ce sont ces managers et le département de ressources humaines qui sont responsables de la définition des actions à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs du Groupe.

Ainsi, notamment, la démarche Groupe de sensibilisation aux biais et stéréotypes complète les différents travaux organisés dans les pays qui développent des initiatives adaptées aux contextes et cultures locaux auprès des managers et de l'ensemble des salariés. Au Brésil, par exemple, des quizz sont menés auprès des équipes pour les sensibiliser dans un premier temps aux enjeux de diversités et à leurs biais inconscients ; à fin 2020, environ 200 employés ont suivi le e-learning associé, soit plus de la moitié du management et le tiers des équipes.

En France, chaque manager ou partenaire de développement de proximité participe, avant sa prise de poste, à une formation sur les comportements discriminatoires et les enjeux liés aux diversités. Elle vise à dépasser les stéréotypes, découvrir les cadres juridiques de référence et anticiper les situations à risque (un questionnaire en ligne conçu avec le concours de l'Université d'Auvergne permet à chaque salarié de faire le point sur ses propres stéréotypes de genre).

Afin d'accroître l'attractivité des métiers de l'industrie pour les femmes, Michelin développe de nombreuses actions notamment auprès des filières académiques en faveur de la mixité des métiers, à l'image des visites des usines par des professeurs de lycées et leurs élèves. Au Canada, les équipes du recrutement sont parvenues à augmenter le nombre total d'embauches féminines à temps plein en concentrant leurs efforts sur la sensibilisation des universités, en assurant une représentation diversifiée de l'entreprise lors des événements de recrutement et en améliorant la mixité parmi ses alternants (Co-op program). En Roumanie, par exemple, le site de production de Victoria a organisé en 2020 – pour la seconde année consécutive – son initiative «Women who inspire us» (Femei care ne inspiră), qui présente les parcours et carrières chez Michelin de 16 employées passionnées par leurs métiers et l'industrie pneumatique.

Les sites industriels sont encouragés à développer le recrutement féminin à tous les niveaux, à commencer par les postes d'opérateurs de production. Cela implique une démarche holistique, qui va de l'ergonomie des postes jusqu'aux locaux sociaux. En effet, tandis que le Groupe réaffirme son engagement de plan d'entretien et de rénovation des locaux sociaux lancé depuis plusieurs années, une attention particulière est portée sur les vestiaires féminins afin d'accompagner la féminisation dans les sites industriels. Ainsi, par exemple, la ligne de production de pneus agricoles d'Olsztyn (Pologne) a modifié l'ergonomie et l'organisation du poste de vérification des pneumatiques, avec pour objectif d'atteindre 50 % de femmes sur cette fonction. Cette approche de travail en amont avec les filières académiques est progressivement étendue aux autres métiers peu féminisés : aux côtés de l'industrie, le commerce, la R&D (conception pneus et performance), l'IS / IT, et le Digital sont les quatre autres domaines considérés comme prioritaires, en raison de leur très faible féminisation à l'échelle du secteur et chez Michelin par voie de conséquence.

En 2020, le Groupe a initié un programme «Women in Motion» permettant aux femmes de l'entreprise qui le souhaitent de devenir ambassadrices de leurs métiers, et contribuer ainsi à leur attractivité auprès des femmes. L'industrie est pilote de cette démarche. De même, Michelin entend progresser vers un management plus féminin grâce à un plan d'action spécifique dans chaque Région. Une attention particulière est portée par le Groupe aux critères de définition et de détection du potentiel des personnes pour leur développement professionnel.

Plusieurs femmes en Europe ont bénéficié d'un accompagnement spécifique autour d'un programme dédié : une phase de coaching de six mois, individuel et collectif, suivie d'un mentoring d'une année. De 2010 à 2019, ce programme a contribué à une adaptation plus rapide et plus aisée des femmes dans des postes de plus fortes responsabilités ; il a été déployé en Chine en 2013, et un projet interentreprises est réalisé aux États-Unis depuis 2014. Au cours de l'année 2020, le Groupe a travaillé à une refonte et à un positionnement différent de ce programme (en vue de son ouverture à toute personne dans l'entreprise ayant le sentiment d'un plafond de verre du fait de ce qu'il ou elle est, sans nécessairement qu'elle soit identifiée comme à « haut potentiel ») ; la décision de sa mise en place sera prise au cours de l'année 2021.

Également, Michelin favorise l'émergence et soutient les réseaux au sein du Groupe, à l'instar des États-Unis qui comptent désormais onze réseaux de solidarité (Business Resource Group) dont le réseau de femmes Women Network. En Europe, le réseau inclusif WoMen Forward a été créé en 2014 ; composé de femmes et d'hommes volontaires, qui œuvrent pour la mixité. Il propose notamment du mentoring (plus de 150 personnes accompagnées individuellement à ce jour) et des formations relatives à la « Confiance en Soi » ; engagé aux côtés de la Gérance, le réseau est également associé aux travaux pilotés par le Groupe relatifs à la mixité (programmes Biais & Stéréotypes, Rôles Modèles, diagnostics « Mixité » dans les entités volontaires, etc.).

Enfin, tout au long de l'année et partout dans le monde, les employés sont invités à émettre des « idées de progrès » pour dynamiser les diversités et l'inclusion.

12. Comment vos pratiques de lobbying sont-elles formalisées et comment s'intègrent-elles dans la stratégie RSE de votre groupe ? Pouvez-vous décrire la chaîne de responsabilité de votre société en matière de lobbying ou de relations institutionnelles ? Dans quels cas l'organe de contrôle de votre groupe (conseil d'administration, conseil de surveillance) peut-il ou doit-il être saisi ? Quels éléments se rapportant à vos pratiques de lobbying publiez-vous (positions publiques, budgets alloués...), et ce pour chacun de vos marchés mondiaux ?

Les décideurs publics à qui sont destinés ces arguments écoutent l'ensemble des parties prenantes qui interviennent dans le débat et pas simplement l'argumentaire d'une seule entreprise.

D'expérience, le lobbying contemporain n'est efficace que s'il s'inscrit dans une démarche bénéfique pour la société. En effet, une stratégie qui consisterait à défendre uniquement les intérêts d'une entreprise privée serait presque systématiquement vouée à l'échec. Le groupe Michelin défend depuis toujours cette vision des affaires publiques qui s'accorde avec les valeurs prônées par l'entreprise.

L'équipe affaires publiques du groupe Michelin rend compte des principaux dossiers au Président et au comité exécutif sur une base régulière. Au quotidien, l'équipe affaires publiques est directement rattachée au membre du comité exécutif qui supervise également la politique RSE du groupe. Elle joue par ailleurs un rôle fonctionnel par rapport au réseau des correspondants affaires publiques présents dans les principaux pays dans lesquels le Groupe opère afin d'apporter son expertise sur certains thèmes et de veiller à la cohérence des positions prises. Les positions que le Groupe peut être amené à prendre sur certains sujets font l'objet d'un processus de validation interne qui peut, le cas échéant, remonter au comité exécutif et à la présidence.

Les affaires publiques portent une double mission :

- Promouvoir et défendre les intérêts du groupe Michelin en s'engageant auprès des décideurs publics mais aussi de la société civile – dont font partie les ONG – dans tous les territoires où nous sommes présents. Dès lors, il y a toujours un strict alignement entre les activités de lobbying et la stratégie rendue publique par l'entreprise ;
- Identifier les évolutions en devenir au niveau des décideurs publics locaux, nationaux et internationaux, et les relayer aux équipes internes pour les aider à nourrir leur réflexion stratégique.

Notre forte implantation en Europe et le caractère innovant de l'Union Européenne en termes de gouvernance RSE permettent aux affaires publiques de contribuer à la réflexion de l'ensemble des équipes Michelin.

Les affaires publiques du groupe Michelin respectent bien évidemment les réglementations existantes en matière de transparence pour les activités de lobbying :

- Nous sommes enregistrés sur les registres de transparences (e.g. : Bruxelles, Washington DC, Haute Autorité de la Transparence de la Vie Publique française, registre fédéral des lobbyistes au Canada...).

- Notre activité de lobbying s'inscrit dans le cadre réglementaire d'associations professionnelles regroupées par secteurs (comme la European Tire and Rubber Manufacturers' Association à Bruxelles ou la US Tire Manufacturers' Association aux États-Unis), mais aussi d'associations professionnelles généralistes (telles que Business Europe à Bruxelles, l'AFEP en France ou la Global Alliance aux États-Unis).
- À l'instar de notre neutralité et de notre non-participation à des campagnes politiques clairement documentée dans le Code éthique du Groupe, le groupe suit l'ensemble des réglementations locales et applique des directives éthiques strictes. L'équipe des affaires publiques dans le monde entier sont formées et sensibilisée à ces directives.
- Le groupe Michelin rend compte de son activité de lobbying, notamment en termes de ressources allouées, directement sur le site Internet de l'entreprise (www.michelin.com).

13. Comment, concrètement, associez-vous les partenaires sociaux, au niveau du groupe et localement, pour engager votre entreprise dans une transition juste ? Entendez-vous publier leur avis concernant votre plan de vigilance ? Entendez-vous publier leur avis à propos de votre document de performance extra-financière ?

Depuis 2016, nous avons constitué chez Michelin un Comité de parties prenantes de personnalités externes qui nous challenge sur notre stratégie de croissance durable. Cela se passe au plus haut niveau de l'entreprise, puisque l'ensemble du Comité exécutif du Groupe assiste à ces réunions. De nombreux sujets comme la trajectoire CO₂ du Groupe, le salaire décent, les pratiques CSR dans la chaîne d'approvisionnement, les particules d'usure des pneus etc., sont abordés tous les ans ouvertement avec elles pour recueillir leurs réactions et ajuster notre vision de ces sujets. Dans ce comité siègent l'assistant au secrétaire général d'un représentant d'un grand syndicat international (IndustriAll Global Union), la directrice des programmes du Global Compact, la directrice générale de la Fédération Internationale des droits de l'homme, notamment.

En 2019, nous avons partagé avec l'ensemble du corps social des sites industriels un diagnostic concernant la compétitivité des sites industriels situés en France. Nous avons en 2020, dans le cadre de la simplification des activités tertiaires, impliqué les salariés et les représentants du personnel dans le diagnostic et la recherche de leviers pour y parvenir.

Cette démarche de co-construction consistant à faire travailler chaque site industriel comme chaque entité tertiaire sur les moyens à mettre en œuvre pour contribuer au renforcement de sa performance globale est un point majeur de l'accord ADAPT France 21-23 (accompagnement des activités et des parcours dans la transformation France 2021-2023) signé par la CFDT, CFE-CGC et SUD.

L'objectif de la co-construction est donc de permettre à chaque site / entité de faire émerger les meilleures solutions possibles, qui soient portées, appropriées et partagées par les salariés et les équipes de direction, pour construire l'avenir des sites et des entités. En effet, depuis plusieurs années déjà, nous souhaitons saisir chaque opportunité pour associer les salariés et les organisations syndicales, en amont des prises de décisions, pour construire et proposer les solutions les plus adaptées et les plus pertinentes pour l'intérêt conjoint de l'entreprise et de ses salariés. À chaque fois que nous menons ce type d'approche (ex. : FCI Roanne ou Vannes), nous faisons émerger des solutions porteuses de progrès, différentes de celles qui auraient émergé d'une approche plus traditionnelle.

Le Groupe a signé le 27 janvier 2020, avec IndustriALL Global Union (fédération syndicale internationale représentant plus de 50 millions de travailleurs dans 140 pays, travaillant dans différents secteurs), un accord créant le Comité Mondial Michelin, nouvelle instance de dialogue social international du Groupe. Cet accord constitue une étape forte dans le développement d'un dialogue social ouvert, constructif et responsable à l'échelle mondiale, mené depuis plusieurs années par le groupe Michelin.

Le Comité Mondial Michelin répond à plusieurs ambitions :

- créer un nouvel espace de dialogue social représentant la majorité des salariés des pays où le Groupe opère (80 % du personnel représenté) ;
- mieux appréhender les évolutions mondiales économiques, sociales et environnementales de Michelin dans le monde ;
- améliorer dans l'ensemble des pays l'accompagnement social des transformations économiques.

Dans ce cadre, il aura notamment pour missions de :

- partager les résultats et les orientations stratégiques du Groupe en toute transparence avec tous les pays où Michelin est implanté ;
- contribuer à la co-construction des politiques fondamentales d'accompagnement des transformations du groupe, compétitivité, protection sociale, de diversité, notamment inclusion et handicap, développement durable.

Concernant les partenaires sociaux de l'entreprise, Michelin va pour la première fois, présenter le plan de vigilance au Comité Européen (CEEM) à l'automne 2021.

Enfin en 2020, le Conseil de Surveillance de Michelin a accueilli deux nouveaux membres représentant les salariés, désignés par leur organisation syndicale respective. (Cf. : Présentations de Delphine Roussy et Jean- Christophe Laourde sur la page Assemblée générale)²¹.

²¹ <https://www.michelin.com/finance/actionnaires-individuels/assemblee-generale/>

1. Pour être en ligne avec l'Accord de Paris, quels sont les montants de CAPEX à horizon 2025 ? Comment ces CAPEX seront-ils répartis sur l'ensemble de la chaîne de valeur entre CAPEX de maintenance et CAPEX de croissance ? Quelle est la répartition géographique ?

Orange a pris l'engagement d'être Net Zéro Carbone en 2040 au niveau du Groupe, dans le respect de la trajectoire à 1,5°C, conforme à la méthodologie du secteur (ITU / GSMA / GeSi / SBTi / IAE) et à l'Accord de Paris. Dans ce contexte, Orange a déterminé des objectifs intermédiaires pour 2025 qui ont été revus et jugés conformes à une trajectoire à 1,5°C par la *Science Based Targets initiative* (SBTi,) référence mondiale en la matière.

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 œuvre pour atteindre cet objectif font l'objet d'un suivi régulier par le Comité exécutif du Groupe (Comex), sous la responsabilité des directions Finance et Performance Groupe, Stratégie et Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE) Groupe, en liaison avec les entités opérationnelles. Le plan stratégique a été validé par le Conseil d'administration d'Orange et fait l'objet de feuilles de route pour chaque entité. À la fin 2020, Orange a déjà réduit ses émissions de CO₂ (scope 1 et 2) de 12,3 % par rapport à 2015, grâce aux contributions des différentes entités du Groupe et malgré l'augmentation continue du trafic acheminé par les réseaux d'Orange. Ce résultat n'est pas uniquement lié aux montants des CAPEX engagés, mais également aux processus, notamment d'économie circulaire, mis en place par le Groupe pour atteindre ses objectifs, ainsi que le programme de recours croissant à de l'électricité de sources d'origine renouvelable.

2. Comment limitez-vous l'impact de la perte de biodiversité sur vos revenus futurs ? Précisez les indicateurs et moyens mis en place.

Orange a mené en avril 2021 une étude d'impact sur la biodiversité de ses activités qui a été réalisée grâce à l'expertise reconnue du cabinet indépendant The Biodiversity Consultancy ; ce cabinet a utilisé la méthodologie Global Biodiversity Score (GBS) de CDC biodiversité, filiale de la Caisse des Dépôts et Consignations.

L'étude conclut à un impact direct faible du groupe Orange sur la biodiversité, avec un indice terrestre MSA / km² (Mean Spieces Abundance) statique de 31 et un indice statique aquatique nul. The Biodiversity Consultancy quantifie l'impact du Groupe rapporté au chiffre d'affaires à moins de la moitié de cet indicateur moyen, tous secteurs confondus, pour le scope 1 terrestre. Pour le scope 1 aquatique, l'impact estimé est quasi-nul.

Cette étude montre par ailleurs que l'impact principal d'Orange sur la biodiversité est celui relatif au scope 3 (Dynamique et statique), c'est-à-dire un impact indirect sur lequel le Groupe a une marge de manœuvre plus limitée.

La mesure des réductions de notre scope 3 et l'évaluation effectuée par le GBS va permettre à Orange de suivre la baisse de ses impacts indirects sur la biodiversité, grâce à la limitation de l'usage de matières premières et minerais critiques par ses fournisseurs.

En particulier, sur son scope 3, Orange déploie une démarche d'économie circulaire pour ses offres clients et ses équipements réseaux. Cela permet de réduire l'impact sur les minéraux rares qui entrent dans la composition des

équipements. Des travaux sont en cours par la direction des achats du Groupe et avec les fournisseurs, afin de s'assurer que les matériaux proviennent de mines ou de sociétés qui adhèrent aux bonnes pratiques. Les standards requis incluent des critères exigeant la certification telle que l'IRMA (Initiative for Responsible Mining Assurance). L'amélioration de la traçabilité des matériaux permet d'ajuster la politique d'approvisionnement par le recours à des fournisseurs qui respectent la biodiversité.

Il est à noter que pour atteindre son engagement d'être Net Zéro Carbone en 2040, en parallèle de la réduction des émissions des scopes 1, 2 et 3 autant que possible, Orange va s'engager dans un vaste projet de séquestration carbone pour ses émissions résiduelles : reforestation, agroforesterie, carbone bleu (mangroves) etc. Des projets de restauration de la biodiversité y seront systématiquement associés.

Par ailleurs, Orange s'est engagé pour préserver la biodiversité, en déployant des projets notamment avec le CREA (Centre de Recherche des Eco organismes en Altitude) : des capteurs et un site internet permettent de suivre (science participative) les évolutions de températures, des comportements de la faune et de la flore dues à la fonte des glaces. Ce projet a reçu le prix des Nations Unies à la COP 23 de Bonn. Orange, via Orange Marine et Euro ARGO, suivent l'évolution du climat et les impacts potentiels sur la biodiversité dans les océans en déployant des capteurs qui mesurent, à diverses profondeurs, différents paramètres lors de la pose des câbles sous-marins par Orange Marine.

Sur la base des conclusions de l'étude de The Biodiversity Consultancy précitée et des engagements du Groupe, Orange estime que le numérique au service de la biodiversité et plus généralement du climat sera plutôt une source de revenus et de nouvelles offres dans le futur.

3. Comment anticipez-vous la raréfaction de certaines ressources naturelles et les difficultés d'approvisionnement de vos ressources stratégiques ? En quoi cela affecte-t-il vos modèles économiques et comment sécurisez-vous vos filières d'approvisionnement ?

Le Groupe a effectué une étude détaillée sur sa dépendance aux matériaux rares en 2013 et l'a mise à jour en 2018. Cette étude a identifié une série de matériaux critiques pour Orange, en fonction de leur importance économique pour le Groupe, leur substituabilité, la volatilité de leur prix, l'évolution historique de leur prix, leur taux de recyclage, la concentration géographique de leur dépôts et les réglementations.

Cette étude a permis d'identifier trois catégories de matériaux devant faire l'objet d'un suivi spécifique :

- 14 ressources considérées comme prioritaires (or, argent, étain, lithium, cuivre, cobalt, antimoine, silicone, germanium, bismuth, graphite, nickel, indium et gallium) ;
- Les terres rares et les platinoïdes et, enfin ;
- Les matériaux issus de zones de conflit (l'étain, le tungstène, le tantale et l'or, et leurs dérivés chimiques).

Les composants électroniques faisant appel pour leur production à des ressources rares ou critiques sont omniprésents, non seulement dans les terminaux et les équipements vendus aux clients d'Orange, mais aussi dans toutes les infrastructures réseaux et services informatiques (SI) du Groupe.

Le Groupe collecte et analyse sa dépendance vis-à-vis des fournisseurs, notamment au regard de la présence des matériaux critiques dans les équipements achetés. Les matériaux rares et critiques font désormais l'objet de mentions explicites dans les cahiers des charges et dans le code de conduite transmis aux fournisseurs du Groupe, ainsi que dans les contrats d'approvisionnement et d'achat. Il s'agit pour le Groupe d'inciter les fournisseurs à communiquer de façon transparente sur la présence de ces ressources dans leurs produits, sur l'origine de celles-ci, et d'en promouvoir le recyclage (ou la substitution, pour les plus critiques).

Le Groupe a lancé un ambitieux programme d'économie circulaire qui se déploie dans le cadre du plan stratégique Engage 2025. Ainsi, le Groupe a mis en place un comité interne de pilotage stratégique de l'économie circulaire, pour définir et suivre l'ensemble des actions à déployer au cœur des métiers. Sous la responsabilité de la direction Responsabilité Sociétale : RSE, Diversité et Solidarité Groupe, il est composé des décideurs des grands métiers du Groupe : achats, chaîne d'approvisionnement, marketing, réseaux, innovation, etc.

Le plan d'action couvre plusieurs chantiers, notamment l'écoconception, l'achat d'équipements réseaux et IT reconditionnés, la possibilité de redonner une deuxième vie aux équipements réseaux, IT, aux terminaux des clients d'Orange, l'optimisation de la gestion des déchets. Les Livebox et décodeurs proposés aux clients sont reconditionnés et réutilisés jusqu'à 5 fois.

L'ensemble des actions en matière d'économie circulaire permet de limiter l'extraction de matériaux critiques non renouvelables.

Par ailleurs, dans le cadre de la JAC (Joint Alliance for CSR), lancée par Orange en partenariat avec d'autres grands opérateurs télécoms, et dans le but de promouvoir la RSE chez leurs fournisseurs communs, les audits sur site incluent désormais des questions spécifiques sur les matériaux issus de zones de conflit.

Au-delà des actions menées en interne et avec d'autres opérateurs télécoms, le groupe Orange est également partie prenante dans des réflexions plus larges associant les pouvoirs publics et les industriels d'autres secteurs eux aussi dépendants de ressources rares, notamment dans le cadre du comité sur les métaux stratégiques du ministère de l'économie et des finances (COMES).

4. La solidarité entre acteurs économiques, grandes et petites entreprises, semble nécessaire pour limiter les impacts négatifs de la crise actuelle. Comment votre groupe adapte-t-il, aux plans national et international, ses pratiques d'achat ou de vente, pour soutenir ses fournisseurs ou ses clients qui sont affectés par la crise ? Appliquez-vous des politiques différenciées pour les TPE-PME ? La crise vous a-t-elle poussé à changer structurellement vos politiques en la matière ?

Dès mi-mars 2020, Orange s'est mobilisé en vue de coordonner les actions tant vis-à-vis de ses clients que de ses fournisseurs, en respectant les évolutions réglementaires que la crise sanitaire imposait dans les différents pays où le Groupe est présent. Les équipes ont fait preuve d'agilité pour assumer les demandes particulières émanant des clients et fournisseurs d'Orange en enrichissant leurs capacités d'analyse mais aussi d'informations plus qualitatives permettant d'apporter une réponse adaptée à la situation qui se présentait.

Ainsi, dès le début de la crise, Orange a accéléré le paiement des petits fournisseurs et a accompagné les fournisseurs en situation sensible. Près de 10 000 fournisseurs ont bénéficié de ces mesures de paiement comptant avec un montant cumulé de près 800 millions d'euros. Ces dispositifs ont été progressivement normalisés sur le deuxième semestre 2020, en tenant compte de l'évolution de leurs situations.

La posture d'Orange a été saluée par le médiateur des entreprises, dans un communiqué du mois d'avril 2020, comme faisant partie des 10 premières entreprises solidaires identifiées par le comité de crise sur les délais de paiement du ministère de l'Économie et des Finances.

Par ailleurs, Orange a décidé de soutenir les acteurs de la filière infrastructures numériques réseaux en France en leur accordant des avances de trésorerie tout en poursuivant ses commandes de prestations malgré la baisse des activités de déploiement. Ce sont plus de 100 millions d'euros qui ont été mobilisés spécifiquement dans le cadre du soutien solidaire à l'écosystème des infrastructures numériques.

Orange reste évidemment attentif à l'évolution de la situation économique afin d'adapter au mieux ces mesures.

Concernant les clients, ces derniers ont été différemment impactés par la crise sanitaire et ses implications économiques dans les différentes géographies où le Groupe est présent.

Dans la zone Afrique et Moyen-Orient, le marché restant majoritairement prépayé, Orange a porté ses efforts sur l'amélioration de la fluidité des échanges commerciaux au travers de la disponibilité de la monnaie sous forme électronique. Orange a appliqué des tarifs spéciaux, voire la gratuité temporaire, des opérations de transferts pour permettre de soutenir l'économie locale en maintenant une circulation des fonds mais aussi en permettant aux gouvernements de verser des aides et prestations sociales via les services de monnaie électronique. Ces services ont permis aussi aux diasporas de soutenir les familles à distance au travers des transferts inter régionaux.

Dans la zone Europe, le principal impact a été la fermeture des boutiques lors des périodes de confinement. Des moyens digitaux et dématérialisés (Orange et Moi, prélèvement automatique, consultation on line des factures, vente à distance) ont progressivement vu le jour pour palier l'incapacité des clients à acheter des moyens de communication ou à payer leurs factures dans les points de vente Orange, permettant de limiter l'envolée des impayés et redonner aux clients des moyens de fonctionnement modernes concourant au renforcement de la transformation digitale de la relation clients.

En France et en Espagne, un suivi des défaillances de paiement et défaillances d'entreprises a été mis en place avec un pilotage plus resserré sur les secteurs en crise, tels que le tourisme, les hôtels cafés restaurants, les services aux entreprises, le commerce de détail, etc., permettant d'accompagner de manière différenciée les clients se manifestant et demandant des mesures d'accompagnements spécifiques (par exemple, mise en place d'échéanciers étalant le paiement des factures).

SOCIAL

5. Comment gérez-vous, au niveau du groupe, les impacts sociaux associés au développement massif du télétravail depuis le début de la pandémie ? Notamment en termes de gestion des risques psychosociaux, de participation aux frais, d'enquête de satisfaction des salarié.e.s, d'inversion du choix des salarié.e.s, de part des salarié.e.s en télétravail, etc.

Dès la mise en place du confinement en France, environ 60 000 salariés (100 000 dans le monde) sont passés en télétravail. Des activités que le Groupe ne pensait pas éligibles au travail à distance, comme la supervision des réseaux, ont réussi à fonctionner avec ce mode de fonctionnement.

Le télétravail est une pratique bien ancrée chez Orange en France, avec un accord solide et complet signé en 2009 pour une durée déterminée, puis reconduit pour une durée indéterminée depuis 2013. Donc, avant même la crise sanitaire, le télétravail était déjà une réalité dans le Groupe, en particulier en France (depuis 10 ans, le Groupe a été précurseur) : ainsi, en 2019, environ 36 000 salariés pratiquaient de manière régulière ou occasionnelle le télétravail, soit 39 % des effectifs en France, et 90 % d'entre eux privilégiaient le télétravail à domicile.

Un *reporting* mensuel a été mis en place et permet de suivre l'évolution de la pratique par profils : télétravailleurs réguliers (avec avenant au contrat de travail ou protocole) ou occasionnels, avec identification des primo-accédants (salariés n'ayant pas choisi de télétravailler avant mars 2020). Il est complété par un suivi mensuel des nouvelles demandes de télétravail régulier (avec avenant ou protocole).

Ce *reporting* a permis de constater que les salariés Orange télétravaillant en France étaient passés d'environ 30 000 (avant la crise sanitaire) à environ 60 000 (durant la crise sanitaire). Par ailleurs, 40 000 salariés télétravaillant ont été identifiés sur le périmètre international, soit environ 100 000 salariés sur l'ensemble du Groupe.

S'agissant de notre réseau, les capacités du VPN ont été doublées, pour permettre aux 60 000 salariés de se connecter en simultané. Par ailleurs, la livraison aux nouveaux télétravailleurs de l'équipement informatique nécessaire à la poursuite de leur activité à domicile a été prise en charge par les équipes du Système d'Information. Plus de 11 500 PC portables ont ainsi été attribués sur Orange SA.

L'accord télétravail prévoyait la fourniture, sur demande, aux télétravailleurs réguliers à domicile de fauteuil de bureau et de caisson de rangement. La mise en place d'un dispositif de type « Drive » a permis aux salariés, nouveaux télétravailleurs suite à la crise sanitaire, de récupérer leur matériel bureautique sur leur lieu de travail habituel, afin d'améliorer leur position de travail nomade.

Orange a également remis en visibilité des formations à distance déjà existantes, pour aider les salariés dans l'exercice de leurs activités à distance. Ainsi, différents modules permettent aux salariés et managers de développer leurs compétences. Ces formations abordent, par exemple, les thématiques suivantes :

- Travailler et manager à distance ;
- Réussir à bâtir une relation de confiance avec son équipe ;
- Utiliser les outils adaptés pour bien communiquer ;
- Conserver une relation de qualité avec les collègues et échanger avec eux de façon fluide et efficace ;
- RPS & santé au travail.

L'accord télétravail prévoyait déjà le versement d'une prime forfaitaire annuelle pour les télétravailleurs réguliers à domicile qui vient compenser la part d'accès « haut débit » personnelle du salarié consacrée à son activité professionnelle, ainsi que les autres dépenses liées à l'exercice de son activité en télétravail à domicile (fluides : eau, électricité). Son montant dépend du rythme de télétravail hebdomadaire. Il est de :

- 120 euros pour les salariés ayant opté pour un rythme de télétravail hebdomadaire inférieur ou égal à deux jours ou l'équivalent de 8 jours maximum par mois pour les télétravailleurs en volume jours mensuels ;
- 180 euros pour les salariés ayant opté pour un rythme de télétravail hebdomadaire supérieur à 2 jours ou l'équivalent de plus de 8 jours maximum par mois pour les télétravailleurs en volume jours mensuels.

Par ailleurs, dans le cadre de la crise sanitaire, une prime mensuelle « Covid-19 » pour participation aux frais du travail à domicile en période de confinement a été décidée. Son montant mensuel est de 15 euros et elle est destinée à tous les salariés en situation de télétravail à domicile sur la période (ou au prorata pour les télétravailleurs réguliers ayant déjà perçu la prime au titre de leur télétravail régulier à domicile).

Depuis le début de cette crise sanitaire, le Groupe a renforcé la communication vers les salariés pour maintenir le lien. Cela passe par :

- Des « call manager » réguliers à l'attention de l'ensemble des managers ;
- Une newsletter hebdomadaire pour informer l'ensemble des salariés des mesures prises, tant opérationnelles que RH et un Q&R accessible via l'intranet ;
- La mise en place de sondages des salariés sur leur état d'esprit du moment ;
- La mise en visibilité et le renforcement des lignes d'écoute salariés et managers et la création d'adresses mail génériques pour répondre aux questions d'ordre médicale.

D'autres actions, pilotées par les Services de Santé au Travail, ont également été lancées :

- Réunions de commissions médico-sociales (CMS) dédiées à l'examen de cas individuels de salariés nécessitant des retours sur site hors processus ;

- Accompagnement médical des salariés et des équipes par les médecins et infirmiers;
- Accompagnement spécifique des managers par les psychologues du travail (via des réunions d'animation téléphonique et des échanges spécifiques).

Un questionnaire a été adressé en juillet 2020 aux 60 000 salariés en France en situation de télétravail. Il a permis de recueillir l'expérience, le ressenti et les attentes des télétravailleurs avant, pendant et après la crise sanitaire. Le taux élevé de participation (plus de 38 000 répondants), a témoigné d'un vif intérêt pour le sujet au sein de la population ciblée, et était également garant de la solidité des résultats, dont les principaux enseignements sont :

- Cette forme d'organisation du travail suscite une satisfaction très élevée et très intense parmi ceux qui la pratiquent, nettement supérieure aux benchmarks CSA, même si cela a certainement été plus compliqué pendant le confinement, avec une note de satisfaction inférieure de 1 point à la note globale (8/10 vs 9/10 hors confinement) ;
- Le télétravail génère de nombreux bénéfices personnels : plus de concentration, meilleure organisation, efficacité accrue, moins de fatigue et davantage d'autonomie. Seuls inconvénients majeurs identifiés par les salariés : la perte de proximité avec leurs collègues et la sédentarité induite par le télétravail ;
- De fait, cette forme d'organisation est plébiscitée par ceux qui la pratiquent : une pratique accrue susciterait un large enthousiasme au sein de la population testée ;
- Des télétravailleurs qui en veulent plus : 52 % d'entre eux comptent y recourir beaucoup plus qu'avant la crise sanitaire, signe que le premier confinement, malgré ses difficultés, n'a pas refroidi leur enthousiasme ;
- Elle fait émerger un souhait d'une nouvelle organisation du travail au sein du Groupe à l'issue de cette crise : 50 % à domicile, 50 % sur site, avec des espaces de travail plus diversifiés lorsque les salariés se rendent au bureau.

Le Baromètre Salariés 2020 a permis de confirmer ces bons résultats avec, comme appréciation générale du télétravail, des notes de 8,5/10 sur l'ensemble du Groupe, 8,6/10 en France, et 8,5/10 à l'international.

6. Avez-vous une définition du « salaire décent » ne se limitant pas au salaire minimum légal local ? Si oui, laquelle ? Comment votre société s'assure-t-elle que ses salarié.e.s, mais aussi les salarié.e.s de ses fournisseurs, bénéficient d'un salaire décent ?

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.

Par ailleurs, Orange a signé le Pacte Mondial des Nations Unies, dans lequel le Groupe affirme son engagement à respecter et promouvoir les droits humains fondamentaux dans ses activités et dans sa sphère d'influence. Le Groupe a en outre reçu, en février 2021, pour la sixième année consécutive, la certification « Top Employer Global » qui consacre les meilleures politiques et pratiques en termes de ressources humaines et à l'identique pour la zone MEA et la Jordanie pour 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 :

- **Quels sont ces critères ? Ont-ils évolué depuis le 1^{er} avril 2020 ?**
- **Quelle est la proportion de ces critères dans la formule d'intéressement ? A-t-elle évolué depuis un an ?**
- **Quelle est la part des salarié.es concernés ?**

L'accord d'intéressement en place chez Orange SA en France sur la période 2018-2020 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 SA. Le poids de cet indicateur représente 10 % de l'enjeu global de l'intéressement défini par cet accord. L'ensemble des salariés d'Orange SA bénéficient des résultats de cet accord.

Par ailleurs, ces critères environnementaux sont également pris en compte dans les éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux, tels que la part variable annuelle et pluriannuels (LTIP).

8. Dans le cadre de l'épargne salariale, quels sont les fonds bénéficiant effectivement d'un label responsable (CIES, Finansol, Greenfin, ISR) ? Pour chaque fonds proposé, quel est le nom du ou des labels, quelle est sa part en pourcentage de l'encours d'épargne salariale, à quelle proportion des salarié.e.s est-il proposé ? Par ailleurs, quelle est la part des salarié.e.s du groupe, en France et à l'étranger, ayant accès à d'autres formes d'épargne souscrite sur un plan professionnel, notamment en matière de retraite ? Quelle proportion des actifs correspondant à cette épargne est gérée de façon socialement responsable et dispose de « signes de qualité » ? Lesquels ?

92 % des fonds d'épargne salariale et retraite proposés par l'entreprise à ses salariés contiennent des encours dits ISR (Investissement Socialement Responsable) et 50 % d'entre eux bénéficient d'un label responsable ; à la demande d'Orange, l'ensemble des gestionnaires du Groupe procèdent actuellement à l'analyse des fonds non encore labellisés en vue de leur labellisation prochaine.

Ainsi, les fonds proposés aux salariés dans le cadre des dispositifs d'épargne salariale et retraite d'Orange répondant aux critères ISR et/ou disposant de fonds sous-jacents labellisés, hors actionnariat salarié, sont :

- Dynamis Solidaire, dont l'encours ISR représente 100 % du fonds ;
- Evolutis avec 2 des 4 fonds sous-jacents labellisés, représentent un encours ISR de 6,4 % du fonds ;
- Actions Euro Monde, dont l'encours ISR représente 36 % du fonds ;
- Obligations Euro Monde, dont l'encours ISR représente 16 % du fonds ;
- Monétaire Euro avec 1 des 3 fonds sous-jacents ISR labellisé, représentent un encours ISR de 77 % du fonds ;
- Epsens Emploi Santé Solidaire est 100 % labellisé CIES et Finansol ;
- 5 fonds Amundi Retraite ESR dont l'encours ISR représente 57 % des fonds.

Ainsi, à fin mars 2021, la part des fonds ISR dans le total de l'encours de l'épargne salariale et retraite d'Orange, hors actionnariat salarié, représente près de 30 %.

En France, 100 % des salariés du Groupe ont accès à ce dispositif global d'épargne ou de retraite, et à l'échelle du monde, ce sont près de 60 % des salariés du Groupe qui ont accès à ce dispositif, chaque filiale étant autonome en la matière.

9. Appliquez-vous pour votre reporting fiscal public le standard GRI 207 ?

Si oui, ce reporting porte-t-il sur tous les éléments indiqués dans ce standard et si non, quels éléments avez-vous choisi de ne pas publier et pourquoi ?

Si vous n'utilisez pas ce standard, quelles en sont les raisons et envisagez-vous de l'appliquer à échéance proche (un à deux ans) ? Quelles autres mesures avez-vous mises ou envisagez-vous de mettre en œuvre pour répondre à la demande croissante de transparence fiscale de la part de vos parties prenantes ?

Orange applique le standard de la Global Reporting Initiative (GRI) pour son reporting annuel selon l'option « core ». Pour notre secteur d'activité, les enjeux fiscaux couverts par le standard 207 n'ont pas été identifiés par la GRI comme suffisamment significatifs pour faire l'objet d'un reporting. Aussi ce standard n'est pas inclus dans l'option « core » des éléments matériels auquel Orange répond.

Cependant, Orange publie de façon annuelle son rapport de transparence fiscale en complément des éléments qui figurent déjà dans ses comptes consolidés²².

Dans ce document, Orange développe notamment ses principes cardinaux en matière fiscale et sa stratégie fiscale. Il rappelle également que les fiscalistes du groupe Orange veillent à se conformer aux principes de déontologie listés dans la charte de déontologie fiscale du Groupe, lesquels complètent les principes posés par la charte de déontologie du Groupe.

Cet effort de transparence permet d'ores et déjà à Orange de répondre à la plupart des éléments figurant dans le standard GRI 207 et, en particulier, au point GRI 207-4 relatif à la publication des impôts et taxes pays dans chacun des pays où le Groupe a une activité.

10. Quel est le périmètre pris en compte pour les ratios d'équité que vous publiez ? Quelle analyse faites-vous de l'évolution de ces ratios ? Cette analyse vous a-t-elle poussé à adapter vos politiques de rémunération ? Si oui comment ?

Le ratio d'équité 2020 et les ratios des 4 années précédentes sont publiés dans le Document d'Enregistrement Universel 2020. Le ratio d'équité est calculé sur le périmètre de l'ensemble des salariés de droit privé ou public et fonctionnaires d'Orange SA (plus de 80 % des salariés en France). Les rémunérations prises en compte sont les rémunérations et avantages en nature versés ou attribués sur une base brute au titre de 2020.

La politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux est pour sa part restée stable depuis 2018 et les ratios d'équité sont en amélioration depuis 2018.

11. Au regard de la mise en œuvre de la politique d'égalité femmes / hommes de votre groupe, pourriez-vous nous communiquer :

(i) L'agenda et les objectifs chiffrés – atteints ou à atteindre – concernant les sujets relatifs à cette politique (carrière, formation, rémunération, répartition vie privée / vie professionnelle, etc.) à tous les niveaux de responsabilité.

(ii) Si cette politique d'égalité est appliquée dans toutes les sociétés du groupe aussi bien en France qu'à l'international. Si non, pourquoi ?

(iii) Si oui, quels moyens spécifiques déployez-vous pour promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes dans vos pays d'implantation où cette notion rencontre des difficultés à s'imposer ?

²² Accessible en ligne par ce lien : <https://gallery.orange.com/rse/selection/15b1927f-a49c-4933-bb7f-c82614f57ead/share/index.html?l=fr&token=5ba7c39e-4e4b-4e35-a492-378d703fd7e3>

Le groupe Orange est engagé, depuis plus de quinze ans, en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et déploie dans ce domaine une politique articulée autour de 5 axes :

- La mixité femmes-hommes dans tous les métiers du Groupe, notamment les métiers techniques et du numérique ;
- L'accès des femmes aux postes à responsabilité et à tous les niveaux de management ;
- L'égalité salariale entre les femmes et les hommes ;
- L'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle ;
- La lutte contre le sexisme, le harcèlement et les violences.

Le taux de féminisation global des effectifs d'Orange est actuellement de 36 %. Au niveau mondial, les principaux objectifs chiffrés d'Orange pour 2025 sont les suivants :

- 25 % de femmes dans les métiers techniques et du numérique : le taux était de 20,5 % à fin 2020 ;
- 35 % de femmes dans les instances dirigeantes : le taux dans les réseaux de management était de 31,1 % à fin 2020 ;
- L'égalité salariale entre les femmes et les hommes à situation comparable : cette égalité est atteinte ou sur le point de l'être dans certains pays mais doit être généralisée.

L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes est une priorité transverse, commune à l'ensemble des divisions, filiales et entités d'Orange dans le monde. Le 17 juillet 2019, le Groupe a signé avec UNI Global Union un accord mondial portant sur 3 grands domaines : l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, la lutte contre les discriminations et les violences, l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle.

Le déploiement de cet accord s'appuie sur une démarche participative de tous les acteurs et un dialogue social structuré. Dans les principales filiales et entités, des comités locaux Diversité / Égalité professionnelle, rassemblant des représentants de l'entreprise et du personnel, ont été créés et des correspondants dédiés ont été nommés.

Le cinquième accord sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et l'équilibre vie privée - vie professionnelle a été signé en 2018 sur le périmètre Orange SA par l'ensemble des organisations syndicales et prorogé jusqu'à fin 2021.

Les principaux moyens déployés pour promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes dans les pays d'implantation sont les suivants :

- Un cadre global d'action fixé par l'accord mondial de 2019, avec des engagements et des moyens d'action clairement définis pour chaque axe ;
- Une organisation locale dédiée, avec des comités locaux Diversité / Égalité professionnelle dans les filiales et entités, et un réseau de correspondants Diversité / Égalité professionnelle dans les divisions, les filiales et entités ;
- Un référentiel statistique commun permettant de mesurer les écarts salariaux entre les femmes et les hommes de manière homogène dans tous les pays, et de les réduire grâce à des plans d'action adaptés ;
- La certification internationale externe GEEIS (Gender Equality European & International Standard), obtenue depuis 2011 dans 20 entités et 18 pays, à la suite d'audits conduits tous les deux ans par un organisme externe indépendant ;
- La sensibilisation interne des salariés grâce au « Visa international Égalité professionnelle », e-learning disponible sur la plateforme Orange Learning, en version anglaise et en version française.

12. Comment vos pratiques de lobbying sont-elles formalisées et comment s'intègrent-elles dans la stratégie RSE de votre groupe ? Pouvez-vous décrire la chaîne de responsabilité de votre société en matière de lobbying ou de relations institutionnelles ? Dans quels cas l'organe de contrôle de votre groupe (conseil d'administration, conseil de surveillance) peut-il ou doit-il être saisi ? Quels éléments se rapportant à vos pratiques de lobbying publiez-vous (positions publiques, budgets alloués...), et ce pour chacun de vos marchés mondiaux ?

Tout d'abord l'activité de lobbying, définie ici comme celle de représentation d'intérêt, est naturellement exercée chez Orange, une entreprise qui par l'étendue de ses activités et son fort ancrage national, est régulièrement sollicitée par les pouvoirs publics.

Il relève en effet de la bonne gestion d'une entreprise, comme d'un fondement de la démocratie, de faire entendre son point de vue lors de la prise de décision publique. Il est également entendu que cette activité est bien dissociée des activités commerciales ou de suivi de ses activités régulées où le terme de lobbying est parfois galvaudé.

Cette activité repose sur un ensemble de principes et valeurs qui font écho à la Raison d'être du Groupe, « Orange est l'acteur de confiance qui donne à chacune et à chacun les clés d'un monde numérique responsable » et elle s'inscrit pleinement dans la conduite éthique des affaires, qui est l'un des fondements de la stratégie de responsabilité sociale d'entreprise du Groupe. Orange agit ainsi en toute transparence dans ses activités de lobbying, comme exposé dans son Document d'Enregistrement Universel 2020, section 2.2.4.1.2 Atteinte aux règles éthiques – Politique de transparence en matière de lobbying.

Concrètement, les personnes effectuant une activité de représentation d'intérêts pour le Groupe sont clairement identifiées et répondent à la charte de déontologie du Groupe enrichie de principes édictés par le Groupe pour les lobbyistes, dans le respect notamment des principes suivants : déclaration des intérêts défendus ; abstention de toute démarche en vue d'obtenir des informations ou des décisions par des moyens frauduleux ; garantie de la qualité et la fiabilité de l'information fournie aux pouvoirs publics, sans exclusivité politique, et répondre à toute demande d'information

C'est ainsi qu'en France, ces relations et les positions défendues sont formalisées par des déclarations auprès de la Haute Autorité pour la Transparence dans la Vie Publique avec :

- Une fiche d'identité de l'entreprise accessible depuis 2017²³ ;
- La mise à jour de ses activités au répertoire de la HATVP qui permet « d'assurer l'information des citoyens sur les relations entre les représentants d'intérêts et les pouvoirs publics » (2018, 2019 et depuis le 30 mars pour 2020) ;
- Un montant de dépenses liées aux actions de représentation voisin de 0,7 million d'euros.

De même, il existe au niveau européen un registre équivalent pour Orange, qui déclare un montant inférieur à 1,5 million d'euros.

Au sein du Comité exécutif (Comex), le Secrétaire général du Groupe est en charge des relations institutionnelles et, sous son autorité, la direction des affaires publiques du Groupe conduit cette activité de représentation d'intérêt, qu'elle exerce à Paris ainsi qu'à Bruxelles. Elle s'appuie sur la direction de la réglementation, la direction juridique Groupe et de la direction de la conformité du Groupe, directions qui sont également sous la responsabilité du Secrétaire général du Groupe.

Le Président-directeur général a signé une note de gouvernance, conformément au nouveau cadre français, qui organise une remontée sécurisée d'information lui permettant ainsi d'endosser le rapport d'activité préparé par le Secrétariat général en coordination avec chaque membre du Comex.

²³ <https://www.hatvp.fr/fiche-organisation/?organisation=380129866>

13. Comment, concrètement, associez-vous les partenaires sociaux, au niveau du groupe et localement, pour engager votre entreprise dans une transition juste ? Entendez-vous publier leur avis concernant votre plan de vigilance ? Entendez-vous publier leur avis à propos de votre document de performance extra-financière ?

La Raison d'être d'Orange : « Orange est l'acteur de confiance, qui donne à chacune et à chacun les clés d'un monde numérique responsable » s'inscrit dans une démarche de transition juste. Elle a fait l'objet d'une co-construction avec l'ensemble des parties prenantes du Groupe : les salariés et les partenaires sociaux ont été associés à la démarche.

Le plan stratégique Engage2025 illustre cet engagement sociétal à travers le choix de deux axes RSE :

- L'inclusion numérique ;
- La prise en compte de l'environnement avec l'engagement d'être Net Zéro Carbone en 2040.

Orange associe l'ensemble de ses salariés à l'atteinte de ses engagements sociétaux en particulier grâce à la valorisation du volontariat ou du mécénat de compétence. Ces engagements font par ailleurs l'objet d'objectifs au niveau du Groupe, auxquels contribuent les différentes entités.

Un accord mondial signé en 2006 avec les partenaires sociaux crée un socle de droits sociaux fondamentaux (droit syndical, droit d'expression, non-discrimination, dialogue social, accès à la formation, etc.) pour l'ensemble des géographies du Groupe. Cet accord a été complété par la création d'un Comité Groupe Monde en 2010 qui permet notamment l'échange d'informations avec les représentants du personnel sur des questions sociales de caractère global et transnational.

En matière de politique de protection sociale, un accord mondial sur la santé sécurité signé en 2014 instaure un socle de base concernant la protection sociale.

En matière d'inclusion, un accord mondial sur l'égalité professionnelle a été signé en 2019.

Le plan stratégique Engage 2025, dont le volet RSE, a fait l'objet d'échanges formalisés en 2020 avec les instances représentatives du personnel en France, dont le Comité social et économique Central (CSEC) de l'Unité économique et sociale (UES) Orange, mais également avec le Comité Groupe Européen et le Comité Groupe Monde.

La politique RSE du Groupe a fait l'objet d'une présentation spécifique en Comité Groupe Monde au mois de novembre 2020 à travers deux points de focus :

- Les initiatives du Groupe en matière de lutte contre le réchauffement climatique ;
- Le suivi de l'accord mondial sur l'égalité professionnelle.

Aucun avis formel n'a été spécifiquement émis par ces différentes instances sur ces sujets.

La politique RSE, ses feuilles de route ainsi que la déclaration de performance extra-financière, le plan de vigilance et son compte rendu de mise en œuvre, font l'objet d'une présentation en Comité de Gouvernance et de Responsabilité Sociale et Environnemental (CGRSE), lequel fait un rapport au Conseil d'administration d'Orange, 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 générale des actionnaires, sur proposition des salariés actionnaires pour les représenter au Conseil.

Par ailleurs, deux autres salariés siègent au Conseil d'administration :

- Un représentant du Comité de Groupe Monde ;
- Un représentant du CSEC.

Les engagements d'Orange en matière de dé-carbonisation se traduisent également par des négociations locales. Ainsi, à titre d'exemple, en France, a été ouverte une négociation visant à instaurer un plan de déplacement domicile - travail, et incitant les employés à privilégier les modes de transport à faible émission de Gaz à Effet de Serre (GES). Notre dispositif d'intéressement aux résultats de l'entreprise intègre des critères RSE.

1. Pour être en ligne avec l'Accord de Paris, quels sont les montants de CAPEX à horizon 2025 ? Comment ces CAPEX seront-ils répartis sur l'ensemble de la chaîne de valeur entre CAPEX de maintenance et CAPEX de croissance ? Quelle est la répartition géographique ?

Nous avons un objectif de zéro émission nette scope 1 et 2 d'ici 2030 au plus tard. Aujourd'hui, nos objectifs de réduction d'émissions carbone sont en ligne avec un scénario bien en deçà des deux degrés et nous sommes en train de les revoir pour qu'ils soient en ligne avec un scénario à 1,5 degré.

Nous avons des projets de décarbonation des principales filiales émettrices, notamment nos distilleries, y compris en Irlande, au Royaume-Uni ou au Canada.

2. Comment limitez-vous l'impact de la perte de biodiversité sur vos revenus futurs ? Précisez les indicateurs et moyens mis en place.

Notre cœur de métier est directement lié à la nature. C'est pourquoi nous nous engageons à préserver chaque terroir et sa biodiversité pour garantir des ingrédients de qualité aujourd'hui et pour les générations à venir. Nous avons cartographié nos terroirs prioritaires et développé des programmes de biodiversité et d'agriculture durable et régénératrice.

3. Comment anticipez-vous la raréfaction de certaines ressources naturelles et les difficultés d'approvisionnement de vos ressources stratégiques ? En quoi cela affecte-t-il vos modèles économiques et comment sécurisez-vous vos filières d'approvisionnement ?

Notre cœur de métier est directement lié à la nature. C'est pourquoi nous nous engageons à préserver chaque terroir et sa biodiversité pour garantir des ingrédients de qualité aujourd'hui et pour les générations à venir. Nous avons cartographié nos terroirs prioritaires et développé des programmes de biodiversité et d'agriculture durable et régénératrice.

4. La solidarité entre acteurs économiques, grandes et petites entreprises, semble nécessaire pour limiter les impacts négatifs de la crise actuelle. Comment votre groupe adapte-t-il, aux plans national et international, ses pratiques d'achat ou de vente, pour soutenir ses fournisseurs ou ses clients qui sont affectés par la crise ? Appliquez-vous des politiques différenciées pour les TPE-PME ? La crise vous a-t-elle poussé à changer structurellement vos politiques en la matière ?

Nous avons pris des initiatives variées pour aider nos partenaires fragilisés par la crise, notamment en adaptant leurs conditions de paiement, y compris dans le secteur hors domicile, et par la fourniture de gels hydroalcooliques.

5. Comment gérez-vous, au niveau du groupe, les impacts sociaux associés au développement massif du télétravail depuis le début de la pandémie ? Notamment en termes de gestion des risques psychosociaux, de participation aux frais, d'enquête de satisfaction des salarié.e.s, d'inversion du choix des salarié.e.s, de part des salarié.e.s en télétravail, etc.

La santé et la sécurité de nos collaborateurs sont il va sans dire au cœur de nos préoccupations et font l'objet de la politique appelée Taking Care of Each Other. Depuis le début de la pandémie, nous avons mis en place un

accompagnement renforcé de nos collaborateurs avec des solutions de soutien non seulement psychologiques, mais également physiques, par des équipements et des matériels, par des cours en ligne, des cours de sport, des cours de relaxation.

6. Avez-vous une définition du « salaire décent » ne se limitant pas au salaire minimum légal local ? Si oui, laquelle ? Comment votre société s'assure-t-elle que ses salarié.e.s, mais aussi les salarié.e.s de ses fournisseurs, bénéficient d'un salaire décent ?

Les rémunérations du groupe sont alignées sur les pratiques de marché locales sur la base d'un benchmark externe. Par ailleurs, les fournisseurs du groupe sont tenus d'adhérer à des standards qui contiennent la clause suivante : Les programmes de rémunération doit respecter ou dépasser les normes minimales, légales ou appropriées en vigueur dans l'industrie.

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 :

- **Quels sont ces critères ? Ont-ils évolué depuis le 1^{er} avril 2020 ?**
- **Quelle est la proportion de ces critères dans la formule d'intéressement ? A-t-elle évolué depuis un an ?**
- **Quelle est la part des salarié.es concernés ?**

Les accords d'intéressement de Pernod Ricard comportent des critères ESG tels que la consommation d'eau, la recyclabilité, etc.

8. Dans le cadre de l'épargne salariale, quels sont les fonds bénéficiant effectivement d'un label responsable (CIES, Finansol, Greenfin, ISR) ? Pour chaque fonds proposé, quel est le nom du ou des labels, quelle est sa part en pourcentage de l'encours d'épargne salariale, à quelle proportion des salarié.e.s est-il proposé ? Par ailleurs, quelle est la part des salarié.e.s du groupe, en France et à l'étranger, ayant accès à d'autres formes d'épargne souscrite sur un plan professionnel, notamment en matière de retraite ? Quelle proportion des actifs correspondant à cette épargne est gérée de façon socialement responsable et dispose de « signes de qualité » ? Lesquels ?

Certains des fonds d'épargne salariale ont aussi un label responsable, dont un fond labellisé CIES, SFDR 9, investi 100 % ESG.

Nous avons déployé un plan d'actionnariat salarié en 2019, ouvert à 75 % des salariés. Une seconde édition qui couvrirait encore plus de nos collaborateurs devrait être mise en place pendant cet exercice, sous réserve de l'obtention des autorisations administratives nécessaires. C'est d'ailleurs l'objet des vingt-quatrième et vingt-cinquième résolutions que vous avez entendu tout à l'heure.

GOUVERNANCE

9. Appliquez-vous pour votre reporting fiscal public le standard GRI 207 ?
Si oui, ce reporting porte-t-il sur tous les éléments indiqués dans ce standard et si non, quels éléments avez-vous choisi de ne pas publier et pourquoi ?
Si vous n'utilisez pas ce standard, quelles en sont les raisons et envisagez-vous de l'appliquer à échéance proche (un à deux ans) ? Quelles autres mesures avez-vous mises ou envisagez-vous de mettre en œuvre pour répondre à la demande croissante de transparence fiscale de la part de vos parties prenantes ?

La politique et la gouvernance fiscale du groupe font partie de nos pratiques éthiques. Le groupe applique de nombreux aspects de la norme GRI 207. Nous publions notamment le montant total de la contribution fiscale du groupe et respectons les obligations de reporting pays par pays prévu par la législation fiscale locale.

10. Quel est le périmètre pris en compte pour les ratios d'équité que vous publiez ? Quelle analyse faites-vous de l'évolution de ces ratios ? Cette analyse vous a-t-elle poussé à adapter vos politiques de rémunération ? Si oui comment ?

Nous publions le ratio d'équité pour le périmètre de Pernod Ricard S.A. et cette année sur un périmètre élargi en France. Ces ratios sont pris en compte dans le pilotage des rémunérations afin d'assurer l'équité.

11. Au regard de la mise en œuvre de la politique d'égalité femmes / hommes de votre groupe, pourriez-vous nous communiquer :

- (i) L'agenda et les objectifs chiffrés – atteints ou à atteindre – concernant les sujets relatifs à cette politique (carrière, formation, rémunération, répartition vie privée / vie professionnelle, etc.) à tous les niveaux de responsabilité.
- (ii) Si cette politique d'égalité est appliquée dans toutes les sociétés du groupe aussi bien en France qu'à l'international. Si non, pourquoi ?
- (iii) Si oui, quels moyens spécifiques déployez-vous pour promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes dans vos pays d'implantation où cette notion rencontre des difficultés à s'imposer ?

L'équilibre des genres est bien entendu un des objectifs clés de notre stratégie. Il devra atteindre le ratio de 40 sur 60 minimum d'ici 2030 pour les équipes de management. Nous avons réalisé beaucoup de progrès depuis 2016, passant de 19 % à 29 % de femmes dans le top 500, 27 % au comex et 40 % au bureau exécutif.

12. Comment vos pratiques de lobbying sont-elles formalisées et comment s'intègrent-elles dans la stratégie RSE de votre groupe ? Pouvez-vous décrire la chaîne de responsabilité de votre société en matière de lobbying ou de relations institutionnelles ? Dans quels cas l'organe de contrôle de votre groupe (conseil d'administration, conseil de surveillance) peut-il ou doit-il être saisi ? Quels éléments se rapportant à vos pratiques de lobbying publiez-vous (positions publiques, budgets alloués...), et ce pour chacun de vos marchés mondiaux ?

Toutes nos pratiques de lobbying sont conduites de manière ouverte, transparente et éthique. Nos engagements figurent d'ailleurs sur notre site ainsi que dans la déclaration que nous allons signer avec d'autres entreprises engagées au sein de Transparency International France.

13. Comment, concrètement, associez-vous les partenaires sociaux, au niveau du groupe et localement, pour engager votre entreprise dans une transition juste ? Entendez-vous publier leur avis concernant votre plan de vigilance ? Entendez-vous publier leur avis à propos de votre document de performance extra-financière ?

Nous avons et avons toujours eu dans l'histoire du groupe une culture de la proximité et de dialogue constant avec les partenaires sociaux, avec des partages réguliers de nos plans d'actions dans les filiales, y compris au niveau du comité de groupe et du comité européen.

1. Pour être en ligne avec l'Accord de Paris, quels sont les montants de CAPEX à horizon 2025 ? Comment ces CAPEX seront-ils répartis sur l'ensemble de la chaîne de valeur entre CAPEX de maintenance et CAPEX de croissance ? Quelle est la répartition géographique ?

Nous venons de faire valider par SBTi nos nouveaux engagements pour 2030, en ligne avec l'Accord de Paris selon un scénario à 1.5°.

Concernant la nouvelle taxonomie, compte tenu de nos activités de services, seule une partie de nos activités sera concernée et le sujet clef n'est pas celui des CAPEX. Nos premiers travaux font apparaître les questions d'énergie liés à certaines de nos activités digitales.

2. Comment limitez-vous l'impact de la perte de biodiversité sur vos revenus futurs ? Précisez les indicateurs et moyens mis en place.

Compte tenu de nos activités de services, nos impacts majeurs ne portent pas sur la biodiversité mais plutôt sur les ressources utilisées pour nos besoins en énergie électrique. Limiter les impacts signifie pour nous de se concentrer, en termes d'achats, sur des produits et services ayant le moins d'impact possible sur l'environnement.

3. Comment anticipez-vous la raréfaction de certaines ressources naturelles et les difficultés d'approvisionnement de vos ressources stratégiques ? En quoi cela affecte-t-il vos modèles économiques et comment sécurisez-vous vos filières d'approvisionnement ?

Au regard de nos activités digitales, notre point d'attention majeur porte sur l'énergie avec les consommations d'électricité et l'efficacité énergétique. Avec nos nouveaux objectifs Climat pour 2030, validés par SBTi et alignés avec l'Accord de Paris – scénario 1.5°, nous sommes en train de travailler avec nos fournisseurs sur la recherche de solutions ayant le moins d'impact possible et faisant appel aux énergies renouvelables. Nous procédons à une analyse au cas par cas, avec des projections dans le temps.

Notre objectif est pour le Groupe d'avoir 100 % d'énergies renouvelables en source directe en 2030 (33.5 % en 2020).

4. La solidarité entre acteurs économiques, grandes et petites entreprises, semble nécessaire pour limiter les impacts négatifs de la crise actuelle. Comment votre groupe adapte-t-il, aux plans national et international, ses pratiques d'achat ou de vente, pour soutenir ses fournisseurs ou ses clients qui sont affectés par la crise ? Appliquez-vous des politiques différenciées pour les TPE-PME ? La crise vous a-t-elle poussé à changer structurellement vos politiques en la matière ?

Dans le cadre de notre plan d'actions à l'égard des fournisseurs autour des conséquences de la pandémie, nous avons porté une attention particulière au règlement rapide des factures issues des TPE et PME nombreuses avec lesquelles nous travaillons, avec le souhait de poursuivre nos collaborations avec un très grand nombre d'entre elles.

5. Comment gérez-vous, au niveau du groupe, les impacts sociaux associés au développement massif du télétravail depuis le début de la pandémie ? Notamment en termes de gestion des risques psychosociaux, de participation aux frais, d'enquête de satisfaction des salarié.e.s, d'inversion du choix des salarié.e.s, de part des salarié.e.s en télétravail, etc.

Dès le mois d'avril 2020, nous avons engagé un vaste chantier interne sur le travail de demain ; tous les collaborateurs du monde entier ont été invités à y participer et près de la moitié d'entre eux ont partagé des contributions et propositions. Un groupe de travail international a synthétisé ces travaux, ce qui nous a permis de dessiner un cadre pour l'avenir qui a été présenté en décembre lors de notre séminaire réunissant virtuellement 65 000 collaborateurs. Nous ne reviendrons pas en arrière comme avant la pandémie, mais nous ne deviendrons pas une « Zoom company » pour autant. Chaque pays a la main pour, dès que la situation sanitaire le permet, ajuster précisément l'organisation locale du travail alternant moments au bureau – qui doivent rester prioritaires car les interactions humaines spontanées sont essentielles dans nos métiers – et jours en télétravail.

Dans tous les pays, des mesures importantes ont été prises pour accompagner nos collaborateurs.

En ce qui concerne la France, à titre d'exemple, plusieurs actions ont été mises en place, notamment une cellule psychologique accessible à tous les collaborateurs du Groupe en France 7 jours sur 7 et 24 heures sur 24, un service de téléconsultation médicale, des webinaires sur les meilleures pratiques du télétravail et le management à distance ou bien l'organisation de rendez-vous sportifs hebdomadaires via le programme « Stay Home, Stay Fit ». Des négociations ont été ouvertes avec les partenaires sociaux sur le télétravail et le droit à la déconnexion. À cet égard, en ce qui concerne plus précisément la période de crise sanitaire, un accord collectif de groupe à durée déterminée a été signé afin de cadrer le télétravail imposé aux salariés pour respecter les recommandations des pouvoirs publics et prévoyant le versement d'une allocation-forfaitaire compatible avec les barèmes de l'URSSAF, en fonction du nombre de jours télé-travaillés dans le mois.

6. Avez-vous une définition du « salaire décent » ne se limitant pas au salaire minimum légal local ? Si oui, laquelle ? Comment votre société s'assure-t-elle que ses salarié.e.s, mais aussi les salarié.e.s de ses fournisseurs, bénéficient d'un salaire décent ?

Nos salariés bénéficiant pour la presque totalité d'un niveau de qualification élevée, nous sommes bien au-dessus d'un « minimum légal local ».

Ceci est traité pays par pays. Notre politique de rémunération repose sur des critères de compétitivité face à nos concurrents et d'équité interne et s'appuie sur des outils de benchmarks externes et de graduation interne.

Nous interrogeons nos fournisseurs sur leurs pratiques de rémunération, et sommes particulièrement attentifs sur certaines catégories de prestations de services (ex. : sociétés de ménage ou de sécurité).

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 :

- Quels sont ces critères ? Ont-ils évolué depuis le 1^{er} avril 2020 ?
- Quelle est la proportion de ces critères dans la formule d'intéressement ? A-t-elle évolué depuis un an ?
- Quelle est la part des salarié.es concernés ?

Depuis ces dernières années, deux critères RSE sont pris en compte dans la part variable des dirigeants du Groupe (Président et membres du Directoire), et dans le Long Term Incentive Plan attribué aux principaux dirigeants du Groupe, afin de s'assurer que chacun est mobilisé sur ces enjeux.

En France, le dispositif d'intéressement est un dispositif d'épargne salariale facultatif pour les entreprises mais fait

partie des engagements de longue date de Publicis Groupe pour ses salariés français. Aujourd'hui, il repose sur la croissance organique annuelle du revenu net du Groupe en France et dans le monde.

8. Dans le cadre de l'épargne salariale, quels sont les fonds bénéficiant effectivement d'un label responsable (CIES, Finansol, Greenfin, ISR) ? Pour chaque fonds proposé, quel est le nom du ou des labels, quelle est sa part en pourcentage de l'encours d'épargne salariale, à quelle proportion des salarié.e.s est-il proposé ? Par ailleurs, quelle est la part des salarié.e.s du groupe, en France et à l'étranger, ayant accès à d'autres formes d'épargne souscrite sur un plan professionnel, notamment en matière de retraite ? Quelle proportion des actifs correspondant à cette épargne est gérée de façon socialement responsable et dispose de « signes de qualité » ? Lesquels ?

Oui, cela fait déjà plusieurs années que ces critères sont proposés à nos salariés.

Les plans d'épargne entreprise sont gérés par différents prestataires au sein du Groupe en France mais ont un point commun : d'une part, ils proposent des dispositifs intégrant des actions de solidarité et, d'autre part, ces dispositifs s'appliquent par défaut quand les salariés ne font pas de choix.

Par exemple, pour un de nos prestataires les plus importants, sur les 5 fonds proposés, 4 disposent des labels ISR gouvernemental et CIES. S'agissant de ce prestataire, la proportion de fonds labellisés dans le dispositif PEE est de 86 %. Ces fonds sont proposés à tous les salariés concernés.

En France, nous n'avons pas encore de dispositif en matière d'épargne retraite mais la réflexion avance très activement sur ce sujet.

GOUVERNANCE

9. Appliquez-vous pour votre reporting fiscal public le standard GRI 207 ?

Si oui, ce reporting porte-t-il sur tous les éléments indiqués dans ce standard et si non, quels éléments avez-vous choisi de ne pas publier et pourquoi ?

Si vous n'utilisez pas ce standard, quelles en sont les raisons et envisagez-vous de l'appliquer à échéance proche (un à deux ans) ? Quelles autres mesures avez-vous mises ou envisagez-vous de mettre en œuvre pour répondre à la demande croissante de transparence fiscale de la part de vos parties prenantes ?

Publicis Groupe répond d'ores et déjà à 3 des 4 critères attendus dans l'indicateur GRI 207. Cela figure déjà dans l'URD où notre approche en matière de conformité et de respect des obligations fiscales, de transparence, de gestion des risques fiscaux et de gouvernance de ces sujets est exposée.

Quant au dernier critère sur l'approche pays par pays, nous suivons attentivement les avancées internationales.

10. Quel est le périmètre pris en compte pour les ratios d'équité que vous publiez ? Quelle analyse faites-vous de l'évolution de ces ratios ? Cette analyse vous a-t-elle poussé à adapter vos politiques de rémunération ? Si oui comment ?

C'est un périmètre élargi représentatif de l'activité en France, aux États-Unis et au Royaume-Uni, soit 67 % de la masse salariale et 73 % du revenu du Groupe. Cette approche est pertinente car elle porte sur un périmètre représentatif de notre activité et sur des marchés où nous faisons face à une concurrence active sur nos talents.

- 11. Au regard de la mise en œuvre de la politique d'égalité femmes / hommes de votre groupe, pourriez-vous nous communiquer :**
- (i) **L'agenda et les objectifs chiffrés – atteints ou à atteindre – concernant les sujets relatifs à cette politique (carrière, formation, rémunération, répartition vie privée / vie professionnelle, etc.) à tous les niveaux de responsabilité.**
 - (ii) **Si cette politique d'égalité est appliquée dans toutes les sociétés du groupe aussi bien en France qu'à l'international. Si non, pourquoi ?**
 - (iii) **Si oui, quels moyens spécifiques déployez-vous pour promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes dans vos pays d'implantation où cette notion rencontre des difficultés à s'imposer ?**

Après avoir atteint notre objectif 2020 de 40% de femmes parmi les dirigeants-clés (40,4 % en 2020) nous avons rehaussé l'objectif à 45 % de femmes parmi les dirigeants-clés en 2025. Cet objectif est intégré dans les rémunérations des dirigeants.

La politique du Groupe repose sur des principes intangibles applicables partout sans exception, notamment :

- en termes de diversité, afin que nos équipes soient représentatives du contexte local, culturel et social du pays où nous sommes,
- l'égalité salariale entre les hommes et les femmes,
- la mise en place de flex-programmes afin de faciliter la modulation des emplois du temps entre travail au bureau et télétravail.

Ensuite chaque pays établit son propre plan d'action opérationnel en conformité avec les obligations légales. Par exemple en France, un accord collectif de groupe sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes a été signé avec les partenaires sociaux, prévoyant notamment des mesures correctives permettant de dépasser partout, dans chaque agence et de manière pérenne les 75/100 au titre de l'Index égalité professionnelle dans les années à venir. Les agences du Groupe Publicis participent activement aux différentes activités du réseau interne « VivaWomen » permettant l'intervention régulière de femmes sur les sujets du leadership, du mentoring et du développement personnel. Publicis est actionnaire majoritaire du Women's Forum à qui le Groupe apporte un très fort soutien.

- 12. Comment vos pratiques de lobbying sont-elles formalisées et comment s'intègrent-elles dans la stratégie RSE de votre groupe ? Pouvez-vous décrire la chaîne de responsabilité de votre société en matière de lobbying ou de relations institutionnelles ? Dans quels cas l'organe de contrôle de votre groupe (conseil d'administration, conseil de surveillance) peut-il ou doit-il être saisi ? Quels éléments se rapportant à vos pratiques de lobbying publiez-vous (positions publiques, budgets alloués...), et ce pour chacun de vos marchés mondiaux ?**

Publicis Groupe ne conduit pas d'action de lobbying pour son propre compte.

Si cela devait advenir, cela répondrait à un processus cadré et piloté au plus haut niveau.

- 13. Comment, concrètement, associez-vous les partenaires sociaux, au niveau du groupe et localement, pour engager votre entreprise dans une transition juste ? Entendez-vous publier leur avis concernant votre plan de vigilance ? Entendez-vous publier leur avis à propos de votre document de performance extra-financière ?**

En France, le dialogue social est soutenu et régulier, et les partenaires sociaux y sont associés par le biais non seulement de procédures d'information ou d'information-consultation conformément aux dispositions légales en la matière, mais également de façon plus informelle par des réunions d'information non obligatoires lorsque les élus le demandent ou lorsque la Direction le propose.

1. Pour être en ligne avec l'Accord de Paris, quels sont les montants de CAPEX à horizon 2025 ? Comment ces CAPEX seront-ils répartis sur l'ensemble de la chaîne de valeur entre CAPEX de maintenance et CAPEX de croissance ? Quelle est la répartition géographique ?

Dès l'entrée en vigueur du Règlement (UE) 2020/852 du 18 juin 2020 sur l'établissement d'un cadre visant à favoriser les investissements durables (dit « Règlement Taxonomie »), le Groupe Renault publiera les informations concernant notamment ses CAPEX conformément au référentiel établi par ce Règlement permettant de déterminer si une activité économique est considérée comme durable sur le plan environnemental.

Le Groupe Renault s'est engagé à atteindre la neutralité carbone en 2050. Il a intégré dans son approche stratégique les ambitions 2030-2040-2050 présentées dans le Green Deal pour l'Europe, rendu public en novembre 2019, 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.

Ainsi, le nouveau plan stratégique « Renaulution », présenté en janvier 2021, intègre de nombreux projets qui visent à répondre aux enjeux liés au changement climatique.

On peut citer notamment :

- le lancement de 10 nouveaux véhicules électriques d'ici 2025,
- la transformation du site de Flins en « RE-Factory », première usine européenne d'économie circulaire dédiée à la mobilité,
- ou encore la création de l'entité commerciale Mobilize qui vise à développer les services de mobilité et d'énergie.

Le Groupe Renault a également annoncé la création d'un « Electro-pôle » dans le nord de la France qui possèdera la plus grande capacité de fabrication de véhicules électriques du Groupe au monde. De plus, il a annoncé la création en Espagne d'un important pôle d'hybridation pour ses usines de fabrication de véhicules et de moteurs. Cette nouvelle feuille de route pour l'Espagne prévoit également de développer la contribution sociétale et environnementale de Renault dans le pays, avec la mise en œuvre d'un projet d'économie circulaire à Séville.

2. Comment limitez-vous l'impact de la perte de biodiversité sur vos revenus futurs ? Précisez les indicateurs et moyens mis en place.

Groupe Renault a identifié le risque d'atteinte à la biodiversité dans sa matrice de matérialité des enjeux environnementaux, sociaux / sociétaux et de gouvernance (ESG) auxquels il sera confronté dans les cinq ans à venir (pour plus de détails, voir : Chapitre 2.1.4 du Document d'Enregistrement Universel 2020).

En 2018, le Groupe Renault a rejoint l'initiative Act4Nature (www.act4nature.com) afin de contribuer à la protection, à la valorisation et à la restauration de la biodiversité. Des engagements supplémentaires dans le cadre de Act4Nature International seront publiés en mai 2021. Ces engagements portent principalement sur la réduction des impacts du Groupe sur la biodiversité.

Renault a également identifié des dépendances envers les écosystèmes, principalement l'eau et les matières premières naturelles. Afin de limiter les impacts de ces dépendances sur les revenus futurs, le Groupe développe d'une part les principes de l'économie circulaire dont des boucles courtes matières et, d'autre part, assure un suivi d'indicateurs de consommation et de qualité de l'eau. De nouveaux objectifs d'amélioration ont été fixés en 2021 (pour plus de détails, voir le Chapitre 2.2.3.D du Document d'enregistrement universel 2020).

Par ailleurs, l'année 2020 et la crise sanitaire mondiale ont illustré le lien entre la perte de biodiversité et la dégradation globale de la santé humaine. Face à l'augmentation du risque de pandémie, Renault a appris en 2020 à protéger au mieux la santé de ses collaborateurs, partenaires et clients, tout en adaptant l'activité afin de pouvoir la poursuivre autrement.

3. Comment anticipez-vous la raréfaction de certaines ressources naturelles et les difficultés d'approvisionnement de vos ressources stratégiques ? En quoi cela affecte-t-il vos modèles économiques et comment sécurisez-vous vos filières d'approvisionnement ?

En amont, l'éco-conception propose d'étudier des options (par exemple, le dimensionnement) compatibles avec les meilleurs impacts environnementaux afin de limiter au maximum les externalités négatives sur le climat ou les ressources.

Renault a également mis en place une organisation spécifique afin de disposer d'une cartographie des risques matières identifiés à court, moyen et long terme. Une équipe dédiée assure une veille, développe des outils en interne et en partenariat avec les autorités européennes, nationales et des plates-formes collaboratives.

En cas de risque identifié – quel qu'il soit – en lien avec la disponibilité des ressources stratégiques pour le Groupe, les solutions sont à retenir en fonction de la spécificité de la matière ou des composants :

- Substituer autant que possible la ressource,
- Réduire / réutiliser la matière,
- Recycler avec pour ambition d'assurer la mise en place d'une économie circulaire, notamment via les liens capitalistiques dans des entités dédiées supervisées par la Business Unit « Renault Environnement ».

En ce qui concerne les risques associés à la chaîne d'approvisionnement, une stratégie de localisation au plus près des sites de production permet de disposer d'une visibilité accrue. En complément, la diversification du portefeuille de fournisseurs représente une action d'amortissement à des blocages au sein de la filière. Dans tous les cas, une collaboration étroite avec le réseau de fournisseurs reste au cœur des engagements et de la capacité d'adaptation du Groupe Renault.

Cet axe stratégique d'anticipation et d'action est un levier de compétitivité majeur, et donc de rentabilité, pour le Groupe Renault.

4. La solidarité entre acteurs économiques, grandes et petites entreprises, semble nécessaire pour limiter les impacts négatifs de la crise actuelle. Comment votre groupe adapte-t-il, aux plans national et international, ses pratiques d'achat ou de vente, pour soutenir ses fournisseurs ou ses clients qui sont affectés par la crise ? Appliquez-vous des politiques différenciées pour les TPE-PME ? La crise vous a-t-elle poussé à changer structurellement vos politiques en la matière ?

La crise de la Covid-19 a profondément affecté l'ensemble des parties prenantes de la filière automobile. La solidarité est une valeur cardinale du Groupe Renault.

Solidarité avec les clients

Le Groupe Renault a répondu présent pour ses clients de deux manières :

- La croissance du programme Garages Renault Solidaires.
Avec les offres des Garages Renault Solidaires, des garages du réseau Renault se portent volontaires pour

aider des publics à faibles revenus, identifiés par des prescripteurs sociaux (associations, plates-formes de mobilité, organismes sociaux, acteurs de l'emploi, etc.), en leur proposant des offres d'entretien ou de réparation à prix coûtant, avec la qualité de service du Groupe Renault. Ainsi, plus de 1 500 personnes ont été orientées vers ce programme en 2020, soit près de 10 000 personnes depuis son lancement.

En outre, le Groupe Renault déploie depuis 2018, en lien avec l'Action Tank Entreprise et Pauvreté et plusieurs partenaires prescripteurs (at-entreprise-pauvrete.org), une offre de location longue durée avec option d'achat adossée à un micro-crédit sur des véhicules particuliers neufs et véhicules utilitaires. Ces offres s'adressent exclusivement à des personnes qui ne sont pas éligibles au crédit classique. Cette opération a été proposée à près de 4 500 bénéficiaires potentiels en 2020. Les résultats obtenus en 2020 montrent que le programme touche bien sa cible. L'objectif du Groupe est de développer considérablement l'offre en LOA d'ici 2025.

– Des conditions adaptées pour les réseaux de distribution et les clients.

Les marques du Groupe Renault, via sa filiale RCI Bank & Services, ont accompagné leurs différents clients dans le cadre de la crise sanitaire en les soutenant avec différentes actions pro-actives en France et à l'international :

- Des reports d'échéance de 3 mois ont été mis en place pour tous les concessionnaires toutes marques, tous pays. Un moratoire a également été mis en place pour l'ensemble du réseau depuis mars / avril 2020 pour une durée de 1 an.
- Des mesures ont également été prises au profit des clients particuliers : offres spéciales avec 2 à 3 mois de loyers offerts, offres spécifiques sans apport, offres flexibles, etc.
- Des mesures similaires ont profité aux clients grands comptes et TPE / PME : décalage des prélèvements sans frais complémentaires, décalage des dates d'exigibilité de 3 mois pour tous les clients flottes, formules sans apport avec 3 premiers loyers offerts, etc.

Solidarité avec les fournisseurs

Dans sa relation avec ses fournisseurs, le Groupe Renault s'inscrit dans le cadre de la « Charte d'engagement sur les relations entre clients et fournisseurs au sein de la filière automobile » qui promeut les bonnes pratiques entre les acteurs de cette filière. Signée en 2009, cette Charte a été amendée en mai 2020 pour renforcer les relations stratégiques, économiques et contractuelles entre ses signataires, au regard des circonstances particulières créées par la crise de la Covid-19. La Charte fait l'objet d'un comité de suivi au sein duquel sont représentés tous les signataires. Ce comité porte une attention particulière aux conséquences de la crise sur l'ensemble de la filière.

D'une manière plus générale et au-delà la crise actuelle, le Groupe Renault déploie une politique d'achats responsables sur l'ensemble de sa chaîne d'approvisionnement (pour plus de détails sur la démarche d'achats responsables du Groupe, voir chapitre 2.5.2 du Document d'Enregistrement Universel 2020.)

SOCIAL

5. Comment gérez-vous, au niveau du groupe, les impacts sociaux associés au développement massif du télétravail depuis le début de la pandémie ? Notamment en termes de gestion des risques psychosociaux, de participation aux frais, d'enquête de satisfaction des salarié.e.s, d'inversion du choix des salarié.e.s, de part des salarié.e.s en télétravail, etc.

Le 9 juillet 2019, le Groupe Renault, IndustriALL Global Union, les fédérations syndicales françaises et les autres fédérations syndicales ou syndicats représentés au sein du Comité de Groupe Renault ont signé un nouvel accord cadre mondial « Construire ensemble le monde du travail au sein du Groupe Renault ». Six mois après cette signature, dès le début de l'année 2020, la crise de la Covid-19 ayant entraîné un usage généralisé du télétravail

dans l'ensemble du Groupe pour les fonctions qui le peuvent, le Groupe Renault et les partenaires signataires de cet accord, ont engagé la négociation d'un addendum à l'accord cadre mondial pour préciser les conditions du travail à distance des salarié(e)s du Groupe Renault (conditions de réussite, cadre de travail, équité professionnelle, suivi, ...). La signature de cet addendum est attendue pour la fin du mois d'avril 2021.

Dans ce cadre, en France, un groupe de réflexion paritaire a été engagé avec les partenaires sociaux en février et mars, un accord de méthode de négociation a été signé le 6 avril. La négociation a débuté le 13 avril et devrait durer jusqu'à la mi-mai.

En France, dès le premier confinement du printemps 2020, l'entreprise a eu le souci de prévenir les risques psychosociaux liés à la situation sanitaire inédite. Ainsi, dans le cadre d'un plan de soutien et d'accompagnement renforcé, un réseau de professionnels a été mobilisé pour accompagner les salariés qui le souhaitent : les facilitateurs internes de l'entreprise, les coachs internes, mais aussi les assistantes sociales et les professionnels de santé, médecins et infirmiers. Des psychologues externes étaient aussi mobilisés pour les salariés qui en éprouvaient le besoin. Ce dispositif de prévention des risques psychosociaux se poursuit aujourd'hui, enrichi de modules de formation à destination de la fonction RH et des managers. Enfin, une enquête santé s'est déroulée en octobre 2020 ; ses résultats ont permis de mettre en place des plans d'action au plus près du terrain.

6. Avez-vous une définition du « salaire décent » ne se limitant pas au salaire minimum légal local ? Si oui, laquelle ? Comment votre société s'assure-t-elle que ses salarié.e.s, mais aussi les salarié.e.s de ses fournisseurs, bénéficient d'un salaire décent ?

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.

Le Groupe Renault ne dispose pas de levier direct pour influencer sur le niveau de salaire des salariés de ses fournisseurs. Néanmoins, Renault a intégré le respect des exigences sociales dans ses standards de sélection et de relations fournisseurs.

En effet, dans le cadre de sa démarche « Achats responsables », le Groupe met en œuvre des diligences raisonnables (évaluation des fournisseurs, audits terrain par des tierces parties, permettant de veiller au respect par les fournisseurs des standards, lois, réglementations, soft laws en lien avec les sujets sociaux, environnementaux et éthiques. Ainsi, le respect du salaire minimum prévu par les droits du travail applicables fait partie des engagements pris contractuellement par les fournisseurs.

Pour plus de détails sur la démarche d'achats responsables du Groupe, voir : chapitre 2.5.2 du Document d'Enregistrement Universel 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 :
- **Quels sont ces critères ? Ont-ils évolué depuis le 1^{er} avril 2020 ?**
- **Quelle est la proportion de ces critères dans la formule d'intéressement ? A-t-elle évolué depuis un an ?**
- **Quelle est la part des salarié.es concernés ?**

Un accord d'intéressement France a été signé le 3 juillet 2020. Il comporte un critère financier basé sur la marge opérationnelle et un critère non financier basé sur le respect par le Groupe des normes de réduction des émissions de CO₂ par les véhicules particuliers neufs vendus en Europe (réglementation CAFE / CAFE = Corporate Average Fuel Economy).

Cet accord prévoit également la négociation d'accords spécifiques à chaque site. Ces accords « locaux » prévoient 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, quels sont les fonds bénéficiant effectivement d'un label responsable (CIES, Finansol, Greenfin, ISR) ? Pour chaque fonds proposé, quel est le nom du ou des labels, quelle est sa part en pourcentage de l'encours d'épargne salariale, à quelle proportion des salarié.e.s est-il proposé ? Par ailleurs, quelle est la part des salarié.e.s du groupe, en France et à l'étranger, ayant accès à d'autres formes d'épargne souscrite sur un plan professionnel, notamment en matière de retraite ? Quelle proportion des actifs correspondant à cette épargne est gérée de façon socialement responsable et dispose de « signes de qualité » ? Lesquels ?

En France, huit fonds communs de placement d'entreprise (FCPE) sont proposés aux salariés dans le cadre de l'épargne salariale. Parmi ces FCPE, le fonds « Renault France » est investi presque à 100 % en actions Renault et, de ce fait, ne rentre pas dans le cadre des critères d'attribution des labels responsables. Sur les sept autres FCPE, cinq bénéficient d'un label responsable, comme indiqué ci-dessous :

- Multipar Monétaire SR : ISR, CIES.
- Multipar Obligataire Solidaire : ISR, CIES, Finansol
- Multipar Equilibre Solidaire : ISR, CIES, Finansol
- Multipar Actions : ISR, CIES
- Renault Mobilize Solidaire : ISR, Finansol
- CMCIC Perspective Certitude : Pas de label
- CMCIC Perspective Monde : Pas de label.

Par ailleurs, la proportion des salariés et le montant des actifs de chacun des FCPE sont détaillés à la page 247 du Document d'Enregistrement Universel 2020.

À l'international, deux FCPE ont été mis en place au niveau du Siège dans le cadre des dispositions du plan d'épargne Groupe (PEG) et sont investis presque à 100 % en actions Renault : les fonds « Renault Shares » et « Renault International ». Les modalités fiscales et sociales en matière d'épargne et de retraite varient en fonction de la législation locale. C'est pourquoi chaque pays met en œuvre sa politique d'épargne salariale et veille à sa conformité. À l'exception des deux FCPE internationaux mis en place par le Siège, le Groupe n'est pas en mesure de publier des informations sur les dispositifs d'épargne salariale qui peuvent exister dans les différents pays où ses filiales opèrent.

GOUVERNANCE

9. Appliquez-vous pour votre reporting fiscal public le standard GRI 207 ?

Si oui, ce reporting porte-t-il sur tous les éléments indiqués dans ce standard et si non, quels éléments avez-vous choisi de ne pas publier et pourquoi ?

Si vous n'utilisez pas ce standard, quelles en sont les raisons et envisagez-vous de l'appliquer à échéance proche (un à deux ans) ? Quelles autres mesures avez-vous mises ou envisagez-vous de mettre en œuvre pour répondre à la demande croissante de transparence fiscale de la part de vos parties prenantes ?

En matière fiscale, le Groupe Renault se conforme à toutes les obligations légales et réglementaires françaises et internationales et notamment celles, très complètes, en matière de transparence fiscale (CbCR, DAC6, ...), mais n'applique pas le standard GRI 207.

La politique fiscale du Groupe Renault est décrite à la page 234 du Document d'Enregistrement Universel 2020.

La Direction Fiscale du Groupe Renault est responsable, au niveau mondial, de la mise en œuvre 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 examiner autant des risques fiscaux que du taux d'imposition du Groupe.

Comme le prévoit sa politique fiscale, Groupe Renault veille au respect, dans tous les pays où il 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 œuvre 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. Quel est le périmètre pris en compte pour les ratios d'équité que vous publiez ? Quelle analyse faites-vous de l'évolution de ces ratios ? Cette analyse vous a-t-elle poussé à adapter vos politiques de rémunération ? Si oui comment ?

Les indicateurs ont été calculés sur la base des rémunérations de tous les salariés, basés en France, de Renault s.a.s., de Société de Transmissions Automatiques (STA) et de la société Sofrastock, toutes filiales à 100% de Renault SA, soit 31 600 personnes qui ont été salariées en 2020. Le périmètre de ces trois sociétés représente 84 % des effectifs des filiales Auto du Groupe Renault en France au 31 décembre 2020.

Le détail de l'évolution des ratios sur les cinq dernières années figure page 320-321 du Document d'Enregistrement Universel 2020.

11. Au regard de la mise en œuvre de la politique d'égalité femmes / hommes de votre groupe, pourriez-vous nous communiquer :

- (i) L'agenda et les objectifs chiffrés – atteints ou à atteindre – concernant les sujets relatifs à cette politique (carrière, formation, rémunération, répartition vie privée / vie professionnelle, etc.) à tous les niveaux de responsabilité.**
- (ii) Si cette politique d'égalité est appliquée dans toutes les sociétés du groupe aussi bien en France qu'à l'international. Si non, pourquoi ?**
- (iii) Si oui, quels moyens spécifiques déployez-vous pour promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes dans vos pays d'implantation où cette notion rencontre des difficultés à s'imposer ?**

L'ambition du Groupe Renault est d'être le meilleur employeur pour les femmes dans l'industrie automobile, aussi bien en France qu'à l'international. Avec trois objectifs :

- devenir un employeur de référence pour les femmes ;
- neutraliser l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes d'ici 2025 ;

- maintenir notre leadership en matière de diversité de genre parmi les constructeurs automobiles et accroître la présence de femmes dans les positions clés.

Pour ce dernier objectif, l'ambition du Groupe Renault est de compter 30% de femmes d'ici 2030, 35% d'ici 2035 et 50% d'ici 2050 parmi les Instances Dirigeantes, les Senior Management positions (top 4 000) et les Management positions (top 11 000 soit 10 % des postes du Groupe avec le plus haut niveau de responsabilité).

Pour assurer, voire accélérer, la possibilité d'évolution des femmes vers ces postes, l'ensemble des processus RH visent à assurer leur détection et leur développement. Sur ce point, le Groupe propose aux femmes des dispositifs variés (mentoring, coaching, formations spécifiques) pour leur permettre de se développer et d'exprimer pleinement leur potentiel et leur leadership.

Pour plus d'information sur la politique de diversité appliquée au sein du Groupe Renault, voir pages 202 et 203 du Document d'enregistrement universel 2020.

12. Comment vos pratiques de lobbying sont-elles formalisées et comment s'intègrent-elles dans la stratégie RSE de votre groupe ? Pouvez-vous décrire la chaîne de responsabilité de votre société en matière de lobbying ou de relations institutionnelles ? Dans quels cas l'organe de contrôle de votre groupe (conseil d'administration, conseil de surveillance) peut-il ou doit-il être saisi ? Quels éléments se rapportant à vos pratiques de lobbying publiez-vous (positions publiques, budgets alloués...), et ce pour chacun de vos marchés mondiaux ?

Pour déployer sa stratégie et la bonne marche de ses activités dans les pays où il opère, le Groupe Renault entretient un dialogue permanent avec les parties prenantes : société civile, organisations non gouvernementales et acteurs publics. Les argumentations construites par le Groupe dans ce cadre concernent des décisions publiques portant sur des sujets variés : social, fiscalité, sécurité routière, environnement (dont la lutte contre le changement climatique) en ligne avec les engagements ESG de l'entreprise.

Les positions du Groupe sont portées auprès des décideurs publics pour répondre à leurs questions ou proposer des ajustements permettant de concilier l'intérêt du Groupe, de ses clients, actionnaires et salariés, et la recherche de l'intérêt général, défini selon les objectifs de développement durable de l'ONU. La démarche est cadrée par le « Code de déontologie dédié aux activités de représentation d'Intérêts » (référentiel interne pour la mise en œuvre la Charte éthique du Groupe), par la réglementation européenne (registre de transparence) et par les réglementations nationales.

Dans le cas de la France, Renault déclare ses représentants d'intérêts et ses actions à la Haute Autorité pour la Transparence de la Vie Publique (HATVP).

Le Groupe est membre d'un certain nombre de fédérations professionnelles, en France et à l'étranger, dont certaines associations de l'industrie automobile, ou encore de l'Association française des entreprises privées (AFEP) ou de l'Association nationale pour le développement de la mobilité électrique (AVERE France) qui agissent auprès des pouvoirs publics dans l'intérêt collectif de leurs adhérents.

13. Comment, concrètement, associez-vous les partenaires sociaux, au niveau du groupe et localement, pour engager votre entreprise dans une transition juste ? Entendez-vous publier leur avis concernant votre plan de vigilance ? Entendez-vous publier leur avis à propos de votre document de performance extra-financière ?

Le Groupe Renault est doté d'une instance unique de représentation de tous les salariés du Groupe Renault au niveau mondial (« Comité de Groupe Renault »). Composé des représentants de la direction générale et de 40 représentants des salariés venant des différents pays où Renault est présent, il reflète la diversité géographique, sociale et professionnelle de Renault dans le monde.

Instance privilégiée d'un dialogue social international, ouvert et responsable, il permet à la direction générale et aux représentants des salariés d'échanger sur la situation et les orientations stratégiques du groupe, ainsi que sur les intérêts de l'ensemble de ses salariés, dans le respect de toutes les parties prenantes.

Le Comité de Groupe Renault est également l'instance de suivi de deux accords cadre mondiaux « S'engager ensemble pour une croissance et un développement durables », conclu en juillet 2013 par la Direction générale de Renault, le Comité de Groupe Renault et IndustriALL Global Union et « Construire ensemble le monde du travail de demain », conclu en juillet 2019. Ce dernier accord a reçu, en octobre 2019, le premier prix de l'accord collectif le plus innovant, décerné par les Assises du Droit Social (ADS), vise à mieux préparer et à vivre les mutations permanentes du monde automobile qui impactent fortement le monde du travail.

La Déclaration de Performance Extra-Financière (« DPEF ») et le plan de vigilance du Groupe Renault sont présentés au chapitre 2 du Document d'Enregistrement Universel 2020 disponible sur le site Internet du Groupe. Ces informations sont mises à disposition de la représentation du personnel conformément à la loi et aux accords collectifs en vigueur dans l'entreprise notamment à travers la Base de Données Unique Renault.

À ce jour, les partenaires sociaux n'ont pas formulé d'avis écrit relatif à la DPEF ou au devoir de vigilance.

Le projet de DPEF est également 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 assiste également le représentant du CCSE.

De plus, les réalisations dans le domaine de l'environnement ou dans le domaine social et sociétal sont portées à la connaissance d'instances représentatives du personnel en particulier dans les Comités Sociaux et Économiques (CSE) des sociétés du Groupe.

Enfin, certains de ces sujets sont également traités dans des accords cadre mondiaux, comme « Construire ensemble le monde du travail au sein du Groupe Renault ».

1. Pour être en ligne avec l'Accord de Paris, quels sont les montants de CAPEX à horizon 2025 ? Comment ces CAPEX seront-ils répartis sur l'ensemble de la chaîne de valeur entre CAPEX de maintenance et CAPEX de croissance ? Quelle est la répartition géographique ?

Compte tenu du contexte de crise du secteur aérien, les investissements concerneront principalement les actifs existants et leur montant sera compris dans les enveloppes annuelles de CAPEX intégrées dans les objectifs annoncés au marché en début d'année.

S'agissant de ses modes de production, Safran s'est engagé à réduire ses émissions de 30 % entre 2018 et 2025 (scopes 1 et 2), ce qui correspond à un rythme de décarbonation compatible avec l'Accord de Paris. Cet engagement est mis en œuvre dans le cadre du Plan Bas-Carbone de Safran, décliné dans plus de 200 sites du groupe en France et dans le monde. Il nécessitera à la fois des dépenses courantes (par exemple pour s'approvisionner en énergie renouvelable plutôt que fossile, dans le cas où l'énergie renouvelable est plus coûteuse) et des investissements visant à réduire la consommation énergétique, qui sont intégrés au plan moyen-terme à cinq ans.

À fin 2020, environ 20 % des actions nécessaires à l'atteinte de l'engagement de Safran ont été mises en œuvre et notre objectif est d'identifier et inscrire dans la planification financière 100 % des actions nécessaires pour tenir ces engagements d'ici la fin de l'année.

S'agissant de ses produits, Safran consacre environ 75 % de son activité de recherche et technologie (R&T) à leur amélioration environnementale, et principalement au développement d'une aviation décarbonée. Cet effort d'investissement s'inscrit dans l'engagement pris par le secteur aérien en 2008 de diviser par deux ses émissions de gaz à effet de serre entre 2005 et 2050, s'inscrivant dans les trajectoires de réduction des émissions de gaz à effet de serre de l'Accord de Paris. Depuis plusieurs années, Safran s'investit particulièrement dans les axes de recherche technologique suivants : efficacité énergétique des moteurs, allègement des matériaux, utilisation de carburants durables, électrification et hybridation de la propulsion.

En 2019, Safran a consacré 548 M€ d'autofinancement à sa R&T. Si la crise de la Covid-19 a conduit à réduire cet autofinancement en 2020, les aides publiques apportées par le plan de soutien français au secteur aéronautique ont permis de maintenir un effort très soutenu de R&T sur la thématique de l'aviation décarbonée.

2. Comment limitez-vous l'impact de la perte de biodiversité sur vos revenus futurs ? Précisez les indicateurs et moyens mis en place.

Safran n'a pas identifié d'impact spécifique de ses activités sur les écosystèmes mondiaux, ni d'impact de la perte de biodiversité sur ses revenus futurs.

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 n'a été recensé en 2020 dans le Groupe avec un impact notable sur l'environnement.

Safran agit pour réduire l'utilisation de ressources naturelles, notamment le recours à des matières premières vierges et d'origine extractive (matières métalliques principalement). 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.

Enfin, le développement des carburants durables dans les prochaines décennies, dont les biocarburants avancés représenteront une large part, constitue un enjeu stratégique pour la décarbonation du secteur aérien et donc pour Safran. Le Groupe soutient le recours à des critères de durabilité exigeants pour ces biocarburants avancés. L'utilisation de matières premières en concurrence alimentaire, ou de produits néfastes pour la biodiversité comme l'huile de palme, n'est pas envisagée dans le secteur aérien.

3. Comment anticipez-vous la raréfaction de certaines ressources naturelles et les difficultés d'approvisionnement de vos ressources stratégiques ? En quoi cela affecte-t-il vos modèles économiques et comment sécurisez-vous vos filières d'approvisionnement ?

Les ressources naturelles les plus critiques sont principalement autour des métaux comme le cobalt ou le titane utilisés dans certains alliages. Nous avons d'ores et déjà mis en place des filières de recyclage pour les métaux les plus coûteux et utilisons des métaux dont une bonne partie vient d'une filière de recyclage.

Nous avons aussi une stratégie de développement de sources de matière alternative et en particulier en Europe. Par ailleurs, notre politique de réduction de notre empreinte carbone vise aussi à utiliser de manière plus économe les énergies polluantes et peu renouvelables.

4. La solidarité entre acteurs économiques, grandes et petites entreprises, semble nécessaire pour limiter les impacts négatifs de la crise actuelle. Comment votre groupe adapte-t-il, aux plans national et international, ses pratiques d'achat ou de vente, pour soutenir ses fournisseurs ou ses clients qui sont affectés par la crise ? Appliquez-vous des politiques différenciées pour les TPE-PME ? La crise vous a-t-elle poussé à changer structurellement vos politiques en la matière ?

Sur notre politique de vente vis-à-vis de nos clients, le principal effet de la crise a été la fragilisation des compagnies aériennes. Au-delà d'un suivi de la situation financière de nos clients, un dialogue continu a eu lieu afin d'organiser quand cela était possible un décalage des livraisons en lien avec les besoins exprimés ainsi que des reports de paiement dès que des accords de sécurisation de ceux-ci étaient possibles. À fin 2020, les retards de paiement atteignaient 481 M€.

S'agissant de sa base de fournisseurs, Safran est attaché à son ancrage local et au soutien des acteurs économiques français. 55 % de son effectif est présent en France soit 43 315 personnes. Safran maintient sa politique d'achat local avec 42 % du volume d'achats réalisé en France et 83 % des achats français ont été effectués auprès de PME ou ETI en 2020.

Pour faire face à la crise liée à la Covid-19 et à ses répercussions sur l'industrie aéronautique, Safran a mis en place une cellule de suivi et d'accompagnement de ses fournisseurs stratégiques dont les objectifs sont les suivants :

- Identifier les fournisseurs les plus à risque et qui ont un impact potentiel sur ses activités ;
- Établir un dialogue avec ces fournisseurs pour comprendre l'impact sur eux de la crise actuelle et leur capacité à maintenir leurs activités ;

- Étudier avec eux les mesures à mettre en place au sein de Safran (consistant par exemple pour les fournisseurs PME / ETI français à prendre en charge de leur stock de matières premières) mais aussi l'impact des aides et outils mis à disposition par les pouvoirs publics pour surmonter cette crise. Le cas échéant, et si cela semble justifié dans la mesure où les leviers classiques ne suffisent pas, de les orienter vers des solutions à plus long terme et structurelles de type adossement à d'autres acteurs industriels, fonds d'investissement, etc.

Cette approche se fait en coordination avec les organismes publics pouvant offrir des aides, les autres OEM (Airbus, Dassault, Thales) dans le cadre du GIFAS (Charte GIFAS) lorsque le fournisseur est commun, et peut le cas échéant conduire à des propositions de consolidation avec le Fonds Ace AeroPartenaires.

En 2020, Safran a souscrit à hauteur de 58 millions d'euros au fonds Ace AeroPartenaires mis en place dans le cadre du plan de soutien français à la filière aéronautique, et poursuit ainsi les actions d'investissement engagées depuis 2004 par les fonds Aerofund I, Aerofund II et Aerofund III.

Le Groupe contribue au financement des PME affectées par la crise et s'implique dans la restructuration et la consolidation du tissu industriel de la filière aéronautique française. En renforçant ainsi la structure financière de ses fournisseurs, il sécurise ses approvisionnements en même temps qu'il favorise l'émergence d'entreprises de taille intermédiaire (ETI) plus robustes et compétitives, capables de développer des marchés à l'international en sortie de crise.

SOCIAL

5. Comment gérez-vous, au niveau du groupe, les impacts sociaux associés au développement massif du télétravail depuis le début de la pandémie ? Notamment en termes de gestion des risques psychosociaux, de participation aux frais, d'enquête de satisfaction des salarié.e.s, d'inversion du choix des salarié.e.s, de part des salarié.e.s en télétravail, etc.

Nous avons lancé en octobre 2020 une enquête d'évaluation auprès des salariés de leur situation pendant la crise Covid 19 qui incluait la dimension du télétravail.

Plus de 39 000 collaborateurs ont répondu, soit près de la moitié des salariés du Groupe. Malgré toutes les contraintes liées à la situation de télétravail (occupation des enfants, disponibilité du matériel, environnement peu adapté), ce mode d'organisation a été plébiscité notamment lors des premières phases de confinement

Quelles qu'aient été les situations de travail, sur site ou en télétravail ou un panachage des deux, l'enquête a montré que c'est le maintien constant de la relation avec le manager et les collègues ainsi que la clarté des consignes et des objectifs qui ont favorisé une appréciation positive du travail dans ce contexte. Les communications régulières qui ont été faites sur les protocoles sanitaires, les enjeux et les impacts économiques de la crise ont été bien reçus (81% des salariés satisfaits).

Il est apparu aussi que la catégorie des managers (responsables d'équipes) nécessitait un accompagnement particulier du fait des difficultés inhérentes à la gestion d'une équipe à distance, à la priorisation des activités et aux contraintes liées à l'activité partielle.

À titre indicatif, quelques exemples d'actions mises en œuvre :

- Mise en place d'un accès libre à une assistance psychologique au travers d'un réseau de professionnels.
- Groupes de co-développement pour les managers et leurs équipes.
- Rituels d'échanges informels dans les équipes.

- Formation des managers et Rh à la gestion des conflits.
- Aménagements de jours supplémentaires de travail sur site pour les personnes en difficulté du fait de l'isolement ou de conditions de télétravail défavorables.
- Actions de communication Groupe pour sensibiliser les personnels aux impacts du télétravail, aux RPS, ...

6. Avez-vous une définition du « salaire décent » ne se limitant pas au salaire minimum légal local ? Si oui, laquelle ? Comment votre société s'assure-t-elle que ses salarié.e.s, mais aussi les salarié.e.s de ses fournisseurs, bénéficient d'un salaire décent ?

Safran a une politique de rémunération globale, compétitive, se situant le plus souvent au-dessus du marché, dans ses 30 pays d'implantation.

Safran analyse la rémunération de ses différentes catégories de collaborateurs à la fois par rapport au marché interne (pour une cohérence d'ensemble) et externe (via les enquêtes de positionnement 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'Épargne Groupe International (avec un abondement par l'employeur 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 au 31 décembre 2020, Safran fait partie des grandes entreprises françaises (CAC 40) dans lesquelles l'actionnariat salarié est le plus développé.

En 2020, dans un contexte exceptionnellement difficile, Safran a mis en œuvre une opération internationale d'actionnariat salarié qui visait à associer les salariés aux objectifs, succès et performances futures de Safran et qui venait également renforcer l'intégration des salariés qui avaient rejoint le Groupe. 91 % des salariés étaient éligibles au dispositif. 38% d'entre eux ont souscrit à l'offre au niveau mondial, l'offre ayant été largement sursouscrite.

Safran s'est vu décerné le Grand Prix de l'indice Euronext-FAS IAS, le 4 février 2021, qui vient récompenser la politique de promotion active de l'actionnariat salarié ainsi que le succès de cette opération dite « Safran Sharing 2020 ».

Enfin, pour répondre au besoin de tous nos collaborateurs en terme de couverture santé dans le monde, SAFRAN a retenu dans ses objectifs RSE 2025 l'objectif suivant : 100 % des salariés dans le monde peuvent bénéficier d'un socle minimum de protection santé (médical, optique et dentaire).

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 :

- Quels sont ces critères ? Ont-ils évolué depuis le 1^{er} avril 2020 ?
- Quelle est la proportion de ces critères dans la formule d'intéressement ? A-t-elle évolué depuis un an ?
- Quelle est la part des salarié.es concernés ?

Parmi les 20 accords d'intéressement de Safran en France, couvrant la quasi-totalité des salariés des filiales françaises de rang 1, tous intègrent des critères Santé, Sécurité et Environnement. Ces critères sont évalués tous les ans pour la détermination de l'atteinte des objectifs fixés dans chacun des accords d'intéressement.

À l'occasion de la renégociation triennale des accords d'intéressement, ces critères peuvent évoluer, et leur proportion est variable d'un accord à l'autre. À titre d'exemple, on trouve dans les accords d'intéressement des critères environnementaux et sociaux tels que :

- 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, quels sont les fonds bénéficiant effectivement d'un label responsable (CIES, Finansol, Greenfin, ISR) ? Pour chaque fonds proposé, quel est le nom du ou des labels, quelle est sa part en pourcentage de l'encours d'épargne salariale, à quelle proportion des salarié.e.s est-il proposé ? Par ailleurs, quelle est la part des salarié.e.s du groupe, en France et à l'étranger, ayant accès à d'autres formes d'épargne souscrite sur un plan professionnel, notamment en matière de retraite ? Quelle proportion des actifs correspondant à cette épargne est gérée de façon socialement responsable et dispose de « signes de qualité » ? Lesquels ?

L'épargne salariale chez Safran est composée d'un Plan d'Épargne Groupe (PEG), d'un Plan d'Épargne Retraite Collectif (PERCOL), ainsi d'un Plan d'Épargne Groupe International (PEGI). Pour la France, un dispositif de retraite supplémentaire dit « article 83 » existe également pour les cadres.

Sur les 5 fonds composant le Plan d'Épargne de Groupe Safran, 2 d'entre eux bénéficient d'un label responsable :

- 1 FCPE disposant du label ISR : « Safran Éthique 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 Éthique Solidaire (déjà présent dans le PEG), Safran Retraite Actions ISR.
- 1 FCPE avec une gestion à l'approche ISR : Safran Retraite Obligations ISR.

Les valeurs des cinq FCPE Plan d'Épargne Retraite Collectif (PERCOL) qui bénéficient d'un label responsable représentent 97 % des montants investis dans le Plan d'Épargne Retraite Collectif.

9. Appliquez-vous pour votre reporting fiscal public le standard GRI 207 ?

Si oui, ce reporting porte-t-il sur tous les éléments indiqués dans ce standard et si non, quels éléments avez-vous choisi de ne pas publier et pourquoi ?

Si vous n'utilisez pas ce standard, quelles en sont les raisons et envisagez-vous de l'appliquer à échéance proche (un à deux ans) ? Quelles autres mesures avez-vous mises ou envisagez-vous de mettre en œuvre pour répondre à la demande croissante de transparence fiscale de la part de vos parties prenantes ?

Il n'existe pas à ce jour de reporting fiscal public légal. Néanmoins, Safran promeut la transparence fiscale et à ce titre Safran publie tous les ans la mise à jour de sa politique fiscale Groupe sur son site Internet²⁴.

Cette politique exprime notamment ses engagements en matière de transparence et de refus de toute planification fiscale agressive.

²⁴ Politique fiscale du groupe Safran (octobre 2020). <https://www.safran-group.com/fr>

Safran dépose annuellement auprès de l'administration fiscale française un *reporting* pays par pays au format défini par l'OCDE dans l'action 13 du projet BEPS (Base Erosion and Profit Shifting).

Le groupe s'est également engagé avec l'administration fiscale française dans un « partenariat fiscal » dès la création du programme en mars 2019. Il vise à établir une relation de travail de long terme entre Safran et l'administration fiscale française fondée sur la transparence et la confiance. Ce programme est réservé aux Groupe qui respectent leurs obligations légales et coopèrent avec l'administration fiscale. Un examen de conformité a été réalisé à cet effet par l'administration fiscale avant la validation de la candidature du Groupe.

Safran acquitte ses impôts dans les pays où le Groupe exerce ses activités et en stricte fonction de la valeur ajoutée produite dans chacun de ces pays. L'impôt acquitté par le Groupe dans les différents pays ne se limite pas au seul impôt sur les sociétés visées par le *reporting* de l'OCDE mais comprend également tous les impôts « de production » liés aux implantations physiques et notamment à ses sites industriels. Le Groupe contribue ainsi aux finances publiques locales.

Au-delà des travaux actuellement menés dans le cadre des diverses obligations légales déjà adoptées ou à venir, Safran envisage de compléter la publication de sa politique fiscale d'une analyse spécifique de l'impôt payé qui présenterait les agrégats pertinents permettant aux parties prenantes d'apprécier la participation de Safran aux finances publiques des différents pays où le groupe exerce ses activités.

10. Quel est le périmètre pris en compte pour les ratios d'équité que vous publiez ? Quelle analyse faites-vous de l'évolution de ces ratios ? Cette analyse vous a-t-elle poussé à adapter vos politiques de rémunération ? Si oui comment ?

Pour la deuxième année consécutive, 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, avec 43 315 salariés, sur une base volontaire, affirmant ainsi son engagement pour maintenir la cohésion sociale.

Ces ratios ont été présentés une nouvelle fois cette année au comité des nominations et des rémunérations et au Conseil d'administration de Safran, et cela continuera d'être 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.

En 2020, ce multiple a par ailleurs été significativement en baisse par rapport à 2019 (32,0 en multiple de rémunération moyenne 2020 à comparer à 47,0 en 2019 sur le périmètre France) en raison du fait que le Directeur Général était dans sa dernière année de mandat et ne s'est donc pas vu attribuer d'actions de performance.

L'ensemble de ces informations figure au paragraphe 6.6.2.5 du Document d'Enregistrement Universel 2020 de Safran.

- 11. Au regard de la mise en œuvre de la politique d'égalité femmes / hommes de votre groupe, pourriez-vous nous communiquer :**
- (i) L'agenda et les objectifs chiffrés – atteints ou à atteindre – concernant les sujets relatifs à cette politique (carrière, formation, rémunération, répartition vie privée / vie professionnelle, etc.) à tous les niveaux de responsabilité.**
 - (ii) Si cette politique d'égalité est appliquée dans toutes les sociétés du groupe aussi bien en France qu'à l'international. Si non, pourquoi ?**
 - (iii) Si oui, quels moyens spécifiques déployez-vous pour promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes dans vos pays d'implantation où cette notion rencontre des difficultés à s'imposer ?**

i. L'agenda et les objectifs chiffrés – atteints ou à atteindre – concernant les sujets relatifs à cette politique (carrière, formation, rémunération, répartition vie privée / vie professionnelle, etc.) à tous les niveaux de responsabilité

De nombreux indicateurs chiffrés sont suivis afin de pouvoir piloter la politique d'égalité professionnelle femmes / hommes de Safran et d'atteindre ses objectifs.

Parmi les indicateurs majeurs, au 31.12.2020, les femmes représentaient :

- 27,7 % des effectifs ;
- 24,8 % des cadres ;
- 13 % des cadres dirigeants ;
- 34,6 % des recrutements externes et 31 % des recrutements cadres ;
- 42,86 % de femmes au CA (au 31/12) et 11 % au Comex ;

Ces résultats, ainsi que les plans d'actions associés, sont présentés et débattus chaque année au conseil d'Administration et au comité nominations et rémunérations.

Des objectifs quantitatifs ont été fixés à l'horizon 2025 :

- 30 % de femmes dans le Groupe ;
- 22 % femmes cadres dirigeantes. Cet indicateur fait partie des 14 indicateurs clés de la nouvelle stratégie RSE « Engage for the futur » ;
- A minima 4 femmes dans les comités de direction des sociétés de rang 1 et au comité exécutif Groupe ;
- 27 % de femmes cadres ;
- 41 % femmes dans les recrutements externes ;
- 34 % de femmes cadres recrutés.

ii. Si l'application de cette politique d'égalité est appliquée dans toutes les sociétés du groupe aussi bien en France qu'à l'international. Si non, pourquoi ?

Oui, la politique d'égalité professionnelle femmes / hommes est définie au niveau Groupe et est déclinée dans toutes les sociétés de rang 1 de Safran sur tous leurs sites dans le monde. Un comité Groupe des responsables RH dédiés au développement des carrières RH se réunit mensuellement.

Ces réunions sont animées par la Direction Groupe Talent-Carrière et Mobilité. Dans chaque société la politique est ensuite déclinée et suivie. Des accords sur l'égalité professionnelle sont signés par chaque société.

iii. Si oui, quels moyens spécifiques déployez-vous pour promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes dans vos pays d'implantation où cette notion rencontre des difficultés à s'imposer ?

Safran met en place de nombreuses mesures pour promouvoir l'égalité professionnelle dans l'ensemble de ses pays d'implantation :

Via un accompagnement en interne pour accroître le nombre de femmes :

- Assurer une attention particulière aux femmes à potentiel dans les comités carrière de l'entreprise pour mieux détecter nos talents féminins.
- Mise en place d'un suivi de carrière personnalisé pour les talents féminins pour définir des parcours professionnels et des plans de développement adaptés.
- Identifier les candidats issus des viviers et positionner les femmes du groupe à potentiel dans les plans de succession pour les postes de direction.
- Soutenir le développement personnel de femmes grâce aux programmes de formation : développement de carrière pour les femmes, programme de leadership, mentoring pour les femmes et les hommes et programme d'embarquement pour les nouveaux cadres.

Via un encadrement et une responsabilisation de tous :

- Une revue spécifique des salaires a été réalisée début 2021 pour réduire les écarts résiduels de rémunération entre les salaires Femmes / Hommes de tous les cadres dirigeants;
- La charte d'éthique (revue en 2020) concerne tous les salariés de toutes les implantations du Groupe et tous les salariés ont accès au dispositif d'alerte éthique.
- Les objectifs d'égalité professionnelle femmes / hommes sont déclinés au DG et à l'ensemble des présidents, codirs et DRH des sociétés avec un impact direct sur leur rémunération variable.

Via des actions de pédagogie et de sensibilisation :

- Un MOOC spécifique à Safran sera disponible d'ici fin 2021 d'abord en français puis à terme en anglais pour sensibiliser tous les salariés ;
- La journée internationale des droits de la Femme a été célébrée en 2021 avec l'organisation d'une conférence pour chaque zone (Europe, Amérique du nord et Asie) et la publication d'une fresque présentant 15 pionnières de l'égalité F / H.
- Plusieurs articles du DRH Groupe sont publiés sur l'intranet et réseaux sociaux sur ce sujet ainsi que des interviews de « rôles modèles » de femmes du Groupe ;
- Participation à plusieurs associations en faveur de l'égalité professionnelle et en interne le réseau de femmes Women@safran organise régulièrement des conférences en France, Canada, Singapour, Tunisie...

12. Comment vos pratiques de lobbying sont-elles formalisées et comment s'intègrent-elles dans la stratégie RSE de votre groupe ? Pouvez-vous décrire la chaîne de responsabilité de votre société en matière de lobbying ou de relations institutionnelles ? Dans quels cas l'organe de contrôle de votre groupe (conseil d'administration, conseil de surveillance) peut-il ou doit-il être saisi ? Quels éléments se rapportant à vos pratiques de lobbying publiez-vous (positions publiques, budgets alloués...), et ce pour chacun de vos marchés mondiaux ?

i. Comment vos pratiques de lobbying sont-elles formalisées et comment s'intègrent-elle dans la stratégie RSE de votre groupe ?

Safran s'engage à ce que ses activités de lobbying soient menées dans le respect de toutes les réglementations et lois applicables. Au sein de l'entreprise, une Charte de lobbying s'applique. Celle-ci est communiquée aux collaborateurs de Safran et des prestataires externes de lobbying, qui doivent en prendre connaissance et en

accuser réception auprès de la DG2I (Direction Groupe International et Institutionnel) conformément à la procédure de Conformité Commerciale Internationale. Tout collaborateur de Safran ou prestataire externe de lobbying pour Safran qui contreviendrait à la présente charte se verrait appliquer une sanction disciplinaire ou contractuelle. Cette Charte est également mise en ligne sur le site internet du Groupe. De la même manière, un code de conduite et une charte d'éthique existent et sont portées à la connaissance des salariés.

S'agissant de la lutte anti-corruption, Safran est la première société de l'indice boursier français CAC 40 à avoir reçu la certification anti-corruption de l'agence française ADIT (Agence pour la Diffusion de l'Information Technologique) qui reconnaît également les efforts déployés pour faire en sorte que les règles et procédures appliquées soient conformes aux normes internationales.

ii. Pouvez-vous décrire la chaîne de responsabilité de votre société en matière de lobbying ou de relations institutionnelles ?

Au sein du groupe Safran, les activités de lobbying sont placées sous la responsabilité du Directeur Groupe International et Institutionnel qui siège au Comité Exécutif de l'entreprise, plus particulièrement du directeur des Affaires publiques au sein de son équipe. Lorsque qu'une société du Groupe souhaite engager des actions de lobbying indirect via les prestations d'un consultant extérieur, le « Trade Compliance Officer » (TCO) de la société concernée doit être saisi afin de préparer un dossier de validation du partenaire par la Direction Groupe International et Institutionnel de Safran selon la Procédure de Conformité Commerciale Internationale.

iii. Quels éléments se rapportant à vos pratiques de lobbying publiez-vous (positions publiques, budgets alloués...), et ce pour chacun de vos marchés mondiaux ?

Safran se conforme aux obligations nationales (registre en ligne mis à disposition par la Haute Autorité pour la transparence de la vie publique mis à jour annuellement ; loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique), européennes (registre de transparence géré conjointement par le Parlement européen et la Commission européenne) et internationales (FCPA (Foreign Corrupt Practices Act), UK Bribery Act, Convention de l'OCDE, 10e principe du Pacte mondial des Nations Unies). Par ailleurs, le groupe respecte les lois et règlements applicables dans les pays où il opère.

13. Comment, concrètement, associez-vous les partenaires sociaux, au niveau du groupe et localement, pour engager votre entreprise dans une transition juste ? Entendez-vous publier leur avis concernant votre plan de vigilance ? Entendez-vous publier leur avis à propos de votre document de performance extra-financière ?

Lors des consultations sur la stratégie du Groupe faites annuellement auprès des instances représentatives du personnel, des thématiques liées la transition du Groupe font l'objet d'échanges, notamment sur les sujets environnementaux liés 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. Ces consultations sont faites au niveau de chacune des filiales, ainsi que lors de présentations au Comité de groupe, au Comité Européen, ainsi qu'au Coordinateurs syndicaux du Groupe.

Les partenaires sociaux n'émettent pas d'avis spécifique sur la Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF) de Safran ni sur le plan de vigilance. Cependant, certaines des 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 œuvre par le Groupe et ses filiales, font l'objet de consultations spécifiques des Instances Représentatives du Personnel (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.

1. Pour être en ligne avec l'Accord de Paris, quels sont les montants de CAPEX à horizon 2025 ? Comment ces CAPEX seront-ils répartis sur l'ensemble de la chaîne de valeur entre CAPEX de maintenance et CAPEX de croissance ? Quelle est la répartition géographique ?

Saint-Gobain a pris un engagement vers la neutralité carbone à l'horizon 2050. En novembre 2020, le Groupe a publié une feuille de route Carbone²⁵.

À cette occasion, les objectifs de réduction des émissions de CO₂ de 33 % du scope 1 + 2 et de 16 % du scope 3 en valeur absolue par rapport à 2017 ont été annoncés. Ces objectifs ont été validés par Science Based Target initiative et sont donc alignés sur la trajectoire de l'Accord de Paris.

Quatre leviers d'action sont identifiés pour atteindre les objectifs attendus sur la route de la neutralité carbone à l'horizon 2050 :

- Innovation dans les procédés industriels
- Optimisation et réduction des consommations d'énergie
- Transition vers l'utilisation d'énergie décarbonée
- Fournisseurs et logistique

Des plans d'action sont menés sur chacun de ces leviers. Dans ce cadre une enveloppe budgétaire de 100 millions d'euros par an entre 2020 et 2030 a été allouée.

La répartition de cette enveloppe reste flexible mais fera l'objet d'un suivi précis.

Concernant les innovations dans les procédés, l'objectif est d'identifier des usines pilote pour développer et tester des innovations qui pourront ensuite être déployées dans le monde entier. Ainsi, Saint-Gobain a annoncé un investissement dans son usine de plaque de plâtre en Norvège qui intègre une augmentation de capacité de l'usine et des innovations de procédé pour en faire le premier site de production de plaque de plâtre neutre en carbone²⁶.

Saint-Gobain investit également pour favoriser la transition vers l'utilisation d'énergie décarbonée répondant aux impératifs des procédés industriels en termes de flexibilité et de compétitivité. Ainsi, un accord a été conclu pour couvrir les besoins en Amérique du Nord²⁷.

Le Groupe souhaite également générer de l'innovation sur sa chaîne de valeur avec ses fournisseurs et ses clients.

Des collaborations sont initiées avec les fournisseurs pour réduire l'impact des matières premières. Une collaboration et des investissements en partenariat avec des fournisseurs existants ou potentiels sont favorisés et des échanges initiés.

Concernant les clients, des programmes d'écoconception sont développés pour concevoir des produits à faible contenu carbone et permettant un accroissement des émissions évitées par les clients dans la phase d'utilisation.

Saint-Gobain s'est fixé comme objectif d'avoir 100 % de ses gammes de produits disposant d'une Analyse de Cycle de Vie à l'horizon 2030.

²⁵ https://www.saint-gobain.com/sites/saint-gobain.com/files/sustainability_commitments_-_communication_financiere_-_nov_2020_-_11122020_-_0h15.pdf

²⁶ https://www.saint-gobain.com/sites/sgcom.master/files/20210524_usine_zero_carbone_norvege_fr.pdf

²⁷ https://www.saint-gobain.com/sites/sgcom.master/files/20210322_us_wind_mill_farm_vf.pdf

Enfin, au-delà de son objectif de neutralité carbone, Saint-Gobain contribue à la réduction des émissions carbone de ses clients grâce à une offre de solutions durables et performantes.

En 2020, les solutions durables représentent 72 % du CA du Groupe.

En complément, Saint-Gobain est engagé dans le développement des marchés liés à la construction légère ou la préfabrication qui facilitent la réduction de l'impact carbone de la construction.

Par exemple, une première maison individuelle entièrement réalisée en béton imprimé 3D a été mise à disposition d'une famille aux Pays-Bas²⁸.

L'ensemble des éléments sur l'engagement Net Zéro Carbone 2050 est disponible à l'ensemble des parties prenantes sur le site Internet²⁹.

2. Comment limitez-vous l'impact de la perte de biodiversité sur vos revenus futurs ? Précisez les indicateurs et moyens mis en place.

Saint-Gobain a publié sa politique Biodiversité en juin 2018³⁰.

Cette politique intègre l'objectif de préserver, restaurer, favoriser et promouvoir la biodiversité avec les parties concernées.

Le Groupe s'est également engagé dans l'initiative internationale Act4Nature et a renouvelé ses engagements et objectifs début 2021. Ces engagements ont été revus et validés par les tierces parties de l'initiative³¹.

Les actions de Saint-Gobain portent d'abord sur la limitation des impacts négatifs liés à ses activités et sa chaîne de valeur et limiter ainsi les pertes de biodiversité. Pour les impacts directs, cela concerne essentiellement des plans d'action sur les sites proches de zones à forte valeur écologique et les sites d'exploitation de matières premières.

Les impacts liés aux achats sont concentrés sur les achats de matières premières vierges et les achats de bois pour les activités de négoce.

La politique bois mise en œuvre depuis 2008 intègre une dimension de réduction d'impact sur la biodiversité depuis l'origine. Elle a été mise à jour en 2020³².

Des mesures spécifiques sont prises en fonction des risques sur les essences de bois, en particulier l'obligation du recours à la certification FSC pour les essences à risques.

La liste des essences interdites à la vente intègre les pertes de biodiversité. Une mise à jour régulière de cette liste est en place. Elle est basée sur la liste rouge des espèces menacées de l'UICN (Union Internationale pour la Conservation de la Nature) et les listes de la CITES (Convention sur le commerce international des espèces de faune et de flore sauvages menacées d'extinction).

Les activités de négoce anticipent de façon proactive l'arrêt de la vente de bois issu des essences menacées en travaillant à une offre de produits alternatifs présentant les mêmes qualités pour les clients mais utilisant des essences non menacées.

Concernant les sites d'extraction du Groupe (essentiellement du Gypse et du sable), une charte biodiversité spécifique a été publiée intégrant la restauration des sites. Un objectif spécifique validé dans l'engagement Act4Nature concerne les carrières actives et l'amélioration de la gestion de la biodiversité.

²⁸ https://www.saint-gobain.com/sites/sqcom.master/files/communique_saint-gobain_maison_beton_imprime_3d_30042021.pdf

²⁹ <https://www.saint-gobain.com/fr/net-zero-carbone>

³⁰ https://www.saint-gobain.com/sites/sqcom.master/files/a4_group_biodiversity_policy_fr.pdf

³¹ http://www.act4nature.com/wp-content/uploads/2021/05/SAINT-GOBAIN-VF-29_04.pdf

³² https://www.saint-gobain.com/sites/sqcom.master/files/2020_politiquebois.pdf

3. Comment anticipez-vous la raréfaction de certaines ressources naturelles et les difficultés d'approvisionnement de vos ressources stratégiques ? En quoi cela affecte-t-il vos modèles économiques et comment sécurisez-vous vos filières d'approvisionnement ?

Le développement de l'économie circulaire permet à Saint-Gobain le remplacement de matières naturelles vierges par des matières recyclées. Certains produits du Groupe sont recyclables à l'infini. C'est le cas du verre et des plaques de plâtre. Les procédés de fabrication sont adaptés à l'intégration de matières recyclées issues de collectes internes ou externes.

D'autres produits acceptent le remplacement de matières premières par des matières recyclées issues de la collecte de déchets d'autres circuits de consommation.

Par exemple, les procédés de production de laine de verre intègrent depuis de nombreuses années du verre recyclé issu de la collecte de verre d'emballage alimentaire. De même, la production de tuyaux de fonte utilise un procédé dit de deuxième fusion qui s'effectue par fusion de ferrailles et de fontes de récupération.

Pour chacun de ces procédés, le remplacement de matières premières vierges est limité par la disponibilité des matières recyclées.

C'est pourquoi Saint-Gobain s'engage pour la création de circuits de collecte dans les pays où il est présent.

Aujourd'hui, Saint-Gobain dispose de plus de 1 200 points de collecte de déchets de matériaux de construction en France grâce à son réseau de distribution.

Le Groupe investit également dans le traitement des produits collectés pour les transformer en matière première utilisables en remplacement des matières premières vierges dans les procédés industriels.

Par exemple, Saint-Gobain a étendu les services de démantèlement des fenêtres à de nombreux pays en Europe.

Au-delà des actions de collecte et de traitement, l'innovation du Groupe est aussi mise au service de la transition vers une économie circulaire. L'innovation produit et l'écoconception intègrent la volonté d'introduire toujours plus de matières recyclées dans les compositions des produits.

Au-delà, la conception intègre l'amélioration de la recyclabilité ou de la réutilisation des produits et systèmes y compris leurs emballages. La réparabilité et la facilité de désassemblage en fin de vie sont également pris en compte dans les processus d'innovation. Ils sont particulièrement critiques pour développer l'économie circulaire.

L'organisation locale, la diversité des procédés industriels et des matériaux utilisés, la présence commerciale sur le marché de la construction, et les réseaux de distribution sont autant d'atouts du Groupe pour favoriser des initiatives de collecte et des partenariats industriels, ou développer de nouveaux circuits de collecte et de traitement des déchets.

Des informations complémentaires sont disponibles dans le Document d'Enregistrement Universel (p. 103)³³.

4. La solidarité entre acteurs économiques, grandes et petites entreprises, semble nécessaire pour limiter les impacts négatifs de la crise actuelle. Comment votre groupe adapte-t-il, aux plans national et international, ses pratiques d'achat ou de vente, pour soutenir ses fournisseurs ou ses clients qui sont affectés par la crise ? Appliquez-vous des politiques différenciées pour les TPE-PME ? La crise vous a-t-elle poussé à changer structurellement vos politiques en la matière ?

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 participant) mais reste très locale et les achats sont largement décentralisés.

³³ https://www.saint-gobain.com/sites/sgcom.master/files/sgo_urd2020_fr_mel2_210318.pdf

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.

Saint-Gobain en France s'est largement mobilisé en soutien des plans de relance économique. En complément d'une campagne en faveur de la rénovation énergétique des bâtiments, le Groupe s'est engagé à former plus de 10 000 artisans par an aux enjeux environnementaux³⁴.

SOCIAL

5. Comment gérez-vous, au niveau du groupe, les impacts sociaux associés au développement massif du télétravail depuis le début de la pandémie ? Notamment en termes de gestion des risques psychosociaux, de participation aux frais, d'enquête de satisfaction des salarié.e.s, d'inversion du choix des salarié.e.s, de part des salarié.e.s en télétravail, etc.

La gestion de la pandémie mise en œuvre s'est appuyée sur les réseaux RH, Environnement Hygiène Santé et Sécurité, et les médecins. Dès le début de la crise sanitaire et la détection des risques en Chine, une coordination mondiale de suivi épidémique a été mise en place pour assurer la veille scientifique et réglementaire, communiquer les mesures de prévention, accompagner et suivre le déploiement sur tous les sites.

Dès février 2020, une cellule de crise a été mise en place.

Saint-Gobain s'est fixé 2 priorités :

- Protéger les employés, intérimaires et sous-traitants sur site des risques sanitaires dans le respect des exigences des autorités sanitaires et en intégrant les spécificités culturelles locales et pouvant selon les pays appliquer des mesures de protection additionnelles comme par exemple le recours au télétravail anticipé par rapport aux décisions des autorités locales.
- Prévenir les risques d'impact psychologique liés aux mesures de confinement au passage au télétravail et autres risques psychologiques.

Pour assurer cette prévention des risques, le Groupe s'est appuyé sur son outil de Mental WellBeing, une application digitale qui permet aux managers d'accéder à des guides spécifiques pour accompagner la mise en place du télétravail en assurant le lien social et la motivation des collaborateurs.

L'outil permet également d'échanger des bonnes pratiques et d'anticiper des spécificités par pays.

Plus de 120 000 collaborateurs se sont exprimés lors de l'enquête annuelle de satisfaction soit 78 % des employés. Le niveau d'engagement mesuré est encore plus fort que celui mesuré avant la crise sanitaire et a atteint 82 %.

De façon plus spécifique plus de 80 % des salariés estiment que leurs conditions de travail sont bonnes et que l'équilibre entre la vie professionnelle et vie personnelle est satisfaisant.

6. Avez-vous une définition du « salaire décent » ne se limitant pas au salaire minimum légal local ? Si oui, laquelle ? Comment votre société s'assure-t-elle que ses salarié.e.s, mais aussi les salarié.e.s de ses fournisseurs, bénéficient d'un salaire décent ?

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 2020, moins de 1 % des collaborateurs n'étaient pas couverts par l'un ou l'autre.

³⁴ <https://www.saint-gobain.com/fr/pour-la-renovation>

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.

Tous les collaborateurs du Groupe dans le monde bénéficieront, a minima, de cette couverture à fin 2022.

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 :

- **Quels sont ces critères ? Ont-ils évolué depuis le 1^{er} avril 2020 ?**
- **Quelle est la proportion de ces critères dans la formule d'intéressement ? A-t-elle évolué depuis un an ?**
- **Quelle est la part des salarié.es concernés ?**

En France, des accords d'intéressement sont négociés avec les partenaires sociaux au niveau de chaque société. Depuis quelques années, les thématiques et indicateurs environnementaux et sociaux se développent et sont de plus en plus présents.

En particulier, la majorité d'entre eux intègre un critère lié à la sécurité, et certains d'entre eux intègrent également un critère lié à la dimension sociale comme le taux d'absentéisme ou des critères environnementaux.

10 à 30 % du total de l'intéressement des sociétés françaises du Groupe dépend directement de la performance en matière sociale ou environnementale.

8. Dans le cadre de l'épargne salariale, quels sont les fonds bénéficiant effectivement d'un label responsable (CIES, Finansol, Greenfin, ISR) ? Pour chaque fonds proposé, quel est le nom du ou des labels, quelle est sa part en pourcentage de l'encours d'épargne salariale, à quelle proportion des salarié.e.s est-il proposé ? Par ailleurs, quelle est la part des salarié.e.s du groupe, en France et à l'étranger, ayant accès à d'autres formes d'épargne souscrite sur un plan professionnel, notamment en matière de retraite ? Quelle proportion des actifs correspondant à cette épargne est gérée de façon socialement responsable et dispose de « signes de qualité » ? Lesquels ?

Le Plan d'Épargne Groupe (PEG) permet aux collaborateurs d'acquérir des actions du Groupe en bénéficiant d'une décote et dans certains pays un abondement complémentaire. Proposé dans 46 pays, le PEG est accessible à plus de 88 % des collaborateurs du Groupe.

Ainsi, la part du capital de Saint-Gobain détenue par les salariés par l'intermédiaire des fonds d'épargne Groupe est de 9,1 % en 2020.

Le Groupe propose en complément 3 fonds d'épargne salariale diversifiés dans son Plan d'Épargne Groupe. Si ces fonds ne sont pas labélisés ISR, ils intègrent tous des dimensions de performance ESG.

L'un des fonds est particulièrement axé sur l'investissement vers l'économie bas carbone.

En matière de retraite, une démarche globale de labélisation ISR des fonds investis est menée en France. En 2021, la proportion de fonds labélisés est de l'ordre de 60 %.

Dans les autres pays, les fonds intègrent des critères ESG mais ne disposent pas de label spécifique.

9. Appliquez-vous pour votre reporting fiscal public le standard GRI 207 ?

Si oui, ce reporting porte-t-il sur tous les éléments indiqués dans ce standard et si non, quels éléments avez-vous choisi de ne pas publier et pourquoi ?

Si vous n'utilisez pas ce standard, quelles en sont les raisons et envisagez-vous de l'appliquer à échéance proche (un à deux ans) ? Quelles autres mesures avez-vous mises ou envisagez-vous de mettre en œuvre pour répondre à la demande croissante de transparence fiscale de la part de vos parties prenantes ?

Le Groupe agit en conformité avec les lois fiscales des pays où il est présent et s'acquitte de ses obligations déclaratives et de paiement de l'impôt dans les délais. Saint-Gobain n'a pas mis en place de structures dont l'objet serait l'évasion fiscale et applique les lois et réglementations fiscales avec honnêteté et intégrité. Ses transactions intra-groupe respectent le principe dit de « pleine concurrence ». Ainsi, la charge de l'impôt acquittée par Saint-Gobain est corrélée à ses lieux d'implantation et donc à la création de valeur réalisée.

Depuis 2019, le Groupe participe à l'initiative autour d'un partenariat fiscal pour un dialogue régulier et transparent entre l'administration fiscale et des grandes entreprises volontaires.

Saint-Gobain applique partiellement le standard GRI 207.

Le contexte législatif évolue. Le Groupe se conformera aux éventuelles nouvelles dispositions de reporting fiscal.

10. Quel est le périmètre pris en compte pour les ratios d'équité que vous publiez ? Quelle analyse faites-vous de l'évolution de ces ratios ? Cette analyse vous a-t-elle poussé à adapter vos politiques de rémunération ? Si oui comment ?

Conformément à la réglementation en vigueur et aux lignes directrices élaborées par l'Afep, les ratios d'équité ont été calculés sur une base équivalent temps plein sur le périmètre Compagnie de Saint-Gobain et, sur une base volontaire, sur le périmètre France qui recouvre la Compagnie de Saint-Gobain et l'ensemble de ses filiales consolidées immatriculées en France (voir : pages 201 à 203 du Document d'Enregistrement Universel 2020.)

Ce périmètre est jugé pertinent car :

- il représente environ 25 % des effectifs du Groupe, au 31 décembre 2020, soit près de 40 000 salariés.
- il présente une homogénéité de structure de salaires et de type de contrats pris en compte (22 % de cadres, 52 % d'employés / agents de maîtrise et 26 % d'ouvriers en 2020), et ne subit pas de variation de taux de change, ce qui permet une meilleure comparabilité dans le temps, contrairement à un périmètre Monde.

L'évolution de ces ratios est suivie par le Conseil et le Comité des nominations et des rémunérations. Elle confirme le caractère approprié de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux, dont la rémunération, davantage exposée à l'évolution des résultats du Groupe que celle des salariés, baisse plus fortement que la rémunération moyenne des salariés en France lorsque la performance du Groupe est en baisse : voir 2018, et, 2020, où la baisse des rémunérations fixe (-7,3 %) et variable (-16,5 % avant réduction du variable au titre de 2019) apparaît comme compensée de manière théorique par l'augmentation de la valeur IFRS des actions de performance attribuées en 2020, du fait de l'augmentation du cours de bourse de l'action, à attribution égale en nombre d'instruments (voir : page 168 du Document d'Enregistrement Universel 2020).

Les politiques de rémunération des salariés du Groupe prennent en compte d'autres facteurs, au-delà des ratios de rémunération, comme l'évolution des écarts de rémunération entre les hommes et les femmes à position égale

(voir : page 132 du Document d'Enregistrement Universel 2020) et le déploiement d'un socle de garanties sociales minimum, qui permettent d'assurer dans tous les pays un standard relativement élevé de suivi médical et de prévoyance, ou de congés liés à la parentalité (voir : description du programme CARE lancé au 1^{er} janvier 2020, page 87 du Document d'Enregistrement Universel 2020).

- 11. Au regard de la mise en œuvre de la politique d'égalité femmes / hommes de votre groupe, pourriez-vous nous communiquer :**
- (i) L'agenda et les objectifs chiffrés – atteints ou à atteindre – concernant les sujets relatifs à cette politique (carrière, formation, rémunération, répartition vie privée / vie professionnelle, etc.) à tous les niveaux de responsabilité.**
 - (ii) Si cette politique d'égalité est appliquée dans toutes les sociétés du groupe aussi bien en France qu'à l'international. Si non, pourquoi ?**
 - (iii) Si oui, quels moyens spécifiques déployez-vous pour promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes dans vos pays d'implantation où cette notion rencontre des difficultés à s'imposer ?**

Saint-Gobain a atteint son premier objectif fixé en 2016 avec une part des femmes cadres de plus de 25% à fin 2020.

De nouveaux objectifs ont été fixés pour favoriser l'ascension des femmes aux instances dirigeantes du Groupe. Aujourd'hui les objectifs à atteindre à fin 2025 sont :

- 25 % de femmes cadres dirigeantes
- 30 % de femmes au COMEX du Groupe
- 30 % de femmes en moyenne dans les COMEX des Business Units

Afin d'assurer la réussite de ces objectifs, des mesures ont été prises pour assurer un niveau suffisant de candidatures de femmes dans les procédures de recrutement.

En 2020, Saint-Gobain a initié un programme utilisant les techniques de big data pour identifier les écarts de situation entre les hommes et les femmes.

Un e-learning sur les biais inconscients a été remis à jour pour sensibiliser aux enjeux de la mixité. Cette politique s'applique à tous les pays et les collaborateurs du Groupe.

La politique RH en générale repose sur un équilibre entre une coordination mondiale chargée de définir un cadre commun à tous les collaborateurs et une mise en œuvre locale par les équipes RH en charge du dialogue social, de la politique salariale, de l'adaptation locale et de la mise en œuvre des plans d'action permettant des conditions de travail décentes pour tous.

Ainsi, chaque pays adapte les plans d'action pour favoriser la mixité à la culture locale.

De nombreux pays ont mis en place des réseaux de femmes appelés WIN (Women in network). Ces réseaux permettent de déployer de mesures comme le mentoring. Les activités de ces réseaux sont adaptées aux situations locales.

- 12. Comment vos pratiques de lobbying sont-elles formalisées et comment s'intègrent-elles dans la stratégie RSE de votre groupe ? Pouvez-vous décrire la chaîne de responsabilité de votre société en matière de lobbying ou de relations institutionnelles ? Dans quels cas l'organe de contrôle de votre groupe (conseil d'administration, conseil de surveillance) peut-il ou doit-il être saisi ? Quels éléments se rapportant à vos pratiques de lobbying publiez-vous (positions publiques, budgets alloués...), et ce pour chacun de vos marchés mondiaux ?**

Saint-Gobain participe aux débats publics sur les enjeux qui sont stratégiques pour son activité et son environnement. Le Groupe et la plupart de ses filiales, adhèrent à des associations professionnelles représentant leur industrie au niveau national ou supranational. Les actions menées portent essentiellement sur des réglementations ou des normes liées au marchés du Groupe ou à son activité directe.

Saint-Gobain s'interdit tout financement de parti politique.

13. Comment, concrètement, associez-vous les partenaires sociaux, au niveau du groupe et localement, pour engager votre entreprise dans une transition juste ? Entendez-vous publier leur avis concernant votre plan de vigilance ? Entendez-vous publier leur avis à propos de votre document de performance extra-financière ?

Le dialogue social est un pilier essentiel de la politique RH de Saint-Gobain. Les représentants du personnel sont associés de façon régulière aux programmes liés à la santé et sécurité, aux conditions de travail ou aux engagements pour l'environnement.

La convention pour le dialogue social européen réunit 70 représentants syndicaux de 27 pays. Avec l'aide d'un expert indépendant, cette convention permet de compléter le dialogue national en abordant des sujets d'intérêt commun.

Un comité restreint porte particulièrement ces sujets comme la santé et la sécurité au travail, les conditions de travail ou l'évolution de l'emploi sur les sites industriels ou de distribution. Ses membres bénéficient d'une formation spécifique pour assurer leur rôle.

Par exemple, ce comité a été associé aux travaux sur la raison d'être du Groupe.

1. Pour être en ligne avec l'Accord de Paris, quels sont les montants de CAPEX à horizon 2025 ? Comment ces CAPEX seront-ils répartis sur l'ensemble de la chaîne de valeur entre CAPEX de maintenance et CAPEX de croissance ? Quelle est la répartition géographique ?

« En tant qu'acteur majeur de l'industrie pharmaceutique et du monde de la santé, Sanofi est pleinement engagé dans la lutte et l'adaptation au dérèglement climatique. Des objectifs de réduction de notre empreinte climatique ont ainsi été fixés dès 2010. Afin de renforcer notre engagement, nous avons rejoint l'initiative *Science Based Targets* (SBTi) qui a approuvé en juin 2020 nos objectifs de réduction d'émissions carbone directes et indirectes en ligne avec la trajectoire de « 1,5 °C », conformément aux objectifs de l'Accord de Paris.

Globalement, Sanofi déploie depuis plusieurs années un programme de protection de l'environnement (Planet Mobilization), avec notamment pour ambition d'atteindre la neutralité carbone d'ici 2050. Dans ce cadre, l'entreprise prévoit de réduire ses émissions de gaz à effet de serre de 55 % d'ici à 2030 (par rapport aux émissions 2019). En matière de gestion énergétique, l'ensemble des sites de Sanofi utiliseront une électricité 100 % renouvelable d'ici à 2030 et le Groupe s'est fixé l'objectif d'une flotte automobile neutre en carbone à la même échéance.

L'ensemble de ces objectifs sont partagés avec les différents acteurs opérationnels au sein du groupe, lesquels intègrent dans leur budget les éléments permettant de s'aligner sur nos engagements. Sanofi projette ainsi sur la période 2021-2025 un plan de CAPEX de 100 millions d'euros destiné à renforcer l'efficacité énergétique de ses sites industriels et à favoriser le recours aux énergies renouvelables. Géographiquement, ces CAPEX sont répartis de la manière suivante : 65 % en Europe, 25 % en Amérique du Nord et Amérique latine, 10 % en Asie.

Par ailleurs, Sanofi s'est engagé en 2020 à ce que l'ensemble de ses futurs sites industriels soient neutres en carbone. La part des dépenses consacrées à la neutralité carbone de ces projets n'est pas chiffrée en tant que telle. »

2. Comment limitez-vous l'impact de la perte de biodiversité sur vos revenus futurs ? Précisez les indicateurs et moyens mis en place.

« À travers son programme environnemental « Planet Mobilization », Sanofi s'efforce d'assurer la préservation de la biodiversité et l'utilisation équitable et durable des ressources naturelles. À ce jour, nous n'avons pas connaissance de l'impact potentiel de la perte de biodiversité sur nos revenus futurs. Il convient de noter que la majorité des matières premières qui sont utilisées dans nos produits ne sont pas directement issues de la biodiversité. Cependant, afin d'anticiper et limiter tout impact potentiel, nous continuons d'adapter nos pratiques pour toujours nous conformer aux réglementations internationales (par exemple le Protocole de Nagoya, la Convention sur la Diversité Biologique) et réglementations locales, et veillons à ne pas utiliser des ressources naturelles menacées et leurs dérivés. Grâce à un système de veille en cours de définition, nous nous assurerons que l'approvisionnement de nos matières premières utilisées n'ait pas d'impacts négatifs sur les écosystèmes, et si besoin est, nous travaillerons à identifier des solutions alternatives viables. Nous renforçons également notre politique d'achats responsables afin de travailler avec nos fournisseurs et de demander des garanties.

Enfin, au niveau de la R&D, nos nouvelles plateformes technologiques s'appuient sur des outils comme les anticorps, les protéines thérapeutiques, la médecine génomique. Ces plateformes ne sont pas impactées par la perte de biodiversité.

En parallèle, nous limitons également l'impact de nos activités sur l'environnement et les écosystèmes. Sanofi s'est engagé à l'échelle mondiale à protéger, restaurer et promouvoir la biodiversité sur ses sites. Des analyses de sensibilité sont effectuées sur les sites non urbains et des plans de gestion des risques sont élaborés si nécessaire afin de préserver la biodiversité. De nombreux sites ont également engagé des initiatives locales permettant de favoriser le développement de la biodiversité.

La perte de la biodiversité est étroitement liée au changement climatique. Dans son combat contre le réchauffement climatique, Sanofi s'est engagé à réduire ses émissions de Gaz à Effet de Serre liées à ses énergies ainsi que celles liées à sa chaîne de valeur. La validation de ses objectifs par l'initiative « Science Based Target » est une reconnaissance scientifique de ces derniers et de notre contribution à la limitation du réchauffement climatique planétaire à +1.5°C. La Groupe s'est également engagé à la neutralité carbone pour sa flotte automobile, et à utiliser de l'électricité d'origine renouvelable à travers l'initiative « RE100 ». Le but, est d'atteindre la neutralité carbone d'ici à 2050.

La contamination de l'environnement peut également contribuer à la perte de biodiversité. Conscient des enjeux liés à la présence de résidus de médicaments dans l'environnement, le Groupe s'attache à minimiser ses impacts en couvrant l'ensemble du cycle de vie de ses produits. Ainsi des programmes dédiés sont engagés sur nos sites industriels vis-à-vis des rejets potentiels de substances pharmaceutiques. Concernant les rejets liés à l'utilisation de nos produits par les patients, Sanofi développe ses connaissances et évalue de manière volontaire leur impact sur les écosystèmes. Enfin, Sanofi 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.

De plus, Sanofi poursuit ses efforts en termes de gestion des déchets et de préservation de la ressource en eau. Une démarche d'éco-conception prenant en compte toutes les étapes du cycle de vie des produits est également engagée pour tous nos nouveaux produits et sera ensuite étendue à nos produits les plus importants. »

3. Comment anticipez-vous la raréfaction de certaines ressources naturelles et les difficultés d'approvisionnement de vos ressources stratégiques ? En quoi cela affecte-t-il vos modèles économiques et comment sécurisez-vous vos filières d'approvisionnement ?

« Avec le changement climatique, la perte de la biodiversité et l'impact de l'activité humaine sur l'exploitation de certaines ressources naturelles, Sanofi a conscience de la fragilité et de la raréfaction de certaines substances. De par la diversité de nos procédés et de nos produits, nous sommes potentiellement exposés à des conséquences directes et indirectes sur nos activités et notre développement.

Par le passé, nous avons pu observer pour quelques-unes des substances utilisées des tensions dans nos approvisionnements et une volatilité des prix. Mais des programmes et des dispositifs de surveillance ont été mis en place par Sanofi, et lorsqu'une alerte est émise sur une substance particulière, le sujet est traité via nos processus de gestion des risques, avec la mise en place d'un suivi et plan d'action si nécessaire.

Pour illustrer notre approche,

- Au niveau du département des achats, une stratégie à horizon 3 ans a été mise en place afin de sécuriser les commodités majeures, et nos fournisseurs.
Un suivi est par ailleurs réalisé auprès de nos fournisseurs majeurs, afin de nous assurer de la disponibilité des matières premières critiques, ainsi que de leur cours. L'acheminement de ces matières est assuré par des acteurs globaux, ce qui permet à la chaîne logistique de s'ajuster rapidement aux variations.

- Nous assurons une veille continue sur la pérennité de l'approvisionnement des matières premières. Des initiatives eco-design sont aussi lancées afin d'optimiser l'utilisation des premières entrant dans la composition des produits.

Le Groupe peut également citer en exemple, les processus mis en place autour de l'une des ressources naturelles les plus importantes dans ses opérations directes et dans sa chaîne de valeur : l'eau.

Comme le souligne l'Agence Européenne des Médicaments en 2020 dans son Guide sur la qualité de l'eau à usage pharmaceutique, « l'eau est l'un des principaux produits de base utilisés par l'industrie pharmaceutique. Elle peut être présente comme excipient ou utilisée pour la reconstitution de produits, pendant la synthèse, pendant la production du produit fini ou comme agent de nettoyage pour le rinçage des cuves de préparation, des équipements, des éléments de conditionnement primaire, etc. ».

Dans le cadre de son programme environnemental « Planet Mobilization », Sanofi a défini sa stratégie de gestion des ressources en eau, qui repose sur :

- La réduction de notre empreinte eau globale, applicable à l'ensemble de nos installations,
- Une cartographie des risques liés à l'eau pour l'ensemble de nos sites de fabrication, qui est mise à jour tous les 3 ans et qui permet de dresser une liste des sites prioritaires vis-à-vis de ces risques,
- La mise en place de plans d'actions spécifiques à chaque site visant à garantir un usage responsable et durable de l'eau et qui tient compte des enjeux locaux (en commençant par ces sites prioritaires avant 2025),
- Le développement d'outils dans nos processus Achats pour identifier les situations à risque auprès de nos sous-traitants et fournisseurs-clés à travers le monde entier,
- La prise en compte de l'eau en tant que ressource de base dans notre démarche d'écodesign des nouveaux produits,
- La définition de règles relatives au bon usage de l'eau et qui sont intégrées dans nos standards HSE, applicable à l'ensemble de nos sites. »

4. La solidarité entre acteurs économiques, grandes et petites entreprises, semble nécessaire pour limiter les impacts négatifs de la crise actuelle. Comment votre groupe adapte-t-il, aux plans national et international, ses pratiques d'achat ou de vente, pour soutenir ses fournisseurs ou ses clients qui sont affectés par la crise ? Appliquez-vous des politiques différenciées pour les TPE-PME ? La crise vous a-t-elle poussé à changer structurellement vos politiques en la matière ?

« Concernant les pratiques Achats de notre groupe, notre engagement envers les fournisseurs est important, et est appliqué de différentes manières. Premièrement, en ce qui concerne les délais de paiement, notre engagement est de respecter les pratiques de marchés et les lois locales, avec notamment en France le respect des lois de paiement concernant les PME / TPE. Nous accordons également des exceptions au cas par cas, tout comme nous renforçons nos mesures dérogatoires (dépendance financière, ESAT / EA, ...). Puis, en ce qui concerne nos relations avec les entreprises, nous avons des mesures incitant nos acheteurs à impliquer si possible 1 PME dans nos appels d'offres en France par exemple, ou encore des entreprises des secteurs protégés (minorités, ...) comme aux États-Unis. Enfin, Dans le contexte plus particulier de la crise actuelle, nous avons également mis en place des approches locales spécifiques telles que la décision de ne pas appliquer de pénalités de retards pour les produits / services jugés non critiques à la poursuite de notre mission publique en France. Dans le cadre de la crise COVID nous avons aussi accepté les extensions de paiement provenant de nos petits clients, tels que pharmacies, médecins, ...

Enfin, alors que notre priorité principale est de poursuivre le développement de nos deux candidats vaccins contre la Covid-19, Sanofi prendra en charge à partir de l'été 2021 les dernières étapes de la fabrication du vaccin contre la Covid-19 co-développé par BioNTech et Pfizer, sur son site de production de Francfort (Allemagne). Grâce à cet accord, plus de 125 millions de doses de ce vaccin Covid-19 seront fournies à l'Union européenne. Sanofi a également conclu un accord avec le groupe Johnson & Johnson, aux termes duquel Sanofi contribuera à la fabrication du vaccin contre la COVID-19 de Janssen. Lorsque celui-ci sera approuvé par les autorités de santé, Sanofi donnera à Johnson & Johnson l'accès à ses infrastructures de fabrication de son site à Marcy-l'Étoile (France), et prendra en charge plusieurs étapes de la fabrication du vaccin à partir du troisième trimestre, à un rythme d'environ 12 millions de doses par mois. »

SOCIAL

5. Comment gérez-vous, au niveau du groupe, les impacts sociaux associés au développement massif du télétravail depuis le début de la pandémie ? Notamment en termes de gestion des risques psychosociaux, de participation aux frais, d'enquête de satisfaction des salarié.e.s, d'inversion du choix des salarié.e.s, de part des salarié.e.s en télétravail, etc.

« À ce jour, en France, le télétravail est régi par notre accord de groupe du 8 juin 2012 qui prévoit le versement d'une indemnité de 20 euros mensuel pour les télétravailleurs et un remboursement de frais d'équipement de 150 euros pour le matériel de télétravail. Il précise également la notion de réversibilité avec la possibilité de changer de rythme de télétravail ou d'arrêter le télétravail. Pendant la période de pandémie, le processus de demande initiale ou de changement de modalités a été simplifié pour permettre au plus grand nombre de bénéficier de cet accord.

Des discussions ont été entamées avec les organisations syndicales en décembre 2020 et se poursuivent dans le but de négocier un nouvel accord tenant compte de l'expérience de télétravail exceptionnel en 2020 et 2021.

Dès le début du confinement, pour les collaborateurs qui ne pouvaient exercer leur activité en télétravail, Sanofi a fait le choix de ne pas recourir au chômage partiel et de leur faire bénéficier d'absences autorisées payées.

Sur les sites ayant poursuivi leur activité, un protocole sanitaire renforcé a été mis en place pour veiller à la protection de la santé de nos collaborateurs.

Pour tous ceux en capacité d'exercer leur activité en télétravail, bénéficiant ou non de l'accord de 2012, un accompagnement spécifique à ces nouvelles modalités de travail à distance a été mis en place (communications régulières, édition de brochures sur comment bien travailler à distance, l'ergonomie en travail à distance, les bonnes pratiques de déconnexion et des formations spécifiques en e-learning notamment à destination des managers.

L'ensemble de ces actions a été coordonné par la Cellule de Crise COVID-France composée notamment de la Santé au Travail, des assistantes sociales, de la RH et HSE.

Une attention particulière a été portée aux salariés en situation de vulnérabilité avec un suivi assuré par la Médecine du travail et des réponses adaptées aux besoins de chacun.

Nous avons par ailleurs mis en place en juin 2020 une démarche intégrée pour la promotion de la santé psychologique et prévention des risques psychosociaux de manière concomitante à notre enquête Qualité de Vie au Travail pendant et après le confinement, menée auprès des 25 000 collaborateurs et 5 000 managers en France.

Cette démarche va au-delà des initiatives prises pendant le confinement, elle vise à renforcer la démarche existante autour de la qualité de vie au travail et la promotion de la santé psychologique. Elle s'inscrit sur le long-terme et s'appuie sur tous les managers à travers le groupe.

Elle s'appuie sur une nouvelle gouvernance articulée autour du Comité Stratégique France qui pilote la démarche et prend les décisions ainsi que sur le Comité opérationnel paritaire RPS (qui comprend VP, Global Head HSE, DRH

Opérations et Fts Support, Dir. Relations Sociales, Organisations syndicales, Médecine du travail, Communication) qui de son côté propose des actions et suit le plan.

Le comité opérationnel paritaire pilote le déploiement de la démarche en traitant par des actions de prévention les facteurs de risques déjà identifiés, à définir et prioriser. Il met en place des outils dont un outil de diagnostic / d'étude d'impact permettant :

- d'analyser les facteurs de risques lors de nouveaux projets significatifs d'évolution / de transformation (organisation, nouveaux outils, ...),
- de proposer et de prioriser les plans d'actions.

Il a la charge de définir un système pérenne de prévention des RPS : identifier, évaluer, maîtriser, contrôler... mais aussi de coordonner l'offre de formation des différents acteurs et s'assurer de la communication du programme et des actions menées.

Le plan d'actions pour renforcer la promotion de la santé psychologique et la prévention des risques psychosociaux s'articule autour des 3 niveaux de prévention.

Prévention Primaire

- Études d'Impacts Humain dans le cadre des projets d'organisation
- Développement d'outil diagnostic pour évaluer les RPS (DUERPS, Baromètre RPS / QVT)

Prévention Secondaire

- Plan de formation RPS des RH, des HSE, de la Médecine du travail et des IRP
- Ateliers sur la santé psychologique à destination de plus de 800 managers
- Proposés en priorité aux périmètres identifiés comme à risque
- Modules d'e-learning à destination de l'ensemble des employés

Prévention Tertiaire

- Des circuits d'alerte bien définis
- Un n° Vert d'accompagnement psychologique pour l'ensemble des employés et des managers

Un site intranet dédié héberge notamment les supports de formation, les guides édités pour accompagner les collaborateurs lors du passage au télétravail massif :

- 5 webcasts thématiques destinés à l'ensemble des managers
 - WEBCAST#1 | Stress, anxiété, déprime, dépression : détecter, orienter, traiter
 - WEBCAST#2 | Savoir évaluer le risque de burn-out pour soi et pour ses équipes
 - WEBCAST #3 | Dans un environnement professionnel en changement permanent, quels outils psychologiques de protection ?
 - WEBCAST #4 | Management et bienveillance : clef de l'accompagnement des collaborateurs en difficulté
 - WEBCAST#5 | Sens, reconnaissance, motivation : impacts sur la santé psychologique
- 20 Capsules : modules d'e-learning à destination de l'ensemble des employés (Comprendre l'Anxiété, Prévention = Détection, Les Mécanismes du Stress, Les bienfaits de la Bienveillance, La Psychologie du Changement, Télétravail et Santé, ...)

En ce qui concerne les autres pays dans lesquels Sanofi est présent ; lors de cette pandémie mondiale, soutenir nos salariés tout le long de cette période sans précédent a été notre priorité. Différents programmes ont été mis en place et proposé selon les pays afin d'apporter du soutien à nos salariés et à leur famille.

En termes de risques psychosociaux, nous avons rapidement réalisé le besoin de soutien en santé mentale et avons proposé des programmes d'accompagnement à nos salariés et leur famille.

Aux États-Unis par exemple, les programmes suivants ont été mis en place :

- Coaching numérique sur la santé émotionnelle à la demande.
- Outils et programmes d'éducation en santé mentale.
- Accès à des services de deuxième avis et aiguillage vers des fournisseurs de soins de santé mentale.
- Télémédecine : séances de thérapie virtuelle - psychothérapie et psychiatrie.
- Programme d'aide aux employés .
- Séances de conseil et assistance téléphonique instantanée - disponibles 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7.
- Les conseillers sur place fournissent un soutien au besoin aux employés et aux équipes.

En termes de participation aux frais liés au télétravail :

- Indemnité de travail à domicile : Les employés ont reçu une allocation unique de 250 \$ leur permettant de se procurer du matériel de bureau adapté à domicile.

Les initiatives suivantes ont également été mises en œuvre :

- Une politique de congé d'urgence qui fournit une rémunération complète aux employés touchés par le COVID-19.
- Prime Pay a été versée aux employés ne pouvant exercer leur activité en télétravail.
- Programmes de bien-être virtuels : cours de fitness, webinaires, défis de bien-être, etc.
- Accompagnement équilibre vie personnelle / professionnelle : services de soutien aux enfants et aux personnes âgées, soutien de conciergerie, tutorat virtuel et accès gratuit à une base de données fournissant des soignants présélectionnés. À également encouragé les options de travail flexibles.
- Avantages pour la santé numérique tels que la télémédecine, les programmes de gestion du poids, la planification familiale, etc.
- Outils et ressources de bien-être financier.
- Développer un intranet Covid-19 et du matériel d'information. »

6. Avez-vous une définition du « salaire décent » ne se limitant pas au salaire minimum légal local ? Si oui, laquelle ? Comment votre société s'assure-t-elle que ses salarié.e.s, mais aussi les salarié.e.s de ses fournisseurs, bénéficient d'un salaire décent ?

« 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.

Les résultats de ces contrôles sont présentés dans notre plan de vigilance inclus dans notre Document d'Enregistrement Universel.

Par ailleurs, notre code de conduite fournisseur qui s'impose à tous nos fournisseurs inclut aussi une demande spécifique relative au paiement d'un salaire décent. Nos fournisseurs à risque font par ailleurs l'objet de contrôles réguliers qui sont aussi présentés dans notre plan de vigilance précité. »

7. Dans le cadre de la formule des accords d'intéressement dont bénéficient vos salarié.e.s en France, prenez- vous en compte des critères environnementaux et sociaux ? Si oui :

- **Quels sont ces critères ? Ont-ils évolué depuis le 1^{er} avril 2020 ?**
- **Quelle est la proportion de ces critères dans la formule d'intéressement ? A-t-elle évolué depuis un an ?**
- **Quelle est la part des salarié.es concernés ?**

« Un nouvel accord d'Intéressement à durée déterminée de 3 ans (exercices 2020-2021 et 2022) est entré en vigueur. Cet accord introduit un nouveau critère additionnel de performance RSE qui permet une amélioration de l'enveloppe par l'ajout d'un montant maximal de 0,5 % de la masse salariale déterminée à partir de l'évolution des rejets des gaz à effet de serre de Sanofi en France.

Cet accord s'applique à tous nos salariés en France ayant plus de 3 mois d'ancienneté. »

8. Dans le cadre de l'épargne salariale, quels sont les fonds bénéficiant effectivement d'un label responsable (CIES, Finansol, Greenfin, ISR) ? Pour chaque fonds proposé, quel est le nom du ou des labels, quelle est sa part en pourcentage de l'encours d'épargne salariale, à quelle proportion des salarié.e.s est-il proposé ? Par ailleurs, quelle est la part des salarié.e.s du groupe, en France et à l'étranger, ayant accès à d'autres formes d'épargne souscrite sur un plan professionnel, notamment en matière de retraite ? Quelle proportion des actifs correspondant à cette épargne est gérée de façon socialement responsable et dispose de « signes de qualité » ? Lesquels ?

« Nous avons 1 FCPE ESR solidaire dans le cadre de l'Épargne salariale (PEG) et un FCPE contenant de l'ISR dans l'Épargne Retraite (PERCOL).

Le fonds FCPE Amundi Label Harmonie Solidaire ESR-F n'est proposé que pour le PEG France (salariés de stés françaises et ayant 3 mois d'ancienneté). La part solidaire de ce fonds représente 9,03 % du FCPE. (47,62 % en monétaire, 32,43 % en taux, 10,91 % en actions, 0,01 % autres).

Il est investi dans 43 entreprises solidaires couvrant majoritairement les thématiques Emploi et Logement, Santé, Éducation et le respect des ressources naturelles, ainsi qu'en diversification la Solidarité Internationale, notamment via l'activité de microcrédits. LE FCPE Amundi Label Harmonie Solidaire ESR-F représente à fin février 2021 :

- 1,51 % de l'encours total PEG, salariés internationaux compris.
- 2 % de l'encours total PEG France.

Le PERCOL est un Plan d'Épargne Retraite proposé à tous les salariés appartenant à des sociétés françaises et ayant 3 mois d'ancienneté. Il comprend un FCPE Retraite Actions socialement responsables et solidaires. À ce titre, l'actif du Fonds est investi entre 5 et 10 % en titres émis par des entreprises solidaires agréées en application de l'article L. 3332-17-1 du Code du travail ou en parts de FCPR ou en titres émis par des sociétés de capital-risque, sous réserve que leur actif soit composé d'au moins 35 % de titres émis par des entreprises solidaires agréées en application de l'article L. 3332-17-1 du Code du travail. Une part de l'encours est donc consacrée au financement de projets solidaires en faveur de l'insertion et de l'emploi, de l'accès au logement social, de l'humanisme et du respect des droits sociaux, via l'investissement dans ces titres émis par les entreprises solidaires et détenues par le FPS Mirova Solidaire. LE FCPE Retraite Actions socialement responsables et solidaires représente 10,61 % de l'encours total PERCOL à fin février 2021. »

GOUVERNANCE

9. Appliquez-vous pour votre reporting fiscal public le standard GRI 207 ?

Si oui : ce reporting porte-t-il sur tous les éléments indiqués dans ce standard et si non, quels éléments avez-vous choisi de ne pas publier et pourquoi ?

Si vous n'utilisez pas ce standard : quelles en sont les raisons et envisagez-vous de l'appliquer à échéance proche (1 à 2 ans) ? Quelles autres mesures avez-vous ou envisagez-vous de mettre en œuvre pour répondre à la demande croissante de transparence fiscale de la part de vos parties prenantes ?

« Sanofi remplit un bon nombre des critères mentionnés dans le standard évoqué. Ainsi, 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 aspire à développer et à maintenir des relations ouvertes, transparentes et collaboratives avec les autorités fiscales ou gouvernementales. Quand cela est possible, Sanofi s'engage dans des partenariats avec les administrations fiscales, sollicite des accords préalables sur des sujets complexes ou en matière de politique de prix de transfert. Cette même approche, ouverte et coopérative, prévaut également lors des contrôles fiscaux réguliers dont le groupe fait l'objet dans la plupart des 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 corporate du groupe). »

10. Quel est le périmètre pris en compte pour les ratios d'équité que vous publiez ? Quelle analyse faites-vous de l'évolution de ces ratios ? Cette analyse vous a-t-elle poussé à adapter vos politiques de rémunération ? Si oui, comment ?

« Le périmètre pris en compte, pour ce qui concerne les entités, comprend Sanofi (la maison-mère) et l'ensemble de ses filiales directes et indirectes situées en France. En ligne avec les lignes directrices sur les multiples de rémunérations de l'Afep, ce périmètre couvre plus de 80 % de la masse salariale des salariés permanents en France.

Pour ce qui concerne les salariés, dans le souci de définir une population cohérente de « personnes continûment présentes », nous avons retenu les salariés permanents ayant exercé un emploi ininterrompu durant deux exercices.

Allant au-delà des préconisations de l'Afep, nous avons également publié dans notre Document d'Enregistrement Universel, pour l'année 2020, les ratios d'équité du Directeur Général et du Président du Conseil d'Administration, en retenant les salariés de l'ensemble des entités juridiques de Sanofi dans le monde, également avec au moins deux ans d'emploi ininterrompu.

L'analyse que nous faisons de l'évolution des ratios sur cinq ans, sur le périmètre France, montre une évolution cohérente des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux et des salariés.

La rémunération du Directeur général étant, pour une part importante, composée d'Actions de Performance ou de Stock-Options certaines années, les fluctuations du cours de l'action Sanofi ont une incidence significative sur le ratio d'équité, à nombre égal, que ce soit à la hausse ou à la baisse.

Nous n'avons pas procédé à des ajustements spécifiques de nos politiques de rémunération directement induits par l'évolution de ces ratios dans la mesure où les rémunérations des salariés, de même que de nos mandataires sociaux, font l'objet de revues régulières de cohérence par rapport aux pratiques de marché afin de nous assurer de leur compétitivité. »

11. Au regard de la mise en œuvre de la politique d'égalité femmes/hommes de votre groupe, pourriez-vous nous communiquer :

(i) L'agenda et les objectifs chiffrés – atteints ou à atteindre – concernant les sujets relatifs à cette politique (carrière, formation, rémunération, répartition vie privée/vie professionnelle, etc.) à tous les niveaux de responsabilité.

(ii) Si l'application de cette politique d'égalité est appliquée dans toutes les sociétés du groupe aussi bien en France qu'à l'international. Si non, pourquoi ?

(iii) Si oui, quels moyens spécifiques déployez-vous pour promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes dans vos pays d'implantation où cette notion rencontre des difficultés à s'imposer ?

« (i) Chez Sanofi nous avons l'objectif d'atteindre d'ici 2025 la parité (50:50) parmi nos cadres dirigeants (Top 2000) et de 40 % de femmes parmi les exécutifs (Top 500). Avec des ressources dédiées, un Réseau mondial et un Board dédiés au sujet de la parité et des actions spécifiques, nous sommes fiers que nos chiffres progressent : de 35 % en 2018 à 39 % de femmes cadres dirigeants à fin 2020 et de 29 % à 31 % de femmes exécutives. Notre Comité Exécutif est composé de 27 % de femmes (supérieur à la moyenne en France qui est de 21 %³⁵).

Nous sommes proches de la parité dans nos effectifs totaux avec 47 % de femmes et 42 % managers femme.

³⁵ Source : Labrador - Ethics & Boards – EY, Panorama de la Gouvernance – Edition 2020
<https://www.labrador-company.fr/portfolio-items/panorama-de-la-gouvernance/>

Les actions que nous mettons en place :

1. Nous mesurons et publions régulièrement nos progrès ;
2. La rémunération variable des membres du Comité Exécutif ainsi de celles de nos exécutifs (Top 500) comprennent un indicateur sur l'augmentation du % de femmes parmi nos cadres dirigeants
3. Des campagnes de sensibilisation et d'engagement : En interne avec des formations aux biais inconscients, du leadership inclusif et des campagnes de communication. En externe, avec des partenariats stratégiques pour enrichir nos connaissances et de partager avec d'autres entreprises nos avancées (Healthcare Businesswomen's Association, Catalyst, Think Tank Marie Claire « Agir pour l'égalité », MEDEF, ...);
4. Un processus de recrutement adapté : chaque liste de candidatures finale pour les recrutements internes et externes doit être composée à égalité d'hommes et de femmes. Nous veillons à sourcer des talents féminins en les incluant dans les plans de succession qui eux aussi doivent être paritaires ;
5. Des programmes internes de développement du leadership pour enrichir le vivier de talents féminins aptes à incarner la future génération de hauts dirigeants de l'entreprise : par exemple, le programme international « Elevate » dédié spécifiquement aux femmes chez Sanofi ;
6. Des conditions de travail plus inclusives et attractives grâce à des politiques de Ressources Humaines spécifiques, favorisant notamment un meilleur équilibre vie privée / professionnelle et une plus grande flexibilité du travail dans le but d'attirer et retenir les meilleurs talents ;
7. Lancement d'un Plan d'action mondial pour l'équité salariale. Chez Sanofi, nous nous engageons pour que tous nos employés, quel que soit leur genre, soient rémunérés équitablement pour un travail similaire. Ce plan d'action lancé en 2021 comprend :
 - Disponibilité de tableaux de bord permettant aux pays de suivre régulièrement les écarts de rémunération entre les hommes et les femmes par niveau de responsabilité ;
 - Sensibilisation à l'équité salariale en renforçant les compétences des managers à identifier et agir sur les facteurs susceptibles d'influer sur l'écart salarial à chaque étape critique de la rémunération (embauche, promotion, révision de la rémunération) ;
 - Revues du salaire de base des collaborateurs revenant d'un congé parental/familial. Lorsque des disparités existent, Sanofi peut être amené à mettre en place des budgets pour rééquilibrer les niveaux de rémunération. Ainsi Sanofi dédie par exemple annuellement 0,1 % de la masse salariale en France à des ajustements tels que la réduction des écarts de rémunération entre hommes et femmes.

Sanofi se place, une nouvelle fois, parmi les entreprises du CAC40 les mieux notées dans l'index de l'égalité femmes-hommes publié en mars 2020 avec des notes comprises entre 75 et 99 et une moyenne de 91, sachant que la moyenne pour les entreprises de plus de 1 000 salariés est de 87/100.

Au regard du rapport Equileap (fournisseur de données indépendant et spécialisé dans la mesure de la parité hommes-femmes dans plus de 3,500 entreprises dans le monde) nous sommes classées parmi les 25 premières entreprises et la 1ère dans le secteur de la santé.

(ii) Oui toutes les mesures mentionnées sont Globales et appliqués dans toutes les sociétés du groupe dans le monde entier.

(iii) Nos initiatives pour la promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes sont applicables dans tous les pays, citons 2 exemples dans les régions où cette notion rencontre des difficultés à s'imposer :

- En Amérique Latine nous avons lancé en 2020, un congé parental de 6 mois payés pour tous les collaborateurs (indépendant de son genre) permettant aux hommes un meilleur équilibre de vie privé-professionnel et ainsi donnant aux femmes la possibilité de continuer sa carrière même étant jeune parent.

– Au Moyen Orient, nous avons nommé des femmes à la tête de nos opérations en Arabie Saoudite, Les Émirats arabes unis et en Egypte. »

12. Comment vos pratiques de lobbying sont-elles formalisées et comment s'intègrent-elle dans la stratégie RSE de votre groupe ? Pouvez-vous décrire la chaîne de responsabilité de votre société en matière de lobbying ou de relations institutionnelles ? Dans quels cas, l'organe de contrôle de votre groupe (conseil d'administration, conseil de surveillance) peut-il ou doit-il être saisi ? Quels éléments se rapportant à vos pratiques de lobbying publiez-vous (positions publiques, budgets alloués...), et ce pour chacun de vos marchés mondiaux ?

« En tant qu'entreprise citoyenne, Sanofi s'implique dans la vie publique des pays et régions où elle est présente. Il peut s'agir de s'engager dans des discussions sur des questions d'intérêt public, de participer à l'élaboration de politiques publiques et de faire des dons ou des contributions financières à des organisations publiques afin de soutenir les missions de ces organisations. Dans chacun de ces efforts, nous cherchons toujours à apporter une contribution positive à la vie publique et ne dissimulons jamais nos activités. Nous agissons toujours en conformité avec les lois applicables.

Conformément à la politique de Sanofi en matière de lobbying, tous les employés autorisés de Sanofi et les lobbyistes consultants doivent s'assurer que :

1. Ils restent conformes à toutes les lois et réglementations applicables.
2. Le lobbying doit être effectué dans le but de faire avancer les intérêts de Sanofi.
3. Ils restent honnêtes et transparents quant à savoir pourquoi, et pourquoi, ils font du lobbying.
4. L'offre de cadeaux, de divertissements ou d'hospitalité doit se faire dans le strict respect des lois et règlements anti-corruption applicables, des politiques et règlements de Sanofi et d'autres règlements et codes (par exemple : les politiques internes du législateur) ; et
5. Tout contrat avec un lobbyiste-conseil doit inclure un devis détaillé des services, des dispositions anti-corruption, des droits d'audit de Sanofi et l'engagement du lobbyiste-conseil à respecter les réglementations locales.

Les Principes pour la transparence et l'intégrité en matière de lobbying de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) ont été utilisés comme référence dans l'élaboration de notre politique de lobbying responsable.

Sanofi pratique le lobbying en respectant les normes éthiques les plus strictes et en s'engageant auprès des patients. Outre le respect du Code d'éthique de Sanofi et des lois et réglementations applicables en matière de lobbying et de défense des intérêts dans les pays où Sanofi exerce ses activités, les principes clés de la politique de lobbying de l'entreprise comprennent également la qualité des informations diffusées par Sanofi, le soutien aux initiatives visant à accroître la transparence de la vie publique et économique, et la clarification du fait que seuls les membres du personnel qui sont des lobbyistes enregistrés ou qui ont reçu l'approbation préalable de la direction de Sanofi peuvent exercer des activités de lobbying au nom de Sanofi. En outre, le Département Éthique et Intégrité des Affaires de Sanofi joue un rôle dans le processus d'examen et d'approbation des contrats avec les lobbyistes ou les sociétés exerçant des activités de lobbying. Avant d'engager un lobbyiste-conseil, il est obligatoire d'effectuer un contrôle préalable sur le lobbyiste-conseil, conformément à la Norme mondiale relative à la conduite d'un contrôle préalable anti-corruption sur des tiers.

Seuls les employés autorisés peuvent parler au nom de l'entreprise en public. Aucun employé ou représentant de Sanofi n'est autorisé à engager l'entreprise à soutenir un parti politique, un politicien ou un candidat aux élections

de quelque manière que ce soit, ou à utiliser une association avec Sanofi dans des activités politiques. Aux États-Unis, la loi fédérale autorise la création de comités d'action politique d'entreprise (PAC). Sanofi a créé un groupe volontaire d'employés - The Sanofi US Employee's Political Action Committee (Sanofi US PAC) - dont la mission est d'accroître la voix de Sanofi dans l'arène politique. Sanofi US PAC soutient les candidats aux élections fédérales et provinciales, sur une base non partisane, qui défendent Sanofi et son portefeuille diversifié. En outre, Sanofi US PAC cherche à éduquer les candidats qui ne sont pas pleinement conscients du portefeuille de Sanofi, mais qui cherchent à s'informer et à défendre nos intérêts. Sanofi US PAC est dirigé par le conseil d'administration de PAC, un groupe d'employés de Sanofi couvrant un large éventail de fonctions et de responsabilités de l'entreprise. Le conseil d'administration décide des candidats à soutenir, après avoir pris en compte des facteurs importants : les positions sur les questions essentielles de l'industrie et la prévalence des employés ou des installations de Sanofi US dans l'État ou le district en question. En outre, Sanofi reste membre de plus de 50 groupes externes américains représentant diverses parties prenantes du secteur de la santé et de l'économie en général (associations commerciales, groupes de réflexion et groupes d'entreprises locales). Un grand nombre de ces associations commerciales font du lobbying au nom de Sanofi. L'accès public aux déclarations de contributions de Sanofi aux États-Unis est disponible (conformément à la loi fédérale américaine, Sanofi divulgue toutes les dépenses liées au lobbying fédéral sur une base trimestrielle).

Au niveau de l'Union européenne, Sanofi a rejoint en 2009 le registre de transparence de l'Union européenne, qui permet aux citoyens européens d'accéder directement aux informations sur les entreprises et les organisations qui ont des activités de lobbying.

La conception et le lancement des projets d'entreprise sont assurés par nos équipes des affaires générales et des affaires publiques des unités commerciales mondiales. Les chefs de ces équipes rendent directement compte aux membres du Comité exécutif ou au PDG au niveau mondial. Au niveau local, les responsables des affaires publiques rendent compte directement aux membres du conseil d'administration du pays.

Le Conseil d'administration peut être saisi pour information dans le respect de ses prérogatives et responsabilités et selon les règles de bonne gouvernance. Il n'existe pas de cas de saisine obligatoire et systématique du Conseil au-delà de l'information transmise à l'organe exécutif.

Le processus de passation des marchés est supervisé par le service juridique et, étant donné que tout contrat avec un lobbyiste ou une entreprise exerçant des activités de lobbying est considéré comme un accord spécialement contrôlé, le partenaire commercial régional ou mondial compétent en matière d'éthique et d'intégrité des affaires doit l'approuver après avoir effectué un processus de diligence raisonnable approfondi. La documentation de ce dernier est ajoutée au formulaire d'approbation du contrat et archivée avec celui-ci.

Nos positions et fiches politiques ainsi que les contributions financières liées à nos pratiques de lobbying (y compris les associations professionnelles) sont disponibles sur sanofi.com. »

13. Comment, concrètement, associez-vous les partenaires sociaux, au niveau du groupe et localement, pour engager votre entreprise dans une transition juste ? Entendez-vous publier leur avis concernant votre plan de vigilance ? Entendez-vous publier leur avis à propos de votre document de performance extra-financière ?

« Notre déclaration de performance extra-financière fait l'objet d'une présentation auprès des partenaires sociaux chaque année, tout comme notre plan de vigilance. »

1. Pour être en ligne avec l'Accord de Paris, quels sont les montants de CAPEX à horizon 2025 ? Comment ces CAPEX seront-ils répartis sur l'ensemble de la chaîne de valeur entre CAPEX de maintenance et CAPEX de croissance ? Quelle est la répartition géographique ?

La raison d'être de Schneider Electric est de permettre à chacun de tirer le meilleur de son énergie et de ses ressources, afin de concilier progrès et développement durable pour tous. À ce titre, l'investissement en CAPEX de Schneider Electric le plus significatif pour contribuer à l'Accord de Paris est l'investissement en innovations qui contribuent à un monde décarboné. Afin de contribuer davantage à un nouveau monde électrique et digital, 100 % des projets d'innovation de Schneider Electric sont alignés sur son objectif, plus de 90 % de ces projets étant neutres ou verts (en excluant certaines innovations intenses en émissions ou gaz à effet de serre ou destinées au secteur fossile).

Concernant les opérations du Groupe, afin d'atteindre la neutralité carbone à horizon 2025, le Groupe va continuer à investir dans l'efficacité énergétique, les énergies renouvelables et les véhicules électriques. Par exemple, en 2020 environ 15 millions d'euros ont été investis dans le programme « Energie Action », dont 14,4 millions d'euros en coûts d'investissement et 0,6 million d'euros en coûts d'exploitation. Ces investissements sont inclus dans les budgets de chaque organisation et chaque site.

Ce programme permet également de générer des économies : en 2020, environ 10 millions d'euros et 130 millions de kWh ont été économisés par rapport à 2017, grâce à une réduction des consommations d'énergie de 10,3 %. L'installation de panneaux solaires sur nos sites est souvent réalisée avec des modèles de leasing, et permet également de générer des économies sur les factures d'énergie. Enfin, le déploiement des véhicules électriques sera adapté par pays, en tenant compte des coûts induits et de la disponibilité des véhicules et infrastructures de recharge. Ce programme sera également associé à une revue des usages de mobilité des collaborateurs, dans un environnement où la mobilité a été profondément modifiée par la COVID-19. La répartition géographique de ces investissements est proportionnelle à la répartition de nos activités.

2. Comment limitez-vous l'impact de la perte de biodiversité sur vos revenus futurs ? Précisez les indicateurs et moyens mis en place.

Schneider Electric reconnaît l'importance de la Nature et de la Biodiversité pour la prospérité de l'humanité ; nous sommes tous dépendants des ressources naturelles et des services fournis par les écosystèmes. La lutte contre la disparition de la nature doit être une priorité pour les entreprises : la nature est essentielle à la prospérité économique mondiale et à la réussite des entreprises individuelles.

Pour Schneider Electric, les risques les plus pertinents relatifs au déclin de la biodiversité sont liés à l'impact sur le dérèglement climatique (déstockage de carbone des écosystèmes) et sur le fonctionnement de notre société (services écosystémiques, santé humaine, etc.). En outre, le déclin de la biodiversité pourrait avoir un impact significatif sur l'augmentation du coût des matières premières et, à terme, sur leur disponibilité. Enfin, les habitats naturels offrent une bonne protection contre les conditions météorologiques extrêmes, ce qui signifie que la dégradation de la nature peut nuire à la continuité des activités.

En 2020, Schneider Electric s'est associé à CDC Biodiversité pour réaliser la première empreinte biodiversité sur l'ensemble de sa chaîne de valeur (disponible ici). La mesure est la toute première étape pour comprendre et agir stratégiquement sur les impacts, directs et indirects.

Cette empreinte biodiversité a permis de montrer que les émissions de gaz à effet de serre représentent près de 70 % de la pression exercée par les activités de Schneider Electric sur la biodiversité. Par conséquent, les engagements climatiques du Groupe revêtent une importance accrue, dans la mesure où ils auront un impact significatif sur la réduction des pressions sur la biodiversité. Schneider Electric s'engage à ce que ses activités directes (scope 1) n'entraînent aucune perte nette de biodiversité d'ici 2030. Il est également important de souligner la pertinence des solutions et technologies de Schneider Electric pour soutenir la préservation de la biodiversité. Les technologies EcoStruxure s'appuient sur le digital pour économiser l'énergie, l'eau et les ressources, réduire la pression sur le changement climatique, optimiser l'utilisation des sols et renforcer la transparence, la traçabilité et la circularité dans les chaînes de valeur. D'ici à 2025, Schneider Electric ambitionne notamment d'aider ses clients à réduire leurs émissions de CO₂ de 800 millions de tonnes de CO₂ (cumul 2018 à 2025).

Le deuxième enseignement de cette empreinte biodiversité du Groupe est qu'une part importante de l'empreinte se situe en amont de la chaîne d'approvisionnement. L'usage de ressources plus respectueuses de la biodiversité nécessitera des innovations, à la fois en termes de traçabilité et de conception des produits. D'ici 2025, Schneider Electric ambitionne de s'associer aux fournisseurs pour augmenter la teneur en matières durables des produits à 50 % et atteindre 100 % d'emballages exempts de plastiques à usage unique et utilisant du carton recyclé.

À travers des offres de services alignées avec l'économie circulaire, Schneider Electric peut également contribuer à réduire la dégradation des écosystèmes, tout en générant des revenus additionnels. Par exemple, le Groupe vise à éviter la consommation de 420 000 tonnes de ressources avec des offres de « reprise en fin de vie » des produits.

Enfin, les plans pour la continuité des opérations du Groupe intègrent les risques physiques liés au changement climatique et à la dégradation des écosystèmes. Ces plans permettent d'accroître la résilience des opérations du Groupe, et d'éviter la destruction des infrastructures industrielles et la perte de revenus associée.

3. Comment anticipez-vous la raréfaction de certaines ressources naturelles et les difficultés d'approvisionnement de vos ressources stratégiques ? En quoi cela affecte-t-il vos modèles économiques et comment sécurisez-vous vos filières d'approvisionnement ?

L'analyse ainsi que la prévention ou résolution active de risques fournisseurs et d'approvisionnement est un processus institué depuis plusieurs années à l'échelle mondiale et fait l'objet d'audits réguliers par des organismes tiers. Dans le contexte récent de menaces accentuées (pandémie, tensions politiques, risques climatiques, etc.), l'ensemble de l'organisation industrielle (Global Supply Chain) de Schneider Electric a mis en place un programme spécifique de « résilience » qui inclut des dispositions étendues et des mesures supplémentaires vers les fournisseurs, comme des réserves de capacités, la diversification des sources, la constitution de stocks stratégiques, etc.

4. La solidarité entre acteurs économiques, grandes et petites entreprises, semble nécessaire pour limiter les impacts négatifs de la crise actuelle. Comment votre groupe adapte-t-il, aux plans national et international, ses pratiques d'achat ou de vente, pour soutenir ses fournisseurs ou ses clients qui sont affectés par la crise ? Appliquez-vous des politiques différenciées pour les TPE-PME ? La crise vous a-t-elle poussé à changer structurellement vos politiques en la matière ?

Schneider Electric est très impliqué dans l'écosystème industriel en France et collabore avec plus de 4 000 PME et ETIs parmi nos fournisseurs. Schneider Electric est également membre fondateur du PactePme qui promeut des relations fructueuses et équilibrées entre Grands Groupes et PME, à travers la « Charte des relations fournisseurs responsables » et plusieurs programmes concrets d'appui aux PME. Schneider Electric est également associé à la gouvernance de plusieurs Pôles de Compétitivité en Régions qui fédèrent des centaines de PME et les Grands Groupes autour de l'innovation, le développement durable, la compétitivité à l'international.

Dans le contexte difficile engendré par la pandémie en 2020, la reconnaissance par les autorités publiques, en France et dans de nombreux pays, de Schneider Electric comme « industrie essentielle », a contribué au maintien de l'activité avec nos fournisseurs, et a été accompagnée par des mesures concrètes de soutien vers les PME, aussi bien au plan sanitaire qu'économique.

SOCIAL

5. Comment gérez-vous, au niveau du groupe, les impacts sociaux associés au développement massif du télétravail depuis le début de la pandémie ? Notamment en termes de gestion des risques psychosociaux, de participation aux frais, d'enquête de satisfaction des salarié.e.s, d'inversion du choix des salarié.e.s, de part des salarié.e.s en télétravail, etc.

La survenue de la crise de la COVID 19 a accéléré un recours massif au télétravail et ce dans l'ensemble des pays où Schneider Electric opère. Schneider Electric a pu gérer sans difficulté particulière ce basculement car, dans la grande majorité des pays, le télétravail faisait déjà partie des modes d'organisation du travail au titre de la politique dite des New Ways of Working. Chaque pays a donc adapté ses dispositifs existants de télétravail à l'occasion des périodes de confinement mais aussi de déconfinement et ce, afin de limiter l'exposition des salariés au risque pandémique.

Les dispositifs en place avant la crise seront très probablement amenés à être revus et adaptés dans le cadre des réflexions que le Groupe mène actuellement pour adapter au mieux son organisation à la situation d'après crise.

L'aménagement des postes de travail à domicile a été réalisé dans certains pays comme en France où les salariés en situation de télétravail ont été équipés de matériel (fauteuil, clavier, réhausseur, etc.) leur permettant de poursuivre leur activité dans des conditions ergonomiques adaptées.

Dans tous les pays, les Directions des Ressources Humaines ont mis en place un ensemble de programme d'alerte, de sensibilisation et de formation aux risques psycho-sociaux en complément de ceux déjà existants. Les Directions de la Santé au Travail et de la Formation ont travaillé étroitement ensemble pour rapidement mettre en place des formations managériales permettant aux managers d'acquérir rapidement des réflexes essentiels au management d'équipes se trouvant à distance.

Les résultats de l'enquête de satisfaction interne publiés en juin 2020 ont fait ressortir une augmentation significative du taux d'engagement des collaborateurs dans le monde (+ 5 pts vs. 2019). Dans le cadre de cette même enquête, les salariés ont été invités à évaluer la qualité des mesures sanitaires mises en place par le Groupe à l'occasion de cette pandémie. 75 % des répondants (soit plus de 100 000 salariés à travers le monde) ont estimé très satisfaisantes les mesures sanitaires mises en place par le Groupe et 85 % estimant disposer des équipements nécessaires à leur protection.

6. Avez-vous une définition du « salaire décent » ne se limitant pas au salaire minimum légal local ? Si oui, laquelle ? Comment votre société s'assure-t-elle que ses salarié.e.s, mais aussi les salarié.e.s de ses fournisseurs, bénéficient d'un salaire décent ?

Conformément à sa politique en matière de Droits humains et à ses Principes de Responsabilité, Schneider Electric estime que l'obtention d'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 (ou salaire décent) 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 ; un revenu discrétionnaire est calculé pour un niveau de vie local donné.

En 2018, Schneider Electric a entamé une collaboration avec un conseiller indépendant, Business for Social Responsibility (BSR), afin de mettre en œuvre un engagement envers le salaire de subsistance. Schneider Electric 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 déterminés par BSR. Fin 2019, l'analyse portait sur 63 pays atteignant 99 % de l'empreinte Schneider Electric. En ce qui concerne l'année 2020, la crise de la COVID-19 a souligné encore plus fortement la nécessité d'un filet de sécurité pour garantir un niveau de revenu minimum aux collaborateurs. Compte tenu de la complexité de l'évaluation et de l'atténuation de l'impact macroéconomique de la crise, le Groupe n'a pas effectué d'analyse des écarts en 2020. Néanmoins, Schneider Electric a réitéré son engagement à verser au minimum un salaire décent à 100 % de ses collaborateurs, dans le cadre de politiques justes et équitables.

À partir de 2021, l'engagement fera l'objet d'un audit annuel avec le soutien d'un tiers indépendant. Schneider Electric continue également de faire partie des coalitions de grandes entreprises telles que le G7 Business for Inclusive Growth (B4IG), l'OCDE et le groupe « LEAD » du Pacte Mondial des Nations Unies pour le travail décent dans les chaînes d'approvisionnement mondiales. Ces coalitions mondiales travaillent de concert pour mettre en œuvre des normes de salaire décent pour leur personnel et dans l'ensemble de leur écosystème.

La prise en compte d'un salaire décent pour les salariés des fournisseurs de Schneider Electric s'inscrit dans la politique d'achats durables du Groupe. Depuis 2004, le Groupe encourage ses fournisseurs afin qu'ils s'engagent eux-mêmes dans une démarche durable. À partir de 2012, Schneider Electric a souhaité se placer dans une démarche d'amélioration continue plus suivie avec ses fournisseurs en les encourageant à progresser selon les lignes directrices de la norme internationale ISO 26000.

Cette démarche est renforcée par les Conditions générales d'Achats auxquelles tout fournisseur doit se conformer : chaque fournisseur s'engage à respecter les principes et lignes directrices de la norme ISO 26000.

Schneider Electric a défini de nouveaux objectifs pour la période 2021-2025, dans le cadre de la stratégie de développement durable et en particulier de son programme « Devoir de Vigilance ». En développant le précédent plan d'audit de 350 fournisseurs à risque élevé, le Groupe s'est fixé désormais l'objectif de réaliser 1 000 audits sur site des fournisseurs à risque élevé et 3 000 audits d'auto-évaluation de fournisseurs à risque moyen.

Le Groupe souhaite également garantir que 100 % de ses fournisseurs stratégiques assurent un travail décent, selon la définition de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), à leurs salariés d'ici 2025.

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 :

- **Quels sont ces critères ? Ont-ils évolué depuis le 1^{er} avril 2020 ?**
- **Quelle est la proportion de ces critères dans la formule d'intéressement ? A-t-elle évolué depuis un an ?**
- **Quelle est la part des salarié.es concernés ?**

Les dispositifs d'intéressement en France reposent pour 50 % sur des critères Groupe et pour 50 % sur des critères locaux propres à chaque entité couverte par l'accord d'intéressement Groupe.

Depuis 2012, la partie Groupe intègre des critères environnementaux et sociaux puisque le Baromètre Planet and Society est une composante majeure des objectifs d'intéressement. Au titre de l'accord triennal en cours (2018-2020), ce critère représente 25 % de la part collective Groupe. Ainsi, l'ensemble des 15 000 collaborateurs de Schneider Electric en France sont intéressés à la performance sociale et environnementale du Groupe.

En 2021 s'ouvriront de nouvelles négociations afin de renouveler, pour une période de 3 ans, l'accord Groupe d'intéressement. Sans présager de l'issue de ces négociations, la direction de Schneider Electric en France proposera que les objectifs liés au nouveau programme Schneider Sustainability Impact occupent une place centrale dans le dispositif d'intéressement triennal qui s'appliquera à compter de 2021.

8. Dans le cadre de l'épargne salariale, quels sont les fonds bénéficiant effectivement d'un label responsable (CIES, Finansol, Greenfin, ISR) ? Pour chaque fonds proposé, quel est le nom du ou des labels, quelle est sa part en pourcentage de l'encours d'épargne salariale, à quelle proportion des salarié.e.s est-il proposé ? Par ailleurs, quelle est la part des salarié.e.s du groupe, en France et à l'étranger, ayant accès à d'autres formes d'épargne souscrite sur un plan professionnel, notamment en matière de retraite ? Quelle proportion des actifs correspondant à cette épargne est gérée de façon socialement responsable et dispose de « signes de qualité » ? Lesquels ?

Parmi les fonds proposés au sein des dispositifs d'épargne salariale de Schneider Electric, le fonds Schneider Energie Solidaire (ECOFI INVESTISSEMENT) bénéficie du label Finansol. La SICAV et le FCPE ne disposent pas du label ISR d'État mais répondent au processus ISR de niveau 3 plus contraignant puisqu'il réduit l'univers d'investissement de 60 %.

Pour chaque fonds proposé, quel est le nom du ou des labels, quelle est sa part en pourcentage de l'encours d'épargne salariale, à quelle proportion des salarié.e.s est-il proposé ?

Le fonds Schneider Energie Solidaire représente 4 % des encours du PEG et 3 % des encours du PERCO. Le fonds Schneider Energie Solidaire est proposé à l'ensemble des salariés français.

Par ailleurs, quelle est la part des salarié.e.s du groupe, en France et à l'étranger, ayant accès à d'autres formes d'épargne souscrite sur un plan professionnel, notamment en matière de retraite ?

En France, 100 % des salariés ont accès à l'Article 83 (retraite supplémentaire d'entreprise obligatoire). En dehors de la France, plus de 50 % des employés de Schneider Electric bénéficient de plans de retraite supplémentaires financés par l'entreprise, en plus de la retraite statutaire disponible dans tous les pays.

Quelle proportion des actifs correspondant à cette épargne est gérée de façon socialement responsable et dispose de « signes de qualité » ? Lesquels ?

Afin d'appuyer sa responsabilité fiduciaire, le Groupe a défini des recommandations d'investissement mondiales incluses dans sa politique globale d'avantages sociaux. Sur la base de ces directives, Schneider Electric recommande à toutes les filiales de proposer aux employés des options d'investissement crédibles, diversifiées et durables, en accord avec les considérations ESG. En France, le fonds Renaissance (COMGEST) remplit à 20 % les normes ESG1, à 74 % les normes ESG2 et à 6 % les normes ESG3. Le fonds Renaissance représente 6 % des encours de l'Article 83.

GOUVERNANCE

**9. Appliquez-vous pour votre reporting fiscal public le standard GRI 207 ?
Si oui, ce reporting porte-t-il sur tous les éléments indiqués dans ce standard et si non, quels éléments avez-vous choisi de ne pas publier et pourquoi ?
Si vous n'utilisez pas ce standard, quelles en sont les raisons et envisagez-vous de l'appliquer à échéance proche (un à deux ans) ? Quelles autres mesures avez-vous mises ou envisagez-vous de mettre en œuvre pour répondre à la demande croissante de transparence fiscale de la part de vos parties prenantes ?**

Conformément à la politique fiscale définie et appliquée par Schneider Electric depuis 2016 (qui est en accès

libre sur le site Internet³⁶), le Groupe s'engage à respecter les réglementations fiscales internationales et locales en vigueur dans chacun des pays dans lequel il opère et à fournir aux autorités fiscales toutes les informations nécessaires à la réalisation de leur mission, ainsi qu'à agir avec ces dernières avec intégrité, respect et esprit de collaboration, de manière à instaurer un climat de confiance.

La politique ainsi définie fait référence à un certain nombre d'éléments couverts par le standard GRI 207 qui n'est cependant pas appliqué par Schneider Electric dans son ensemble à ce jour. Cependant, le contexte législatif évoluant rapidement et les États membres de l'Union Européenne ayant annoncé la volonté de se mettre d'accord sur un *reporting* fiscal pays par pays public (« CbCR ») d'ici à la fin de l'année, le Groupe se prépare à modifier, si besoin, ses standards de communication en la matière.

En attendant, et conformément à la législation en vigueur, le Groupe déclare chaque année auprès de l'administration fiscale française l'ensemble des informations demandées dans le cadre de l'article 223 quinquièmes C du CGI qui transpose les obligations de CbCR adoptées par l'Union Européenne.

10. Quel est le périmètre pris en compte pour les ratios d'équité que vous publiez ? Quelle analyse faites-vous de l'évolution de ces ratios ? Cette analyse vous a-t-elle poussé à adapter vos politiques de rémunération ? Si oui comment ?

Les ratios d'équité publiés dans le Document d'Enregistrement Universel de Schneider Electric sont calculés sur le périmètre de Schneider Electric SE et de Schneider Electric Industries incluant ainsi plus de 4 000 collaborateurs du Groupe. Le Comité Ressources Humaines & RSE et le Comité Gouvernance & Rémunérations ont revu ces ratios et leur évolution avant leur présentation au Conseil d'administration. Ces ratios ont décru lors des deux exercices précédents, tant par rapport à la rémunération moyenne que médiane.

Afin que ces ratios puissent être plus représentatifs de la réalité, le Groupe travaille actuellement à l'intégration de ses systèmes d'informations pour être en mesure de publier un ratio dont le périmètre serait élargi aux pays les plus importants pour Schneider Electric.

11. Au regard de la mise en œuvre de la politique d'égalité femmes / hommes de votre groupe, pourriez-vous nous communiquer : **(i) L'agenda et les objectifs chiffrés – atteints ou à atteindre – concernant les sujets relatifs à cette politique (carrière, formation, rémunération, répartition vie privée / vie professionnelle, etc.) à tous les niveaux de responsabilité.** **(ii) Si cette politique d'égalité est appliquée dans toutes les sociétés du groupe aussi bien en France qu'à l'international. Si non, pourquoi ?** **(iii) Si oui, quels moyens spécifiques déployez-vous pour promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes dans vos pays d'implantation où cette notion rencontre des difficultés à s'imposer ?**

Lors de sa séance du 14 décembre 2020, le Conseil d'administration a examiné les ambitions de la direction générale en matière de mixité hommes-femmes au sein des instances dirigeantes.

La stratégie de Schneider Electric en matière de diversité et d'inclusion accorde une importance particulière à la diversité femmes / hommes, avec la ferme conviction que la construction d'une entreprise avec une mixité femmes / hommes est à la fois ce qu'il convient de faire et un facteur essentiel à la diversité de pensée pour stimuler l'innovation et offrir les meilleures solutions énergétiques durables aux clients. Cette stratégie est appliquée à l'ensemble des sociétés du Groupe.

³⁶ https://www.se.com/in/en/download/document/Schneider_Electric_tax_policy

Depuis juin 2015, Schneider Electric est engagé en tant que champion du groupe HeForShe IMPACT 10x10x10 avec les trois engagements suivants qu'il devait réaliser d'ici fin 2020 :

- accroître la représentation des femmes dans l'ensemble du pipeline, avec 40 % minimum à l'entrée et 30 % minimum aux postes-clés ;
- atteindre 95 % de l'effectif mondial soumis à un processus global d'équité salariale ; et
- impliquer les leaders du Groupe et mettre en place un organe de gouvernance exécutif dédié à la promotion de l'égalité femmes / hommes chez Schneider Electric.

Schneider Electric a rempli ces objectifs avec :

- 38 % de femmes, membres du Comité exécutif ;
- 25 % de femmes à des postes de managers ;
- 41,5 % de femmes parmi les nouveaux collaborateurs recrutés ;
- 99,6 % du total des effectifs de Schneider Electric dans tous les pays ont été couverts par le cadre d'équité salariale développé par le Groupe, depuis 2015, dans le cadre de ses engagements HeForShe.

L'égalité salariale à travail égal est une composante essentielle de la philosophie de rémunération du Groupe. Le cadre d'équité salariale mis en place par Schneider Electric est une méthodologie commune au niveau mondial pour identifier les écarts de rémunération entre les hommes et les femmes au sein de groupes comparables de collaborateurs, en utilisant une approche par pays pour traiter les écarts avec des mesures correctives appropriées.

Schneider Electric a également renouvelé son engagement en faveur de l'équilibre hommes / femmes avec le nouvel indicateur clé de performance du Schneider Sustainability Impact 2021-2025 « 50/40/30 » :

- 50 % de femmes dans les nouvelles embauches ;
- 40 % de femmes parmi les managers de première ligne ; et
- 30 % de femmes parmi les dirigeants.

12. Comment vos pratiques de lobbying sont-elles formalisées et comment s'intègrent-elles dans la stratégie RSE de votre groupe ? Pouvez-vous décrire la chaîne de responsabilité de votre société en matière de lobbying ou de relations institutionnelles ? Dans quels cas l'organe de contrôle de votre groupe (conseil d'administration, conseil de surveillance) peut-il ou doit-il être saisi ? Quels éléments se rapportant à vos pratiques de lobbying publiez-vous (positions publiques, budgets alloués...), et ce pour chacun de vos marchés mondiaux ?

Dans ses Principes de Responsabilité, sous « Entreprise Citoyenne Responsable », Schneider Electric prend clairement position en faveur d'un lobbying, d'une action politique et de dons responsables. En tant qu'entreprise, Schneider Electric a un rôle à jouer dans le débat public autour des principaux enjeux préoccupant la communauté mondiale. Il est nécessaire que le Groupe affiche clairement ses positions, participe à des discussions d'ordre technique et soutienne l'élaboration de politiques publiques responsables. Cependant, Schneider Electric est convaincu que cette représentation des intérêts doit être effectuée de manière transparente et équitable, afin de permettre à ses tiers et parties prenantes de comprendre ses activités, ses positions et ses déclarations. En particulier, Schneider Electric ne se livre à aucune activité ou représentation politique et n'effectue pas de paiements à des partis politiques pour renforcer sa représentation publique.

Pouvez-vous décrire la chaîne de responsabilité de votre société en matière de lobbying ou de relations institutionnelles ?

Schneider Electric dispose d'une organisation centrale, rattachée à la Direction stratégie et développement durable. Ce département a la responsabilité de superviser les activités dans chaque pays, activités qui sont elles-mêmes rattachées à chaque région du Groupe. Ce département a pour mission de centraliser les différentes activités, revoir les priorités d'engagement ainsi que les partenariats et contributions réalisés localement.

Dans quels cas, l'organe de contrôle de votre groupe (conseil d'administration, conseil de surveillance) peut-il ou doit-il être saisi ?

Le Comité d'Audit & des Risques revoit régulièrement la politique du Groupe dans ce domaine lors de la revue générale de la compliance du Groupe, le Comité rendant compte ensuite de ses travaux auprès du Conseil d'administration. Par ailleurs, le Comité d'Audit & des Risques et le Conseil lui-même devraient être informés en cas de manquement grave à la politique définie.

Quels éléments se rapportant à vos pratiques de lobbying publiez-vous (positions publiques, budgets alloués...), et ce pour chacun de vos marchés mondiaux ?

Schneider Electric présente des informations sur ses activités de lobbying à la Haute autorité pour la transparence de la vie publique, au Registre européen de transparence et au US Lobbying Disclosure Act Registration. Schneider Electric a en outre rendu public les éléments suivants.

De 2017 à 2019, le Groupe a principalement déclaré des frais d'adhésion versés à des associations, des coalitions d'entreprises et des groupes de réflexion mais la plupart de ces organisations ne se concentrent pas sur des campagnes politiques ou des activités législatives, mais plutôt sur des activités de normalisation et sur le développement de bonnes pratiques industrielles. Reste que, comme une petite partie de leurs activités peut être considérée comme étant liée à l'élaboration de politiques, nous avons décidé de les inclure dans notre déclaration. Les zones géographiques suivantes sont concernées : Europe, États-Unis, Chine et Russie, qui sont les pays et régions dans lesquels le Groupe est le plus actif en matière de politiques et de législation. Le total des contributions à ces groupes s'élevait au niveau global à environ 3,2 millions d'euros en 2017, 2,6 millions d'euros en 2018 et 5,2 millions en 2019. Les données pour 2020 n'étaient pas encore disponibles à la date de la publication du rapport, car le *reporting* sur ces sujets s'achève généralement au milieu ou à la fin de l'année suivante.

Au-delà des engagements auprès des groupes professionnels liés à notre industrie, les contributions et les dépenses les plus importantes concernent deux domaines d'engagement :

- le premier est « une énergie durable pour tous » : Schneider Electric est convaincu que la gestion de l'énergie et l'efficacité énergétique sont essentielles pour progresser vers un nouveau paysage énergétique et soutient donc un cadre politique qui libère les possibilités commerciales et climatiques liées aux nouvelles énergies. Les contributions et les dépenses liées à ce domaine se sont élevées à 0,52 million d'euros en 2019 (0,37 million d'euros en 2018) au niveau global ;
- le deuxième domaine d'engagement est « le soutien à l'économie digitale » : le Groupe est favorable à l'émergence d'une économie digitale pour créer de nouvelles possibilités pour les entreprises et les personnes et soutient donc un cadre politique qui facilite la transformation digitale à travers le monde. Les contributions et les dépenses liées à ce domaine se sont élevées à 0,27 million d'euros en 2019 (0,23 million d'euros en 2018) au niveau global.

En 2020, Schneider Electric n'a soutenu aucune campagne politique locale, régionale ou nationale. Aux États-Unis, les entreprises ne peuvent financer un parti politique que par l'intermédiaire d'un comité d'action politique (PAC) ou d'un super comité d'action politique formé conformément à la loi. Schneider Electric n'est pas lié aux activités d'un quelconque super PAC et ne dispose pas d'un PAC aux États-Unis ; le Groupe ne peut donc faire aucune contribution politique dans ce pays. Les dons et les activités de lobbying sont des risques traités spécifiquement dans le Code de conduite anti-corruption.

13. Comment, concrètement, associez-vous les partenaires sociaux, au niveau du groupe et localement, pour engager votre entreprise dans une transition juste ? Entendez-vous publier leur avis concernant votre plan de vigilance ? Entendez-vous publier leur avis à propos de votre document de performance extra-financière ?

Les partenaires sociaux France et Europe sont associés via des réunions formelles de présentation de notre programme Schneider Sustainability Impact lors de son lancement mais également via tous les événements organisés autour de notre stratégie vers une transition juste globalement et localement : journées mondiales de l'environnement, semaine européenne du développement durable, événement Giving Tuesday sur l'engagement sociétal, communauté des Sustainability Fellows.

Ils sont aussi très engagés sur le sujet de l'épargne salariale et contribuent à informer régulièrement les collaborateurs sur le fonds Schneider Energie Solidaire dont 5 à 10 % du montant total sont investis dans la société Schneider Electric Energy Access SAS (SEEA). SEEA vise à développer un écosystème plus juste et poursuit deux objectifs : le soutien financier à des projets solidaires en France et en Europe et la contribution au programme Accès à l'Énergie dans les pays émergents.

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

ENVIRONNEMENT

1. Pour être en ligne avec l'Accord de Paris, quels sont les montants de CAPEX à horizon 2025 ? Comment ces CAPEX seront-ils répartis sur l'ensemble de la chaîne de valeur entre CAPEX de maintenance et CAPEX de croissance ? Quelle est la répartition géographique ?

L'alignement des activités du Groupe avec les objectifs de l'accord de Paris vise tout autant les impacts liés à son exploitation (par exemple la consommation énergétique des bâtiments du groupe ou des SI) que les impacts indirects notamment liés aux activités de financement. Le Groupe a atteint les cibles qu'il s'était fixées à savoir diminuer de 25% les émissions de gaz à effet de serre par occupant et augmenter de 25% la performance énergétique par occupant entre 2014 et 2020. L'atteinte de ces cibles est obtenue en partie par des investissements (CAPEX), mais aussi par la souscription de Power Purchase Agreement reconnaissant la part renouvelable de l'Energie consommée. Cependant l'essentiel des émissions induites par l'activité du Groupe est lié aux impacts indirects notamment ceux des activités de financement. Concernant ce périmètre, l'alignement avec les objectifs de l'Accord de Paris nécessite une approche sensiblement différente d'un plan d'investissement (CAPEX) que développerait un industriel ou que le Groupe envisage, comme évoqué ci-dessus sur la rénovation énergétique de ses bâtiments. Avec un groupe de 4 autres banques qui se sont engagées à Katowice, le Groupe a été précurseur en développant des méthodologies d'alignement des portefeuilles crédit en accès libre³⁷.

En 2019, Société Générale a également signé les Principes de Poseidon, qui, conformément à l'objectif de l'Organisation Maritime Internationale (OMI), visent à réduire les émissions produites par le transport maritime d'au moins 50% d'ici 2050. En 2020, le Groupe s'engage à cesser progressivement de financer les activités d'extraction de charbon et la production d'énergie houillère (d'ici 2030 dans les pays de l'OCDE et d'ici 2040 dans le reste du monde). Société Générale est désormais l'une des premières banques commerciales à réduire en amont son exposition au secteur pétrolier et gazier, en termes absolus et à court terme (-10 % d'ici 2025). Pour plus d'information³⁸.

2. Comment limitez-vous l'impact de la perte de biodiversité sur vos revenus futurs ? Précisez les indicateurs et moyens mis en place.

L'enjeu de la biodiversité pour le Groupe est en cours d'étude. Compte tenu du modèle d'affaire de banque diversifiée, il est vraisemblable que l'impact sur les revenus futurs à l'horizon moyen terme soit très limité.

3. Comment anticipez-vous la raréfaction de certaines ressources naturelles et les difficultés d'approvisionnement de vos ressources stratégiques ? En quoi cela affecte-t-il vos modèles économiques et comment sécurisez-vous vos filières d'approvisionnement ?

La « ressource stratégique » pour une industrie bancaire est davantage liée à l'accès aux marchés de capitaux.

³⁷ <https://www.societegenerale.com/fr/node/6724>

³⁸ <https://www.societegenerale.com/sites/default/files/documents/2020-12/societe-generale-rapport-climat.pdf>

4. La solidarité entre acteurs économiques, grandes et petites entreprises, semble nécessaire pour limiter les impacts négatifs de la crise actuelle. Comment votre groupe adapte-t-il, aux plans national et international, ses pratiques d'achat ou de vente, pour soutenir ses fournisseurs ou ses clients qui sont affectés par la crise ? Appliquez-vous des politiques différenciées pour les TPE-PME ? La crise vous a-t-elle poussé à changer structurellement vos politiques en la matière ?

Tout au long de la crise, le Groupe a porté une attention particulière à jouer pleinement son rôle au sein de l'économie que ce soit auprès de ses clients, ses employés et ses fournisseurs.

Le Groupe a ainsi accordé près de 18 milliards de Prêt Garanti par l'État et plus de 33 milliards d'euros de moratoires pour accompagner ses clients TPE-PME dans le contexte actuel de crise.

Concernant les fournisseurs, les équipes Société Générale gérant leurs factures (plus de 300 personnes réparties entre Paris, Bucarest et Bangalore) sont restées totalement opérationnelles dès le début de la crise car elles peuvent fonctionner intégralement en travail à distance. Nous n'avons donc connu aucun retard dans le paiement de nos engagements vis-à-vis des fournisseurs.

De plus, les travaux menés avec les fournisseurs sur la numérisation des factures a permis d'en réduire significativement la proportion reçue en format « papier » à environ 5 % du nombre total traité. Cela permet de limiter la dépendance aux services postaux et aux sous-traitants dont la capacité de traitement fut fortement liée à la situation sanitaire.

Enfin, dès le début de la crise, nous nous sommes mis en relation avec nos fournisseurs vulnérables pour demander des factures numériques (une photo des factures étant suffisante) et leur rappeler les coordonnées de notre support en cas de besoin.

L'adaptation de notre organisation et de nos processus, lors des confinements et tout au long de la crise sanitaire, nous a permis de conserver le même niveau de service tout en communiquant activement avec nos fournisseurs pour trouver des solutions adéquates aux problèmes rencontrés.

SOCIAL

5. Comment gérez-vous, au niveau du groupe, les impacts sociaux associés au développement massif du télétravail depuis le début de la pandémie ? Notamment en termes de gestion des risques psychosociaux, de participation aux frais, d'enquête de satisfaction des salarié.e.s, d'inversion du choix des salarié.e.s, de part des salarié.e.s en télétravail, etc.

Depuis le début de la pandémie, le télétravail constitue un moyen de lutte contre la propagation du virus et il est également une obligation imposée par les gouvernements. Il a fait l'objet d'un déploiement massif dans l'ensemble des entités où cela est techniquement possible en réalisant des dotations de PC portables opérées par l'entreprise.

La crise que nous traversons, plus que le télétravail proprement dit, a modifié notre comportement professionnel car elle a généré une distanciation forte dans les relations de travail. Pour y remédier, Société Générale a mis en place diverses actions de formation et de sensibilisation des collaborateurs incluant le management sur le travail à distance (par exemple une série de webinars sur le management à distance) et a opéré 7 sondages pulses en 2020 au niveau mondial pour évaluer l'état des collaborateurs face à la crise (en plus de pulses ad hoc au niveau de certaines entités) et ainsi permettre aux Business Units / Support Units (BU / SU) de mettre en place des plans d'action adaptés à la situation constatée.

De plus, le Groupe a mis en place un dispositif d'accompagnement médico-psycho-social pour l'ensemble des collaborateurs ; ils ont ainsi la possibilité de bénéficier d'un accompagnement psychologique personnalisé via des entretiens téléphoniques ou par Skype avec une psychologue.

Au-delà du « travail à distance de crise » et au travers d'un livre blanc « Future of Work » établi dès le 3^{ème} trimestre 2020, le groupe Société Générale s'est engagé à préparer l'avenir en capitalisant sur les enseignements de la crise et aussi sur ses pratiques préexistantes de télétravail. Grâce à un recueil de contributions de plusieurs centaines de salariés, l'entreprise prépare ainsi la généralisation du télétravail comme nouvelle organisation du travail « post crise » dans l'ensemble du Groupe faisant évoluer sa promesse employeur et son organisation du travail aux différentes attentes sociétales amplifiées par la crise. Une telle démarche reposera sur le volontariat des salariés concernés et intègre le maintien d'une part significative de travail « in situ ». À date, le télétravail post crise est en phase de mise en œuvre dans 91% de nos entités dans 26 pays (chiffres issus d'un sondage non exhaustif auprès de nos entités). Des mesures d'accompagnement sont proposées, en cohérence avec les pratiques sociales locales (ex. : aide à l'équipement pour près de 100% des collaborateurs en France).

6. Avez-vous une définition du « salaire décent » ne se limitant pas au salaire minimum légal local ? Si oui, laquelle ? Comment votre société s'assure-t-elle que ses salarié.e.s, mais aussi les salarié.e.s de ses fournisseurs, bénéficient d'un salaire décent ?

De manière générale, 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.

En 2019, Société Générale a renouvelé son accord avec la fédération syndicale UNI Global Union sur les droits fondamentaux couvrant 100 % des effectifs du Groupe. À travers ces accords, le Groupe s'engage à l'attribution d'un salaire et d'un temps de travail décents par le versement d'un salaire minimum suffisant pour répondre aux besoins essentiels et dans le respect des réglementations en vigueur dans les pays où le Groupe opère. Société Générale publie chaque année un plan de vigilance et une déclaration relative à la lutte contre l'esclavage moderne et le trafic d'êtres humains.

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. En moyenne, le salaire le plus bas versé dans nos entités est supérieur de 63 % au minimum légal local.

Les politiques et principes du Groupe en matière de rémunération sont présentés chaque année dans le rapport sur les politiques et pratiques de rémunération du Groupe conformément à la réglementation en vigueur³⁹.

³⁹ https://www.societegenerale.com/sites/default/files/documents/2021-04/Rapport-sur-les-politiques-et-pratiques-de-remuneration-2020_0.pdf

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 :

- **Quels sont ces critères ? Ont-ils évolué depuis le 1^{er} avril 2020 ?**
- **Quelle est la proportion de ces critères dans la formule d'intéressement ? A-t-elle évolué depuis un an ?**
- **Quelle est la part des salarié.es concernés ?**

Dans le contexte de crise sanitaire liée à la Covid-19, l'accord d'intéressement de Société Générale SA a été conclu pour un seul exercice (année 2020), sans reconduire le critère dévolu aux achats avec le secteur adapté et protégé mais tout en maintenant l'indicateur de Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE) assis sur la note attribuée au groupe Société Générale par l'agence de notation extra-financière SAM Corporate Sustainability Assessment.

La formule d'intéressement de Société Générale SA est composée d'une partie financière assise sur résultat d'exploitation et d'une partie performances assise sur les dividendes et cet indicateur RSE. Au titre de l'exercice 2020, la somme allouée à l'indicateur RSE a représenté, hors supplément d'intéressement, 16 % de l'intéressement.

La part des salarié.es concernés représente tous les bénéficiaires de l'accord d'intéressement car il s'agit d'un dispositif collectif.

8. Dans le cadre de l'épargne salariale, quels sont les fonds bénéficiant effectivement d'un label responsable (CIES, Finansol, Greenfin, ISR) ? Pour chaque fonds proposé, quel est le nom du ou des labels, quelle est sa part en pourcentage de l'encours d'épargne salariale, à quelle proportion des salarié.e.s est-il proposé ? Par ailleurs, quelle est la part des salarié.e.s du groupe, en France et à l'étranger, ayant accès à d'autres formes d'épargne souscrite sur un plan professionnel, notamment en matière de retraite ? Quelle proportion des actifs correspondant à cette épargne est gérée de façon socialement responsable et dispose de « signes de qualité » ? Lesquels ?

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 Fonds Communs de Placement d'Entreprise ISR (« Investissement Socialement Responsable ») et labellisés par le CIES.

Ces fonds labellisés représentent la moitié des FCPE de la gamme de fonds (hors fonds d'actionnariat salarié) du PEE / PEG SG. L'encours cumulé ISR du groupe Société Générale au 31 décembre 2020, tout support d'épargne confondu, est de 339 millions d'euros.

Le pourcentage des fonds ISR de Société Générale est de 19 % de l'encours et de 7 % pour le Crédit du Nord (CDN), la part de chacun des fonds étant la suivante :

	% encours total
SG Obligations ISR (label CIES)	8%
SG Diversifié ISR (label CIES)	9%
Amundi label actions solidaire ESR (label CIES)	2%
Total ISR SG	19%

Arcancia Actions Ethique et Solidaire (label CIES)	1%
Amundi Label Equilibre Solidaire ESR (Label CIES)	4%
Etoile Sélection Développement Durable	1%
Amundi Label Harmonie ESR (Label CIES)	1%
Total ISR CDN	7%

Ces fonds sont proposés à l'ensemble des salariés.

9. Appliquez-vous pour votre reporting fiscal public le standard GRI 207 ?

Si oui, ce reporting porte-t-il sur tous les éléments indiqués dans ce standard et si non, quels éléments avez-vous choisi de ne pas publier et pourquoi ?

Si vous n'utilisez pas ce standard, quelles en sont les raisons et envisagez-vous de l'appliquer à échéance proche (un à deux ans) ? Quelles autres mesures avez-vous mises ou envisagez-vous de mettre en œuvre pour répondre à la demande croissante de transparence fiscale de la part de vos parties prenantes ?

Depuis 2010, Société Générale s'est dotée d'un Code de Conduite fiscale disponible publiquement sur son site institutionnel. Ce code décrit en particulier l'approche du Groupe en matière fiscale, les principes de gouvernance fiscale et de contrôle des risques, ainsi que les principes applicables dans les relations avec ses parties prenantes (en particulier avec les clients et les administrations fiscales). Le Groupe fournit également annuellement des informations détaillées sur ses actions en matière de conformité et de transparence fiscale (cf. p.256-257 du Document d'Enregistrement Universel 2021).

Dès lors, Société Générale répond de manière essentielle aux éléments d'informations 207-1 (« Approche fiscale »), 207-2 (« Gouvernance fiscale et contrôle des risques ») et 207-3 (« Dialogue avec les parties prenantes et prise en compte de leurs préoccupations ») de la norme GRI 207. Concernant l'élément 207-4 « Reporting par pays », Société Générale respecte strictement ses obligations en matière de déclaration pays-par-pays, publiques (Directive 2013/36/EU dite « CRD IV ») comme à destination des administrations fiscales (Directive 2016/881/EU dite « DAC 4 »). Pour le volet public CRD IV, Société Générale a fait le choix de publier les montants d'impôts dus autres que l'impôt sur les sociétés pour chaque pays d'implantation, allant au-delà de ses obligations réglementaires et du standard GRI actuel.

Toujours dans sa démarche de transparence et de proactivité vis-à-vis du public et de nos parties prenantes en matière fiscale, Société Générale a décidé de publier annuellement sur son site institutionnel un nouveau rapport sur la contribution et la transparence fiscale du Groupe. Celui-ci fournira notamment une vision détaillée de la contribution fiscale du Groupe et inclura des données aujourd'hui non prévues ou uniquement recommandées par le standard GRI 207 (ex : retenues à la source pour compte de tiers, contributions RH, TVA, etc.).

10. Quel est le périmètre pris en compte pour les ratios d'équité que vous publiez ? Quelle analyse faites-vous de l'évolution de ces ratios ? Cette analyse vous a-t-elle poussé à adapter vos politiques de rémunération ? Si oui comment ?

Les modalités du calcul des ratios d'équité ont été définies en conformité avec les lignes directrices sur les multiples de rémunération de l'AFEP-MEDEF (actualisées en février 2021). Le périmètre pris en compte pour le calcul de la rémunération moyenne et médiane des salariés est

Société Générale SA, périmètre qui inclut des succursales étrangères (page 115 et 116 de l'URD). L'évolution du ratio résulte essentiellement de la variation des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux, les rémunérations moyenne et médiane des salariés présentant une inertie plus importante. Pour 2020, les ratios sont en forte diminution pour les mandataires sociaux exécutifs.

- 11. Au regard de la mise en œuvre de la politique d'égalité femmes / hommes de votre groupe, pourriez-vous nous communiquer :**
- (i) **L'agenda et les objectifs chiffrés – atteints ou à atteindre – concernant les sujets relatifs à cette politique (carrière, formation, rémunération, répartition vie privée / vie professionnelle, etc.) à tous les niveaux de responsabilité.**
 - (ii) **Si cette politique d'égalité est appliquée dans toutes les sociétés du groupe aussi bien en France qu'à l'international. Si non, pourquoi ?**
 - (iii) **Si oui, quels moyens spécifiques déployez-vous pour promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes dans vos pays d'implantation où cette notion rencontre des difficultés à s'imposer ?**

En décembre 2020, le Groupe a pris des engagements en matière de Diversité et Inclusion et s'est fixé comme objectif d'atteindre 30% de femmes au sein des instances dirigeantes et de l'encadrement supérieur du groupe d'ici 2023.

Afin d'atteindre cet objectif, un plan d'action est mis en place et comprend notamment :

- Une stratégie de gestion des talents renforcée qui mettra l'accent sur l'accompagnement des parcours de carrière et le développement professionnel des femmes.
- Des sessions de sensibilisation aux biais et stéréotypes mises à disposition de l'ensemble des collaborateurs et rendus obligatoires pour les dirigeants et futurs dirigeants.
- L'évaluation de chaque membre du Comité de Direction sur des objectifs diversité dès 2021.

Ces objectifs s'appliquent à l'ensemble du groupe Société Générale, aussi bien en France qu'à l'international.

Un certain nombre de mesures sont déployées dans l'ensemble du groupe pour promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes (cf. : rapport Diversité et Inclusion page 13)⁴⁰.

En complément des actions présentées dans le Plan de vigilance (en page 345 du Document d'Enregistrement Universel 2021), des mesures additionnelles sont prévues dans les entités devant renforcer leurs politiques et procédures sur la non-discrimination, par exemple :

- en Roumanie, des conférences sont prévues sur les thématiques de harcèlement et lutte contre la discrimination ;
- aux Émirats arabes unis, il est prévu de renouveler le programme Know Your Women Employee, qui est un dispositif dédié aux femmes et comprenant 16 mois d'accompagnement en développement personnel.

- 12. Comment vos pratiques de lobbying sont-elles formalisées et comment s'intègrent-elles dans la stratégie RSE de votre groupe ? Pouvez-vous décrire la chaîne de responsabilité de votre société en matière de lobbying ou de relations institutionnelles ? Dans quels cas l'organe de contrôle de votre groupe (conseil d'administration, conseil de surveillance) peut-il ou doit-il être saisi ? Quels éléments se rapportant à vos pratiques de lobbying publiez-vous (positions publiques, budgets alloués...), et ce pour chacun de vos marchés mondiaux ?**

En plus du Document d'Enregistrement Universel qui décrit les positions clés du Groupe, le Groupe publie un document officiel formalisant comment et pourquoi le lobbying est fait, ainsi que les montants attribués à cette activité sur son site institutionnel (accessible via le lien suivant⁴¹).

Pour rappel, le Groupe s'est engagé dès 2014 sur le sujet par le biais d'une Charte⁴² en reflet des principes de Transparency International France. Les pratiques de représentations d'intérêts sont formalisées dans plusieurs

⁴⁰ https://www.societegenerale.com/sites/default/files/documents/2021-03/Rapport_Diversite_et_Inclusion_2020.pdf

⁴¹ <https://www.societegenerale.com/sites/default/files/documents/2021-05/2021-Framework-for-Responsible-Advocacy-Activities.pdf>

⁴² https://www.societegenerale.com/sites/default/files/documents/RSE/140513_Charte_representation_responsable_SG.PDF

documents notamment : (i) le Code de Conduite du Groupe, (ii) le Code de lutte contre la corruption et le trafic d'influence, (iii) la documentation normative interne. Ces documents rappellent que le Groupe doit être en conformité avec les obligations réglementaires et institutionnelles sur toutes les géographies du Groupe, en plus des obligations nationales françaises (notamment la loi Sapin II). Ainsi, le Groupe remplit les registres publics de transparence de l'UE et de la Haute Autorité Nationale.

En cohérence avec sa stratégie RSE, la représentation d'intérêts du Groupe rappelle l'utilité des investissements ESG et de la standardisation de leur mesure. Le Groupe s'applique néanmoins à en limiter les contraintes opérationnelles et à garantir que des dispositions de convergence internationale soient prises pour ne défavoriser ni le secteur bancaire vis-à-vis des acteurs non-bancaires (shadow banking), ni les banques européennes vis-à-vis des banques internationales. En 2020, ROBECOSAM a valorisé la transparence du Groupe sur ses pratiques de lobbying, avec un score de 96/100.

La chaîne de responsabilité repose sur trois niveaux : (i) la direction des Affaires Publiques, (ii) les responsables de Business Units / Support Units (BU / SU), et (iii) les correspondants de représentation d'intérêts de chaque BU / SU. Les responsables de BU / SU sont responsables des initiatives de leur BU / SU. Le Directeur des Affaires Publiques du Groupe est responsable de la cohérence et de la conformité au global des actions de lobbying aux réglementations et auprès des institutions.

Des contrôles internes ont été définis pour veiller au bon respect des obligations du Groupe, avec l'appui d'un outil interne de déclaration et sont réalisés par les correspondants internes et la Direction des Affaires Publiques du Groupe. Des contrôles permanents sont assurés par la Direction de la Conformité du Groupe. Des contrôles périodiques sont assurés par l'audit interne et l'inspection générale.

Le Conseil d'Administration définit et approuve la stratégie RSE annuellement. Le Conseil d'administration valide également le seuil de tolérance au risque et contrôle sa mise en œuvre.

Par ailleurs, les questions environnementales et climatiques sont instruites au sein des décisions et discussions stratégiques de chaque activité du Groupe.

Au niveau de la Direction Générale et des responsables de BU / SU concernés, la gouvernance est définie selon les modalités ci-après.

1. un Comité de Surveillance Réglementaire (CSR) présidé par la Direction Générale se réunit de manière ad-hoc lorsque les évolutions réglementaires le nécessitent, et valide les orientations de lobbying du Groupe. En 2020, il s'est réuni 4 fois.
2. un Comité Responsabilité (CORESP) est en charge des problématiques dédiées à l'ESG, notamment de réputation, et se réunit au moins trois fois par an et de manière ad-hoc si nécessaire ;
3. sur la problématique des risques au sens large, un Comité des Risques (CORISQ) se réunit mensuellement, et un CORISQ est dédié aux enjeux climatiques une fois par an depuis 2017.

13. Comment, concrètement, associez-vous les partenaires sociaux, au niveau du groupe et localement, pour engager votre entreprise dans une transition juste ? Entendez-vous publier leur avis concernant votre plan de vigilance ? Entendez-vous publier leur avis à propos de votre document de performance extra-financière ?

Le Groupe a renouvelé en février 2019 son accord international avec l'UNI Global Union sur les droits fondamentaux. Cet accord couvre 100 % des effectifs et s'appuie sur l'application d'engagements qui font l'objet d'échanges avec l'UNI Global Union.

De plus, une réunion annuelle de suivi abordant le plan de vigilance rassemblant les représentations de l'UNI Global Union et les Directions de la Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE), des Ressources Humaines est organisée. La dernière s'est tenue en juillet 2020 et les échanges 2021 sont en cours. La renégociation de cet accord pourrait intervenir en 2022.

1. Pour être en ligne avec l'Accord de Paris, quels sont les montants de CAPEX à horizon 2025 ? Comment ces CAPEX seront-ils répartis sur l'ensemble de la chaîne de valeur entre CAPEX de maintenance et CAPEX de croissance ? Quelle est la répartition géographique ?

Stellantis vise un niveau de R&D et de dépenses d'investissement inférieur à 8 % des revenus en régime permanent. Aujourd'hui, les investissements sont principalement dirigés vers l'électrification, les logiciels et les véhicules autonomes. Nous n'avons pas l'intention d'investir davantage dans les moteurs à combustion interne (ICE), hormis du fait des exigences réglementaires, et nous utilisons donc les actifs existants de l'entreprise. Logiquement, la répartition géographique des dépenses est plus ou moins conforme à la répartition géographique des revenus dans le temps.

2. Comment limitez-vous l'impact de la perte de biodiversité sur vos revenus futurs ? Précisez les indicateurs et moyens mis en place.

FCA et Groupe PSA ont fusionné le 16 janvier 2021.

Les équipes travaillent maintenant à l'alignement de leurs pratiques et à la définition de la politique de Stellantis concernant tous les impacts environnementaux, y compris la biodiversité, en cohérence avec la gestion antérieure.

Concernant l'impact sur la biodiversité en particulier, Stellantis a déjà défini une approche de la biodiversité en utilisant un indicateur développé par l'Université de Paris I pour évaluer la biodiversité existante sur ses sites et ainsi en assurer la préservation, voire identifier des zones de valorisation de la biodiversité (ex : fauchage doux par les moutons, nichoirs pour les espèces d'oiseaux protégées, recensements de la faune et de la flore, ...). Certaines de ces activités sont ensuite poussées plus loin pour construire un projet dédié à la biodiversité, guidé par des professionnels de la biodiversité qualifiés pour assurer la qualité. En outre, certains sites ont obtenu des certifications de la Wildlife Habitat Council Organization pour leurs projets de biodiversité. La combinaison de l'évaluation de la biodiversité de ses sites et de la réalisation de projets de biodiversité spécifiques est une pratique de l'entreprise depuis plusieurs années dans les deux anciennes sociétés et sera poursuivie dans le cadre de Stellantis avec une approche commune. Par ailleurs, des études d'impact sur l'environnement évaluant la sensibilité des milieux naturels situés à proximité immédiate des sites, et notamment la proximité de zones protégées (zones de flore et de faune), sont réalisées en vue de l'aménagement des sites (extension, nouvelles installations, etc.).

3. Comment anticipez-vous la raréfaction de certaines ressources naturelles et les difficultés d'approvisionnement de vos ressources stratégiques ? En quoi cela affecte-t-il vos modèles économiques et comment sécurisez-vous vos filières d'approvisionnement ?

Le potentiel de pénurie ou de rareté de toute matière première dans le monde, qu'elle soit mondiale ou localisée dans certains pays ou régions, fait partie de la matrice des risques de Stellantis. Si des difficultés apparaissent, Stellantis s'efforcera de trouver des sources d'approvisionnement alternatives dans d'autres pays et/ou des matériaux alternatifs, bien sûr sans aucun compromis sur la sécurité et la qualité des produits. Nous promovons

⁴³ Traduit de l'anglais.

également activement les matériaux issus de chaînes d’approvisionnement en recyclage, qui constituent généralement le meilleur compromis entre durabilité et prix.

L’électrification des véhicules apporte de nouveaux matériaux et de nouveaux défis dans la liste des matériaux critiques (lithium, cobalt, nickel, terres rares, etc.). En raison des besoins croissants, ces matériaux proviennent pour la plupart de l’extraction minière (Cobalt, lithium, minéraux de conflit par exemple) d’un nombre limité de pays. Ainsi, nous nous assurons d’abord que les matières premières qui seront utilisées dans les véhicules Stellantis proviennent d’une chaîne d’approvisionnement durable. Stellantis s’appuie actuellement sur des tiers indépendants et fiables pour auditer et rendre compte de ces chaînes d’approvisionnement :

- RCS Global pour le lithium et le cobalt,
- Conflict Minerals Report Template (CMRT) et des audits de fonderie ou de raffinerie par le biais de la Responsible Mineral Initiative (RMI) pour les minéraux de conflit.

Bien que nous n’ayons pas de contrats directs avec les mineurs pour ce type de matières premières, nous discutons régulièrement avec ces sociétés des projets de nouvelles mines et du tonnage lié à ces nouveaux projets.

À moyen terme, nous travaillons également avec les fournisseurs pour modifier le contenu de certaines matières premières dans les composants clés des voitures électrifiées. À moyen terme également, l’utilisation de matériaux recyclés augmentera en tant que source de matières premières dans la chaîne d’approvisionnement.

4. La solidarité entre acteurs économiques, grandes et petites entreprises, semble nécessaire pour limiter les impacts négatifs de la crise actuelle. Comment votre groupe adapte-t-il, aux plans national et international, ses pratiques d’achat ou de vente, pour soutenir ses fournisseurs ou ses clients qui sont affectés par la crise ? Appliquez-vous des politiques différenciées pour les TPE-PME ? La crise vous a-t-elle poussé à changer structurellement vos politiques en la matière ?

Stellantis développera des relations à long terme avec ses fournisseurs dans une logique gagnant-gagnant, qui a montré son efficacité pour les deux anciennes entreprises FCA et PSA qui ont vu nombre de leurs partenaires grandir avec elles.

La crise actuelle met au défi toutes les entreprises, Stellantis elle-même, mais aussi ses fournisseurs de toute taille.

Les pratiques d’achat de Stellantis, basées sur le code de conduite de Stellantis, soutiennent la continuité des affaires et des opérations. Stellantis surveille systématiquement la santé financière de ses fournisseurs. Le cas échéant, elle peut alors apporter un soutien aux fournisseurs pour préserver leur pérennité (soutien de trésorerie, réduction des délais de paiement, augmentation des prix, etc.) tout en prenant les mesures nécessaires pour protéger le Groupe. Stellantis privilégie des solutions adaptées à chaque fournisseur et travaille en étroite collaboration avec les pouvoirs publics pour définir les moyens d’intervention les plus appropriés, si nécessaire.

SOCIAL

5. Comment gérez-vous, au niveau du groupe, les impacts sociaux associés au développement massif du télétravail depuis le début de la pandémie ? Notamment en termes de gestion des risques psychosociaux, de participation aux frais, d’enquête de satisfaction des salarié.e.s, d’inversion du choix des salarié.e.s, de part des salarié.e.s en télétravail, etc.

L’approche de FCA et de PSA pour mettre en œuvre le travail à distance pendant la pandémie était assez similaire, avec une mise en œuvre massive pour protéger autant que possible les employés.

Au-delà de la période de pandémie, Stellantis a une vision claire de l’avenir grâce au projet «New Era of Agility».

Le Groupe PSA a lancé le projet «New Era of Agility» en mai 2020, un concept innovant de travail basé sur un équilibre opérationnel efficace avec 70 % de travail à distance et 30 % de présence sur site. Ce projet a été lancé avec l'ambition d'un déploiement mondial accéléré et la mobilisation de toutes les parties prenantes pour réaliser une révolution des méthodes de travail, des comportements et des états d'esprit. Le Groupe avait anticipé ces évolutions puisqu'il a déjà largement expérimenté le télétravail depuis 2014, ainsi que les espaces de travail dynamiques, et avait encore développé le travail à distance avec la signature en janvier 2020 de l'accord collectif sur la motivation et le bien-être.

Nous avons beaucoup appris de la crise et c'est une opportunité pour accélérer la transformation du Groupe. Au cœur de ce projet, la recherche de bénéfices pour l'efficacité individuelle et collective : bénéfices pour la santé et la sécurité des salariés, l'amélioration de leur équilibre vie professionnelle / vie privée, la motivation et le bien-être, la performance économique et environnementale.

Le projet « Nouvelle ère d'agilité » a lancé une grande enquête auprès de 40 000 employés dans le monde sur leurs expériences et leurs aspirations. La participation à cette enquête a atteint 50 % des réponses, ce qui témoigne de son succès. 79% des employés ont exprimé leur soutien à cette nouvelle façon de travailler.

Conséquence directe de COVID-19, FCA a accéléré le déploiement du travail à distance et a fourni des outils et des ressources pour soutenir les employés. De nombreuses organisations de soutien de FCA, comme les TIC, ont travaillé à la transition d'une grande partie de la main-d'œuvre vers le travail à distance. Dans toutes nos régions, une variété de programmes sont en place chez FCA pour permettre l'intégration travail-vie privée.

Au sein des deux anciennes sociétés, PSA et FCA, et au sein de Stellantis maintenant, plusieurs programmes de formation ont été fournis aux managers et aux employés pour les soutenir dans cette phase de transition vers une nouvelle façon de travailler.

Grâce au succès de ces activités, des initiatives sont en cours pour offrir davantage de possibilités d'aménagements de travail flexibles aux employés du monde entier.

6. Avez-vous une définition du « salaire décent » ne se limitant pas au salaire minimum légal local ? Si oui, laquelle ? Comment votre société s'assure-t-elle que ses salarié.e.s, mais aussi les salarié.e.s de ses fournisseurs, bénéficient d'un salaire décent ?

Stellantis promeut une politique de rémunération unifiée qui favorise l'égalité des chances et la diversité, où chacun est valorisé pour sa contribution à l'entreprise. Les deux groupes avaient déjà des approches similaires auparavant. Les politiques salariales de PSA et de FCA visaient à garantir des règles objectives, équitables et transparentes en matière de rémunération. Pour Stellantis, l'objectif est de concevoir une politique de rémunération globale basée sur trois règles principales : le respect des intérêts des employés et du dialogue social, le respect d'un traitement équitable des employés permettant une rémunération équivalente pour des responsabilités comparables et le respect d'une performance collective durable conforme aux bonnes pratiques du marché. Grâce à cette politique de rémunération, nous permettons à nos employés et à leur famille de bénéficier de conditions de vie décentes.

Comme mentionné dans notre code de conduite, Stellantis encourage également l'adoption et le partage de pratiques durables parmi nos partenaires commerciaux, fournisseurs et revendeurs. Stellantis s'engage à adopter des pratiques durables dans son activité d'approvisionnement. La sélection des fournisseurs est basée non seulement sur la qualité et la compétitivité de leurs produits et services, mais aussi sur leur adhésion aux principes sociaux, éthiques et environnementaux, le maintien des plus hauts standards de qualité et la prise en charge des communautés au sein desquelles nous travaillons. Nous souscrivons, entre autres, à la déclaration des Nations Unies (« ONU ») sur les droits de l'homme et à la déclaration de l'Organisation Internationale du Travail sur les principes et droits fondamentaux au travail. Nous attendons de notre personnel qu'il soit respectueux dans toutes ses interactions professionnelles avec ses collègues, clients, visiteurs et autres partenaires commerciaux.

- 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 :**
- **Quels sont ces critères ? Ont-ils évolué depuis le 1^{er} avril 2020 ?**
 - **Quelle est la proportion de ces critères dans la formule d'intéressement ? A-t-elle évolué depuis un an ?**
 - **Quelle est la part des salarié.es concernés ?**

En France 2020, les dispositifs d'intéressement du Groupe étaient basés sur des critères financiers et de qualité. Des critères basés sur les résultats qualité ont été ajoutés en 2020. 100 % des salariés de PSA Automobile France étaient concernés.

Derrière ces critères principaux, l'ensemble des normes et engagements environnementaux du Groupe sont mis en œuvre pour soutenir l'atteinte des objectifs financiers et qualitatifs. Le dialogue social co-constructif est également au cœur de la politique RH de l'entreprise, prenant en compte les éléments sociaux pour atteindre les objectifs opérationnels.

- 8. Dans le cadre de l'épargne salariale, quels sont les fonds bénéficiant effectivement d'un label responsable (CIES, Finansol, Greenfin, ISR) ? Pour chaque fonds proposé, quel est le nom du ou des labels, quelle est sa part en pourcentage de l'encours d'épargne salariale, à quelle proportion des salarié.e.s est-il proposé ? Par ailleurs, quelle est la part des salarié.e.s du groupe, en France et à l'étranger, ayant accès à d'autres formes d'épargne souscrite sur un plan professionnel, notamment en matière de retraite ? Quelle proportion des actifs correspondant à cette épargne est gérée de façon socialement responsable et dispose de « signes de qualité » ? Lesquels ?**

Notre responsabilité en tant qu'entreprise est de créer une valeur durable et partagée pour nos employés, en nous inspirant également de l'expérience de l'ancien PSA et de l'ancien FCA.

Concernant les anciens salariés de PSA :

L'épargne salariale :

- Un fonds « ISR Impact rendement solidaire » (label ISR).
- Actif : 2,4 % de l'encours total de l'épargne salariale (France et international).
- Proposé à 100 % des salariés français (à l'international, uniquement de l'actionnariat salarié, pas de plan d'épargne diversifié).

Les régimes de retraite complémentaire :

- En France : 43 % des salariés
- Depuis le 1^{er} janvier 2021, les salariés se voient proposer un fonds « AXA Génération tempéré solidaire » (fonds ISR). Nous sommes actuellement dans la phase de transition entre l'article 83 et le PERO.
- Accessible aux salariés passant à la gestion libre des fonds à partir de mai 2021.
- Sur les plans de retraite hors de France, pas de fonds ISR au Royaume-Uni ou en Allemagne.

Concernant les anciens employés de la FCA :

Plans de retraite complémentaire :

- 74 % des salariés éligibles à un plan de retraite complémentaire
- Environ 76 % de ces salariés ont participé à ce type de plan, ce qui représente environ 57 % de la base totale des salariés.
- Les régimes de retraite complémentaire proposés par FCA se répartissent en deux catégories : les régimes à cotisations définies et les régimes à prestations définies.

9. Appliquez-vous pour votre reporting fiscal public le standard GRI 207 ?

Si oui, ce reporting porte-t-il sur tous les éléments indiqués dans ce standard et si non, quels éléments avez-vous choisi de ne pas publier et pourquoi ?

Si vous n'utilisez pas ce standard, quelles en sont les raisons et envisagez-vous de l'appliquer à échéance proche (un à deux ans) ? Quelles autres mesures avez-vous mises ou envisagez-vous de mettre en œuvre pour répondre à la demande croissante de transparence fiscale de la part de vos parties prenantes ?

Conduire nos affaires avec des pratiques commerciales durables est une valeur fondamentale chez Stellantis et notre modèle de gouvernance reflète notre engagement envers une culture dédiée à l'intégrité, la responsabilité et le comportement éthique dans tous les domaines de notre activité.

Comme mentionné dans notre Code de conduite, Stellantis exige de l'ensemble de son personnel qu'il respecte les exigences internationales et locales, y compris, entre autres, les réglementations fiscales.

Le Comité d'audit est chargé d'assister et de conseiller le Conseil d'administration en ce qui concerne la politique de la société en matière de planification fiscale.

Les deux groupes avaient déjà des approches similaires auparavant :

La politique fiscale de l'ancien PSA respectait les règles de transparence et de responsabilité. Elle était guidée par les normes internationales pertinentes (par exemple les principes directeurs de l'OCDE). Le Groupe traitait toutes les questions fiscales avec intégrité et transparence et s'efforçait d'entretenir des partenariats constructifs avec les autorités fiscales.

L'ancienne stratégie fiscale de la FCA était guidée par la considération première que toutes les positions fiscales importantes prises par le Groupe devaient être conformes aux lois et règlements applicables et aux principes fondamentaux définissant les relations avec les principales parties prenantes et régissant les activités commerciales. La politique du Groupe était de maintenir une relation ouverte, honnête et transparente dans toutes les relations avec les autorités fiscales et les autres organismes gouvernementaux concernés dans les juridictions dans lesquelles il opère.

FCA et Groupe PSA ayant fusionné le 16 janvier 2021, les équipes travaillent désormais à l'alignement de leurs pratiques et à la définition de leurs politiques.

Veuillez noter que la norme GRI concernée est effective pour les rapports ou autres documents publiés à partir du 1^{er} janvier 2021.

10. Quel est le périmètre pris en compte pour les ratios d'équité que vous publiez ? Quelle analyse faites-vous de l'évolution de ces ratios ? Cette analyse vous a-t-elle poussé à adapter vos politiques de rémunération ? Si oui comment ?

Stellantis calculera et publiera le ratio d'équité en 2022 concernant l'année fiscale 2021.

Concernant le ratio précédemment publié par le Groupe PSA :

Conformément au Code AFEP-MEDEF, le calcul des ratios présentés dans l'URD publié en 2020 inclut l'ensemble des salariés de Peugeot S.A. et de PSA Automobiles S.A., afin d'avoir un périmètre représentatif de l'activité du Groupe PSA en France.

La loi française fait référence aux salariés de la société cotée qui établit le rapport de gouvernement d'entreprise, en l'occurrence Peugeot S.A. Dans le cas d'une société holding n'ayant pas ou très peu de salariés, comme Peugeot S.A., la loi autorise l'extension du périmètre à PSA Automobiles S.A. Ce périmètre apparaît comme le plus pertinent au regard du nombre de salariés en France et de l'esprit de la loi.

Les ratios ont été calculés sur la base des rémunérations brutes fixes et variables versées au cours des années 2015 - 2019 et du nombre d'actions de performance attribuées au cours des mêmes périodes et valorisées à leur juste valeur. Afin de permettre la comparabilité des ratios dans le temps et des éléments constitutifs, seuls les éléments de rémunération récurrents (rémunération fixe, avantages en nature, rémunération variable annuelle et actions de performance) ont été pris en compte dans la base de calcul. Les périodes d'expatriation et les régimes de retraite complémentaire sont exclus. À cet égard, la prime exceptionnelle versée au Président du Directoire dans le cadre de l'acquisition d'Opel, qui n'est pas récurrente, n'a pas été prise en compte, de même que l'ensemble des primes versées aux salariés, afin de permettre la comparabilité des ratios dans le temps.

- 11. Au regard de la mise en œuvre de la politique d'égalité femmes / hommes de votre groupe, pourriez-vous nous communiquer :**
- (i) L'agenda et les objectifs chiffrés – atteints ou à atteindre – concernant les sujets relatifs à cette politique (carrière, formation, rémunération, répartition vie privée / vie professionnelle, etc.) à tous les niveaux de responsabilité.**
 - (ii) Si cette politique d'égalité est appliquée dans toutes les sociétés du groupe aussi bien en France qu'à l'international. Si non, pourquoi ?**
 - (iii) Si oui, quels moyens spécifiques déployez-vous pour promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes dans vos pays d'implantation où cette notion rencontre des difficultés à s'imposer ?**

En 2021, les équipes de Stellantis commenceront à faire converger les opérations et les outils de surveillance. Les KPI et les objectifs de Stellantis découleront de cette feuille de route. Ces objectifs concerneront tous les employés. Stellantis vise à inclure plus de femmes en s'appuyant sur une politique de recrutement développant l'attractivité et l'égalité de traitement.

Comme mentionné dans le code de conduite de Stellantis, nous nous engageons en faveur de la diversité, une force fondamentale. (i) Nous nous engageons également à maintenir un lieu de travail équitable et inclusif, exempt de favoritisme, de violence, de harcèlement ou de toute forme de discrimination, notamment fondée sur l'âge, la race, le sexe, l'orientation sexuelle ou la religion. (ii) La politique d'égalité des sexes de Stellantis s'applique globalement et découle des engagements de PSA et de la FCA en matière de diversité des sexes. (iii) Stellantis promeut l'égalité des chances en matière d'emploi et la diversité, où chacun est valorisé pour ses contributions à la société. Nous souscrivons, entre autres, à la déclaration des Nations Unies (« ONU ») sur les droits de l'homme et à la déclaration de l'Organisation internationale du travail sur les principes et droits fondamentaux au travail.

Ces principes étaient déjà intégrés dans les anciennes approches de FCA et de PSA.

- 12. Comment vos pratiques de lobbying sont-elles formalisées et comment s'intègrent-elles dans la stratégie RSE de votre groupe ? Pouvez-vous décrire la chaîne de responsabilité de votre société en matière de lobbying ou de relations institutionnelles ? Dans quels cas l'organe de contrôle de votre groupe (conseil d'administration, conseil de surveillance) peut-il ou doit-il être saisi ? Quels éléments se rapportant à vos pratiques de lobbying publiez-vous (positions publiques, budgets alloués...), et ce pour chacun de vos marchés mondiaux ?**

Les pratiques de lobbying de Stellantis sont formalisées dans le code de conduite de l'entreprise, qui stipule

notamment que « Toute participation de Stellantis à l'élaboration des futures réglementations et normes applicables à l'ensemble de l'industrie automobile est conduite de manière à garantir la transparence et le respect de la loi. Aucun fonds ou actif de la société ne peut être utilisé pour des contributions à un parti politique ou à un candidat. » Mener nos activités avec des pratiques commerciales durables est une valeur fondamentale chez Stellantis, qui se reflète dans nos pratiques de lobbying. Nous cherchons à répondre aux demandes commerciales tout en minimisant tout impact négatif sur les communautés et les ressources des générations actuelles et futures.

Les activités de lobbying de Stellantis sont supervisées par le bureau du General Counsel.

13. Comment, concrètement, associez-vous les partenaires sociaux, au niveau du groupe et localement, pour engager votre entreprise dans une transition juste ? Entendez-vous publier leur avis concernant votre plan de vigilance ? Entendez-vous publier leur avis à propos de votre document de performance extra-financière ?

Lors des négociations avec les représentants, les actions et le comportement de Stellantis visent une approche et une relation constructives. Pour confirmer l'importance que le Groupe accorde au dialogue social, les représentants syndicaux des sociétés du Groupe sont impliqués dans des réunions spécifiques sur les opérations stratégiques de l'entreprise (par exemple, le plan d'affaires).

Au niveau européen, la réglementation impose à toutes les entreprises de dimension communautaire de mettre en place un comité d'entreprise européen (CEE), ce qui garantit aux travailleurs le droit à l'information et à la consultation.

Exemple de dialogue social d'anticipation de la transition énergétique et d'atténuation de l'impact sur l'emploi chez PSA Groupe :

Ce dialogue s'est inscrit dans le cadre d'une orientation stratégique des investissements en Europe visant à soutenir la transition industrielle des installations existantes et à faire en sorte que ces usines produisent des composants destinés aux futurs véhicules à faibles émissions selon un modèle d'intégration verticale. Après la création de deux JV sur le territoire français, avec Nidec pour la production de moteurs électriques et avec Punch Powertrain pour la production de boîtes de vitesses pour véhicules électrifiés, le principal aboutissement de cette stratégie en 2020 est la création d'une JV entre PSA-Opel et Total-Saft, «Automotive Cells Company», futur acteur de rang mondial dans le développement et la fabrication de batteries haute performance pour l'industrie automobile.

Le lancement de la production est prévu dans deux «gigafactories», à Douvrin (France) et Kaiserslautern (Allemagne), offrant à ces usines mécaniques du Groupe PSA l'opportunité d'une diversification industrielle durable.

Chaque année, lors de la réunion du Comité d'entreprise mondial, l'état d'avancement du plan de vigilance du Groupe est communiqué.

FCA n'a pas publié de plan de vigilance car il n'est pas applicable à l'entreprise. Cependant, pour confirmer l'importance que la FCA attache au dialogue social, les représentants syndicaux des sociétés du groupe sont impliqués, par exemple par le biais de réunions spécifiques sur les processus stratégiques de l'entreprise. Ils ont été invités à assister à la journée de présentation du plan d'affaires définitif par la FCA.

Nous restons à votre disposition en cas de besoin.

STMICROELECTRONICS

ENVIRONNEMENT

1. Pour être en ligne avec l'Accord de Paris, quels sont les montants de CAPEX à horizon 2025 ? Comment ces CAPEX seront-ils répartis sur l'ensemble de la chaîne de valeur entre CAPEX de maintenance et CAPEX de croissance ? Quelle est la répartition géographique ?

STMicroelectronics a annoncé en décembre 2020 son objectif de devenir neutre en carbone d'ici 2027, la date la plus proche prévue par un fabricant de semi-conducteurs au niveau mondial à ce jour.

La feuille de route complète de ST en matière de neutralité carbone inclut deux objectifs précis : la conformité au scénario de 1,5 °C défini lors de la COP21 de Paris d'ici à 2025 qui implique une réduction de 50 % des émissions directes et indirectes par rapport à 2018, et l'approvisionnement en énergie 100 % renouvelable d'ici 2027.

Nous avons construit un programme complet en fixant des objectifs reconnus comme ambitieux compte tenu de notre présence industrielle mondiale.

Dans le cadre de ce programme, ST a notamment rejoint l'initiative *Science Based Targets* (SBTi) qui a validé les objectifs de la Société en matière de conformité au scénario de 1,5 °C, de réduction des émissions directes et indirectes de gaz à effet de serre (GES), ainsi que d'approvisionnement en énergie d'origine renouvelable.

Depuis de nombreuses années le groupe investit dans la réduction de son empreinte environnementale ainsi qu'un montant de plus de 1 milliard de dollars par an en CAPEX pour soutenir sa croissance et son avance technologique. Ainsi l'effort d'investissement pour atteindre notre neutralité carbone en 2027 est négligeable par rapport aux investissements de croissance qui seront supérieurs à 2 milliards en 2021.

En 2020, nos investissements liés à l'environnement représentaient 3.06 % du total investissements.

Ce chiffre est reporté de façon transparente dans notre rapport de développement durable et se situe en général sous les 1 % compte tenu des investissements forts en technologie et croissance.

Les CAPEX environnements sont essentiellement liés à notre croissance, et se répartissent chaque année en fonction des nouvelles unités de fabrication (par exemple Agrate R300 en 2021) couvrant par défaut l'ensemble de nos sites Front-End et Back-End sans exception.

2. Comment limitez-vous l'impact de la perte de biodiversité sur vos revenus futurs ? Précisez les indicateurs et moyens mis en place.

STMicroelectronics est une société cotée opérant mondialement dans le secteur des semi-conducteurs. En tant que tel, nous gérons et surveillons bien sûr les risques liés à la volatilité et à la complexité de notre industrie.

Les risques (et opportunités) prioritaires liés à la RSE (« Responsabilité Sociale de l'Entreprise ») sont d'abord identifiés lors d'un exercice de matérialité régulièrement réalisé auprès de l'ensemble de nos parties prenantes. Le dernier exercice en date a été réalisé en 2020. Les risques RSE ainsi identifiés sont ensuite intégrés dans le programme de l'ERM.

En outre, notre approche de l'ERM (« Enterprise Risk Management ») est formalisée par une procédure spécifique

et alignée avec la norme ISO 31000. Ceci nous permet de réaliser l'identification, l'évaluation et le traitement de scénarios de risques systémiques. Cette approche est intégrée dans toutes les organisations et process clés de ST avec une approche holistique combinant des perspectives à la fois « top-down » et « bottom-up » afin de s'assurer que l'identification, l'évaluation et le management du risque sont réalisés au niveau adéquat.

Bien que la biodiversité ne soit pas matérielle pour le groupe, nous conduisons des initiatives globales en particulier sur l'eau et la fin de vie de nos produits.

Chaque année ST purifie environ 30 milliards de litres d'eau afin de produire des semi-conducteurs, en prenant soin de maximiser le recyclage (40 %) mais aussi de contrôler et refiltrer les eaux utilisées (bien que beaucoup plus pures qu'initialement). Nous n'extrayons pas dans les réserves profondes, mais travaillons en partenariat avec les acteurs publics dans l'ensemble de nos sites pour une gestion exemplaire. ST a reçu de nombreux retours très positifs de la part de nos clients et régulateurs qui reconnaissent notre exemplarité dans ce domaine.

Bien que la fin de vie soit de la responsabilité de nos clients, nous anticipons tout type de retraitement avec une gestion très stricte des matériaux utilisés, de leur documentations précises et participons avec nos clients à des processus de recyclage de leurs produits électroniques.

Enfin en termes de double matérialité, les risques de biodiversité impactent très peu les activités du groupe.

3. Comment anticipez-vous la raréfaction de certaines ressources naturelles et les difficultés d'approvisionnement de vos ressources stratégiques ? En quoi cela affecte-t-il vos modèles économiques et comment sécurisez-vous vos filières d'approvisionnement ?

L'analyse des risques liés à notre chaîne d'approvisionnement et la gestion de ces risques font partie intégrante de notre mode opératoire, autant au niveau des achats, des opérations et de toutes les fonctions transverses. Elle fait partie en outre de l'analyse de risque (Enterprise Risk Management top down & bottom-up), de nos plans de « Business continuity ».

ST est particulièrement proactif en identifiant les risques et opportunités dans nos écosystèmes, développant ces mêmes écosystèmes pour en faire des avantages concurrentiels et adaptant nos processus de résilience en fonction.

Nous avons eu dans le passé à prendre des mesures de préventions exceptionnelles (stockage complexe chez nos partenaires par exemple) malgré des risques très faibles. Grâce aux actions d'améliorations passées, aucune de ces mesures exceptionnelles n'est en place aujourd'hui. Pour autant nous maintenons évidemment notre vigilance en continu sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement, conduisant des audits sur les zones à risques, exigeant des améliorations et contrôlant celles-ci.

4. La solidarité entre acteurs économiques, grandes et petites entreprises, semble nécessaire pour limiter les impacts négatifs de la crise actuelle. Comment votre groupe adapte-t-il, aux plans national et international, ses pratiques d'achat ou de vente, pour soutenir ses fournisseurs ou ses clients qui sont affectés par la crise ? Appliquez-vous des politiques différenciées pour les TPE-PME ? La crise vous a-t-elle poussé à changer structurellement vos politiques en la matière ?

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 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 autorisé, au cas par cas, des paiements anticipés.

SOCIAL

5. Comment gérez-vous, au niveau du groupe, les impacts sociaux associés au développement massif du télétravail depuis le début de la pandémie ? Notamment en termes de gestion des risques psychosociaux, de participation aux frais, d'enquête de satisfaction des salarié.e.s, d'inversion du choix des salarié.e.s, de part des salarié.e.s en télétravail, etc.

Depuis le début de la pandémie de COVID-19, ST a deux priorités :

- La protection et la santé de nos employés et sous-traitants en maximisant toutes les mesures de préventions susceptibles d'être mises en place
- La continuité de nos activités afin de respecter nos engagements

Dès le début de 2020, nous avons activé une cellule de crise au niveau groupe pour mettre en place immédiatement les mesures nécessaires à la protection de nos employés, assurer la continuité de nos opérations et limiter la circulation du virus sur nos sites. Lorsque la propagation du virus s'est élargie, nous avons complété le dispositif avec des cellules de crise régionales et locales pour adapter les mesures prises aux réglementations et besoins locaux et être à même de les déployer le plus rapidement possible dans nos sites, en particulier :

- Une communication régulière et spécifique à tous les employés de ST, en tenant compte des niveaux d'alerte de chaque site
- Un contrôle strict des entrées sur site incluant des règles de filtrage et d'auto-déclaration
- La distribution d'équipement de protection individuelle : masque (avec instructions claires de comment et quand le porter), contrôle de température et gel hydroalcoolique disponible partout et pour tous
- Le respect de la distanciation sociale : mesures de protection dans les cantines, adaptation des flux de circulation dans les escaliers, les couloirs, les ascenseurs, strict respect de distance minimum en tout lieu et restriction de l'utilisation des salles de réunion
- Le télétravail pour les employés éligibles (plus de 15 000 employés dans le monde) avec notamment une page intranet dédiée au télétravail et un dispositif de support psychologique 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 (voir ci-dessous).

Cet ensemble de cellules de crise groupe / local / régional a eu (et continue d'avoir) également la charge de la gestion du « retour à la normale » par des mesures progressives et adaptées à la situation sanitaire de chaque pays, sous l'égide des différents directeurs de site. L'ensemble de ces plans a été développé en application des réglementations locales en vigueur, notamment concernant les accords avec les syndicats et les capacités de présence sur site.

Concernant le télétravail ST avait déjà des dispositifs en place dans la plupart de ses sites bien avant la pandémie de COVID-19. Ces dispositifs ont été tous immédiatement adaptés à la gestion de crises et un groupe international travaille à la définition d'un nouveau cadre de l'environnement de travail (horaires flexibles, travail à distance, etc.)

Sur le dispositif de soutien psychologique mis en place

Le bien-être des employés est important pour ST et la promotion de conditions de travail de qualité nous a semblé devoir être encore accentuée pendant la pandémie. Dès mars 2020, nous avons mis en place un processus global qui est venu remplacer les dispositifs locaux. ST a signé un partenariat avec Eutelmed permettant d'adresser de façon avancée la prévention des risques psychosociaux ainsi que l'assistance aux personnes dans l'ensemble du monde.

Ce services global (appelé STCare) est ouvert aux employés et leurs familles partout dans le monde d'accéder 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 à une plateforme dédiée et confidentielle, incluant notamment un réseau en ligne de plus de 100 psychologue-cliniciens, où trouver un soutien psychologique et des conseils pour faire face à la pandémie. L'assistance est proposée dans plus de 60 langues. Nous avons notamment organisé des sessions de formation sur différents sujets tels que le stress, la qualité du sommeil, l'anxiété. La plateforme propose également des outils d'autoévaluation en ligne de l'état émotionnel ainsi qu'une hotline et des services dédiés tels que des formations pour les managers ou du coaching pour les aider à gérer les contraintes spécifiques liées au télétravail. En 2020, la plateforme a enregistré environ 5 000 connections d'employés de ST ou de membres de leur famille.

6. Avez-vous une définition du « salaire décent » ne se limitant pas au salaire minimum légal local ? Si oui, laquelle ? Comment votre société s'assure-t-elle que ses salarié.e.s, mais aussi les salarié.e.s de ses fournisseurs, bénéficient d'un salaire décent ?

Le groupe a une définition du « salaire décent » depuis plusieurs années et reporte de façon transparente et publique le pourcentage d'employés au-dessus cette notion (90.1 % en 2020). Nous mettons à jour chaque année ces valeurs.

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 :
- Quels sont ces critères ? Ont-ils évolué depuis le 1^{er} avril 2020 ?
- Quelle est la proportion de ces critères dans la formule d'intéressement ? A-t-elle évolué depuis un an ?
- Quelle est la part des salarié.es concernés ?

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.

8. Dans le cadre de l'épargne salariale, quels sont les fonds bénéficiant effectivement d'un label responsable (CIES, Finansol, Greenfin, ISR) ? Pour chaque fonds proposé, quel est le nom du ou des labels, quelle est sa part en pourcentage de l'encours d'épargne salariale, à quelle proportion des salarié.e.s est-il proposé ? Par ailleurs, quelle est la part des salarié.e.s du groupe, en France et à l'étranger, ayant accès à d'autres formes d'épargne souscrite sur un plan professionnel, notamment en matière de retraite ? Quelle proportion des actifs correspondant à cette épargne est gérée de façon socialement responsable et dispose de « signes de qualité » ? Lesquels ?

En France, notre dispositif d'épargne salariale propose sept fonds dont l'un est ISR Solidaire et est validé par le CIES. Il s'agit du FCPE Natixis Avenir Mixte Solidaire. Ce fonds est proposé à 100 % des salariés de l'entreprise. Il représente aujourd'hui 7 % des encours de notre dispositif d'épargne salariale.

Nous ne publions pas les autres données demandées.

9. Appliquez-vous pour votre reporting fiscal public le standard GRI 207 ?

Si oui, ce reporting porte-t-il sur tous les éléments indiqués dans ce standard et si non, quels éléments avez-vous choisi de ne pas publier et pourquoi ?

Si vous n'utilisez pas ce standard, quelles en sont les raisons et envisagez-vous de l'appliquer à échéance proche (un à deux ans) ? Quelles autres mesures avez-vous mises ou envisagez-vous de mettre en œuvre pour répondre à la demande croissante de transparence fiscale de la part de vos parties prenantes ?

À notre connaissance, nous suivons la plupart des prescriptions du standard GRI 207 dans nos reporting public de taxes comme vous pouvez le constater dans les documents que nous publions, notamment la politique de taxes (Tax Policy) et nos reporting financiers (20F, IFRS report, 6K, ...)

La principale déviation est relative à l'article 207-4 (Country-by-Country Reporting or CbCR) : nous respectons les règles de transparence et de divulgation préconisées par l'OCDE et l'UE. À ce jour, elles ne préconisent pas la publication de données relatives au CbCR sur la base des juridictions fiscales de nos entités.

Nous suivons avec intérêt les discussions de l'UE sur ce sujet. Si les préconisations devaient changer en faveur du CbCR, bien entendu ST s'y conformerait.

10. Quel est le périmètre pris en compte pour les ratios d'équité que vous publiez ? Quelle analyse faites-vous de l'évolution de ces ratios ? Cette analyse vous a-t-elle poussé à adapter vos politiques de rémunération ? Si oui comment ?

Le périmètre de l'ensemble de nos actions, y compris les mesures d'équité, ainsi que tous les ratios est systématiquement mondial, et couvre 100 % du groupe.

Ces indicateurs sont suivis par le Conseil de Surveillance, le Comité Exécutif, les fonctions corporate en charge ainsi que tous les sites ST, et donne lieu à des actions d'amélioration à tous les niveaux.

Ainsi par exemple l'égalité des salaires femmes / hommes est de 99.6 % au niveau du groupe, mais conduit à des actions spécifiques sur certains sites et/ou certaines organisations, fonctions ou échelons de carrière pour une équité totale à tous niveaux.

Par exemple cela peut conduire un site ou pays à dédier une partie de la politique salariale au rattrapage des populations ciblées.

11. Au regard de la mise en œuvre de la politique d'égalité femmes / hommes de votre groupe, pourriez-vous nous communiquer :

(i) L'agenda et les objectifs chiffrés – atteints ou à atteindre – concernant les sujets relatifs à cette politique (carrière, formation, rémunération, répartition vie privée / vie professionnelle, etc.) à tous les niveaux de responsabilité.

(ii) Si cette politique d'égalité est appliquée dans toutes les sociétés du groupe aussi bien en France qu'à l'international. Si non, pourquoi ?

(iii) Si oui, quels moyens spécifiques déployez-vous pour promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes dans vos pays d'implantation où cette notion rencontre des difficultés à s'imposer ?

À fin 2020 :

- Les femmes représentaient 34 % du nombre total d'employés, 24 % des « exempt » et 18 % des « technical jobs »
- La présence des femmes au niveau managérial était de 19 % de femmes au niveau « Experienced Management », 13 % au niveau « Senior Management » et 10 % au niveau « Executive Management »
- 4 membres du Conseil de Surveillance sur 9 sont des femmes

Renforcer le rôle des femmes dans la construction du futur de ST est l'une de nos priorités. Sur les 24 objectifs définis pour les 6 prochaines années inclus dans notre charte Sustainability (qui décrit nos ambitions et objectifs long terme), 2 sont liées au renforcement de la présence des femmes dans le groupe :

- Sustainable Goal #7 : Recruter chaque année au moins 30 % de femmes dans toutes les « exempt positions »
- Sustainable Goal #8 : Atteindre une proportion d'au moins 20 % de femmes dans chaque niveau de management (Experienced, Senior, Executive) d'ici 2025

Encouragement aux études scientifiques et techniques

Pour commencer, pour encourager les filles à choisir des études scientifiques et techniques à un stade précoce de leur formation (et ainsi contribuer à résoudre le manque de présence féminine dans les fonctions techniques), nous continuons notre programme «STEM your way» lancé en 2018, qui promeut les Sciences, la Technologie, les métiers d'Ingénieurs et les Mathématiques. Nous participons également à des programmes dédiés aux filles tels que « Elles Bougent » en France.

Présence des femmes dans les niveaux de direction

Pour contribuer à l'accélération de la progression des femmes vers et dans les niveaux de management, nous avons introduits des objectifs de % de femmes nommée pour les promotions :

30 % de femmes candidates pour les niveaux «Experienced» et «Senior» et 20 % pour les niveaux «Executive».

Nous avons également mis en place un programme «Women in Leadership» qui cible les niveaux de junior et mid-management et a pour but de préparer la prochaine génération de leaders femmes.

Lancé en 2015, il a déjà formé plus de 300 femmes. Étendu en 2019 à une approche plus globale sur l'ensemble de la carrière, il inclut désormais également des sessions de coaching, de mentoring et de co-développement dédiées aux femmes. En 2020, nous avons rajouté un module avancé pour des managers femmes expérimentés afin de les aider à augmenter confiance en soi et visibilité.

Nous avons également des initiatives locales telle que «Lavorare al femminile» (« travailler au féminin ») en Italie (un cours en 7 modules pour des femmes dans les niveaux de management intermédiaires, suivi par 92 femmes en 2020).

Égalité femmes-hommes

Nous nous engageons à assurer l'égalité des chances et des salaires, quel que soit le genre.

À ce jour les salaires des femmes chez ST sont de 99.6 % par rapport à ceux des hommes à postes et pays équivalents.

Nous sommes encouragés dans nos efforts par notre inclusion dans le Gender Equality Index 2021 de Bloomberg, qui reconnaît les sociétés engagées pour l'égalité hommes-femmes parmi leurs employés et faisant preuve de transparence dans leur *reporting* sur le sujet.

12. Comment vos pratiques de lobbying sont-elles formalisées et comment s'intègrent-elles dans la stratégie RSE de votre groupe ? Pouvez-vous décrire la chaîne de responsabilité de votre société en matière de lobbying ou de relations institutionnelles ? Dans quels cas l'organe de contrôle de votre groupe (conseil d'administration, conseil de surveillance) peut-il ou doit-il être saisi ? Quels éléments se rapportant à vos pratiques de lobbying publiez-vous (positions publiques, budgets alloués...), et ce pour chacun de vos marchés mondiaux ?

Nous ne publions pas de données à ce sujet.

13. Comment, concrètement, associez-vous les partenaires sociaux, au niveau du groupe et localement, pour engager votre entreprise dans une transition juste ? Entendez-vous publier leur avis concernant votre plan de vigilance ? Entendez-vous publier leur avis à propos de votre document de performance extra-financière ?

Le groupe engage de façon régulière l'ensembles de partenaires sociaux aux niveau local et régional, en particulier sur les sujets de développement durable et de transformation responsable.

Nous collectons ainsi leurs retours sur notre performance et notre mode de *reporting* extra-financier.

Ces partenaires sont aussi formellement impliqués dans l'exercice de matérialité qui conduit à mettre à jour de façon transparente la stratégie extra-financière de la compagnie. Enfin, le plan de vigilance est fait avec eux, et régulièrement débattu et mis à jour avec eux.

TELEPERFORMANCE

ENVIRONNEMENT

1. Pour être en ligne avec l'Accord de Paris, quels sont les montants de CAPEX à horizon 2025 ? Comment ces CAPEX seront-ils répartis sur l'ensemble de la chaîne de valeur entre CAPEX de maintenance et CAPEX de croissance ? Quelle est la répartition géographique ?

Teleperformance est une entreprise de services et n'est engagée dans aucune activité qui serait non compatible avec l'accord de Paris. Les impacts environnementaux liés à son activité résultent principalement de la consommation d'électricité des sites opérationnels du Groupe.

En 2020, Teleperformance a développé Teleperformance Cloud Campus, nouvelle solution de campus virtuel, qui est le modèle le plus efficace pour recruter, former et gérer des équipes à distance tout en garantissant une expérience client exceptionnelle et cohérente. L'introduction du Cloud Campus chez Teleperformance favorise un modèle durable et inclusif. En effet, la réduction des installations commerciales permet de réduire son empreinte carbone et de fournir des services durables à ses clients. Teleperformance adopte des critères d'efficacité énergétique et d'approvisionnement en énergie lors de l'acquisition de tout nouveau bâtiment. Les normes relatives aux locaux de Teleperformance (Global Premises Standard) sont conformes aux normes LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) et privilégient les bâtiments écologiques dans la mesure du possible.

Teleperformance a décidé d'intensifier ses propres ambitions en matière de climat en s'engageant dans l'initiative *Science Based Targets* (SBTi), ce qui implique l'adoption d'un objectif de réduction des émissions de gaz à effet de serre conforme à l'accord de Paris. Teleperformance a commencé le processus d'évaluation d'un objectif approprié. Grâce à cet engagement, Teleperformance se dirige vers une démarche visant à la rendre plus résistante et mieux préparée à un monde sous contrainte carbone.

2. Comment limitez-vous l'impact de la perte de biodiversité sur vos revenus futurs ? Précisez les indicateurs et moyens mis en place.

Les impacts environnementaux liés à l'activité de Teleperformance résultent principalement de la consommation d'énergie. 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.

3. Comment anticipez-vous la raréfaction de certaines ressources naturelles et les difficultés d'approvisionnement de vos ressources stratégiques ? En quoi cela affecte-t-il vos modèles économiques et comment sécurisez-vous vos filières d'approvisionnement ?

Les besoins en ressources naturelles de Teleperformance sont principalement les besoins en énergie et en eau pour le fonctionnement de ses installations commerciales. Le groupe s'efforce d'acquérir des équipements électriques et informatiques certifiés STAR et EPEAT pour ses activités, conformément aux exigences de la politique environnementale globale de Teleperformance, ce qui contribue à réduire les coûts liés aux besoins de chauffage et de refroidissement des bâtiments.

4. La solidarité entre acteurs économiques, grandes et petites entreprises, semble nécessaire pour limiter les impacts négatifs de la crise actuelle. Comment votre groupe adapte-t-il, aux plans national et international, ses pratiques d'achat ou de vente, pour soutenir ses fournisseurs ou ses clients qui sont affectés par la crise ? Appliquez-vous des politiques différenciées pour les TPE-PME ? La crise vous a-t-elle poussé à changer structurellement vos politiques en la matière ?

Durant la crise du coronavirus, le Groupe a maintenu ses liens avec ses fournisseurs en respectant les conditions et délais de paiement qui s'appliquaient avant la crise, afin qu'ils puissent disposer de la liquidité nécessaire à la continuité de leurs activités et de soutenir le tissu économique local. Les dépenses d'achat de Teleperformance ne représentent que 13 % du chiffre d'affaires total du Groupe. Ses achats consistent essentiellement en du matériel informatique, des logiciels, des services de télécommunications, des biens et des services liés aux centres d'appels et des agences de service temporaire.

Les efforts de Teleperformance pour assurer la poursuite de l'activité pendant la crise ont été unanimement reconnus par ses clients, résultat d'une forte proximité avec ces derniers. 90 % d'entre eux ont adopté la solution du travail à domicile.

Dans le monde entier, les employés de Teleperformance fournissent des services critiques et de back-office à de nombreuses activités essentielles dans des secteurs tels que la santé, la logistique et les administrations. Au cœur de la crise et aujourd'hui encore, Teleperformance est responsable de nombreuses opérations de numéros d'urgence et d'assistance mis en place par les gouvernements à travers le monde pour lutter contre la Covid-19.

SOCIAL

5. Comment gérez-vous, au niveau du groupe, les impacts sociaux associés au développement massif du télétravail depuis le début de la pandémie ? Notamment en termes de gestion des risques psychosociaux, de participation aux frais, d'enquête de satisfaction des salarié.e.s, d'inversion du choix des salarié.e.s, de part des salarié.e.s en télétravail, etc.

En 2020, suite à la crise sanitaire, le Groupe a fait évoluer son offre opérationnelle vers le télétravail qui concernait plus de 250 000 employés du groupe fin 2020. TP Cloud Campus (TPCC), sa solution cloud intégrée de télétravail et de management à distance, est déployée aujourd'hui au sein des opérations du Groupe dans 32 pays, avec le support de 13 centres de gestion (« TPCC Hubs ») en charge notamment de la formation, de l'animation et de la supervision des agents ainsi équipés.

Les fonctionnalités sont nombreuses et incluent notamment : le recrutement « virtuel » de talents, la formation, le développement, le coaching, le team-building, la formation, les interactions avec les clients, le contrôle qualité, le management et un environnement propice au bien-être et à une vie sociale de qualité pour les collaborateurs. Cette solution, qui fait appel à la « gamification », offre également aux employés des moyens de divertissement, d'apprentissage et de contacts dans le cadre de la nouvelle « vie de campus » de Teleperformance.

Les avantages de la solution par rapport au télétravail traditionnel se situent à quatre niveaux : un bassin de recrutement, la performance des équipes, le bien-être des équipes et la sécurité.

Passion For You est le programme santé et bien-être de Teleperformance qui promeut une vie saine, un équilibre entre vie professionnelle et vie privée, des activités de maintien en forme, de nutrition et de bien-être au travail. En 2020, ce programme s'est révélé être un outil clé pour préserver la santé mentale des employés pendant la pandémie. Teleperformance a pris la mesure de l'impact psychologique de la crise sanitaire et a développé des

outils à l'intention des collaborateurs pour les aider à gérer le stress, l'équilibre vie professionnelle et vie privée tout en exerçant leur activité à domicile. Les collaborateurs de Teleperformance ont, par exemple, eu accès à des psychologues et à des séances de coaching. Le Groupe a agi activement pour conserver le lien professionnel et social afin de diminuer le sentiment d'isolement et les risques associés.

Une enquête de satisfaction des salariés de grande envergure (« E.Sat - Employee Satisfaction Survey ») est menée chaque année depuis 2008. Elle a pour objectif de mieux appréhender la perception que les salariés ont de leur activité. En 2020, le niveau de satisfaction des collaborateurs a significativement augmenté : ils ont particulièrement salué la priorité donnée par Teleperformance à leur santé et à la sauvegarde de leur emploi ainsi que la communication continue qui a été assurée. Cette enquête est complétée par des enquêtes Pulse, destinées à recueillir le ressenti des collaborateurs en temps réel, outil essentiel dans le contexte de l'année 2020.

6. Avez-vous une définition du « salaire décent » ne se limitant pas au salaire minimum légal local ? Si oui, laquelle ? Comment votre société s'assure-t-elle que ses salarié.e.s, mais aussi les salarié.e.s de ses fournisseurs, bénéficient d'un salaire décent ?

En tant que leader de son marché, Teleperformance s'engage à offrir une rémunération compétitive à tous ses collaborateurs et promouvoir des standards élevés dans son secteur.

En partenariat avec Wage Indicator, le Groupe a reconduit, pour la deuxième année consécutive, une étude afin de comparer les salaires payés par le Groupe avec le salaire décent, ou living wage.

Le living wage n'est pas le salaire minimum. Il s'agit d'un standard plus élevé, qui correspond au revenu nécessaire à un travailleur pour qu'il puisse subvenir confortablement à tous ses besoins fondamentaux : alimentation, logement, habillement, transport, éducation, santé, eau et frais de téléphonie. Le but du living wage est de permettre à une personne de vivre décemment grâce à son emploi. Wage Indicator fournit ainsi à Teleperformance une base de données exhaustive et actualisée chaque trimestre, utilisable pour s'évaluer et déployer une approche de salaire décent dans ses opérations.

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 :

- **Quels sont ces critères ? Ont-ils évolué depuis le 1^{er} avril 2020 ?**
- **Quelle est la proportion de ces critères dans la formule d'intéressement ? A-t-elle évolué depuis un an ?**
- **Quelle est la part des salarié.es concernés ?**

Certaines filiales du groupe ont mis en place un dispositif local d'intéressement du personnel aux bénéfices, dont 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 environnementaux et sociaux.

8. Dans le cadre de l'épargne salariale, quels sont les fonds bénéficiant effectivement d'un label responsable (CIES, Finansol, Greenfin, ISR) ? Pour chaque fonds proposé, quel est le nom du ou des labels, quelle est sa part en pourcentage de l'encours d'épargne salariale, à quelle proportion des salarié.e.s est-il proposé ? Par ailleurs, quelle est la part des salarié.e.s du groupe, en France et à l'étranger, ayant accès à d'autres formes d'épargne souscrite sur un plan professionnel, notamment en matière de retraite ? Quelle proportion des actifs correspondant à cette épargne est gérée de façon socialement responsable et dispose de « signes de qualité » ? Lesquels ?

Il n'existe pas, à ce jour, de mécanismes d'épargne salariale au niveau du Groupe.

9. Appliquez-vous pour votre reporting fiscal public le standard GRI 207 ?

Si oui, ce reporting porte-t-il sur tous les éléments indiqués dans ce standard et si non, quels éléments avez-vous choisi de ne pas publier et pourquoi ?

Si vous n'utilisez pas ce standard, quelles en sont les raisons et envisagez-vous de l'appliquer à échéance proche (un à deux ans) ? Quelles autres mesures avez-vous mises ou envisagez-vous de mettre en œuvre pour répondre à la demande croissante de transparence fiscale de la part de vos parties prenantes ?

Teleperformance a commencé à appliquer le standard GRI 207 pour son reporting fiscal dans ses publications 2020⁴⁴.

10. Quel est le périmètre pris en compte pour les ratios d'équité que vous publiez ? Quelle analyse faites-vous de l'évolution de ces ratios ? Cette analyse vous a-t-elle poussé à adapter vos politiques de rémunération ? Si oui comment ?

La définition du périmètre a fait l'objet de nombreux échanges notamment avec certains actionnaires. Teleperformance est un groupe employant, au 31 décembre 2020, 383 000 personnes réparties dans 83 pays. Le périmètre pris en compte pour l'établissement des ratios d'équité repose, conformément aux recommandations de l'Autorité des marchés financiers (AMF), du code AFEP-MEDEF et du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise (HCGE), sur les salariés en France (c'est-à-dire les sociétés du Groupe Teleperformance ayant leur siège social en France et employant des salariés).

La définition d'une population qui pourrait être considérée comme plus pertinente et adaptée au groupe, par exemple à l'échelle globale du groupe ou sur des zones géographiques différentes, est difficile à établir compte tenu de la répartition géographique des effectifs et la très large exposition internationale. Aussi, plusieurs hypothèses ont été dressées puis écartées car elles ne permettent pas une comparaison pertinente notamment en raison de la forte différenciation des standards de rémunération entre les pays ou pour éviter toute démarche qui pourrait être considérée comme opportuniste.

11. Au regard de la mise en œuvre de la politique d'égalité femmes / hommes de votre groupe, pourriez-vous nous communiquer :

(i) L'agenda et les objectifs chiffrés – atteints ou à atteindre – concernant les sujets relatifs à cette politique (carrière, formation, rémunération, répartition vie privée / vie professionnelle, etc.) à tous les niveaux de responsabilité.

(ii) Si cette politique d'égalité est appliquée dans toutes les sociétés du groupe aussi bien en France qu'à l'international. Si non, pourquoi ?

(iii) Si oui, quels moyens spécifiques déployez-vous pour promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes dans vos pays d'implantation où cette notion rencontre des difficultés à s'imposer ?

Teleperformance déploie des politiques et des initiatives locales et globales innovantes pour promouvoir l'égalité de traitement entre hommes et femmes en visant deux objectifs distincts :

- l'accès des femmes à des postes de responsabilité au sein du Groupe, et
- d'une façon générale, l'accès des femmes à l'emploi participant à leur indépendance économique dans des pays où la part des femmes dans le monde du travail est moins importante.

⁴⁴ <https://teleperformance.cotecorp.com/wp-content/uploads/2021/03/Index-de-contenu-GRI.pdf>

En mars 2021, Teleperformance a intégré le Top 100 Gender Equality Global Ranking d'Equileap, en se classant au 32e rang mondial sur plus de 3 500 entreprises évaluées. L'audit complet mené par Equileap porte sur 19 critères d'égalité hommes-femmes, notamment la parité au sein de l'entreprise, l'écart entre les salaires, l'existence d'un congé parental rémunéré et les politiques de lutte contre le harcèlement sexuel.

Certaines initiatives complémentaires sont déployées localement en fonction des problématiques culturelles ayant trait aux relations femmes / hommes. Par exemple, Teleperformance en Inde a mis en place depuis plusieurs années l'initiative Gendersmart, un important programme comprenant une communication ciblée auprès d'établissements d'enseignement supérieur afin de présenter la culture d'entreprise et les mesures de sécurité prises en faveur des salariées. Des horaires flexibles et compatibles avec une vie de famille sont également proposés, ainsi que le télétravail, le droit à un congé maternité sans conditions d'ancienneté ainsi qu'à un retour garanti aux mêmes poste et salaire. Teleperformance veille à l'égalité entre ses salariés hommes et femmes en matière de promotion et de rémunération ainsi qu'au maintien de l'équilibre vie professionnelle et vie privée. Des procédures strictes et efficaces pour lutter contre le harcèlement sexuel au travail et un comité dédié à cette problématique sont en place, conformément à la loi indienne POSH Act.

Le Document d'Enregistrement Universel pour 2020 et le Rapport Intégré 2020 détaillent ces mesures et initiatives ainsi que les objectifs que le Groupe s'est fixé en la matière.

12. Comment vos pratiques de lobbying sont-elles formalisées et comment s'intègrent-elles dans la stratégie RSE de votre groupe ? Pouvez-vous décrire la chaîne de responsabilité de votre société en matière de lobbying ou de relations institutionnelles ? Dans quels cas l'organe de contrôle de votre groupe (conseil d'administration, conseil de surveillance) peut-il ou doit-il être saisi ? Quels éléments se rapportant à vos pratiques de lobbying publiez-vous (positions publiques, budgets alloués...), et ce pour chacun de vos marchés mondiaux ?

Teleperformance n'a aucune activité de lobbying.

13. Comment, concrètement, associez-vous les partenaires sociaux, au niveau du groupe et localement, pour engager votre entreprise dans une transition juste ? Entendez-vous publier leur avis concernant votre plan de vigilance ? Entendez-vous publier leur avis à propos de votre document de performance extra-financière ?

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. Le Groupe a consulté le comité de la société européenne (ECWC) dans le cadre de la réalisation de sa matrice de matérialité et en a présenté les résultats ainsi que la stratégie RSE.

1. Pour être en ligne avec l'Accord de Paris, quels sont les montants de CAPEX à horizon 2025 ? Comment ces CAPEX seront-ils répartis sur l'ensemble de la chaîne de valeur entre CAPEX de maintenance et CAPEX de croissance ? Quelle est la répartition géographique ?

Fin 2019, Thales s'est doté d'une nouvelle stratégie pour un Futur Bas-Carbone.

Celle-ci comporte des objectifs de réduction des émissions directes et indirectes du Groupe, qui ont été déterminés en ligne avec la trajectoire 2°C de l'Accord de Paris et fixés en valeur absolue. Le déploiement de cette stratégie est assuré par une gouvernance pluridisciplinaire, intégrée aux procédures du Groupe et engageant la totalité de ses entités. Pour plus de détails, voir : DEU 2020, § 5.5.2.3, p. 146 et s.

Les CAPEX « verts », c'est-à-dire ceux contribuant à réduire l'empreinte environnementale du Groupe, portent en particulier sur l'efficacité énergétique des bâtiments et des procédés. Ils sont stables depuis plusieurs années. Le Groupe ne communique pas sur leurs montants, d'une part, pour raison de confidentialité et, d'autre part, compte tenu de l'établissement en cours de la réglementation européenne en matière de taxonomie, qui vise à harmoniser et rendre comparables les informations d'ordre notamment environnemental qui seront prochainement publiées par les émetteurs selon leur secteur d'activité.

2. Comment limitez-vous l'impact de la perte de biodiversité sur vos revenus futurs ? Précisez les indicateurs et moyens mis en place.

Compte tenu de la nature des activités du Groupe, l'impact de la perte de biodiversité sur ses revenus futurs est jugé faible, tout comme l'impact net de ses activités sur la biodiversité.

Les actions de Thales en faveur de la préservation de la biodiversité sur ses sites d'exploitation sont exposées au § 5.5.2.1.4 du DEU 2020, p. 144. En outre, Thales entend agir en faveur de la protection de l'environnement et donc, indirectement, de la biodiversité, via, en particulier :

- une utilisation raisonnée des matières premières, et un recours à des ressources durables pour la fabrication des produits (voir : DEU 2020, § 5.5.2.2.1, p. 145) ,
- la mise en place de procédés de fabrication plus écologiques, par exemple :
 - dans le domaine des équipements mobiles (radio-mobiles, ...), grâce à la réduction de leur masse par miniaturisation des composants et l'usage de matériaux nouveaux, ou encore par l'impression 3D permettant une meilleure maîtrise de la mise en forme ;
 - dans le domaine des cartes, à l'aide de nouveaux matériaux composites. Ainsi, les corps de cartes bancaires sont produits à l'aide de PLA (acide polylactique) dérivé de l'amidon de maïs, ou bien sont en PET « *ocean plastic* » produit à partir de plastique recyclé (bouteilles plastiques échouées sur les plages) ; les corps de cartes SIM sont produits en polystyrène recyclé dans le cadre d'un partenariat avec Veolia permettant de recycler des composants de réfrigérateurs hors d'usage (10 millions de cartes produites en 2020) ;
- des produits améliorant l'efficacité énergétique sur toute la chaîne de valeur, par exemple :
 - dans le domaine des transports publics et de la ville intelligente, la consommation globale des trains

est réduite grâce à la fluidification du trafic ferroviaire, aux moyens de « lissage » des besoins en énergie, profils de vitesse et optimisation de la récupération du courant de freinage et, enfin, à l'optimisation de la fréquence des trains en fonction de la densité du trafic en temps réel ;

- dans le domaine de l'optique hyperfréquence pour l'avionique, les antennes plates minimisent les impacts aérodynamiques et permettent un gain important sur la consommation des avions en kérosène ainsi que sur la dépendance aux matériaux critiques pour la fabriquer (poids divisé par 3, amélioration de l'aérodynamique avec une très forte diminution des traînées et des pertes d'énergie associées) ;
- la mise à disposition de capteurs et d'outils de mesures et de compréhension des phénomènes du changement climatique (émissions de CO₂, pollution, feux de forêts, déforestation, etc.) (voir : DEU 2020, § 5.5.3, p. 152 et s.).

À cet égard, dans le domaine de l'observation de la Terre, le satellite franco-américain SWOT auquel concourt Thales Alenia Space dans le cadre d'un programme commun entre le CNES et la NASA, regroupera des missions d'océanographie (compréhension des effets des courants côtiers sur la biodiversité marine, des écosystèmes, de la qualité de l'eau et des transferts d'énergie, création de modèles plus précis sur les interactions entre les océans et l'atmosphère) et d'hydrologie (évolution du stockage d'eau des zones humides, lacs et réservoirs, et débitmétrie des fleuves). L'instrument du satellite CO2M développé, de même, par Thales Alenia Space, dans le cadre du programme européen Copernicus, permettra d'évaluer l'efficacité des politiques mises en place par les États en distinguant les émissions naturelles de CO₂ et celles produites par l'activité humaine.

3. Comment anticipez-vous la raréfaction de certaines ressources naturelles et les difficultés d'approvisionnement de vos ressources stratégiques ? En quoi cela affecte-t-il vos modèles économiques et comment sécurisez-vous vos filières d'approvisionnement ?

Le risque de dépendance aux ressources naturelles stratégiques fait partie intégrante du système de management des risques fournisseurs du Groupe.

Il est piloté, par domaine, par la Direction des Achats.

Thales privilégie le recours à des ressources durables et réduit les consommations de matières et ressources naturelles (voir : DEU 2020, § 5.5.2.2.1, p. 145). Le Groupe privilégie aussi le développement de solutions alternatives permettant la substitution de substances dangereuses et la réduction de la pression sur les ressources critiques (voir : DEU 2020, § 5.5.2.2, p. 144 et s.).

Dans ce cadre, le Groupe effectue une veille accrue des marchés et technologies, et se tient informé en permanence des tensions potentielles sur les approvisionnements en ressources stratégiques via son réseau de fournisseurs, les organisations professionnelles ou encore les administrations des principaux pays d'implantation. Les fournisseurs les plus critiques font par ailleurs l'objet d'un suivi personnalisé. Dans le domaine avionique, une approche filière a été mise en œuvre au travers d'un groupe de travail dédié piloté par le GIFAS.

Le Groupe a ainsi été amené à adopter des stratégies d'achats et d'approvisionnement propres à chaque type de composants et à mettre en œuvre, le cas échéant, des actions spécifiques comme la réduction de la dépendance à un pays d'origine, la vérification de l'effectivité d'un approvisionnement multi-sources, la constitution de stocks stratégiques, ou encore l'anticipation de matières premières alternatives.

Cette stratégie permet au Groupe de faire face, en ce moment, aux tensions d'approvisionnement générées par la crise du Covid-19 dans le domaine particulier des composants électroniques.

Enfin, Thales entend réduire ses consommations de matières et ressources naturelles en privilégiant le recours à des ressources durables et à l'écoconception (voir : DEU 2020, § 5.5.2.2, p. 144 et s.).

4. La solidarité entre acteurs économiques, grandes et petites entreprises, semble nécessaire pour limiter les impacts négatifs de la crise actuelle. Comment votre groupe adapte-t-il, aux plans national et international, ses pratiques d'achat ou de vente, pour soutenir ses fournisseurs ou ses clients qui sont affectés par la crise ? Appliquez-vous des politiques différenciées pour les TPE-PME ? La crise vous a-t-elle poussé à changer structurellement vos politiques en la matière ?

Avant la crise du Covid-19, le Groupe a transformé en profondeur sa fonction Achats pour la rendre plus proche des centres de décisions et des fournisseurs, par une organisation mondiale structurée autour de six grands segments déployant des programmes d'amélioration de la maturité industrielle et des performances des fournisseurs sur le long terme. La crise a démontré la robustesse de ce nouveau modèle.

Le Groupe a en effet pu assurer, dans le respect des contraintes sanitaires, la continuité des opérations de ses clients dans leurs activités critiques, dont beaucoup contribuaient également à lutter contre l'épidémie et ses effets néfastes (hôpitaux, armées, police, gendarmerie, sécurité civile, compagnies aériennes, ...). Le suivi méticuleux des fournisseurs, en particulier ceux impliqués dans les opérations critiques, a permis au Groupe de maintenir ses livraisons vis-à-vis de ses principaux clients et notamment, en France, le Ministère des Armées.

Cette nouvelle organisation Achats ainsi qu'une « cellule de crise » dédiée ont permis :

- d'analyser les fournisseurs critiques et recenser ceux qui maintenaient ou non leurs activités, et ainsi être en capacité d'identifier les éventuels impacts sur les projets et programmes ;
- d'inventorier les situations à risques sous l'angle opérationnel de manière à mettre en lumière les problématiques de trésorerie rencontrées par les fournisseurs. Dans le domaine aéronautique, un suivi spécifique effectué en lien avec le GIFAS a donné lieu à la signature par les grands donneurs d'ordres d'une Charte d'engagement entre Clients et Fournisseurs ;
- de s'assurer que les échéances de paiement soient tenues malgré les éventuelles perturbations internes, et suspendre au cas par cas les réclamations et pénalités envers les PME liées au contexte de crise ;
- de soutenir la trésorerie des PME en notifiant des commandes par anticipation, en réalisant des avances ou encore des paiements accélérés. Ces actions s'inscrivent pleinement dans les bonnes pratiques développées au sein de la Convention MinArm Action PME, comme celle de l'association Pacte PME, dont Thales est l'un des membres fondateurs.

Cette crise a par ailleurs permis à Thales d'éprouver pour la première fois, dans ce contexte exceptionnel, sa politique d'Achats Responsables publiée en 2020, et dont les principaux axes sont indiqués au § 5.7.4.1 du DEU 2020, p. 161.

À cet égard, Thales vient d'obtenir le Label Relations fournisseurs et achats responsables (RFAR) qui distingue les entreprises ou entités publiques françaises ayant fait la preuve de relations durables et équilibrées avec leurs fournisseurs, récompensant ainsi son action dans ce domaine.

SOCIAL

5. Comment gérez-vous, au niveau du groupe, les impacts sociaux associés au développement massif du télétravail depuis le début de la pandémie ? Notamment en termes de gestion des risques psychosociaux, de participation aux frais, d'enquête de satisfaction des salarié.e.s, d'inversion du choix des salarié.e.s, de part des salarié.e.s en télétravail, etc.

Déjà déployé dans de nombreux pays du Groupe, le télétravail a été largement mis en œuvre dans le cadre de la crise sanitaire en s'appuyant notamment sur des accords préexistants sur le sujet et prévoyant les conditions de participation aux frais.

En France, où le recours au télétravail est possible depuis 2013, dans le cadre d'accords collectifs successifs, le contexte sanitaire et la démarche de *Smart Working* (voir : DEU 2020, § 5.4.3.2, p. 131.) ont également conduit les partenaires sociaux à renégocier les dispositions conventionnelles en vigueur au sein du Groupe (voir : DEU 2020, § 5.4.3.1, p. 130 et 131).

La majorité des entités en France a mis en place des enquêtes internes visant à évaluer la satisfaction des collaborateurs sur la gestion de la crise sanitaire, le télétravail pendant le confinement ou encore l'organisation de la reprise d'activité.

Une attention particulière a été portée à la prise en compte des risques spécifiques liés au télétravail ainsi qu'aux risques psycho-sociaux (bonnes pratiques de sécurité et qualité de vie pour mettre en œuvre le télétravail, droit à la déconnexion, hygiène de vie, etc.). Une communication régulière relative aux succès et défis relevés pendant la crise a été diffusée à destination des collaborateurs. Des campagnes d'information des collaborateurs et de sensibilisation des managers sur l'organisation du travail à distance ont également été mises en place (voir : DEU 2020, § 5.4.3.4, p. 131 et 132).

6. Avez-vous une définition du « salaire décent » ne se limitant pas au salaire minimum légal local ? Si oui, laquelle ? Comment votre société s'assure-t-elle que ses salarié.e.s, mais aussi les salarié.e.s de ses fournisseurs, bénéficient d'un salaire décent ?

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.

S'agissant des fournisseurs, la thématique du salaire décent est intégrée aux procédures d'évaluation régulière de la situation des fournisseurs et sous-traitants mises en œuvre dans le cadre du Devoir de vigilance, décrites dans le Plan de Vigilance (voir : DEU 2020, § 5.7.5, p. 164 et s.). L'engagement des fournisseurs à respecter ces enjeux est un élément majeur dans le cadre des relations durables nouées avec Thales.

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 :

- **Quels sont ces critères ? Ont-ils évolué depuis le 1^{er} avril 2020 ?**
- **Quelle est la proportion de ces critères dans la formule d'intéressement ? A-t-elle évolué depuis un an ?**
- **Quelle est la part des salarié.es concernés ?**

Thales a conclu, le 5 juin 2020, un nouvel accord d'intéressement triennal mutualisé, dont le périmètre porte sur la société-mère et la quasi-totalité des filiales françaises. 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.

Les critères environnementaux et sociaux ont par ailleurs été intégrés dans la politique de rémunération variable dont bénéficient 54 000 salariés du Groupe (voir : DEU 2020, § 5.4.1.3.6, p.126 et 127). À compter de l'année 2021, 10 % de cette rémunération variable sont dédiés à l'atteinte d'objectifs correspondant aux engagements du Groupe sur les quatre principaux piliers de sa stratégie RSE :

- diversité et inclusion ;
- santé et sécurité au travail ;
- lutte contre la corruption et le trafic d'influence ;
- changement climatique.

8. Dans le cadre de l'épargne salariale, quels sont les fonds bénéficiant effectivement d'un label responsable (CIES, Finansol, Greenfin, ISR) ? Pour chaque fonds proposé, quel est le nom du ou des labels, quelle est sa part en pourcentage de l'encours d'épargne salariale, à quelle proportion des salarié.e.s est-il proposé ? Par ailleurs, quelle est la part des salarié.e.s du groupe, en France et à l'étranger, ayant accès à d'autres formes d'épargne souscrite sur un plan professionnel, notamment en matière de retraite ? Quelle proportion des actifs correspondant à cette épargne est gérée de façon socialement responsable et dispose de « signes de qualité » ? Lesquels ?

En France, les salariés du Groupe peuvent investir leur intéressement ou participation dans plusieurs fonds ayant des compartiments ou investissements labellisés :

- Le compartiment Solidaire du FCPE Épargne Solidaire Dynamique Thales est labellisé Finansol, association qui participe à l'amélioration continue de la gestion socialement responsable de ce fond. Il représente 7,81 % des montants investis dans ce FCPE au 31/03/2021.
- Le fonds « Épargne Solidaire Equilibre Thales » est investi à hauteur de 7,50 % dans un fonds bénéficiant d'un label FINANSOL ainsi que du nouveau label « Relance » lancé par les pouvoirs publics.
- Le fonds Thales Actions Euromonde est investi à hauteur de 32,11 % dans un fonds bénéficiant du label d'État.

Les salariés peuvent également investir dans le fonds Épargne Solidaire Équilibre Thales qui a été répertorié, en vertu de la nouvelle classification réglementaire applicable, comme intégrant pleinement les critères de développement durable dans son processus de gestion. Les autres fonds d'épargne salariale (à l'exception de ceux investis en titres de l'entreprise) vont connaître une évolution de leur processus de gestion visant à intégrer de façon croissante ces critères de développement durable.

S'agissant des dispositifs de retraite, la politique est définie par pays en fonction de la réglementation locale.

GOUVERNANCE

**9. Appliquez-vous pour votre reporting fiscal public le standard GRI 207 ?
Si oui, ce reporting porte-t-il sur tous les éléments indiqués dans ce standard et si non, quels éléments avez-vous choisi de ne pas publier et pourquoi ?
Si vous n'utilisez pas ce standard, quelles en sont les raisons et envisagez-vous de l'appliquer à échéance proche (un à deux ans) ? Quelles autres mesures avez-vous mises ou envisagez-vous de mettre en œuvre pour répondre à la demande croissante de transparence fiscale de la part de vos parties prenantes ?**

Comme indiqué au § 5.6.3 du DEU 2020 (p. 158), les différentes implantations du Groupe répondent à des besoins opérationnels et ont pour unique objectif de développer ses activités.

En ce qui concerne la norme GRI 207, le Groupe ne l'applique pas. Toutefois, la politique fiscale du Groupe décrite au § 5.6.3 du DEU 2020 est conforme avec les principes de cette norme s'agissant de l'approche de la politique fiscale (GRI 207-1), de la gouvernance fiscale, du contrôle et de la gestion des risques (GRI 207-2) et de l'implication des parties prenantes et de la gestion des questions liées à la politique fiscale (GRI 207-3).

Concernant le *reporting* fiscal pays par pays (GRI 207-4), le Groupe établit une déclaration annuelle qui est adressée à l'administration fiscale française en application des dispositions de l'article 223 quinquies C du Code Général des Impôts. Cette déclaration peut être communiquée par l'administration fiscale française aux administrations fiscales étrangères à leur demande. Cette déclaration fait apparaître des informations précises sur l'ensemble des pays dans lesquels le Groupe est établi. Les informations contenues dans ce *reporting* pays par pays ne sont pas rendues publiques pour des questions de confidentialité.

10. Quel est le périmètre pris en compte pour les ratios d'équité que vous publiez ? Quelle analyse faites-vous de l'évolution de ces ratios ? Cette analyse vous a-t-elle poussé à adapter vos politiques de rémunération ? Si oui comment ?

Thales a fait le choix de présenter ses ratios d'équité à partir du périmètre des sociétés françaises du Groupe, l'effectif de la société mère cotée ayant été jugé moins représentatif (voir : DEU 2020, § 4.4.1.1 E, p. 96 et 97).

La hausse du ratio en 2017 et 2019 traduit l'évolution de la politique de rémunération du Président - Directeur général, à savoir la révision des rémunérations fixes et variables et la mise en place d'une rémunération de long terme à compter de 2017.

L'augmentation de la rémunération du Président - Directeur général de 5 % en 2020 est due au versement de la rémunération variable annuelle au titre de 2019, supérieur à celui de 2018 en raison de la surperformance sur les critères financiers.

La crise du Covid-19 a eu un effet immédiat sur la performance financière en 2020 du Groupe, ainsi que sur la rémunération variable du Président-Directeur général au titre de 2020, qui est présenté en § 4.4.1.1 C du DEU 2020 (p. 95).

Les ratios d'équité 2021, qui incluront ces rémunérations variables au titre de 2020 versées en 2021, permettront d'apprécier pleinement l'impact de cette crise sur la rémunération du Président-Directeur général versus celle des employés du Groupe.

11. Au regard de la mise en œuvre de la politique d'égalité femmes / hommes de votre groupe, pourriez-vous nous communiquer :
(i) **L'agenda et les objectifs chiffrés – atteints ou à atteindre – concernant les sujets relatifs à cette politique (carrière, formation, rémunération, répartition vie privée / vie professionnelle, etc.) à tous les niveaux de responsabilité.**
(ii) **Si cette politique d'égalité est appliquée dans toutes les sociétés du groupe aussi bien en France qu'à l'international. Si non, pourquoi ?**
(iii) **Si oui, quels moyens spécifiques déployez-vous pour promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes dans vos pays d'implantation où cette notion rencontre des difficultés à s'imposer ?**

Le Groupe s'est donné comme objectif global que les femmes occupent 20 % des postes de responsabilité les plus élevées à fin 2023, contre 18 % fin 2020 (vs 14,7 % en 2016). Cet objectif est un des critères de la RSE qui entrent dans le calcul de rémunération variable de l'ensemble des salariés du Groupe qui y sont éligibles.

Le Groupe s'est également donné pour cible que 75 % des Comités de direction au niveau mondial comprennent au moins 3 femmes à fin 2023. Début 2021, 66 % des comités comptaient au moins trois femmes (vs 27 % à fin 2016).

Par ailleurs, le Groupe s'est doté en 2021 d'un Index Égalité femmes / hommes qui concerne l'ensemble de ses

sociétés comportant 200 salariés et plus, soit 90 % de l'effectif monde. Cet Index interne permettra à chaque société d'appuyer ses actions en matière d'égalité salariale et de mixité à tous les niveaux hiérarchiques, sur la base de données objectives qui seront suivies annuellement.

Ces dispositifs complètent et renforcent un ensemble d'actions engagées en faveur de la mixité : sensibilisations aux stéréotypes et biais inconscients, actions de prévention et de lutte contre les comportements sexistes, programmes de mentorat, soutien apporté au réseau mixité monde, ...

Ils sont soutenus par la promotion d'une culture inclusive inscrite dans le modèle de leadership et dans des modalités d'organisation du travail flexibles et basées sur la confiance (*smart working*).

Ces actions et politiques sont plus amplement décrits dans le DEU 2020, § 4.2.5 (p. 89) et § 5.4.2 (p. 127 et s.).

12. Comment vos pratiques de lobbying sont-elles formalisées et comment s'intègrent-elles dans la stratégie RSE de votre groupe ? Pouvez-vous décrire la chaîne de responsabilité de votre société en matière de lobbying ou de relations institutionnelles ? Dans quels cas l'organe de contrôle de votre groupe (conseil d'administration, conseil de surveillance) peut-il ou doit-il être saisi ? Quels éléments se rapportant à vos pratiques de lobbying publiez-vous (positions publiques, budgets alloués...), et ce pour chacun de vos marchés mondiaux ?

Les pratiques de lobbying du Groupe sont encadrées par le Code d'Ethique, le Code de Conduite, Prévention de la corruption et du trafic d'influence, et la Charte Thales du Lobbying responsable qui décrit les obligations déontologiques et de suivi des activités de représentation d'intérêts en vigueur au sein du Groupe, en conformité notamment avec la Loi Sapin II en France.

Les procédures de suivi de ces activités sont formalisées et mises en œuvre par la Direction des Relations Institutionnelles, qui rapporte au Président-Directeur général, en coordination avec la Direction Ethique, Intégrité et Responsabilité d'entreprise, qui rapporte au Secrétaire Général. D'autres fonctions (communication, stratégie, juridique) participent également au processus décisionnel en cas de projet de mécénat ou de parrainage.

Le budget de Thales en matière de représentation d'intérêts, ainsi que les informations requises par la Loi Sapin II (identité des représentants d'intérêts, mandants, organisations professionnelles) sont publiés sur le site de la Haute Autorité pour la Transparence de la Vie Publique (HAPTV) et ce, conformément à la loi.

13. Comment, concrètement, associez-vous les partenaires sociaux, au niveau du groupe et localement, pour engager votre entreprise dans une transition juste ? Entendez-vous publier leur avis concernant votre plan de vigilance ? Entendez-vous publier leur avis à propos de votre document de performance extra-financière ?

De longue date, Thales prône la coopération avec les partenaires sociaux sur l'ensemble des sujets d'intérêt commun. Le Comité d'Entreprise Européen et ses commissions se réunissent régulièrement pour évoquer les perspectives stratégiques, sociales, économiques et financières transnationales du Groupe et les actualités des Activités Mondiales (voir : DEU 2020, § 5.4.3.1, p. 130 et 131). Dans le contexte particulier de la crise sanitaire, l'année 2020 a donné lieu à un dialogue social particulièrement intense, notamment autour des sujets sanitaires, d'organisation du travail et d'emploi.

Le Comité de Groupe et les instances représentatives du personnel en France et dans les autres pays d'implantation du Groupe sont régulièrement informés ou consultés sur les sujets d'intérêt commun. À cet égard, les informations relatives aux actions mises en œuvre dans le cadre du devoir de vigilance ont été partagées et discutées au sein du Comité de Groupe, sans toutefois donner lieu à avis formel en l'absence d'obligation légale.

De même, la Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF) compte parmi les informations mises à disposition du Comité Social et Économique Central (CSEC) mais ne donne pas lieu à une consultation spécifique du CSEC. En revanche, le projet de DPEF est examiné en Comité stratégique & RSE du Conseil d'administration, 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. Pour être en ligne avec l'Accord de Paris, quels sont les montants de CAPEX à horizon 2025 ? Comment ces CAPEX seront-ils répartis sur l'ensemble de la chaîne de valeur entre CAPEX de maintenance et CAPEX de croissance ? Quelle est la répartition géographique ?

La politique d'investissement du Groupe vise à accompagner le déploiement de la stratégie de transformation de TotalEnergies en une compagnie multi-énergies et son ambition d'atteindre la neutralité carbone à horizon 2050. À court terme, compte tenu des incertitudes liées à la pandémie, TotalEnergies maintient une discipline forte sur les dépenses et prévoit un montant d'investissements nets en 2021 de l'ordre de 12 à 13 milliards de dollars. Entre 2022 et 2025, TotalEnergies prévoit un montant des investissements nets entre 13 et 16 milliards de dollars par an, dans un environnement de prix du Brent compris entre 50 et 60 \$/b.

Les CAPEX (investissements nets) seront alloués selon les orientations suivantes.

Environ la moitié des CAPEX sera allouée à la croissance du groupe, principalement :

- Les investissements dans les énergies renouvelables et l'électricité devraient représenter environ la moitié de ces investissements de croissance, permettant de soutenir la transformation de TotalEnergies et son expansion sur le marché des énergies renouvelables à la fois au travers du développement de ses capacités de production et de distribution d'électricité, et de prises de positions dans la mobilité électrique en Europe. Dans le cadre de la 14^{ème} résolution soumise à l'Assemblée Générale des actionnaires, le Groupe a indiqué que les investissements dédiés aux renouvelables et l'électricité représenteront au moins 20 % de ses investissements annuels à compter de 2021.
- Les investissements dans le GNL (énergie de transition) qui devraient représenter entre 15 % et 20 % des investissements nets du Groupe, afin de renforcer sa capacité de production et développer de nouveaux marchés grâce à des projets d'usines de liquéfaction ou de regazéification, tout en investissant dans la décarbonation du gaz naturel par le biogaz, le biométhane et l'hydrogène.
À noter que le Groupe entend également poursuivre ses investissements dans les puits naturels de carbone à hauteur de 100 millions de dollars par an et dans le captage et stockage du CO₂ (CCS), également à hauteur de 100 millions de dollars par an, ce montant incluant des programmes de R&D visant à développer des technologies d'émissions négatives.
- L'autre moitié des CAPEX sera allouée au maintien des activités de la chaîne pétrolière et gazière, consacrés à l'entretien des actifs existants et au développement de projets permettant le maintien des niveaux de production existants.

TotalEnergies est implanté industriellement et commercialement dans plus de 130 pays, répartis sur cinq continents, avec trois piliers historiques : l'Europe, l'Afrique et le Moyen Orient. La transformation du groupe en vue de s'établir comme un des leaders des renouvelables devrait se traduire par une diversification géographique des investissements, avec par exemple, suite à la prise de participation en 2020 en Inde de 20 % d'Adani Green Energy, des investissements en croissance dans ce pays.

2. Comment limitez-vous l'impact de la perte de biodiversité sur vos revenus futurs ? Précisez les indicateurs et moyens mis en place.

La perte de biodiversité génère des risques de différentes natures pour les revenus futurs de Total et notamment dans les domaines de l'approvisionnement en matières premières, l'accès aux territoires pour conduire ses activités et l'acceptabilité de ses opérations. Dans ce contexte, la biodiversité a été identifiée comme un enjeu majeur pour la Compagnie et diverses mesures en faveur de la biodiversité ont été déployées sur le terrain.

La Compagnie reconnaît le constat de l'IPBES (Intergovernmental Science-Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services) dans son rapport de 2019 sur la perte massive et mondiale de biodiversité en cours, causée par les activités humaines, notamment par le changement d'usage des sols, la surexploitation des ressources naturelles et l'impact du changement climatique. La biodiversité et les services rendus par la nature sont essentiels et leur perte représente un risque majeur pour l'humanité. Les entreprises ont ainsi un rôle essentiel pour la préservation de la biodiversité, en limitant leurs impacts résiduels négatifs et recherchant des résultats positifs, y compris des opportunités liées au climat. Bien que les enjeux de biodiversité aient un aspect local important, l'impact sur celle-ci est aussi global en raison du changement climatique.

Conscient de la nécessité de protéger la nature dont l'humanité dépend, et en lien avec son engagement de contribuer aux Objectifs de Développement Durable des Nations Unies, TotalEnergies s'assure de la prise en compte de la biodiversité dans toutes ses activités. Un des axes de Total pour les ODD consiste en l'excellence environnementale : se montrer exemplaire en matière de gestion de l'environnement et de l'utilisation des ressources naturelles de la planète, contribuant ainsi directement aux ODD 12 (consommation et production durables), 14 (Vie aquatique) et 15 (Vie terrestre). Une politique biodiversité destinée à couvrir les impacts globaux du changement climatique, les impacts locaux ou ordinaires de la compagnie et les impacts potentiels de la chaîne d'approvisionnement sur la biodiversité a été définie.

Cette politique a pour objet de protéger la Compagnie des risques ou impacts associés à la biodiversité (difficultés d'approvisionnement, réputation, licence d'exploitation, impacts directs sur les sites, ...), elle comprend les éléments suivants :

Impact global sur la Biodiversité : L'Ambition Climat de la Compagnie et son objectif de Neutralité 2050 sont le principal levier permettant de gérer et réduire l'impact sur la biodiversité sur le plan global. Les différents volets de cette ambition y compris les puits de carbone naturels permettent de réduire la part de contribution directe et indirecte de la Compagnie en matière de changement climatique et donc de réduire la pression sur la biodiversité globale. La prise en compte des risques d'impact sur la biodiversité des énergies renouvelables est intégrée aux règles de gestion des projets et opérations de la Compagnie ; ainsi TotalEnergies a, en 2020, intégré dans son référentiel les bonnes pratiques de l'UICN (Union Internationale pour la Conservation de la Nature) en la matière. La nouvelle entité, Nature Based Solutions, dédiée aux investissements dans les puits de carbones naturels, financera, développera et gèrera des activités qui séquestreront naturellement du carbone (reforestation, agriculture régénérative, etc.) et d'autre part, assurera la protection de milieux stockant déjà des quantités importantes de carbone. Ces activités produiront simultanément des co-bénéfices sociaux, économiques et environnementaux, notamment en matière de biodiversité pour les communautés locales. À titre d'exemple, en 2021, TotalEnergies et un de ses partenaire ont signé avec la République du Congo un partenariat pour une opération de boisement de grande ampleur : la plantation d'une nouvelle forêt de 40 000 hectares sur les plateaux Batéké.

Impact local ou ordinaire sur la Biodiversité : En 2020, la Compagnie étend son ambition en matière de biodiversité à l'occasion de la préparation du Plan Mondial de la Biodiversité des Nations Unies qui a pour objectif de préserver la biodiversité mondiale. L'ambition biodiversité comporte quatre axes, avec un objectif global à 2025

et porte principalement sur l’empreinte directe des opérations de la Compagnie : 1/ L’évitement par le biais de zones d’exclusions volontaires, 2/ La gestion de Biodiversité dans les Projets, 3/ La gestion de la Biodiversité sur ses sites existants et dans le cadre des cessations d’activités et 4/ La promotion de la Biodiversité. Ces 4 axes sont associés à des engagements publics au format SMART dans le cadre de l’initiative Act4Nature Internationale.

La Compagnie favorise en premier lieu l’évitement des impacts avec des zones d’exclusion volontaire, notamment dans les zones du patrimoine naturel de l’UNESCO ainsi que dans les zones fragiles tel que la banquise arctique pour ses activités d’exploration & production qui correspondent aux activités les plus risquées pour la biodiversité. À la date du 31 décembre 2020, aucun de nos sites d’exploration ou d’extraction de pétrole ou de gaz ne se situe dans une zone du patrimoine mondial naturel de l’UNESCO et la Compagnie n’a aucune licence d’exploration dans la zone de banquise arctique.

La Compagnie met à jour annuellement son registre biodiversité où 100 % des sites sont évalués pour leur sensibilité et risque en matière de biodiversité, selon les critères de UNESCO et de l’UICN (World Database on Protected Areas). TotalEnergies est membre fondateur depuis 2004 du programme PROTEUS (UNEP-WCMC, World Conservation & Monitoring Center) ce qui lui assure un accès mensuel aux données de biodiversité mondiales les plus précises. Les enjeux biodiversité dans les projets du groupe sont gérés suivant la séquence ERC (éviter, réduire et au besoin compenser) et pour chaque nouveau projet situé dans les zones d’intérêt pour la biodiversité que sont les zones UICN I à IV et les zones humides de la Convention Ramsar, un plan d’action en faveur de la biodiversité est mis en place (fin 2020, seuls 5 projets et 2 sites en production nécessitaient un plan d’action biodiversité). De plus, pour chaque nouveau projet qui se situerait dans une zone d’intérêt prioritaire pour la biodiversité que sont les zones UICN I à II et les zones Ramsar, TotalEnergies s’engage à produire un impact positif net sur la biodiversité, attesté par une institution tierce (fin 2020 seul 2 PAB à gain net sont prévus pour les projets du Groupe).

Sur chaque site existant important pour l’environnement (tous les sites en production de l’exploration-production, les raffineries, les sites de pétrochimie et de polymères, les centrales électriques à gaz) un plan d’action en faveur de la biodiversité est défini sur la période 2021-2025 et déployé au plus tard d’ici fin 2025 ; un programme a été établi avec 4 sites concernés en 2021 et 14 sites en 2022. TotalEnergies rend compte de leur mise en œuvre publiquement et notamment via son *reporting* dans le cadre de l’initiative Act4Nature, à laquelle il est la seule compagnie pétrolière d’importance à adhérer. Par ailleurs, lorsqu’un site cesse son activité, TotalEnergies étudie la création de zones riches en biodiversité (habitats pour espèces rares, sanctuaires de biodiversité, ...) comme une des options de remise en état de ce site ; en 2020 environ 17 sites sont candidats à cette démarche et plusieurs sites ont déjà fait l’objet d’une valorisation de la biodiversité.

Impact de la chaîne d’approvisionnement sur la Biodiversité : La Compagnie a l’ambition d’une intégration progressive de la biodiversité dans les décisions tout au long de ses chaînes de valeur, de la production des matières premières naturelles jusqu’à la fin de vie des produits après usage par les consommateurs (engagement commun n°4, Act4nature). Le questionnaire RSE de la base de données fournisseurs de la Compagnie intègre la Biodiversité comme critère systématique de qualification des fournisseurs de biens. Par conséquent les fournisseurs ayant des activités d’extraction de matière première ou de production dans les zones du patrimoine naturel de l’UNESCO ne peuvent pas devenir fournisseurs de la Compagnie. TotalEnergies identifie aussi ses fournisseurs ayant des activités situées dans les aires protégées (IUCN I à IV et zones humides Ramsar) et exige qu’ils aient des plans d’action biodiversité pour gérer leurs impacts, en l’absence desquels ces fournisseurs ne peuvent pas non plus devenir fournisseurs du Groupe. Pour ce qui concerne spécifiquement ses approvisionnements d’origine agricole, partout dans le monde, des exigences de durabilité sont respectées par les biocarburants incorporés par la Compagnie en application des réglementations en vigueur. TotalEnergies commercialise et produit des biocarburants pour partie issus de matières premières agricoles. Tous les biocarburants incorporés par la Compagnie en Europe sont certifiés durables type ISCC EU selon un système de bilan massique exigé par l’Union Européenne. Cette certification impose des critères de durabilité et de traçabilité des huiles (bilan carbone, non-déforestation, bonne utilisation des terres, respect des droits humains).

Pour aller plus loin : La Compagnie mène plusieurs programmes de R&D en matière de gestion d'impact sur la biodiversité. Parmi eux, figurent le développement, avec l'UNEP-WCMC d'une méthodologie d'indicateurs d'empreinte biodiversité consolidable au niveau TotalEnergies et incluant la métrique STAR (Species Threat Abatement Reduction) développée par l'UICN. Cette méthodologie qui est en outre soutenue par Fauna Flora International et Conservation International a vocation à devenir un standard international.

La R&D de TotalEnergies mène des travaux avec le UNEP-WCMC sur la cartographie des zones vulnérables au changement climatique qui pourraient être pris en compte dans le cadre des futurs projets et activités en termes notamment d'évaluation et gestion d'impact cumulés.

Enfin, une démarche de mécénat destinée à participer à l'effort mondial de la restauration et de la promotion de la biodiversité, est menée dans le cadre du programme Climat, Littoraux et Océans de Total Foundation. TotalEnergies souhaite soutenir des actions de sensibilisation et d'éducation des jeunes à la biodiversité et des actions de recherche. TotalEnergies s'engage également à partager les données de biodiversité collectées dans le cadre des études environnementales sur les projets de la Compagnie avec la communauté scientifique et le grand public ; le Groupe a rejoint la plateforme internationale Global Biodiversity Information Facility (GBIF). Les premières données chargées concernent les projets du Groupe en Angola et au Danemark. TotalEnergies est la seule super major à partager de la sorte ses données biodiversité.

3. Comment anticipez-vous la raréfaction de certaines ressources naturelles et les difficultés d'approvisionnement de vos ressources stratégiques ? En quoi cela affecte-t-il vos modèles économiques et comment sécurisez-vous vos filières d'approvisionnement ?

De par ses activités historiques dans le pétrole et le gaz, TotalEnergies a une longue expérience des cycles qui caractérisent les matières premières et des tensions sur les chaînes de valeur qui en résultent périodiquement. Les équipes Achat de la Compagnie ont mis en place depuis de nombreuses années des stratégies de diversification des fournisseurs, de qualification de nouveaux entrants et de substitution entre composants ou équipements, afin de sécuriser au mieux les filières d'approvisionnement clé.

Ce savoir-faire s'avère très utile pour les nouveaux métiers de TotalEnergies où les tensions sur chaînes de valeur existent aussi : à titre d'illustration, c'est le cas actuellement pour les panneaux photovoltaïques et pour certaines turbines éoliennes. Ces tensions sont liées pour partie à la crise Covid (difficultés de logistique) et pour partie à des hausses du prix des matières premières (polysilicium, acier, cuivre, aluminium, ...).

TotalEnergies a mis en place dès 2014 une antenne d'Achats basée à Shanghai avec pour objectif d'améliorer l'accès direct aux fournisseurs chinois. Ceux-ci sont devenus incontournables sur le marché des renouvelables. L'équipe Achats de Shanghai participe à la maîtrise des coûts, assure une veille des acteurs chinois afin d'anticiper d'éventuels problèmes d'approvisionnement et met en place des contrats cadre et partenariats avec les fournisseurs jugés stratégiques, afin de mitiger la volatilité des prix. En revanche, l'expérience du photovoltaïque sur la décennie passée a montré que la signature de contrats d'achat ferme à long terme et à prix fixe sur des marchés de matières premières par nature cycliques peut s'avérer contre-productive. TotalEnergies n'a donc pas recours à de tels contrats d'achat de long terme.

La question des approvisionnements stratégiques se pose aussi pour notre filiale SAFT, dont certaines batteries intègrent des métaux dits « rares » tels que le nickel, le cobalt ou le lithium. SAFT achète ces métaux à différents points de leur chaîne de transformation (métal, dérivés chimiques, matières actives de cellules, cellules complètes) et à différents fournisseurs, dans le but de diversifier ses approvisionnements. La combinaison d'achat spots et à terme, de même que la mise en place de contrats de vente indexés sur les prix des matières premières, permettent en outre de réduire l'exposition au risque prix. La maîtrise d'une large palette de technologies de batteries est également un facteur de réduction des risques d'approvisionnement : le développement de batteries Li-ion NMC à

faible teneur en cobalt ou LFP (phosphate de fer lithié) réduit ainsi l'exposition de SAFT aux marchés du cobalt et du nickel. Enfin, le projet européen d'introduire d'ici 2030 un taux minimal de métaux recyclés dans les batteries neuves devrait favoriser l'émergence d'une filière de recyclage qui viendra augmenter le nombre de fournisseurs qualifiés pour l'industrie des batteries.

4. La solidarité entre acteurs économiques, grandes et petites entreprises, semble nécessaire pour limiter les impacts négatifs de la crise actuelle. Comment votre groupe adapte-t-il, aux plans national et international, ses pratiques d'achat ou de vente, pour soutenir ses fournisseurs ou ses clients qui sont affectés par la crise ? Appliquez-vous des politiques différenciées pour les TPE-PME ? La crise vous a-t-elle poussé à changer structurellement vos politiques en la matière ?

Les actions de solidarité du Groupe envers son écosystème et notamment envers les petites et moyennes entreprises fragilisées par la crise actuelle prennent plusieurs formes.

Tout d'abord, depuis 40 ans une entité dédiée de TotalEnergies, Total Développement Régional (TDR), soutient le développement économique des régions et la création ou le maintien d'emplois pérennes en France à travers trois dispositifs : le financement des entreprises, leur accompagnement à l'international et le soutien aux projets industriels.

En 2020, plus de 4 millions d'euros de prêts ont ainsi été engagés, plus de 110 entreprises ont été soutenues et plus de 3000 emplois ont été maintenus ou préservés. Dans cette année de bouleversements, Total Développement régional a non seulement poursuivi son dispositif de financement mais a aussi suspendu le remboursement des prêts pour un tiers des entreprises soutenues qui en avaient fait la demande.

Par ailleurs, en 2019, le groupe avait mis en place un programme de soutien aux PME Françaises travaillant déjà avec le groupe et ayant un potentiel de croissance important. Le Groupe a décidé en 2020 de pérenniser ce programme « Total Pool PME » qui compte cette année 12 lauréats. Ce programme d'accompagnement comporte trois volets : l'accompagnement à l'international, l'accompagnement des dirigeants et la mise en relation dans le groupe comme à l'extérieur notamment avec les fournisseurs stratégiques de TotalEnergies.

TotalEnergies a également mis en place une marketplace en France en 2020 pour nos achats professionnels courants de faible valeur. 800 000 offres sont ainsi proposées par des centaines de fournisseurs français dont de nombreuses PME-TPE qui bénéficient d'une visibilité étendue. De plus, ce système Click&Buy leur garantit un délai de paiement réduit.

Concernant le développement à l'international des fournisseurs français de TotalEnergies, une nouvelle initiative a été mise en place en 2020, MyEnergyLink, une plateforme de « partnering internet » développée dans le cadre de l'association professionnelle EVOLEN. MyEnergyLink est la 1ère plateforme internationale du secteur de l'énergie. Elle offre une réduction de coût et de temps pour identifier un partenaire, la mise à disposition de conseils et d'opportunités de business, et une nouvelle vitrine pour promouvoir leurs activités aux fournisseurs de TotalEnergies y adhérant.

Au-delà de ces programmes globaux, les sociétés du Groupe ont également pris des actions spécifiques en soutien à leurs fournisseurs pendant la crise et ont mis en place un suivi des fournisseurs en difficultés dans les secteurs particulièrement touchés par la crise notamment le Voyage, la Logistique, ... Ainsi, des initiatives achats ont été prises en soutien à nos fournisseurs de transport comme la décision de ne pas appliquer la baisse contractuellement prévue sur les tarifs en France suite à la réévaluation annuelle d'un indice professionnel. Son application en 2021 aurait eu un impact de plus de 1 million d'euros sur les chiffres d'affaires de nos fournisseurs. Cela répondait aux nombreuses demandes des transporteurs, en leur donnant de la visibilité et de la continuité dans leurs opérations.

Les sociétés du groupe ont par ailleurs privilégié les achats français locaux lorsque cela était possible. Pour Hutchinson, il s'agit par exemple de l'achat de masques, de l'intégration systématique des PME locales dans les appels d'offres des achats d'emballages carton, bois, palettes, ... Par ailleurs, Hutchinson a accompagné spécifiquement les entreprises du secteur du caoutchouc, principalement des TPE et PME, via le soutien du syndicat du caoutchouc et son école de formation, par l'attribution de 50 % des fonds libres de taxe professionnelle.

À l'occasion de la crise sanitaire, TotalEnergies s'est également attaché à respecter les conditions de règlements contractuelles avec ses fournisseurs et elles ont pu être revues, au cas par cas, selon la criticité de la situation de ces fournisseurs, notamment pour les TPE / PME, afin d'atténuer les impacts de la crise sanitaire. Le programme de digitalisation du processus de paiement des fournisseurs s'est accéléré et les mesures mises en place à cette occasion ont vocation à perdurer. Il s'agit en particulier de l'accompagnement des fournisseurs pour s'affranchir des factures papier avec la mise en place d'une plate-forme gratuite de dématérialisation permettant d'accélérer le traitement et le paiement des factures. Grâce à ces actions, le taux de factures dématérialisées a augmenté de 12 points en un an sur le périmètre des entités françaises du Groupe. Un suivi détaillé des délais de paiement est également effectué pour s'assurer que les actions sont mises en œuvre là où elles doivent l'être. À ce titre, un *reporting* portant spécifiquement sur les délais de paiement envers les fournisseurs PME-TPE est produit depuis peu. Par ailleurs, certaines sociétés du Groupe comme Saft, ont renforcé leurs contrôles en interne pour s'assurer qu'elles tenaient bien leurs engagements de paiement, contractuels vis-à-vis de leurs fournisseurs.

Enfin, le dialogue avec les fournisseurs, en particulier les PME-TPE, a également été privilégié dans cette période. Les plannings d'appels d'offre ont été adaptés au cas par cas pour ne pas accroître les difficultés de nos fournisseurs. Dans les cas de litiges contractuels ou de problématiques liées à la crise sanitaire, les délais de livraison ont été adaptés, et les pénalités de retard imputables à la crise (fret, ...) et justifiées n'ont pas été facturées aux fournisseurs.

Par ailleurs, des dispositions ont été prises également pour offrir plus de souplesse de paiement aux clients PME-TPE de TotalEnergies pour la fourniture de gaz et d'électricité.

Ainsi, en France, en 2020 Total Direct Energie avait décidé d'aller plus loin que les 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, pour toutes les entreprises de moins de 10 salariés et de moins de 2 M€ (et pas seulement 1 M€ dans le cadre des mesures prévues) de CA qui en faisait la demande, sans besoin de justifier d'une perte d'activité ou d'une éligibilité au fonds de solidarité. En 2021 Total Direct Energie poursuit son soutien, en permettant aux entreprises de moins de 50 M€ de CA et de moins de 10 salariés de bénéficier du report des échéances jusqu'au 1^{er} août 2021, sur une période de 6 mois, sur simple demande et sans besoin de justifier de la perte de CA prévue par les mesures gouvernementales. Par ailleurs Total Direct Energie a proposé proactivement des reports d'échéance et des facilités de paiement pour ses clients professionnels et TPEs rencontrant des difficultés de trésorerie.

C'est le cas également de Lampiris, en Belgique, qui dès le début de la crise sanitaire, a soutenu ses clients professionnels (notamment TPE / PME) dont l'activité a été négativement impactée (réduction des factures d'acompte, facilités de paiement, ...).

5. Comment gérez-vous, au niveau du groupe, les impacts sociaux associés au développement massif du télétravail depuis le début de la pandémie ? Notamment en termes de gestion des risques psychosociaux, de participation aux frais, d'enquête de satisfaction des salarié.e.s, d'inversion du choix des salarié.e.s, de part des salarié.e.s en télétravail, etc.

Le Groupe encourage le télétravail jusqu'à deux jours par semaine et les horaires flexibles partout dans le monde. En France, sur le périmètre du socle social commun, un accord portant sur le droit à la déconnexion a été signé en octobre 2019. Dans le contexte de la pandémie COVID-19 et en fonction des recommandations gouvernementales, les sièges et filiales du Groupe ont eu recours, partout où cela était possible, au télétravail au-delà du cadre mondial fixé par le Groupe, jusqu'à mettre en place 100 % de télétravail.

Ces nouveaux modes de travail ont été rendus possibles par le déploiement dans le monde entier de solutions digitales proposant des services collaboratifs favorisant le travail à distance. À titre d'illustration le nombre d'utilisateurs actifs de Teams a cru de plus de 40 % sur la seule année 2020. En complément, les collaborateurs ont pu emporter à leur domicile certains équipements (écrans notamment) pour travailler dans les meilleures conditions possibles.

Conscient des risques qu'a pu générer le recours massif au télétravail auprès des collaborateurs, le Groupe a renforcé le dispositif de prévention des risques psychosociaux existant et déployé au niveau mondial (Eutelmed), en mettant à disposition des collaborateurs et de leurs familles un service complémentaire d'écoute 24/7 avec des psychologues formés à la crise pour les conseiller au plus près de leurs préoccupations. En cas de besoin spécifique identifié par le conseiller, une consultation est proposée dans une des 50 langues disponibles. Des enquêtes ont été organisées localement pour suivre de manière régulière le bien-être des salariés et identifier leurs besoins. En mars 2020, par exemple, une enquête Ipsos a été menée sur un échantillon représentatif Groupe (près de 5 000 répondants), 94 % considérant que TotalEnergies prenait les mesures nécessaires pour assurer la santé de ses collaborateurs et la continuité de ses activités.

Plus récemment, une nouvelle enquête sur la perception du stress a été réalisée sur un périmètre de 15 000 collaborateurs, les résultats sont en cours d'analyse.

Des actions de sensibilisation ou de formation des managers sur la manière d'accompagner les collaborateurs en télétravail, de maintenir les contacts, de veiller à l'équilibre vie professionnelle et vie privée et de manager en période de crise ont également été réalisées. La digitalisation des formations notamment managériales s'est accélérée avec la pandémie COVID-19, conduisant au doublement du nombre de jours de formation délivré à distance entre 2019 et 2020.

La communauté managériale portée par les outils digitaux (Yammer, Webinars) qui regroupe plus de 10 000 managers a permis de partager partout dans le monde les bonnes pratiques, les irriguant ainsi que les propositions de solutions apprises des expériences conduites sur le terrain.

En période de confinement où le télétravail est privilégié durant les 5 jours de la semaine pour les emplois qui le permettent, les managers peuvent autoriser le travail en présentiel à hauteur de 2 jours par semaine dans le souci de préserver le lien social. Le retour sur site pour ces populations et celles dont l'activité nécessite une présence physique est sécurisé par la préparation matérielle des locaux (marquage, panneaux d'information, prise de température, nettoyage, régulation des cantines, distribution de masques et gel, etc.), la mise à disposition de possibilités de dépistage par tests virologiques et le respect strict des gestes barrières.

En outre, de nombreuses adaptations de postes ont été effectuées au domicile des salariés handicapés pour faciliter le maintien dans leur emploi, ainsi que pour certains salariés occupant des fonctions spécifiques nécessitant un matériel adapté.

Enfin, au périmètre du Socle Social Commun en France, un accord a été signé à l'unanimité des Organisations Syndicales représentatives le 13/05/2020 qui prévoit le versement d'une allocation forfaitaire télétravail COVID-19 pour chaque jour télétravaillé. De même, des primes et mesures salariales spécifiques ont été accordées afin de reconnaître l'engagement des personnes dont l'activité ne permettait pas le télétravail, en vue d'assurer la continuité des services.

6. Avez-vous une définition du « salaire décent » ne se limitant pas au salaire minimum légal local ? Si oui, laquelle ? Comment votre société s'assure-t-elle que ses salarié.e.s, mais aussi les salarié.e.s de ses fournisseurs, bénéficient d'un salaire décent ?

Le salaire décent est communément défini comme la rémunération perçue permettant d'offrir un niveau de vie au salarié et à sa famille lui permettant de couvrir ses besoins essentiels (nourriture, eau, logement, éducation, soins de santé, transport, habillement, événements imprévus, ...).

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 (UNGP). 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. La plupart des salariés (97 %) bénéficie d'une législation locale garantissant un salaire minimum. Une campagne annuelle de vérification est réalisée dans le cadre du Panorama Social Mondial de TotalEnergies (couvrant 88 % des effectifs du Groupe dans 127 filiales) et permet de s'assurer que 100 % des salariés ont une rémunération supérieure 0 ces minimums légaux.

Lorsqu'il n'existe pas de minimum légal, la politique du Groupe assure un niveau de rémunération supérieur au minimum observé localement. Le Groupe réalise ainsi des benchmarks réguliers afin de vérifier que 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 dispositif de prévoyance décès de 2 ans de salaire. À ce jour 89 % des salariés CDI du Groupe au niveau mondial bénéficient de cette prévoyance lourde. Les sociétés qui ont rejoint le Groupe récemment déploient cette couverture au fur et à mesure.

Conscient des disparités qui peuvent exister entre la notion de salaire minimum légal et le salaire décent, TotalEnergies a décidé d'initier une démarche visant à évaluer les éventuels écarts entre la rémunération versée et le salaire décent des zones où il opère. Une consultation d'experts sur le sujet a été lancée afin de définir la méthodologie et le référentiel adéquat, compte tenu de la large exposition mondiale des activités du Groupe et de l'absence d'une définition officielle et partagée par tous de la notion de salaire décent. Un *reporting* est en cours de déploiement au niveau mondial, afin de détecter de possibles écarts et de mettre en œuvre les plans d'action correctifs si nécessaire.

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 ayant des responsabilités d'encadrement 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 Good Corporation, ainsi que des actions de diligence raisonnable pour ses fournisseurs.

Dans le cadre de ce programme, la société Good Corporation a ainsi évalué plus de 140 entités depuis 2002, dont 24 pays sur les 5 dernières années. 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 l'objet d'une évaluation systématique.

Depuis 2016 le Groupe réalise des audits des conditions de travail chez ses fournisseurs. Un plan d'audit est établi chaque année et inclut les fournisseurs des pays à risques en matière de droit humains. Ces audits portent sur le respect des droits humains au travail et notamment le travail des enfants, le travail forcé, les discriminations, la liberté d'association et de négociation collective, les conditions de travail, jours de repos et la santé et la sécurité au travail.

Environ 100 audits sont réalisés chaque année sur les fournisseurs à risque. En 2020 compte tenu du contexte de pandémie COVID-19, 79 audits ont été réalisés. Le Groupe prévoit d'ici 2024 d'auditer 100 % de ses fournisseurs stratégiques, et 100 % de ses fournisseurs identifiés comme étant à risque sur la base de la cartographie d'identification des risques.

En outre, TotalEnergies, BP, Equinor et Shell ont poursuivi leurs travaux pour mettre en place une plateforme collaborative commune permettant l'évaluation de leurs fournisseurs en ce qui concerne le respect des droits humains. Cette plateforme est opérationnelle depuis 2020 et les premiers audits tests ont été réalisés. Ensemble les entreprises partenaires poursuivent l'objectif de favoriser l'amélioration des conditions de travail dans la chaîne d'approvisionnement des entreprises impliquées. Cette initiative répond aux cibles de l'ODD 8 des Nations Unies « travail décent et croissance économique pour tous ».

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 :

- **Quels sont ces critères ? Ont-ils évolué depuis le 1^{er} avril 2020 ?**
- **Quelle est la proportion de ces critères dans la formule d'intéressement ? A-t-elle évolué depuis un an ?**
- **Quelle est la part des salarié.es concernés ?**

Depuis 2012, la politique de TotalEnergies consiste à traduire dans les accords d'intéressement les valeurs déclinées au sein du Groupe et en particulier la sécurité et la solidarité.

En France, 86 % des entités (soit 95 % des salariés) sont couverts par un accord d'intéressement au 31/12/2020.

La moitié de ces bénéficiaires est concerné par l'accord d'intéressement de Groupe triennal aux bornes du Socle Social Commun (SSC⁴⁵). L'accord en vigueur jusqu'à l'exercice 2020 comportait déjà des critères environnementaux

⁴⁵ 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 SE. Le SSC regroupe les effectifs de filiales France (plus de 17 000 salariés en 2021).

et sociétaux⁴⁶. Il comprenait notamment la reconnaissance des actions RSE⁴⁷ menées par des salariés du Groupe en faveur de projets solidaires qui contribuent au développement de ses territoires d'ancrage, sur les quatre thèmes prioritaires (sécurité routière, éducation et insertion des jeunes, dialogue des cultures & patrimoine, forêts et climat). Pour se faire, chaque salarié peut contribuer jusqu'à trois jours par an sur son temps de travail au sein d'associations pour effectuer des actions solidaires sur les thèmes ci-dessus.

L'accord d'Intéressement et Participation 2018-2019-2020 fixait donc pour la première fois un objectif de pourcentage de salariés participant à ces actions à 3, 5 puis 10 %. Dans le nouvel accord 2021-2022-2023, ces objectifs ont été réévalués à la hausse à 12, 15 puis 20 %, afin d'inciter les salariés à un engagement sociétal fort, accompagnant ainsi les objectifs en matière de développement durable du Groupe⁴⁸.

Par ailleurs, le Groupe s'étant donné comme ambition d'atteindre la neutralité carbone (zéro émission nette) d'ici à 2050, le nouvel accord triennal au périmètre SSC, signé en 2021, introduit un **nouveau critère** lié à la réduction des gaz à effet de serre émis par nos installations opérées et nos consommations d'énergie en France, au périmètre des sociétés parties à l'accord (scope 1 et 2). Un critère lié à la réduction des gaz à effet de serre (scope 1 + 2 pour les branches industrielles ou scope 3 pour les branches commerciales) est également introduit à compter de 2021 dans la détermination des parts variables collectives de l'ensemble des cadres au périmètre SSC (> 8 500 personnes).

La formule de l'intéressement participation au périmètre du SSC pour les exercices 2021-2022-2023 prévoit ainsi la distribution d'une enveloppe maximale de 11 % de la masse salariale en fonction de critères :

- Économiques (ROE⁴⁹ et ROE Comparé⁵⁰) : 64 % de la formule
- Sécurité (TRIR⁵¹ et « accident mortel »⁵²) : 18 % de la formule
- Environnement (émissions GES⁵³) : 9 % de la formule
- RSE : 4,5 % de la formule
- Indicateur de performance locale : 4,5 % de la formule.

Le poids des critères environnementaux et sociaux a ainsi progressé depuis le 1^{er} avril 2020 de 22 % à 32 % du total des critères pour le calcul de l'enveloppe d'intéressement et l'ensemble des 17 000 collaborateurs sont donc intéressés à la performance sociétale et environnementale au périmètre du Socle Social Commun en France. Pour l'exercice 2020, compte tenu du taux de réalisation des différents indicateurs, le résultat des critères environnementaux et sociaux a pesé pour 36 % du montant total de l'enveloppe d'intéressement distribuée.

Les sociétés couvertes par un autre accord sont également encouragées à inclure dans la formule de leurs accords d'intéressement des critères environnementaux et sociaux (notamment engagement des salariés dans les actions du programme RSE, déployé dans le monde entier et pris en compte dans plusieurs accords d'intéressement en France).

De la même façon, les filiales internationales sont encouragées à lier une partie de la rémunération variable collective de leurs salariés à l'atteinte des objectifs RSE et réduction des émissions de gaz à effet de serre du Groupe (sous réserve des contraintes légales localement).

⁴⁶ Document d'enregistrement universel 2020 – page 226.

⁴⁷ Responsabilité sociétale et environnementale.

⁴⁸ Document d'enregistrement universel 2020 – page 39.

⁴⁹ Return on Equity : rentabilité des capitaux propres moyens retraités.

⁵⁰ Moyenne sur trois ans du ROE, comparée à quatre pairs : Exxon, BP, Shell, Chevron.

⁵¹ Total Recordable Injury Rate : taux annuel d'accidents déclarés avec ou sans arrêt, par millions d'heures travaillées, calculé au périmètre du Socle Social Commun.

⁵² Accident, au périmètre SSC, provoquant le décès d'une personne et résultat de l'exécution d'une activité ou travail sous l'autorité du Groupe.

⁵³ Gaz à effet de serre émis par nos installations opérées et nos consommations d'énergie en France au périmètre SSC (scope 1 et 2).

8. Dans le cadre de l'épargne salariale, quels sont les fonds bénéficiant effectivement d'un label responsable (CIES, Finansol, Greenfin, ISR) ? Pour chaque fonds proposé, quel est le nom du ou des labels, quelle est sa part en pourcentage de l'encours d'épargne salariale, à quelle proportion des salarié.e.s est-il proposé ? Par ailleurs, quelle est la part des salarié.e.s du groupe, en France et à l'étranger, ayant accès à d'autres formes d'épargne souscrite sur un plan professionnel, notamment en matière de retraite ? Quelle proportion des actifs correspondant à cette épargne est gérée de façon socialement responsable et dispose de « signes de qualité » ? Lesquels ?

Le dispositif d'épargne salariale de TotalEnergies est composé d'une gamme de 7 FCPE dédiés hors actionnariat salarié. Ces FCPE sont proposés au personnel de la quasi-totalité des sociétés françaises du Groupe (environ 40 000 collaborateurs) dans les PEE et/ou les PERCO, selon leur horizon de placement.

La gouvernance des FCPE est assurée par des conseils de surveillance composés aux deux tiers des représentants salariés porteurs de parts des FCPE et accompagnés d'un cabinet de conseil spécialisé, se chargeant de vérifier la conformité de la gestion mise en œuvre, et effectuant une analyse sur la base de critères ESG (méthode Sustain Analytics).

TotalEnergies propose dans son plan d'épargne entreprise des fonds dédiés exclusivement à l'actionnariat salarié, investis en titres de l'entreprise, ainsi que 7 fonds diversifiés, exclusivement proposés aux salariés de TotalEnergies. À ce titre, ces fonds n'ont pas été soumis à une demande de labellisation responsable. Pour autant, l'approche durable en termes de gestion est une préoccupation partagée de longue date par l'ensemble des acteurs de l'épargne salariale de TotalEnergies.

L'un des trois premiers FCPE (TOTAL DIVERSIFIÉ EQUILIBRE ET SOLIDAIRE : plus de 20 % des encours hors actionnariat salarié) est d'ailleurs sous gestion ISR depuis 2006. La gestion est confiée à CANDRIAM BELGIUM, un acteur majeur de l'investissement durable depuis 25 ans. Ce FCPE comprend par ailleurs une poche solidaire (8 % de l'actif) investie dans le fonds à impact social FINANCE ET SOLIDARITÉ – AMUNDI qui dispose du label Finansol, de l'agrément préfectoral « Entreprise solidaire » et d'un positionnement en article 9 (« Produits avec objectifs / Impact ESG ») au sens du règlement européen SFDR (*Sustainable Finance Disclosure Regulation*). TotalEnergies a retenu ce fonds d'investissement socialement responsable comme fonds diversifié de référence de son PERCO en gestion pilotée.

Les équipes de gestion des autres FCPE de la gamme intègrent les analyses extra-financières (process ESG) lors de la construction des portefeuilles. Le volet extra-financier fait l'objet d'une revue détaillée à chaque réunion des conseils de surveillance des FCPE de TotalEnergies.

Les 4 FCPE les plus utilisés par les salariés pour diversifier leurs avoirs (80% des encours hors actionnariat salarié) sont classés en article 8 (« Produits avec caractéristiques ESG ») au sens de la réglementation SFDR.

Par ailleurs, plus de 50 % des salariés du Groupe bénéficient d'un système d'épargne retraite. Les salariés concernés sont présents dans plus de 50 pays.

Dans le cadre de son dispositif de retraite complémentaire en France (Article 83), le groupe propose aux collaborateurs d'investir sur un fonds en euros et 4 fonds diversifiés dont 2 disposent d'un label ISR, représentant 50% des encours (hors fonds en euros).

9. Appliquez-vous pour votre reporting fiscal public le standard GRI 207 ?

Si oui, ce reporting porte-t-il sur tous les éléments indiqués dans ce standard et si non, quels éléments avez-vous choisi de ne pas publier et pourquoi ?

Si vous n'utilisez pas ce standard, quelles en sont les raisons et envisagez-vous de l'appliquer à échéance proche (un à deux ans) ? Quelles autres mesures avez-vous mises ou envisagez-vous de mettre en œuvre pour répondre à la demande croissante de transparence fiscale de la part de vos parties prenantes ?

TotalEnergies se réfère au standard GRI-207 pour son reporting fiscal. La table de référence et les renvois aux différents éléments justificatifs sont disponibles publiquement sur notre site⁵⁴.

Les éléments d'explication complémentaires pour chacune des exigences du standard (paragraphe 207.1 à 207.4) sont mentionnés ci-après.

1. Paragraphes 207.1 (« Approche de la politique fiscale ») et 207-2 (« Gouvernance fiscale, contrôle et gestion des risques ») :

TotalEnergies applique totalement le standard. TotalEnergies applique une approche responsable et transparente de la fiscalité, qui s'appuie sur une déclaration de politique fiscale publique, disponible sur son site Internet www.sustainable-performance.total.com depuis 2014, et retranscrite dans la Déclaration de Performance Extra-Financière insérée dans le DEU, après examen par le Comité d'audit et approbation par le Conseil d'Administration.

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 parfaite cohérence avec celles des résultats économiques du Groupe.

La gestion des risques fiscaux et le suivi de la mise en œuvre des principes de la politique fiscale font partie intégrante des processus de gestion des risques et de contrôle interne applicables au sein du Groupe.

2. Paragraphe 207.3 (« Implication des parties prenantes et gestion des questions liées à la politique fiscale ») :

TotalEnergies applique totalement le standard. TotalEnergies s'efforce de construire une relation de confiance durable, transparente et professionnelle avec les autorités fiscales des différents pays dans lesquels il intervient, ainsi qu'avec ses nombreuses autres parties prenantes.

TotalEnergies s'est ainsi engagé dès sa création en mars 2019 dans le dispositif du Partenariat Fiscal avec l'administration française et adhère de manière générale à ce type de dispositifs dans les autres pays lorsqu'ils existent, pour plus de transparence, de dialogue et de confiance.

S'agissant de nos autres parties prenantes intéressées par les questions de responsabilité fiscale (ONG, journalistes, investisseurs, ...), TotalEnergies s'efforce d'entretenir un dialogue régulier et constructif, soit directement, soit dans le cadre de forums d'échanges organisés par des tiers, comme la BTeam, dont TotalEnergies soutient publiquement les Principes de Fiscalité Responsable depuis 2019.

⁵⁴ <https://sustainable-performance.totalenergies.com/fr/reporting/standards-de-reporting/global-reporting-initiative-gri>

S'agissant enfin de notre approche des questions de politiques publiques et de « lobbying », TotalEnergies fonde ses actions dans le domaine fiscal sur les valeurs définies dans son Code de Conduite et dans sa Charte éthique du lobbying publiées sur le portail www.total.com. Le Groupe s'engage notamment à lutter contre toute forme de corruption, à ne pas intervenir dans le fonctionnement ou le financement de la vie politique des pays dans lesquels il travaille, à transmettre aux autorités des messages cohérents avec ses positions et stratégies, en toute transparence, à publier la liste des associations professionnelles auxquelles il adhère et à apporter aux agents publics une expertise fondée sur des informations fiables.

3. **Paragraphe 207.4 (« Reporting pays par pays ») :**

TotalEnergies applique partiellement le standard. TotalEnergies publie ainsi dans son DEU depuis 2015 :

- la liste intégrale de ses filiales consolidées avec leur pays d'incorporation et d'activité,
- 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 TotalEnergies exerce ses activités (couvrant notamment tous les paiements d'impôts et taxes). 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. Ces activités représentent plus de 70 % de la charge d'impôt courant sur les bénéfices du Groupe.

TotalEnergies dépose enfin depuis 2017 une déclaration fiscale pays par pays auprès de l'administration fiscale française (Country-by-Country Report ou « CbCR »). Bien que non publique à ce jour, conformément aux recommandations de l'OCDE, cette déclaration est échangée automatiquement avec les administrations fiscales de nombreux États.

Comme indiqué dans sa lettre d'adhésion aux Principes de fiscalité responsable de la B Team (disponible sur notre site : www.sustainable-performance.total.com), TotalEnergies considère que la publication d'informations chiffrées brutes, peu lisibles, et uniquement focalisées sur l'impôt sur les bénéfices, telles qu'elles ressortent du CbCR, ne permet pas de refléter de manière complète et pertinente la situation fiscale des entreprises multinationales et leur contribution au développement économique des territoires dans lesquels elles opèrent. Dans ce contexte, désireux de répondre aux attentes croissantes de la société civile en matière de transparence fiscale, TotalEnergies est engagé dans une réflexion sur le format le plus approprié afin de compléter les informations mises à la disposition du public sur sa situation fiscale globale.

10. Quel est le périmètre pris en compte pour les ratios d'équité que vous publiez ? Quelle analyse faites-vous de l'évolution de ces ratios ? Cette analyse vous a-t-elle poussé à adapter vos politiques de rémunération ? Si oui comment ?

La politique de rémunération de TotalEnergies repose sur 4 principes : rémunérer à un niveau globalement compétitif et motivant, rémunérer avec équité, développer l'actionariat salarié, assurer notre responsabilité sociale dans les packages de rémunération.

Le suivi annuel des ratios d'équité est un des outils de contrôle utilisés par le Groupe pour s'assurer de la cohérence de cette politique de rémunération et de ses impacts sur la cohésion sociale du Groupe.

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 TotalEnergies SE et aux bornes du Socle Social Commun ont été revus en Comité des rémunérations, puis présentés au Conseil d'administration.

Les ratios ont été publiés pour les 5 derniers exercices au périmètre de TotalEnergies SE, et au périmètre élargi du Socle Social Commun, qui est le périmètre qui couvre les négociations relatives aux mesures salariales annuelles conduites par la direction de TotalEnergies SE, regroupe les trois unités économiques et sociales (Amont-Global Services – Holding, Raffinage-Pétrochimie, Marketing-Services) couvrant 46 % des effectifs en France.

Afin de refléter la réalité de l'écart de rémunération, ceux-ci incluent l'ensemble des composantes de la rémunération (salaire, part variable, intéressement, participation, actions de performance) selon les recommandations de l'AFEP.

Les indicateurs publiés mettent en évidence une diminution sensible des ratios entre 2019 et 2020.

La rémunération du PDG a baissé de 22 % du fait notamment de sa décision de réduire sa rémunération fixe de 25 % à compter du 1^{er} mai 2020 jusqu'au 31 décembre 2020, eu égard au contexte économique et dans un souci de cohésion sociale (cf. : page 194 du Document d'Enregistrement Universel 2020⁵⁵).

La baisse de 8 % de la rémunération moyenne des salariés est due pour part à la réduction de l'intéressement participation en lien avec le résultat de l'entreprise et pour part à la valorisation de l'IFRS des actions de performance.

En 2020, malgré la crise économique, TotalEnergies a maintenu une revalorisation des salaires à l'issue des NAO.

Tableau des ratios au titre du I. 6° et 7° de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce présenté selon les lignes directrices de l'AFEP actualisées en février 2021

	2016	2017	2018	2019	2020
Évolution (en %) de la rémunération de M. Patrick Pouyanné, Président-directeur général de TOTAL SE (depuis le 19 décembre 2015)	74%	11%	12%	-8%	-22% ⁽⁵⁾
Information sur le périmètre de TOTAL SE : 5 426 collaborateurs (16% des effectifs France) au 31/12/2020					
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés		-1%	3%	3%	-8% ⁽⁶⁾
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	42	47	51	46	39
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent		12%	9%	-11%	-14%
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	55	61	66	59	48
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent		10%	9%	-11%	-20%
Informations complémentaires sur le périmètre élargi du Socle Social Commun (SSC) : 15 071 collaborateurs (46% des effectifs France) au 31/12/2020					
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés		0%	3%	4%	-6% ⁽⁶⁾
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	54	60	66	58	49
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent		11%	9%	-12%	-16%
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	72	80	87	77	61
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent		12%	9%	-12%	-21%
Performance de TOTAL SE (sur une base consolidée)					
Évolution du résultat net ajusté ⁽⁵⁾		28%	28%	-13%	-66%
Évolution de la marge brute d'autofinancement ⁽⁶⁾		24%	15%	7%	-40%

Le souci de cohésion sociale se reflète également dans l'attention qui est portée depuis de nombreuses années à l'équité des rémunérations homme-femme.

L'engagement de TotalEnergies en matière de rémunération porte sur des mesures spécifiques destinées à prévenir et à compenser les éventuels écarts de salaires injustifiés. Une vérification systématique de l'équité de traitement est assurée lors des campagnes annuelles d'augmentation par la Direction des Rémunérations pour toute la partie du Socle Social Commun, afin d'assurer des rémunérations équivalentes entre femmes et hommes pour un même niveau de responsabilité.

Les index d'égalité professionnelle sont calculés sur une base équivalent temps plein au périmètre du Socle Social Commun de TotalEnergies. Les index publiés mettent en évidence une amélioration significative depuis 2017 (cf. : page 230 du Document d'Enregistrement Universel 2020⁵⁶).

⁵⁵ <https://www.total.fr/system/files/atoms/files/document-enregistrement-universel-2020.pdf>

⁵⁶ <https://www.total.fr/system/files/atoms/files/document-enregistrement-universel-2020.pdf>

Index ^(a)	2019/2020	2018/2019	2017/2018
UES Amont-Global Services-Holding	91/100	90/100	85/100
UES Refining-Petrochemicals	94/100	94/100	83/100
UES Marketing & Services	87/100	87/100	86/100

(a) Période de référence N-1/N : du 30 septembre N-1 au 30 septembre N.

De plus, l'accord portant sur l'égalité professionnelle conclu entre la Direction et les principales Organisation Syndicales prévoit la conduite d'une étude par l'APEC sur l'égalité femme-homme. Cette étude est menée tous les 5 ans par l'APEC depuis 2010 et présentée aux représentants du personnel dans le cadre du CSEC. En 2010, suite à la première étude, il avait été procédé à des réajustements ponctuels. En 2015 et en 2020, l'étude réalisée par l'APEC n'a pas mis en évidence d'écarts de rémunération notables, à profils identiques, au périmètre du Socle Social Commun.

Enfin, dans le cadre de la reconnaissance de la performance des salariés, TotalEnergies procède à l'attribution annuelle d'actions de performance à plus de 11 000 bénéficiaires salariés dans le monde, avec un taux de renouvellement des bénéficiaires de 40 % chaque année. Sur les 5 dernières années, plus de 26 000 collaborateurs au plan mondial ont pu bénéficier d'actions de performance.

Pour la première fois dans le Document d'Enregistrement Universel 2020, TotalEnergies a publié la répartition femmes-hommes de ces actions de performance attribuées depuis 2016 au périmètre mondial (cf. : p208 Document d'Enregistrement Universel 2020). Le tableau de synthèse publié met en évidence une parfaite équité de traitement des collaborateurs par genre et par catégorie de bénéficiaires. Ce suivi fait par ailleurs l'objet d'une présentation spécifique chaque année au Conseil d'Administration, au mois de mars, avant validation de la campagne :

La répartition des attributions d'actions de performance Total par genre et catégorie de bénéficiaires est la suivante :

		Pourcentage de bénéficiaires par genre et par catégorie de bénéficiaires		Nombre moyen d'actions de performance attribuées par bénéficiaire	
		Hommes	Femmes	Hommes	Femmes
Plan 2016	Management supérieur (NP 15+) ^(a)	86%	89%	1,274	1,394
	NP 10 à 14 ^(b)	25%	27%	266	249
	NP 9- ^(b)	1%	2%	108	119
Plan 2017	Management supérieur (NP 15+) ^(a)	85%	88%	1,294	1,353
	NP 10 à 14 ^(b)	25%	26%	266	249
	NP 9- ^(b)	2%	2%	108	112
Plan 2018	Management supérieur (NP 15+) ^(a)	85%	87%	1,363	1,416
	NP 10 à 14 ^(b)	26%	26%	277	261
	NP 9- ^(b)	2%	2%	119	121
Plan 2019	Management supérieur (NP 15+) ^(a)	83%	91%	1,392	1,405
	NP 10 à 14 ^(b)	24%	26%	288	264
	NP 9- ^(b)	2%	2%	122	122
Plan 2020	Management supérieur (NP 15+) ^(a)	83%	86%	1,444	1,453
	NP 10 à 14 ^(b)	24%	24%	299	279
	NP 9- ^(b)	2%	2%	126	130

(a) Y compris les cadres dirigeants.

(b) NP : Niveau de poste évalué selon la méthode HAY (référentiel unique de classification et d'évaluation des postes).

Conformément à l'accord mondial de 2015, chaque société du Groupe veille à ce que les absences pour maternité ne puissent avoir un impact négatif sur la rémunération ou l'évolution des salariées. À cet effet l'augmentation salariale individuelle de la salariée absente pour congés de maternité doit être au moins égale cette année-là à la moyenne des augmentations salariales individuelles obtenues au cours des 3 dernières années.

Enfin, le Groupe a décidé de déployer un congé de maternité de 14 semaines dans l'ensemble du Groupe, rémunéré à 100 % du salaire de base.

11. Au regard de la mise en œuvre de la politique d'égalité femmes / hommes de votre groupe, pourriez-vous nous communiquer :

- (i) L'agenda et les objectifs chiffrés – atteints ou à atteindre – concernant les sujets relatifs à cette politique (carrière, formation, rémunération, répartition vie privée / vie professionnelle, etc.) à tous les niveaux de responsabilité.**
- (ii) Si cette politique d'égalité est appliquée dans toutes les sociétés du groupe aussi bien en France qu'à l'international. Si non, pourquoi ?**
- (iii) Si oui, quels moyens spécifiques déployez-vous pour promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes dans vos pays d'implantation où cette notion rencontre des difficultés à s'imposer ?**

La promotion de l'égalité des chances et de la diversité fait l'objet d'une politique et d'une pratique pilotée de longue date. La priorité a été donnée à deux composantes de la diversité : la mixité et l'internationalisation, visant à offrir aux femmes et aux hommes, quelle que soit leur nationalité, les mêmes opportunités de carrière jusqu'aux plus hauts niveaux du management, dans l'ensemble des pays du Groupe.

En matière de mixité, le Groupe mène depuis 2004 une démarche active en France et à l'international, qui a permis une progression significative de la représentativité des femmes dans les postes managériaux.

Le Groupe s'est fixé en 2014 les objectifs suivants à fin 2020 en matière de progression de la représentation des femmes dans les fonctions dirigeantes :

- 25 % de femmes parmi les Dirigeants (300 cadres à plus fortes responsabilités)
- 20 % de femmes au sein des Comités de Direction Siège et Filiales.

Ces objectifs ont été atteints à fin 2020, la part des femmes dirigeantes étant de 25,1 % et de 23,9 % au sein des Comités de direction Siège et Filiales.

Fin 2018, le Comité Exécutif a fixé un nouvel objectif visant à atteindre 20 % de femmes au sein des Comités de Direction des branches et des grandes directions fonctionnelles. À fin 2019, ces objectifs ont été atteints.

Par ailleurs, le Comité Exécutif est composé depuis le 19 août 2019 de deux femmes et de six hommes, y compris le Président-Directeur Général, soit une proportion de femmes de 25 % contre 14 % précédemment. Avant 2016, le COMEX avait une composition exclusivement masculine.

À la lumière des enjeux actuels de transformation du Groupe en une compagnie multi énergies, la diversité est considérée chez TotalEnergies comme un levier essentiel de l'ambition collective et faisant partie intégrante de sa stratégie de « sustainability ».

C'est pourquoi nous veillons d'une part à la représentativité des ressources humaines caractéristiques des activités actuelles et futures du Groupe et d'autre part à l'émergence d'une culture favorisant l'ouverture aux autres et l'inclusion.

Il est à noter que les femmes représentent 30 % des cadres du Groupe et que TotalEnergies recrute 27 % de femmes dans les métiers techniques qui représentent le cœur de notre activité.

Sur proposition de la Direction Générale, de façon à ce que la place des femmes dans les instances dirigeantes soit cohérente avec les métiers du Groupe, de nouveaux objectifs en matière de mixité au sein des instances dirigeantes ont été fixés à horizon 2025 par le Conseil d'Administration en décembre 2020 :

- Comité Exécutif supérieur ou égal à 30 % (25 % en 2020)
- G70 (80 top managers du Groupe) supérieur ou égal à 30 % (24,3 % en 2020)
- 30 % de femmes parmi les 300 dirigeants (25 % en 2020)

Afin d'atteindre ces objectifs de féminisation des instances dirigeantes du Groupe, des modalités concrètes de mise en œuvre sont prévues. Celles-ci s'articulent autour de deux enjeux :

- Assurer une représentation des femmes à hauteur de 30 % à l'ensemble des niveaux de management
- Accroître la part des femmes dans les métiers techniques et « business » afin de permettre la nomination de femmes dans les instances dirigeantes sur des postes de nature technique ou « business » au-delà des postes support.

Le rôle des managers étant clé pour atteindre cette nouvelle ambition à 2025, le Groupe veille à ce qu'ils soient sensibilisés à l'ensemble des niveaux de management.

Par ailleurs, les viviers pour les postes de management supérieur et de dirigeants font l'objet d'un pilotage spécifique pour apporter un accompagnement dédié à l'évolution de carrière des populations cibles de femmes y compris dans les métiers techniques et « business ».

Avec la récente mise en place de la campagne de mobilité interne « Total Job Posting », TotalEnergies permet à tous ses collaborateurs, femmes et hommes, de postuler à l'ensemble des offres en interne au niveau mondial, et ainsi d'élargir leur perspective d'évolution au sein du Groupe.

Afin de porter la thématique de Diversité au plus haut niveau, TotalEnergies a mis en place depuis plus de 10 ans un Conseil de la Diversité, présidé actuellement par un membre du Comité Exécutif et composé de plusieurs membres du G70 ayant pour mission d'être des « sponsors » de la Diversité et d'établir des recommandations concrètes notamment en matière de développement de la mixité au sein du Groupe.

Le réseau TWICE (TOTAL Women's Initiative for Communication and Exchange) créé en 2006 et composé de plus de 4000 membres contribue également au développement de la mixité. Dans ce cadre, un programme de mentoring est déployé en France et à l'international et accompagne les femmes pour mieux appréhender les phases clés de leur vie professionnelle.

En France, aux bornes du Socle social commun, un accord sur l'égalité professionnelle a été négocié avec les institutions représentatives du personnel en juin 2019. Il prévoit notamment l'allongement du congé paternité à trois semaines calendaires consécutives, l'assouplissement des conditions d'exercice du télétravail (occasionnel ou non) et le droit à un coaching de reprise à la suite d'une absence maternité.

Au niveau de la formation, le Groupe propose à chacun de ses collaborateurs, un plan de formation individuel permettant de définir les besoins de formation pour un horizon de trois ans, afin de donner les moyens de réussir la prise de poste et d'assurer la montée en compétence tout au long de l'affectation. Sur 2020, les femmes ont bénéficié en moyenne de 2,2 jours de formation soit un niveau similaire à celui des hommes.

En matière de rémunération, des mesures spécifiques destinées à prévenir et à compenser d'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 (cf. : réponse détaillée dans la question 10).

12. Comment vos pratiques de lobbying sont-elles formalisées et comment s'intègrent-elles dans la stratégie RSE de votre groupe ? Pouvez-vous décrire la chaîne de responsabilité de votre société en matière de lobbying ou de relations institutionnelles ? Dans quels cas l'organe de contrôle de votre groupe (conseil d'administration, conseil de surveillance) peut-il ou doit-il être saisi ? Quels éléments se rapportant à vos pratiques de lobbying publiez-vous (positions publiques, budgets alloués...), et ce pour chacun de vos marchés mondiaux ?

Les questions d'énergie relèvent de politiques publiques d'importance majeure dans lesquelles TotalEnergies, en tant qu'acteur multi-énergies sur la scène internationale, est pleinement partie prenante. Cela signifie une

participation active aux débats sur la transition énergétique et la prise en compte du défi climatique qui se pose à toute la société, donc à l'entreprise. TotalEnergies a depuis longtemps mis en place une série de mesures afin que ces activités soient conformes aux exigences d'éthique, de transparence et de rigueur.

La Direction Générale Stratégie-Innovation, dirigée par un membre du Comité exécutif, assure la cohérence de la démarche du Groupe en coordonnant à la fois l'action de la Direction Stratégie-Climat et celle de la Direction Affaires Publiques, qui a la charge de faire valoir le point de vue de la Compagnie auprès de ses différentes parties prenantes publiques, françaises, européennes et internationales. Cette mission s'exerce en liaison avec les représentants de TotalEnergies dans chacun des pays d'implantation du Groupe. Au niveau de chacune des branches opérationnelles, les responsables des affaires publiques rendent compte au Directeur Général de branche, également membre du comité exécutif.

Nos actions de représentation d'intérêts s'exercent en conformité avec les valeurs auxquelles nous nous engageons dans notre Code de conduite (publié sur le site www.total.com), dans la Charte éthique du lobbying (également publiée sur ce site et mentionnée dans le Document d'Enregistrement Universel) et au travers du Programme de Conformité Anti-Corruption⁵⁷.

La mise en œuvre de la politique du Groupe en matière de conformité et d'éthique (conflits d'intérêt, trafic d'influence, ...) donne lieu à information régulière du Conseil d'Administration.

Outre ses actions propres dont il est rendu compte régulièrement, s'agissant de la France, à la Haute Autorité de la Transparence de la Vie Publique, et, s'agissant des institutions européennes, au Registre européen de transparence, TotalEnergies adhère à une série d'associations professionnelles de par le monde.

Les instances dirigeantes de TotalEnergies s'assurent de l'alignement de ces associations avec son Code de conduite, sa stratégie et ses positions sur les enjeux climatiques. Concernant le climat, la dernière édition du rapport Climat⁵⁸ comporte la liste des associations partiellement alignées avec TotalEnergies et la liste des associations alignées. Six critères clés sont pris en considération : la position scientifique, l'Accord de Paris, la tarification du carbone, le rôle du gaz naturel, le développement des énergies renouvelables et le développement du CCS (capture et stockage du CO₂). Sur la base de ces éléments, TotalEnergies SE a rendu publique sa décision de ne pas renouveler son adhésion à l'American Fuel & Petrochemical Manufacturers en 2019, à la Canadian Association of Petroleum Producers en 2020 et à l'American Petroleum Institute en 2021.

En France, les activités de représentation d'intérêts s'exercent conformément au cadre fixé par la loi du 11 octobre 2013 relative à la transparence de la vie publique. Un *reporting* public, incluant les données budgétaires, est disponible sur le site de la Haute Autorité pour la Transparence de la Vie Publique⁵⁹.

Il en est de même auprès de la Commission européenne⁶⁰.

13. Comment, concrètement, associez-vous les partenaires sociaux, au niveau du groupe et localement, pour engager votre entreprise dans une transition juste ? Entendez-vous publier leur avis concernant votre plan de vigilance ? Entendez-vous publier leur avis à propos de votre document de performance extra-financière ?

TotalEnergies met en place des démarches de dialogue avec ses parties prenantes à tous les niveaux de son organisation. Au niveau local, les Filiales gèrent les relations avec la société civile et sont encouragées à dialoguer avec les ONG. Au niveau central, la direction Engagement Société Civile assure le lien entre le Groupe et la société

⁵⁷ www.sustainable-performance.total.com

⁵⁸ www.total.com/fr/neutralite_carbone

⁵⁹ www.hatvp.fr/fiche-organisation/?organisation=542051180##

⁶⁰ [Transparency register | European Commission \(europa.eu\)](http://Transparencyregister.EuropeanCommission.europa.eu)

civile, représentée notamment par les organisations non gouvernementales (ONG) et les grandes institutions multilatérales (Global Compact par exemple).

Parmi les nombreuses parties prenantes avec lesquelles TotalEnergies entretient un dialogue régulier, les salariés du Groupe et leurs représentants ont une place et un rôle privilégiés.

Le comité Européen TotalEnergies, la plus haute instance de représentation du personnel du Groupe, permet d'assurer une information et un échange de vues sur la stratégie du Groupe, sa situation sociale, économique et financière ainsi que sur les questions relatives au développement durable, à la responsabilité environnementale et sociétale et à la sécurité.

Dans ce cadre, lors des nombreuses réunions réalisées chaque année avec le Comité Européen (une vingtaine), les thématiques liées à la Déclaration de Performance extra financière (DPEF) du groupe font l'objet d'échanges réguliers. La transition climatique opérée par le Groupe et ses impacts sur les activités du Groupe font l'objet d'échanges systématiques avec les représentants du personnel en réunion plénière. La Commission Développement Durable, RSE et sécurité du Comité est l'occasion d'un dialogue dédié sur l'ambition climatique, la création de valeur pour les territoires d'ancrages, les enjeux et engagements environnementaux ou le respect des droits humains. Les enjeux liés à la sécurité font l'objet chaque année d'un séminaire sécurité et de visites de site. Enfin les enjeux sociaux font l'objet d'échanges en réunion plénière ou en comité opérationnel.

Par ailleurs, la Déclaration de performance Extra-financière (DPEF) de TotalEnergies est présentée au Chapitre V du Document d'Enregistrement Universel 2020. Ce document est mis à la disposition de la représentation du personnel conformément à la loi et aux accords collectifs en vigueur dans l'entreprise.

En 2018, les membres du comité opérationnel européen ont été informés sur loi sur le devoir de vigilance et sur la méthode d'élaboration du plan de vigilance et ont eu l'opportunité de faire part de leurs commentaires.

À travers des opérations majeures telles que la conversion de La Mède en bioraffinerie, de Grandpuits en plateforme zéro-émission et le projet One Tech visant à intégrer toutes les expertises techniques dans une organisation centrale pour accompagner la transformation du Groupe, TotalEnergies accompagne ses collaborateurs dans la transition vers une énergie bas carbone. Ces projets, concourant à une transition juste, ont fait l'objet d'un dialogue avec les organisations syndicales et la représentation du personnel au niveau du Comité Européen et/ou localement. Par ailleurs, avec l'ouverture de l'Industreet, un campus pour la formation et l'emploi des jeunes aux métiers de l'industrie de demain, TotalEnergies prépare l'avenir des jeunes.

UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD

ENVIRONNEMENT

1. Pour être en ligne avec l'Accord de Paris, quels sont les montants de CAPEX à horizon 2025 ? Comment ces CAPEX seront-ils répartis sur l'ensemble de la chaîne de valeur entre CAPEX de maintenance et CAPEX de croissance ? Quelle est la répartition géographique ?

Ces éléments ne sont aujourd'hui pas communiqués par le Groupe, et ne sont pas nécessairement séparables du reste des CAPEX. En revanche, les critères d'émission de Gaz à Effet de Serre- GES sont intégrés dans les prises de décision d'investissement, et en particulier pour les projets de développement et les plans d'investissement à 5 ans de nos actifs existants, pour nous assurer de l'alignement des investissements avec les objectifs de réduction des émissions de GES du Groupe. Ces objectifs, reconnus par la *Science Based Targets initiative*, sont en ligne avec les objectifs définis dans l'Accord de Paris (alignement 1.5°C pour les objectifs de Scope 1 et 2).

En matière d'énergie, chaque actif a un plan d'efficacité énergétique en ligne avec les objectifs de réduction définis par le Groupe, et dont les éléments sont intégrés dans les revues budgétaires à 5 ans conduites chaque année. Le Groupe travaille sur la mise en œuvre de la Taxonomie Européenne visant à harmoniser et permettre de communiquer des éléments de CAPEX sur ses activités durables au sens de la Taxonomie.

2. Comment limitez-vous l'impact de la perte de biodiversité sur vos revenus futurs ? Précisez les indicateurs et moyens mis en place.

La préservation de la biodiversité représente une opportunité d'attractivité pour les actifs du Groupe. Lors de l'analyse de ses risques extra-financiers, le Groupe n'a pas identifié la perte de biodiversité comme représentant un risque pour ses revenus futurs. Le risque identifié par le Groupe lié à cette question concerne son acceptabilité locale et la préservation de sa *license to operate*. C'est pourquoi le Groupe s'est doté d'une stratégie en matière de biodiversité visant à limiter ses impacts directs et indirects sur les principaux leviers de perte de biodiversité et d'améliorer la valeur écologique de ses actifs au travers de plans d'action spécifiques. Le Groupe s'est engagé à ce que d'ici 2022 :

- 100 % de ses nouveaux projets de développement atteignent un gain net de biodiversité,
- 100 % de ses projets de développement mettent en place un plan d'action en matière de biodiversité, et
- 100 % de ses actifs existants ayant un fort enjeu en matière de biodiversité aient un plan d'action associé.

Dans ce cadre, compte tenu de la disparité géographique et des différents types d'actifs, les plans d'action et les leviers exacts utilisés sont définis au niveau de chacun des actifs ou projets de développement.

3. Comment anticipez-vous la raréfaction de certaines ressources naturelles et les difficultés d'approvisionnement de vos ressources stratégiques ? En quoi cela affecte-t-il vos modèles économiques et comment sécurisez-vous vos filières d'approvisionnement ?

Dans le cadre de l'élaboration de sa stratégie en matière de biodiversité, le Groupe a conduit une étude des impacts de ses activités sur la biodiversité et de ses dépendances aux services écosystémiques. Une large part de ces dépendances est liée à l'environnement direct de nos actifs immobiliers et pour lesquels le Groupe peut jouer un rôle actif dans la préservation et le redéveloppement des services écosystémiques en milieu urbain (par exemple : utilisation de végétaux dans nos projets de développement ou sur nos sites existants pour réduire l'effet îlot de chaleur en zone urbaine). URW – AGM 2021 – Questions écrites

En matière d’approvisionnement, la dépendance clé du Groupe aux ressources naturelles concerne notre activité de développement et les matériaux de construction. Le Groupe a adopté au travers de son « *Sustainability Brief* » deux approches complémentaires pour réduire l’exposition aux risques :

- L’optimisation des quantités de matière mises en œuvre dans nos projets, en lien avec nos objectifs d’économie circulaire et de réduction de l’empreinte carbone de nos activités de construction.
- La sélection des matériaux utilisés, en visant le développement de la mise en œuvre de matériaux biosourcés et par nature renouvelables, et en privilégiant des matériaux certifiés ou issus de sources certifiées. (Par exemple : origine des granulats ou du bois).

Il existe également pour nos sites existants un risque identifié en matière d’énergie, dont la gestion passe par le développement de production d’origine renouvelable sur nos actifs (15,4 MW de capacité installée) et la sécurisation de contrats d’approvisionnement en électricité d’origine renouvelable pour nos actifs (95 % pour les commerces, 100 % pour les bureaux et centres de congrès et expositions).

4. La solidarité entre acteurs économiques, grandes et petites entreprises, semble nécessaire pour limiter les impacts négatifs de la crise actuelle. Comment votre groupe adapte-t-il, aux plans national et international, ses pratiques d’achat ou de vente, pour soutenir ses fournisseurs ou ses clients qui sont affectés par la crise ? Appliquez-vous des politiques différenciées pour les TPE-PME ? La crise vous a-t-elle poussé à changer structurellement vos politiques en la matière ?

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.

Dans le contexte de la pandémie, les négociations avec nos enseignes ont été adaptées pour tenir compte de la taille et la solidité de celles-ci, afin de préserver les équilibres dans la durée, protéger les locataires les plus fragiles et éviter une logique de rapport de force.

SOCIAL

5. Comment gérez-vous, au niveau du groupe, les impacts sociaux associés au développement massif du télétravail depuis le début de la pandémie ? Notamment en termes de gestion des risques psychosociaux, de participation aux frais, d’enquête de satisfaction des salarié.e.s, d’inversion du choix des salarié.e.s, de part des salarié.e.s en télétravail, etc.

Le recours au télétravail s’est fortement intensifié en 2020, et a donné lieu à des actions et communications régulières des Directions des Ressources Humaines dans chaque pays du Groupe afin d’adapter le niveau de télétravail requis à l’évolution des directives nationales en la matière.

La crise de la COVID-19 a suscité de nombreux défis au niveau mondial, notamment en termes de santé mentale. En 2020, le bien-être mental et physique a constitué une priorité majeure d’URW. Le lancement et la mise en œuvre du cadre « Your Well-Being » et les initiatives mondiales et locales axées sur le domaine « Des esprits sains » ont permis de soutenir les employés au cours de cette période. Un soutien au bien-être mental est proposé dans toutes les régions, y compris des sessions de formation, un programme d’aide aux salariés en cas de crise, etc. En 2020, 13 webinaires sur le bien-être ont été organisés et proposés à tous les salariés, notamment sur les thèmes du

télétravail, des relations solides, de la pleine conscience, de la santé mentale, de la dynamique intérieure, etc. Enfin, des abonnements aux principales applications de méditation et de santé mentale, Headspace et Calm, ont été proposés aux employés de certaines régions.

Un support matériel a été fourni aux salariés, soit sous la forme d'un remboursement de frais pour l'achat de matériel relatif au télétravail (écran, chaise de bureau), soit sous la forme d'un prêt de matériel, selon les pays.

Une marge de flexibilité a été laissée, dans la mesure des contraintes réglementaires, pour certains salariés de revenir sur leur lieu de travail, ou au contraire de travailler entièrement depuis leur domicile selon leurs besoins personnels. URW – AGM 2021 – Questions écrites.

6. Avez-vous une définition du « salaire décent » ne se limitant pas au salaire minimum légal local ? Si oui, laquelle ? Comment votre société s'assure-t-elle que ses salarié.e.s, mais aussi les salarié.e.s de ses fournisseurs, bénéficient d'un salaire décent ?

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 Directoire 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 :

- Quels sont ces critères ? Ont-ils évolué depuis le 1^{er} avril 2020 ?
- Quelle est la proportion de ces critères dans la formule d'intéressement ? A-t-elle évolué depuis un an ?
- Quelle est la part des salarié.es concernés ?

Aucun critère environnemental ou social n'est actuellement pris en compte dans le cadre des formules de nos accords d'intéressement en France. En vue de la négociation d'un nouvel accord en 2022, 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, quels sont les fonds bénéficiant effectivement d'un label responsable (CIES, Finansol, Greenfin, ISR) ? Pour chaque fonds proposé, quel est le nom du ou des labels, quelle est sa part en pourcentage de l'encours d'épargne salariale, à quelle proportion des salarié.e.s est-il proposé ? Par ailleurs, quelle est la part des salarié.e.s du groupe, en France et à l'étranger, ayant accès à d'autres formes d'épargne souscrite sur un plan professionnel, notamment en matière de retraite ? Quelle proportion des actifs correspondant à cette épargne est gérée de façon socialement responsable et dispose de « signes de qualité » ? Lesquels ?

Parmi les sept fonds du Plan Épargne 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'Épargne 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 Épargne 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 Épargne Retraite Collectif dans les filiales détenues à 100 % par le Groupe. URW – AGM 2021 – Questions écrites

GOUVERNANCE

9. Appliquez-vous pour votre reporting fiscal public le standard GRI 207 ?

Si oui, ce reporting porte-t-il sur tous les éléments indiqués dans ce standard et si non, quels éléments avez-vous choisi de ne pas publier et pourquoi ?

Si vous n'utilisez pas ce standard, quelles en sont les raisons et envisagez-vous de l'appliquer à échéance proche (un à deux ans) ? Quelles autres mesures avez-vous mises ou envisagez-vous de mettre en œuvre pour répondre à la demande croissante de transparence fiscale de la part de vos parties prenantes ?

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. 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, les auditeurs du Groupe, le Comité d'Audit et le Conseil de Surveillance du Groupe. URW se conforme aux réglementations relatives à la transparence fiscale, telles que le FATCA des États-Unis (Foreign Account Tax Compliance Act), le CRS (Common Reporting Standard), ou encore DAC 6 (Directive on Administrative Cooperation n°6) 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 suivant⁶¹. Ce document décrit notamment les activités du Groupe, leur structure fiscale, la stratégie fiscale du Groupe en lien avec ses valeurs, la gestion des risques fiscaux et les relations avec les administrations fiscales. Depuis 2016, URW publie des informations sur les taxes acquittées par zone géographique (pour l'exercice 2020, page 94 du Document d'Enregistrement Universel « 2.3.2.1 Impact socio-économique, Transparence fiscale »). Le Groupe ne publie pas 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. Quel est le périmètre pris en compte pour les ratios d'équité que vous publiez ? Quelle analyse faites-vous de l'évolution de ces ratios ? Cette analyse vous a-t-elle poussé à adapter vos politiques de rémunération ? Si oui comment ?

Nous publions depuis 2020 le ratio d'équité, comparant la rémunération totale de nos mandataires sociaux avec la rémunération moyenne (et médiane) des salariés. Pour le calcul du dénominateur de notre ratio d'équité, nous avons retenu la population de l'Unité Économique et Sociale France (filiales détenues à 100 %), en éliminant CDD, apprentissages, stagiaires, ainsi que les salariés ayant moins de deux ans d'ancienneté afin d'éliminer les variations dues au turnover. Ces ratios sont suivis par le Directoire et le Comité Rémunérations et à ce jour confirment le bien-fondé de nos politiques de rémunération, avec un ratio à la baisse en cas de mauvaise année (comme 2020).

11. Au regard de la mise en œuvre de la politique d'égalité femmes / hommes de votre groupe, pourriez-vous nous communiquer :

- (i) **L'agenda et les objectifs chiffrés – atteints ou à atteindre – concernant les sujets relatifs à cette politique (carrière, formation, rémunération, répartition vie privée / vie professionnelle, etc.) à tous les niveaux de responsabilité.**
- (ii) **Si cette politique d'égalité est appliquée dans toutes les sociétés du groupe aussi bien en France qu'à l'international. Si non, pourquoi ?**
- (iii) **Si oui, quels moyens spécifiques déployez-vous pour promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes dans vos pays d'implantation où cette notion rencontre des difficultés à s'imposer ?**

En matière d'égalité Femmes / Hommes, nous avons un objectif de 40 % de femmes dans la population dirigeante du Groupe (les « top 170 ») à l'horizon 2025, et d'avoir 50 % des nouveaux entrants dans cette population en 2021 qui sont des femmes. Localement d'autres objectifs sont fixés, notamment en matière de féminisation des plans de succession.

Notre politique d'égalité Femmes / Hommes s'applique à l'ensemble du Groupe.

Nous ne rencontrons pas de difficultés particulières en la matière dans les pays dans lesquels URW opère (Europe occidentale et USA). URW – AGM 2021 – Questions écrites

12. Comment vos pratiques de lobbying sont-elles formalisées et comment s'intègrent-elles dans la stratégie RSE de votre groupe ? Pouvez-vous décrire la chaîne de responsabilité de votre société en matière de lobbying ou de relations institutionnelles ? Dans quels cas l'organe de contrôle de votre groupe (conseil d'administration, conseil de surveillance) peut-il ou doit-il être saisi ? Quels éléments se rapportant à vos pratiques de lobbying publiez-vous (positions publiques, budgets alloués...), et ce pour chacun de vos marchés mondiaux ?

Les pratiques de lobbying du Groupe sont encadrées par le URW Compliance Book. Des échanges réguliers ont lieu entre le Group Compliance Officer et les salariés du Groupe menant des actions de lobbying. Les cadres nationaux encadrant localement la pratique des relations institutionnelles varient et le Group Compliance Officer s'assure

⁶¹ <https://www.urw.com/fr-fr/investor/taxation-information>

du respect des règles locales en parallèle des règles édictées par le Groupe. La RSE est complètement intégrée à la pratique du lobbying : les échanges en matière institutionnelle servent la stratégie du Groupe en matière de RSE « *Better Places 2030* ». Concrètement, ils font valoir l'expertise d'URW en matière de RSE et positionnent le Groupe comme partie prenante aux consultations menées par les différentes autorités en la matière. Les organes de contrôle du Groupe sont saisis lorsque les donations excèdent des paliers et ces contrôles permettent de s'assurer de l'alignement entre donations et objectifs RSE.

Concernant le *reporting* en France, les représentants d'intérêts du Groupe soumettent annuellement leur déclaration d'activité en respectant les lignes directrices de la Haute Autorité pour la Transparence de la Vie Publique : ces données (rencontres organisées, but, moyens consacrés) sont publiques et disponibles sur le site de l'autorité.

Dans les régions les actions sont essentiellement faites au travers des fédérations auxquelles nous sommes adhérent.

Aux États-Unis, nous disposons d'un réseau de lobbyistes sous l'autorité du *Dpt Government affairs* qui réalise aussi quelques donations politiques en lien avec le General Counsel US et après autorisation du patron de pays.

L'ensemble de ces acteurs font l'objet d'une due diligence de réputation et en cas d'alertes le Département Conformité du Groupe investigate et remonte les alertes matérielles au Group Compliance Officer pour recommandation et si besoin, au Group Compliance Committee.

Aux États-Unis, le Groupe est doté d'une politique écrite en matière de donations.

13. Comment, concrètement, associez-vous les partenaires sociaux, au niveau du groupe et localement, pour engager votre entreprise dans une transition juste ? Entendez-vous publier leur avis concernant votre plan de vigilance ? Entendez-vous publier leur avis à propos de votre document de performance extra-financière ?

La déclaration de performance extra-financière fait l'objet du chapitre 2 du Document d'Enregistrement Universel. Elle compte parmi les informations mises à disposition du Comité Social et Économique dans le cadre de la consultation périodique sur la situation économique et financière du Groupe. Cette consultation a été effectuée en décembre 2020 et a recueilli un avis favorable à l'unanimité. Une mise à jour sur le plan RSE *Better Places 2030* a été présentée en avril 2021 et approuvée à l'unanimité.

1. Pour être en ligne avec l'Accord de Paris, quels sont les montants de CAPEX à horizon 2025 ? Comment ces CAPEX seront-ils répartis sur l'ensemble de la chaîne de valeur entre CAPEX de maintenance et CAPEX de croissance ? Quelle est la répartition géographique ?

En 2019, Veolia a pris l'engagement de réduire de 22 % ses émissions de gaz à effet de serre (scope 1 et scope 2) à horizon de quinze ans, soit en 2034, par rapport au périmètre opérationnel de l'année de référence 2018. Cet objectif, compatible avec l'ambition de l'Accord de Paris (trajectoire en dessous de 2 °C), a été validé par l'initiative *Science Based Targets*.

À cette fin, 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 annuelle du dirigeant-mandataire social. Ces investissements étant discrétionnaires, ils sont comptabilisés en investissements de croissance. Ils se répartissent entre la Pologne (700 M€), la République tchèque (350 M€) et l'Allemagne (200 M€). Face à ces investissements massifs, les autres investissements (notamment pour capter le méthane émis par nos centres de stockage de déchets), quoique importants, sont du second ordre.

2. Comment limitez-vous l'impact de la perte de biodiversité sur vos revenus futurs ? Précisez les indicateurs et moyens mis en place.

Les activités de Veolia contribuent, par nature, à préserver les milieux (eau, air, sol) et la biodiversité.

Ses métiers de gestion de l'eau, des déchets et de l'énergie sont 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, etc. *A contrario*, les activités du groupe peuvent aussi 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, etc.

Dans le cadre de sa raison d'être et de son programme stratégique *Impact 2023*, Veolia a pris pour engagement de *combattre les pollutions et accélérer la transition écologique*. Cet engagement se décline en plusieurs objectifs, dont celui de protéger les milieux et la biodiversité.

Pour limiter l'érosion et la perte de la biodiversité, Veolia est impliqué à 2 niveaux :

- en réduisant les impacts de ses activités et de celles de ses clients sur la nature sur les 5 facteurs de dégradation de la biodiversité⁶²,
- en créant les conditions favorables à la préservation des écosystèmes et des espèces.

⁶² 5 facteurs de dégradation de la biodiversité : la destruction et la fragmentation des habitats, la pollution des milieux, la surexploitation des ressources biologiques, les changements climatiques et les espèces exotiques envahissantes.

Dans le cadre de son programme stratégique *Impact 2023*, Veolia a choisi de focaliser son action sur les sites ayant potentiellement le plus d'impacts sur les milieux et la biodiversité et s'est fixé l'objectif d'atteindre 75 % de taux d'avancement des plans d'actions visant à améliorer l'empreinte milieux et biodiversité des sites sensibles. En 2020, le groupe a développé pour ses activités un outil d'empreinte « milieux et biodiversité » permettant d'évaluer les 5 facteurs d'érosion de la biodiversité à l'échelle d'un site, et de définir un plan d'action adapté à ses enjeux.

Par ailleurs, Veolia engage également ses sites à mettre en œuvre des pratiques plus vertueuses pour la biodiversité, quel que soit leur niveau d'enjeu et s'est fixé 3 autres objectifs à horizon 2023 :

- « zéro » utilisation de produit phytosanitaire (dans le cadre de la gestion des espaces verts du site) sur 75 % des sites ;
- mise en place d'une gestion écologique sur 75 % des sites de plus de 1 hectare ;
- 50 % des sites ayant dispensé une sensibilisation en interne ou en externe aux enjeux de la protection des milieux et de la biodiversité.

Pour plus de détails, s'agissant notamment des moyens, je vous invite à prendre connaissance des éléments figurant à la section 4.2.4 Protection des milieux et de la biodiversité (pp. 219 à 225) du Document d'Enregistrement Universel 2020.

3. Comment anticipez-vous la raréfaction de certaines ressources naturelles et les difficultés d'approvisionnement de vos ressources stratégiques ? En quoi cela affecte-t-il vos modèles économiques et comment sécurisez-vous vos filières d'approvisionnement ?

Les activités de Veolia s'inscrivent dans une logique d'économie circulaire et créent ainsi de nouveaux modèles permettant d'anticiper la raréfaction de certaines matières premières et ressources naturelles. Par exemple, nos usines de recyclage des plastiques permettent de mettre à disposition de la matière première secondaire de recyclage, alternative à de la matière vierge. Des boucles sont imaginées entre nos clients et fournisseurs afin d'identifier des nouveaux modèles vertueux, comme par exemple l'achat de lubrifiant pour nos opérations, lui-même régénéré sur nos sites Veolia à partir d'huile de vidange usagée. Par ailleurs, Veolia se positionne sur l'approvisionnement de nouveaux carburants B100 (100 % végétal) pour substituer le gazole non routier pour ses engins de chantier. Ce nouveau carburant est issu de la filière de valorisation des huiles alimentaires usagées, DIELIX, filiale de SARPI.

Dans le cadre des métiers de l'eau, la diminution de la ressource est un enjeu majeur. Grâce à nos usines de production d'eau potable, de traitement des eaux usées et de désalinisation, Veolia facilite activement l'accès à l'eau potable partout dans le monde et la préservation de la ressource. Sur ce dernier point, Veolia développe des outils digitaux pour identifier les pertes et optimiser le rendement des réseaux d'eau potable. En complément, nos équipes informent le client lorsqu'elles détectent des anomalies de consommation grâce aux compteurs communicants et mènent des campagnes de sensibilisation à l'économie de la ressource. En cohérence avec l'évolution des réglementations, Veolia développe des solutions de recyclage des eaux, ou REUT, à destination du monde agricole. C'est le cas du projet Irri-Alt'Eau mené à Gruissan, dans le département de l'Aude (sud de la France), où l'on étudie l'utilisation des eaux usées traitées pour la micro-irrigation des vignes. Les exploitations en zone de stress hydrique bénéficient ainsi d'un approvisionnement sûr en eau de qualité. Et les ressources en eau mondiales sont préservées.

Un comité de crise a été mis en place au début de 2020 pour évaluer et gérer les risques d'approvisionnement à l'international et/ou stratégique. Ce comité est composé des directeurs des achats des entités et de la direction des achats du groupe. Les problématiques d'approvisionnement en produits et de logistique sont suivies de manière hebdomadaire en temps de crise, et mensuellement dans un contexte hors crise. Plus généralement, la

réduction de la consommation des matières fragiles se fait à travers l'optimisation technologique, la digitalisation et les optimisations de nos moyens de traitement dans un premier temps. Dans un second temps, lorsque cela peut être envisagé, les ressources en raréfaction sont substituées par d'autres produits ou matières premières plus accessibles ayant un impact environnemental le plus réduit possible. Cette démarche est menée conjointement par nos équipes scientifiques et technologiques et nos fournisseurs, afin de développer de nouveaux produits ou procédés.

4. La solidarité entre acteurs économiques, grandes et petites entreprises, semble nécessaire pour limiter les impacts négatifs de la crise actuelle. Comment votre groupe adapte-t-il, aux plans national et international, ses pratiques d'achat ou de vente, pour soutenir ses fournisseurs ou ses clients qui sont affectés par la crise ? Appliquez-vous des politiques différenciées pour les TPE-PME ? La crise vous a-t-elle poussé à changer structurellement vos politiques en la matière ?

La dépense Achats de Veolia est fortement orientée vers les territoires. Ainsi, plus de 82 % des achats sont réalisés localement (Cf. : Document d'enregistrement universel 2020, p. 241). Avant la crise, de nombreuses initiatives avaient été lancées pour renforcer les relations avec les PME. En Australie, Veolia a ainsi mis à disposition un système de paiements anticipés pour permettre aux PME et petits acteurs d'être payés plus tôt que la date d'échéance. Depuis le début de la crise sanitaire, le strict maintien de conditions de paiement vis-à-vis de nos fournisseurs, dans le cadre de ses accords contractuels, est de rigueur. Une attention spéciale est portée aux PME et aux fournisseurs stratégiques.

En tant que fournisseur de services essentiels, Veolia est attaché à garantir la continuité de service à ses clients, en veillant à la sécurité de ses interventions, pour ses salariés comme pour ceux de ses clients. L'utilisation d'outils digitaux a permis aux consommateurs finaux de ses services d'effectuer la plupart des démarches sans se déplacer ; des pratiques comme l'auto-relevé des compteurs d'eau par prise de photo, ont été généralisées. Dans les pays où des actions de coupure pour impayés sont pratiquées, Veolia a suspendu temporairement cette procédure. La permanence des services municipaux (eau, déchets, énergie) a ainsi été garantie, quelles qu'aient été les conditions parfois très difficiles rencontrées par les territoires. Le groupe s'est attaché par ailleurs à adapter ses services aux clients non municipaux, en prenant en compte les différentes conditions qu'ils rencontraient : pour les secteurs industriels ayant subi un fort impact de la crise sanitaire, en ajustant ses services à une activité très réduite voire interrompue, puis en accompagnant la remise en route en sortie de crise.

Pour les secteurs fortement sollicités (pharmacie, hôpitaux, logistique), en renforçant les équipes pour accompagner leurs enjeux de production. Cette proximité avec nos clients a probablement contribué au niveau élevé d'indice de satisfaction mesuré auprès des clients (NPS moyen de 41).

SOCIAL

5. Comment gérez-vous, au niveau du groupe, les impacts sociaux associés au développement massif du télétravail depuis le début de la pandémie ? Notamment en termes de gestion des risques psychosociaux, de participation aux frais, d'enquête de satisfaction des salarié.e.s, d'inversion du choix des salarié.e.s, de part des salarié.e.s en télétravail, etc.

Au niveau du groupe, au plus fort du confinement, près de 90 % des salariés étaient actifs avec seulement 22 % d'entre eux en télétravail. Les activités de Veolia sont en effet reconnues comme essentielles et requièrent la présence sur site des collaborateurs. Pour les salariés ayant la possibilité d'opter pour le télétravail, une gestion d'équilibre entre travail à distance et retour sur site a été mise en place en respectant les réglementations locales et discutée étroitement avec les instances représentatives du personnel. Des sessions de formations ont été réalisées en digital à l'attention des managers pour un accompagnement de leurs équipes dans la gestion de cette situation de travail

inhabituel. Au cours de l'enquête d'engagement adressée à plus de 80 000 salariés, la gestion de crise a été saluée puisque 90 % des répondants ont estimé que Veolia a pris les bonnes mesures.

6. Avez-vous une définition du « salaire décent » ne se limitant pas au salaire minimum légal local ? Si oui, laquelle ? Comment votre société s'assure-t-elle que ses salarié.e.s, mais aussi les salarié.e.s de ses fournisseurs, bénéficient d'un salaire décent ?

Du fait de la multiplicité et la diversité des implantations de Veolia, le groupe n'a pas adopté de définition de salaire décent au niveau global ou même local. Cependant, la stratégie de Veolia en matière de ressources humaines intègre des politiques sociales 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 de prévoyance essentielles. Les salaires du groupe, notamment ceux des populations ouvrières (54 % des effectifs), se situent systématiquement au-dessus des minima nationaux. Ces rémunérations sont vérifiées annuellement par un organisme de tiers indépendant.

Dans la volonté d'assurer un travail décent à nos salariés directs et indirects au travers des accords-cadres du groupe, Veolia est adhérent au Global compact et au Global Deal. Le principe est d'adopter une attitude socialement responsable avec des rémunérations intégrant des standards supérieurs aux lois en vigueur. 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 Objectifs du développement durable et des prescriptions de l'Organisation internationale du travail.

S'agissant de sa chaîne d'approvisionnement, afin de prévenir les risques liés au respect des règles d'éthique, de droit social (droits de l'homme, travail des enfants, corruption, ...) et de respect de l'environnement (pollution, biodiversité, ...), des clauses spécifiques de développement durable et anticorruption sont systématiquement intégrées dans les nouveaux contrats ou les contrats renouvelés / avenants. La charte fournisseurs du groupe est signée par les tiers lors des consultations. Elle permet d'engager et de responsabiliser les fournisseurs sur les principes et processus achats de Veolia, y compris dans leur propre chaîne d'approvisionnement.

L'évaluation RSE des fournisseurs fait partie intégrante du programme de conformité Achats du groupe. Cette évaluation consiste en un audit documentaire et la prise en compte de controverses par un prestataire indépendant, portant sur 21 critères répartis sur les axes environnementaux, sociaux (droit de l'homme, ...), éthiques (corruption, ...) et achats responsables. Ces évaluations sont réalisées lors de l'appel d'offres et lors d'une campagne annuelle et donnent lieu à une note. Le fournisseur doit apporter les preuves nécessaires qui sont ensuite analysées par des experts RSE. Le volet social de cette évaluation prend en compte les éléments suivants : santé & sécurité des employés, conditions de travail, dialogue social, gestion des carrières & formations, travail des enfants, travail forcé, diversité, discrimination, harcèlement, ... Les notes de nos fournisseurs sont suivies et un plan d'action est prévu, pouvant aller jusqu'au déréférencement du fournisseur, en cas de score non conforme aux exigences de Veolia. Des actions correctives peuvent être mises en place afin d'aider nos fournisseurs à améliorer leur performance RSE. Par ailleurs, un dispositif de « Veille 360° » en continu nous permet d'être alerté en cas de condamnations ou de controverses liées à un fournisseur. Ces évaluations sont menées dans 42 BUs du groupe. En 2020, la dépense évaluée représente 3,5 milliards d'euros. Plus de 70 % de nos fournisseurs stratégiques sont évalués.

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 :

- Quels sont ces critères ? Ont-ils évolué depuis le 1^{er} avril 2020 ?
- Quelle est la proportion de ces critères dans la formule d'intéressement ? A-t-elle évolué depuis un an ?
- Quelle est la part des salarié.es concernés ?

Il n'y a pas d'accord d'intéressement unique 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, consommation, réduction des plastiques) se développent effectivement et sont de plus en plus présents. Les indicateurs de suivi de la performance plurielle en application de la raison d'être de Veolia constituent notamment ceux des nouveaux accords signés en 2020. Toutefois, 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, quels sont les fonds bénéficiant effectivement d'un label responsable (CIES, Finansol, Greenfin, ISR) ? Pour chaque fonds proposé, quel est le nom du ou des labels, quelle est sa part en pourcentage de l'encours d'épargne salariale, à quelle proportion des salarié.e.s est-il proposé ? Par ailleurs, quelle est la part des salarié.e.s du groupe, en France et à l'étranger, ayant accès à d'autres formes d'épargne souscrite sur un plan professionnel, notamment en matière de retraite ? Quelle proportion des actifs correspondant à cette épargne est gérée de façon socialement responsable et dispose de « signes de qualité » ? Lesquels ?

Hors actionnariat direct (les fonds communs de placement d'entreprise d'actionnariat salarié représentent 4,06 % du capital), Veolia propose à ses collaborateurs quatre fonds d'épargne salariale dédiés dont l'encours total est de l'ordre de 247 M€ à date :

- Sequoia ISR Monétaire, fonds ISR labellisé par le CIES, dont l'encours est de 98 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 35 M€ ;
- Sequoia Diversifié & Solidaire, dont l'encours global est de 84 M€ est investi à 32 % dans les mêmes sous-jacents que ceux du fonds ISR Actions € et à 8 % en actifs solidaires, via la SICAV Mirova Solidaire. Au total, 40 % de l'actif de ce fonds, soit environ 37 M€, est labellisé ISR et/ou solidaire ;
- Sequoia Obligations € : Avec un encours de 30 M€, ce fonds est le seul de la gamme, à ce jour, à ne disposer d'aucune labellisation particulière.

Au total, ce sont donc 170 M€ sur 247 M€ d'épargne salariale (soit une proportion de 69 %), qui bénéficient d'un label responsable ou solidaire.

GOUVERNANCE

9. Appliquez-vous pour votre reporting fiscal public le standard GRI 207 ?

Si oui, ce reporting porte-t-il sur tous les éléments indiqués dans ce standard et si non, quels éléments avez-vous choisi de ne pas publier et pourquoi ?

Si vous n'utilisez pas ce standard, quelles en sont les raisons et envisagez-vous de l'appliquer à échéance proche (un à deux ans) ? Quelles autres mesures avez-vous mises ou envisagez-vous de mettre en œuvre pour répondre à la demande croissante de transparence fiscale de la part de vos parties prenantes ?

Veolia applique les principes fixés par le standard GRI 207 en publiant sa politique fiscale sur son site Internet⁶³.

La politique fiscale du groupe comporte un code de conduite, comportant :

- un engagement de respecter les lois fiscales applicables,
- une gouvernance fiscale, ainsi que le contrôle et la gestion des risques.

⁶³ <https://www.veolia.com/en/veolia-group/finance/financial-information/tax-policy-0>

Cette politique fiscale est mise en œuvre sous la responsabilité du directeur fiscal du groupe et approuvée par le directeur financier du groupe.

Veolia participe au *reporting* annuel des prélèvements obligatoires organisé par l'AFEP, qui publie annuellement le montant des prélèvements payés en France par ses adhérents.

Veolia publie en outre les prélèvements obligatoires supportés dans le monde dans son rapport intégré dans le cadre de la mesure de son empreinte socio-économique⁶⁴.

Le GRI 207-4 n'est cependant pas strictement appliqué par Veolia car le CBCR est une donnée non publique réservée aux administrations fiscales. Le groupe communique cette donnée à l'administration fiscale française, charge à elle de la transmettre aux administrations fiscales étrangères, dans les conditions prévues par la législation internationale en vigueur.

10. Quel est le périmètre pris en compte pour les ratios d'équité que vous publiez ? Quelle analyse faites-vous de l'évolution de ces ratios ? Cette analyse vous a-t-elle poussé à adapter vos politiques de rémunération ? Si oui comment ?

Les salariés pris en compte dans le calcul du ratio sont ceux qui sont rémunérés directement par l'ensemble des sociétés françaises du groupe (43 384 salariés). 81 % de ces salariés sont non-cadres avec une proportion d'agents d'exploitation / ouvriers de 45 %, ce qui est une particularité de Veolia, entreprise de service de main d'œuvre locale, qui participe ainsi à la vie économique des territoires sur lesquels elle intervient. La rémunération médiane des salariés en France est, en 2020, de 33 852 euros. Le salaire moyen non-cadre en France (81 % des effectifs) s'élève, lui, en 2020, à 31 250 euros, soit 1,7 fois le SMIC.

Le ratio d'équité mesurant le rapport entre la rémunération totale versée au président-directeur général et la rémunération médiane des salariés est de 65 en 2020 (contre 66 en 2019). Le ratio par rapport à la moyenne des rémunérations versées est de 56 (contre 57) en 2020. L'évolution de ces ratios s'analyse par la modération du groupe en matière de rémunération du président-directeur général dans une année où le pouvoir d'achat des collaborateurs a été maintenu par tous les moyens.

11. Au regard de la mise en œuvre de la politique d'égalité femmes / hommes de votre groupe, pourriez-vous nous communiquer :

- (i) L'agenda et les objectifs chiffrés – atteints ou à atteindre – concernant les sujets relatifs à cette politique (carrière, formation, rémunération, répartition vie privée / vie professionnelle, etc.) à tous les niveaux de responsabilité.**
- (ii) Si cette politique d'égalité est appliquée dans toutes les sociétés du groupe aussi bien en France qu'à l'international. Si non, pourquoi ?**
- (iii) Si oui, quels moyens spécifiques déployez-vous pour promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes dans vos pays d'implantation où cette notion rencontre des difficultés à s'imposer ?**

La mixité est un enjeu de performance, de crédibilité, d'équité et d'attractivité. Veolia se doit d'attirer tous les talents à tous les niveaux de l'entreprise et sur l'ensemble de ses activités. Ses objectifs concrétisent une politique s'appliquant à toutes les géographies du groupe :

- Développer la mixité des emplois dans les métiers (augmentation du nombre de femmes recrutées en exploitation) ; en 2020, le groupe compte 21,4 % de femmes ;
- Développer la féminisation des instances de gouvernance et de management ; d'ici 2023, l'objectif est qu'une

⁶⁴ <https://www.veolia.com/sites/g/files/dvc2491/files/document/2020/04/veolia-rapport-integre-2019-2020.pdf>

nomination sur deux dans le Groupe Président (les 500 plus hauts cadres du groupe) concerne une femme ; en 2020, le conseil d'administration comptait 45 % de femmes et 31 % des recrutements externes de cadres (CDI) ont été des femmes ;

- Favoriser la mixité dans les instances représentatives.

Pour favoriser son engagement, le groupe a ouvert un réseau mixité, destiné à tous les collaborateurs, qui réunit plus de 3 000 collaboratrices et collaborateurs répartis dans 48 pays. Pour compléter ce réseau mondial, des réseaux mixité par pays ont été lancés début 2019. Ils sont aujourd'hui au nombre de 25. Depuis 2016, Veolia est partenaire de l'association « Elles bougent », qui permet aux jeunes filles d'aller vers les métiers d'ingénieurs et de techniciens et favorise la diversité des talents au sein des entreprises et des formations. Veolia compte 200 marraines dans le monde entier. Le groupe généralise le programme Women in Leadership sur l'ensemble de ses zones. Ce programme vise le développement des carrières au féminin. Initié aux États-Unis et en Angleterre, il est désormais déployé en Europe et Afrique Moyen-Orient et en Amérique Latine. Un programme similaire EMPOWHER est déployé en Asie. Enfin, un programme de mentorat a été lancé début 2021 afin d'accompagner le développement de carrière des hauts potentiels féminins.

Veolia s'est engagé à lutter contre le sexisme, notamment en s'associant au Plan d'actions et de mobilisation contre le sexisme initié par le gouvernement français en 2016. Veolia a en particulier participé à une enquête menée à grande échelle en France sur la question du sexisme en entreprise.

Des actions de sensibilisation ont depuis été menées en interne.

En 2018, sous l'égide du Conseil Supérieur de l'Égalité Professionnelle (CSEP), plus de 7 500 collaborateurs de Veolia en France ont participé à une enquête sur la prise en compte de la parentalité dans la vie au travail.

En 2020 un e-learning « Agir contre le sexisme ordinaire au travail » a été lancé en projet pilote en France sur un panel de 1 000 salariés. Il est en cours de déploiement plus large en France en 2021.

Une version anglaise va être déployée auprès de 4 000 managers en Asie au second semestre. S'agissant de l'index d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes spécifique à la France, que sont tenues de publier annuellement les entreprises de plus de 50 salariés, les résultats des entités de Veolia en France, publiés en mars 2021 au titre des données 2020, s'établissent très majoritairement au-dessus de 75 points sur 100 (minimum légal) pour un **index global à 90 points sur 100**.

Cf. : Document d'enregistrement universel 2020, section 4.4.5.3 Promotion de l'égalité professionnelle, de la diversité et lutte contre les discriminations, pp. 267 à 270.

12. Comment vos pratiques de lobbying sont-elles formalisées et comment s'intègrent-elles dans la stratégie RSE de votre groupe ? Pouvez-vous décrire la chaîne de responsabilité de votre société en matière de lobbying ou de relations institutionnelles ? Dans quels cas l'organe de contrôle de votre groupe (conseil d'administration, conseil de surveillance) peut-il ou doit-il être saisi ? Quels éléments se rapportant à vos pratiques de lobbying publiez-vous (positions publiques, budgets alloués...), et ce pour chacun de vos marchés mondiaux ?

Dans le cadre de ses activités de représentation d'intérêts, Veolia s'attache, dans l'ensemble des géographies où il est présent, à défendre les évolutions législatives et réglementaires contribuant à accélérer la transformation écologique et l'adoption de modèles économiques circulaires et bas carbone. À titre d'exemple, notre Président-directeur général promeut depuis de nombreuses années l'idée que l'adoption d'un prix sur le carbone robuste, prévisible et suffisamment élevé pour être dissuasif pour les pollueurs et incitatif pour les dépollueurs constitue

une étape indispensable pour accélérer l'action contre le réchauffement climatique. Ce message est porté au niveau mondial au moyen de notre participation aux différentes COP et décliné au niveau de l'Union européenne, où Veolia préconise l'adoption d'un mécanisme d'ajustement carbone aux frontières pour compléter le système d'échange de quotas d'émissions ETS.

Rattachée à la Direction de la stratégie et de l'innovation, la Direction des affaires publiques du groupe mène des activités de représentation d'intérêts auprès des pouvoirs publics français et des institutions européennes. Elle a également vocation à coordonner les actions de représentation d'intérêts déployées par les filiales du groupe auprès de leurs institutions publiques respectives afin de mettre en œuvre des stratégies cohérentes.

Un nombre croissant de pays impose aux entreprises des obligations déclaratives sur les moyens alloués à la représentation d'intérêts. Veolia se conforme naturellement à tous les textes applicables en la matière. Veolia a également fait partie des premières entreprises⁶⁵ à s'inscrire au registre de transparence, qui demeure toujours facultatif⁶⁶, de l'Union européenne.

Concernant la publication de ses positions, Veolia fait toujours le choix, lorsque la possibilité lui en est donnée, de rendre publiques ses contributions à des consultations organisées par les pouvoirs publics en amont de l'élaboration d'un texte législatif ou réglementaire.

Les collaborateurs exerçant (ou susceptibles d'exercer) des activités de représentation d'intérêts ont été, en coordination avec la direction de la conformité du groupe, sensibilisés au double objectif de respect des règles de déontologie et d'obligation de déclaration. Veolia est représentée à l'Association des professionnels des affaires publiques (APAP) en France qui a contribué au développement de la déontologie dans les relations avec les pouvoirs publics ainsi qu'aux réflexions menées notamment par la HATVP et les assemblées parlementaires pour l'encadrement des relations avec les décideurs publics. En juin 2019, Veolia s'est dotée d'une norme interne qui concerne la conduite à adopter dans le cadre de l'adhésion et de la participation à des associations professionnelles. Cette procédure vise notamment à assurer que la représentation d'intérêts respecte les meilleurs standards en vigueur. En 2020, le *reporting* portant sur l'adhésion des entités du groupe aux associations professionnelles a été renforcé. Par ces règles et ces démarches, Veolia marque son engagement à respecter et à faire respecter les codes de conduite mis en place par ces diverses institutions.

Cf. : Document d'Enregistrement Universel 2020, section 4.5.5.4. Cadre général de la représentation d'intérêts (*lobbying*) pp. 280 à 281).

13. Comment, concrètement, associez-vous les partenaires sociaux, au niveau du groupe et localement, pour engager votre entreprise dans une transition juste ? Entendez-vous publier leur avis concernant votre plan de vigilance ? Entendez-vous publier leur avis à propos de votre document de performance extra-financière ?

L'ensemble des indicateurs suivis et publiés, ainsi que la présentation et la mise en œuvre du devoir de vigilance présents dans notre document de la performance extra-financière du Groupe sont présentés annuellement aux partenaires sociaux dans le cadre d'un bureau commun des Comités Groupe France et Europe. Pour les données 2020 ainsi que le devoir de vigilance, cet échange de vue sur les orientations stratégiques s'est déroulé le 23 mars 2021.

⁶⁵ Le registre de transparence a été lancé en juin 2008 et Veolia s'y est inscrit dès janvier 2009.

⁶⁶ Une proposition d'accord interinstitutionnel entre les institutions européennes en vue de rendre ce registre obligatoire fait l'objet de négociations depuis 2016.

1. Pour être en ligne avec l'Accord de Paris, quels sont les montants de CAPEX à horizon 2025 ? Comment ces CAPEX seront-ils répartis sur l'ensemble de la chaîne de valeur entre CAPEX de maintenance et CAPEX de croissance ? Quelle est la répartition géographique ?

Afin de fixer de l'objectif de réduction des émissions de gaz à effet de serre de VINCI sur son périmètre d'activité direct, une estimation des investissements associés aux actions de réduction projetées a été réalisée, de même que l'évaluation du retour sur investissement. C'est sur cette base que le Comité Exécutif du Groupe a décidé de cet objectif de 40 % de réduction d'ici à 2030 (par rapport à 2018), objectif en ligne avec les accords de Paris et par conséquent des moyens associés, dans une logique de performance globale.

Les montants de CAPEX associés à ces réductions s'élèvent à plusieurs dizaines de millions d'euros par an et portent principalement sur des actions de transformation énergétique (efficacité énergétique, recours à des énergies moins carbonées, capacités de production d'énergies renouvelables à des fins d'auto-consommations), mais également à des actions de renouvellement de parc matériel au profit de solutions décarbonées, de technologies d'optimisation des consommations d'eau ou de préservation de la biodiversité, ou encore des investissements dans des démonstrateurs, projets pilotes ou programmes de recherche et développement. Les CAPEX liés au développement de solutions environnementales ou offres pour les clients et liés à de la croissance inorganique sont à considérer en complément.

2. Comment limitez-vous l'impact de la perte de biodiversité sur vos revenus futurs ? Précisez les indicateurs et moyens mis en place.

VINCI s'est engagé dans la démarche act4nature international, spécifiant ainsi une feuille de route pour intégrer les enjeux de biodiversité dans la gestion de ses activités. 5 axes sont ainsi mis en œuvre, portant sur les enjeux de pilotage et de gouvernance, d'amélioration des connaissances, de mise en place d'outils et démarches, de déploiement de plans d'actions spécifiques au terrain et enfin de recherche et développement.

Au niveau des projets, cela consiste à appliquer la démarche « Éviter, Réduire, Compenser », mais aussi à travailler avec les parties prenantes pertinentes pour mettre en place les bonnes mesures. Ainsi, plusieurs partenariats scientifiques sont en cours pour structurer ces démarches (par exemple avec le Museum National d'Histoire Naturelle pour Eurovia ; avec la LPO pour VINCI Autoroutes ; ou encore plus de 50 partenariats avec des associations locales proches de nos sites d'exploitation).

Les indicateurs mis en œuvre sont à la fois des indicateurs de mesure du déploiement en interne, tels que le nombre de sites engagés dans une démarche biodiversité, mais également de performance tels que les consommations de produits phytosanitaires ou encore le nombre de projets labélisés selon des critères de biodiversité.

3. Comment anticipez-vous la raréfaction de certaines ressources naturelles et les difficultés d'approvisionnement de vos ressources stratégiques ? En quoi cela affecte-t-il vos modèles économiques et comment sécurisez-vous vos filières d'approvisionnement ?

Cet enjeu lié aux ressources naturelles est l'axe prioritaire n°2 de notre ambition environnementale, intitulé « Optimiser les ressources grâce à l'économie circulaire ». Une analyse des enjeux environnementaux prioritaires est menée pour les principales filières d'approvisionnement. La sécurisation de ces filières fait partie intégrante des enjeux

traités dans nos démarches d'achats responsable. Cela passe par une cartographie des enjeux, afin de déterminer les familles d'achats prioritaires, puis un travail sur des axes de progrès déclinés filière par filière et, impliquant, le cas échéant, des échanges avec les principaux fournisseurs.

En complément, sur la production d'agrégats, l'une des activités du Groupe, les entités du pôle VINCI Construction développent des solutions d'agrégats recyclés, avec un objectif de doubler la quantité de matériaux recyclés produits en 2030 par rapport à 2020. Cette démarche se décline également au niveau des sites de production de matériaux recyclés, au travers de la démarche Granulats+.

4. La solidarité entre acteurs économiques, grandes et petites entreprises, semble nécessaire pour limiter les impacts négatifs de la crise actuelle. Comment votre groupe adapte-t-il, aux plans national et international, ses pratiques d'achat ou de vente, pour soutenir ses fournisseurs ou ses clients qui sont affectés par la crise ? Appliquez-vous des politiques différenciées pour les TPE-PME ? La crise vous a-t-elle poussé à changer structurellement vos politiques en la matière ?

VINCI est un groupe très décentralisé et les achats sont réalisés localement au plus proches des besoins dans nos filiales (qui peuvent être également des TPE-PME).

Nous avons eu très peu de demandes de la part de nos fournisseurs en dehors de quelques demandes d'amélioration des délais de paiement. Lorsque c'est réalisable, nous y répondons positivement.

De façon générale, nous constatons que nos fournisseurs ont bien résisté au choc de la pandémie en 2020.

SOCIAL

5. Comment gérez-vous, au niveau du groupe, les impacts sociaux associés au développement massif du télétravail depuis le début de la pandémie ? Notamment en termes de gestion des risques psychosociaux, de participation aux frais, d'enquête de satisfaction des salarié.e.s, d'inversion du choix des salarié.e.s, de part des salarié.e.s en télétravail, etc.

Il convient avant tout de préciser qu'une très grande majorité des collaborateurs du Groupe ont des métiers non-télétravaillables (chantiers, exploitation des concessions d'infrastructures, maintenance des installations tertiaires et industrielles, ...).

Le télétravail a été largement développé dans nos entreprises selon les consignes des autorités publiques et sanitaires comme un moyen de freiner la propagation du virus grâce à une limitation des interactions sociales.

Il avait déjà été introduit, avant la crise, dans beaucoup d'entités du Groupe via des accords collectifs d'entreprise ou des chartes propres au télétravail, définissant les conditions matérielles et humaines du télétravail (choix des collaborateurs, formalisation, période d'adaptation, réversibilité, nombre de jours, ...).

Le Groupe ne rencontre pas de difficulté liée à l'équipement des collaborateurs globalement dotés en outils informatiques pour télétravailler lorsque leurs missions le permettent.

Les risques psycho-sociaux liés au télétravail sont intégrés dans nos documents d'évaluation unique des risques avec plan d'actions associés, notamment sur les risques liés à l'isolement.

Les salariés ont l'autorisation de revenir sur site, selon les consignes gouvernementales, dans la limite d'une journée par semaine (sauf lorsque les spécificités de l'activité exigent une présence plus soutenue) pour conserver le lien social.

Des retours sur site dans des proportions plus significatives ont eu lieu lorsque la situation sanitaire le permettait. Une cellule d'écoute a été déployée dans nombre de nos entités pour accompagner les collaborateurs qui rencontreraient des difficultés d'ordre personnel et professionnel, en lien avec le télétravail.

Des actions de sensibilisation ou de formation des managers sur la manière d'accompagner les collaborateurs en télétravail, de maintenir les contacts et de manager les équipes lorsqu'est combiné le travail en présentiel et à distance ont été organisées.

Des formations sont à la disposition des salariés pour utiliser les technologies permettant le travail à distance.

Participation aux frais : compte tenu de la forte décentralisation du groupe, nous adapterons les réponses en tenant compte du dialogue social et des spécificités d'activité. Nous sommes vigilants sur l'évolution de la réglementation sur ce sujet qui sera abordé dans les négociations à venir sur les accords télétravail / qualité de vie au travail dans les différentes entités 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 s'assure-t-elle que ses salarié.e.s, mais aussi les salarié.e.s de ses fournisseurs, bénéficient d'un salaire décent ?

L'ensemble du système de rémunération (salaire de base, primes, intéressement, protection sociale, ...) que nous proposons vise à promouvoir les meilleurs standards sectoriels possibles et à offrir à nos salarié.es une rémunération à même de couvrir leurs besoins et ceux de leur famille. Dans le cadre de notre politique achats responsables, nous incitons nos fournisseurs à en faire de même. Par ailleurs, les salaires et les augmentations sont négociés dans le cadre d'un dialogue social de qualité.

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 :
- Quels sont ces critères ? Ont-ils évolué depuis le 1^{er} avril 2020 ?
- Quelle est la proportion de ces critères dans la formule d'intéressement ? A-t-elle évolué depuis un an ?
- Quelle est la part des salarié.es concernés ?

Dans le cadre du partage des fruits de la performance qui est l'un des huit engagements du Manifeste, le Groupe a, depuis de nombreuses années, œuvré pour la mise en place d'accords d'intéressement au sein de l'ensemble de ses filiales en France. Ainsi, 600 accords sont actuellement en vigueur. Des critères sociaux sont pris en compte, notamment sur des objectifs de formation, de réalisation d'entretiens professionnels, de sécurité ainsi que des critères environnementaux notamment le tri sélectif, la recyclabilité, ...

8. Dans le cadre de l'épargne salariale, quels sont les fonds bénéficiant effectivement d'un label responsable (CIES, Finansol, Greenfin, ISR) ? Pour chaque fonds proposé, quel est le nom du ou des labels, quelle est sa part en pourcentage de l'encours d'épargne salariale, à quelle proportion des salarié.e.s est-il proposé ? Par ailleurs, quelle est la part des salarié.e.s du groupe, en France et à l'étranger, ayant accès à d'autres formes d'épargne souscrite sur un plan professionnel, notamment en matière de retraite ? Quelle proportion des actifs correspondant à cette épargne est gérée de façon socialement responsable et dispose de « signes de qualité » ? Lesquels ?

Près de 95% des flux et des encours d'épargne salariale sont concentrés sur le fonds d'actionnariat salarié Groupe.

S'agissant des autres supports existants, le Groupe a aménagé la gamme des supports disponibles en introduisant un second fonds solidaire et en portant de 1 à 3 le nombre de fonds bénéficiant d'un label :

- Amundi Label Obligataire ESR (Labellisé CIES),
- Amundi label Harmonie Solidaire (Solidaire et ESR),
- Amundi Label Equilibre et Solidaire ESR Fonds Solidaire (Solidaire et Labellisé CIES).

GOUVERNANCE

9. Appliquez-vous pour votre reporting fiscal public le standard GRI 207 ?

Si oui, ce reporting porte-t-il sur tous les éléments indiqués dans ce standard et si non, quels éléments avez-vous choisi de ne pas publier et pourquoi ?

Si vous n'utilisez pas ce standard, quelles en sont les raisons et envisagez-vous de l'appliquer à échéance proche (un à deux ans) ? Quelles autres mesures avez-vous mises ou envisagez-vous de mettre en œuvre pour répondre à la demande croissante de transparence fiscale de la part de vos parties prenantes ?

La démarche de reporting social, sociétal et environnemental de VINCI est dérivée de la Global Reporting Initiative (GRI) dans la manière de structurer l'inventaire, l'analyse, la priorisation des risques et l'évaluation des impacts sociaux, sociétaux et environnementaux. Dans ce cadre, les mesures mises en place par le Groupe en matière de démarche fiscale sont détaillées au chapitre 2.4.3 du rapport de gestion inclus dans le Document d'Enregistrement Universel.

Le Groupe se conforme aux règles applicables en matière de transparence fiscale, avec notamment depuis 2019 la transmission annuelle du Country-by-Country Report à l'administration fiscale française qui le communique sur demande aux autres pays sur la base d'accords bilatéraux.

Par ailleurs, en avril 2019, VINCI a répondu positivement à la proposition de l'Administration fiscale française d'entrer dans le protocole de « relation de confiance » qui permet un dialogue continu avec celle-ci sur un engagement réciproque de transparence et de bonne foi.

10. Quel est le périmètre pris en compte pour les ratios d'équité que vous publiez ? Quelle analyse faites-vous de l'évolution de ces ratios ? Cette analyse vous a-t-elle poussé à adapter vos politiques de rémunération ? Si oui comment ?

Les ratios d'équité publiés sont calculés sur le périmètre de VINCI S.A.

11. Au regard de la mise en œuvre de la politique d'égalité femmes / hommes de votre groupe, pourriez-vous nous communiquer :

(i) **L'agenda et les objectifs chiffrés – atteints ou à atteindre – concernant les sujets relatifs à cette politique (carrière, formation, rémunération, répartition vie privée / vie professionnelle, etc.) à tous les niveaux de responsabilité.**

(ii) **Si cette politique d'égalité est appliquée dans toutes les sociétés du groupe aussi bien en France qu'à l'international. Si non, pourquoi ?**

(iii) **Si oui, quels moyens spécifiques déployez-vous pour promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes dans vos pays d'implantation où cette notion rencontre des difficultés à s'imposer ?**

Des objectifs de mixité femmes hommes sont régulièrement revus au regard des progressions constatées. En 10 ans, la part des femmes occupant des fonctions managériales est passée de 15,1 à 21,1 %. Depuis 2 ans, le conseil d'administration compte autant de femmes que d'hommes. Deux des 4 comités de gouvernance du Groupe sont présidés par des femmes. En 2020, 3 femmes ont été nommées au comité d'orientation et de coordination du Groupe.

Nous avons fixé des objectifs ambitieux à horizon 2023 : 28 % des personnes accédant à des fonctions managériales par recrutement ou promotion seront des femmes. Nous porterons la part des femmes occupant des postes de comité de direction à 17 % contre 14 % en 2020.

Par ailleurs l'index de l'égalité femmes hommes est un levier de progrès important. 472 entreprises du Groupe sont éligibles à cet index en 2020. La note moyenne obtenue est de 79/100. Les plans d'action sont déployés par les entreprises en vue d'améliorer leur note. Parmi les entreprises qui en 2020 calculaient l'index pour la deuxième fois, des progrès sont constatés.

Les progrès et les objectifs sont suivis dans l'ensemble des pays et territoires dans lesquels les entreprises de VINCI sont présentes. La déclinaison de la méthodologie de l'index égalité femmes hommes à l'international se poursuit. En 2020, le mode de calcul a été mis à disposition des entreprises d'au moins 50 salariés hors de France.

Dans le cadre de l'engagement numéro Six du Manifeste, chaque manager du Groupe quelle que soit sa localisation s'empare du sujet de la mixité femmes hommes. D'année en année, la part des femmes exerçant des fonctions managériales augmente pays par pays. Le déploiement de l'index de l'égalité femmes hommes hors de France est un outil objectif mis à disposition par le Groupe pour mesurer les progrès accomplis.

Par ailleurs, au travers de notre partenariat global avec l'association « Elles Bougent », plus de 649 collaboratrices et collaborateurs de VINCI ayant la qualité de marraine ou de relais dans 22 pays ont participé en 2020 à des événements avec des lycéennes pour les sensibiliser à nos métiers. À l'occasion de la « Girls On the Move Week 2020 », les entreprises de VINCI ont pris part à des événements organisés par « Elles Bougent » en Belgique, au Maroc, au Brésil, au Pérou, au Sénégal et au Royaume-Uni. Ce sont au total 3000 jeunes femmes qui ont pu échanger en 2020 avec des mairaines et des relais VINCI.

12. Comment vos pratiques de lobbying sont-elles formalisées et comment s'intègrent-elles dans la stratégie RSE de votre groupe ? Pouvez-vous décrire la chaîne de responsabilité de votre société en matière de lobbying ou de relations institutionnelles ? Dans quels cas l'organe de contrôle de votre groupe (conseil d'administration, conseil de surveillance) peut-il ou doit-il être saisi ? Quels éléments se rapportant à vos pratiques de lobbying publiez-vous (positions publiques, budgets alloués...), et ce pour chacun de vos marchés mondiaux ?

Le Groupe ne pratique pas de lobbying. Il est membre de plusieurs associations (AFEP, MEDEF, etc.) qui agissent auprès des pouvoirs publics dans l'intérêt collectif de leurs adhérents.

13. Comment, concrètement, associez-vous les partenaires sociaux, au niveau du groupe et localement, pour engager votre entreprise dans une transition juste ? Entendez-vous publier leur avis concernant votre plan de vigilance ? Entendez-vous publier leur avis à propos de votre document de performance extra-financière ?

Le Comité de Groupe et le Comité d'entreprise européen ont été formés et impliqués dans l'élaboration du plan de vigilance et des politiques de mise en œuvre (sous-traitance responsable, achats responsables, socle de protection sociale universelle).

1. Pour être en ligne avec l'Accord de Paris, quels sont les montants de CAPEX à horizon 2025 ? Comment ces CAPEX seront-ils répartis sur l'ensemble de la chaîne de valeur entre CAPEX de maintenance et CAPEX de croissance ? Quelle est la répartition géographique ?

Les montants de CAPEX mis en œuvre dans le cadre de la trajectoire bas-carbone du groupe (qui sera déposée formellement auprès de *Science-Based Targets* lors du dernier trimestre de cette année) sont déterminés en tenant compte de critères qui comprennent notamment la nature des principaux postes d'émissions de gaz à effet de serre ou encore la localisation géographique de celles-ci. Ces montants sont également adaptés afin d'être en cohérence avec les ambitions de notre nouveau programme environnemental, *creation for the planet*.

2. Comment limitez-vous l'impact de la perte de biodiversité sur vos revenus futurs ? Précisez les indicateurs et moyens mis en place.

En 2020, Vivendi a mené une évaluation des risques et opportunités liés au changement climatique susceptibles d'impacter le groupe. Il en est ressorti notamment que les activités du groupe présentent peu de risques industriels et environnementaux significatifs pouvant avoir un impact sur la biodiversité. En effet leur nature est principalement tertiaire et une grande partie des actifs du groupe est de nature incorporelle.

Concernant Editis, l'impression de papier peut toutefois avoir un effet sur la déforestation, c'est pourquoi Editis s'est pleinement investi dans la protection des forêts, en garantissant aujourd'hui un approvisionnement responsable et l'entière traçabilité de son parcours de fabrication grâce à la certification FSC® (Editis étant le seul acteur de l'édition en France à être membre FSC). 100 % des livres imprimés chez Editis sont certifiés FSC® (hors coffrets et fabrications spéciales) et 58 % de la production est réalisée en France (33 % en Europe, 9 % en Asie). Le groupe suit par ailleurs avec beaucoup d'attention les travaux de la TNFD – Taskforce on Nature-related Financial Disclosures et s'appuiera sur celle-ci si nécessaire pour faire évoluer son cadre de *reporting* en y intégrant certains éléments relatifs à la biodiversité si ceux-ci s'avèrent pertinents.

3. Comment anticipez-vous la raréfaction de certaines ressources naturelles et les difficultés d'approvisionnement de vos ressources stratégiques ? En quoi cela affecte-t-il vos modèles économiques et comment sécurisez-vous vos filières d'approvisionnement ?

Vivendi est attentif au respect de l'environnement et à la gestion des ressources, portant une attention particulière à la raréfaction des ressources naturelles et à l'utilisation optimale de celles-ci. Dans ce cadre, une étude a été menée en 2020 sur les principaux risques liés au changement climatique (et dont les résultats ont été communiqués dans le Rapport annuel – Document d'enregistrement universel 2020, section 2.2 du chapitre 2), un risque a été identifié concernant une pénurie importante de métaux stratégiques. Un tel risque, au vu de la complexité croissante des équipements et de la demande de produits de haute technologie, pourrait créer une sensibilité significative aux évolutions des prix. Ce risque a cependant été jugé comme marginal, au regard de sa probabilité d'occurrence et de son ampleur d'impact potentielle.

4. La solidarité entre acteurs économiques, grandes et petites entreprises, semble nécessaire pour limiter les impacts négatifs de la crise actuelle. Comment votre groupe adapte-t-il, aux plans national et international, ses pratiques d'achat ou de vente, pour soutenir ses fournisseurs ou ses clients qui sont affectés par la crise ? Appliquez-vous des politiques différenciées pour les TPE-PME ? La crise vous a-t-elle poussé à changer structurellement vos politiques en la matière ?

De nombreuses mesures pour soutenir nos fournisseurs dans le monde entier ont été mises en place dès le début de la crise.

- Chez Groupe Canal+ : le paiement sans délai des cotisations au Centre national du cinéma et de l'image animée (CNC) a été effectué ainsi que le recensement des prestataires et producteurs fragiles, pour éviter les cessations de paiement. Dans certains cas, une avance de paiement a également pu être effectuée. Un rabais de 95 % pour la diffusion de messages de la Banque Publique d'Investissement (BPI) en faveur des PME a en outre été accordé ;
- Chez Editis : des crédits immédiats et des reports d'échéances ont été mis en place à hauteur de 40 millions d'euros pour soutenir les librairies ;
- Chez UMG : des aides des partenaires les plus à risque comme les artistes et, en particulier, les plus jeunes ainsi que des partenaires indépendants comme les disquaires ont été mises en place consistant à réduire ou supprimer les délais de paiements voire anticiper le paiement de certaines redevances aux artistes ;
- Chez Havas : il a été pris l'engagement d'étudier toutes les demandes pouvant avoir des incidences sociales fortes et à agir avec bienveillance en conséquence ;
- Chez Gameloft et Dailymotion : le paiement de tous les fournisseurs a été effectué dans le strict respect des échéances ;
- Chez Vivendi Village : nous avons recours à des prestataires et à des traiteurs locaux et régionaux pour tous nos festivals afin de promouvoir les TPE-PME de chaque département.

Ces mesures mises en œuvre tout au long de l'année 2020 se sont poursuivies en 2021. Certaines de celles-ci en faveur des TPE-PME pourraient être pérennisées à l'issue de la crise sanitaire.

SOCIAL

5. Comment gérez-vous, au niveau du groupe, les impacts sociaux associés au développement massif du télétravail depuis le début de la pandémie ? Notamment en termes de gestion des risques psychosociaux, de participation aux frais, d'enquête de satisfaction des salarié.e.s, d'inversion du choix des salarié.e.s, de part des salarié.e.s en télétravail, etc.

Pour accompagner les collaborateurs pendant cette période de crise, une communication régulière, aux niveaux du groupe et des métiers, a été mis en place afin de les informer de la situation sanitaire, promouvoir les nouvelles mesures et accompagner la généralisation du télétravail tout en permettant aux collaborateurs de garder le lien entre eux et avec l'entreprise. Cette organisation permet de partager les bonnes pratiques et de mettre en œuvre les mesures de prévention adaptées aux différentes phases de la crise, notamment pendant les périodes de confinement et lors du retour progressif sur le lieu de travail : information des salariés (risques sanitaires, mesures mises en place, conduite à tenir, ...) ; prévention des risques psychosociaux (isolement, stress, épuisement, désengagement, sur-connexion, ...), cellule d'écoute et enquêtes internes ; prévention des troubles musculosquelettiques (postures de travail, exercices de renforcement musculaire et d'étirement) ; application de mesures sanitaires spécifiques, aménagement des espaces de travail et plan de circulation, accès restreint aux sites, aux salles de réunion et aux espaces de convivialité.

La pandémie a accéléré l'évolution vers un environnement de travail plus flexible et développé la pratique du travail à distance lorsque cela est possible et sur la base du volontariat.

À noter que le télétravail au sein du groupe faisait déjà l'objet de nombreux accords indépendamment du contexte lié à la pandémie. Les mesures mises en place dans le cadre de ces accords ont toutefois été étendues, qu'il s'agisse du temps alloué au télétravail, de la fourniture de l'équipement matériel nécessaire ou des éventuels frais professionnels.

6. Avez-vous une définition du « salaire décent » ne se limitant pas au salaire minimum légal local ? Si oui, laquelle ? Comment votre société s'assure-t-elle que ses salarié.e.s, mais aussi les salarié.e.s de ses fournisseurs, bénéficient d'un salaire décent ?

Les métiers du groupe font appel à des profils qualifiés dans les 80 pays où Vivendi est implanté. En ce sens, la notion de salaire décent n'est pas pertinente pour nos activités.

En outre, Vivendi veille à ce que les salariés du groupe bénéficient en France et à l'international 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.

Aux termes de sa Charte Achats Responsables, Vivendi entend partager les engagements RSE du groupe avec ses fournisseurs et ses sous-traitants, et s'assurer de leur implication sur les principes définis par Vivendi. C'est ainsi que, dans le cadre de ses enjeux sociaux et droits humains, Vivendi demande à ses fournisseurs de s'engager à garantir à leurs collaborateurs une rémunération leur permettant des conditions de vie décentes eu égard au niveau général des salaires, au coût de la vie et aux prestations de sécurité sociale, versée de manière régulière et dans des délais raisonnables.

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 :

- Quels sont ces critères ? Ont-ils évolué depuis le 1^{er} avril 2020 ?
- Quelle est la proportion de ces critères dans la formule d'intéressement ? A-t-elle évolué depuis un an ?
- Quelle est la part des salarié.es concernés ?

Nous envisageons d'aligner l'ensemble des salariés sur cette préoccupation dans le cadre des accords d'intéressement, qui sont renégociés tous les trois ans.

C'est ainsi que, dans le cadre du renouvellement de son accord d'intéressement, Vivendi SE a proposé d'introduire des critères ESG qui pourront représenter jusqu'à 10 % du montant attribué.

Cette orientation est d'ores et déjà déclinée dans plusieurs entités du groupe et a vocation à se développer.

8. Dans le cadre de l'épargne salariale, quels sont les fonds bénéficiant effectivement d'un label responsable (CIES, Finansol, Greenfin, ISR) ? Pour chaque fonds proposé, quel est le nom du ou des labels, quelle est sa part en pourcentage de l'encours d'épargne salariale, à quelle proportion des salarié.e.s est-il proposé ? Par ailleurs, quelle est la part des salarié.e.s du groupe, en France et à l'étranger, ayant accès à d'autres formes d'épargne souscrite sur un plan professionnel, notamment en matière de retraite ? Quelle proportion des actifs correspondant à cette épargne est gérée de façon socialement responsable et dispose de « signes de qualité » ? Lesquels ?

La part des fonds qui bénéficient d'un label responsable est de l'ordre de 20 à 40 % selon les entités, avec une moyenne de 25 % au niveau du groupe.

En France, la part de salariés qui bénéficient de ce type de support est proche de 100 % par l'intermédiaire des plans d'épargne salariale, et de 70 % par l'intermédiaire des plans d'épargne retraite.

Au sein de ces dispositifs le pourcentage d'encours investis dans ces supports représente jusqu'à 22 % des encours en fonction des dispositifs.

Cette année, en l'absence d'opération d'actionnariat réservée aux salariés, l'abondement versé a été orienté vers le fonds labellisé Comité Intersyndical de l'Épargne Salariale (CIES) et Finansol du Plan d'épargne groupe de Vivendi.

GOUVERNANCE

9. Appliquez-vous pour votre reporting fiscal public le standard GRI 207 ?

Si oui, ce reporting porte-t-il sur tous les éléments indiqués dans ce standard et si non, quels éléments avez-vous choisi de ne pas publier et pourquoi ?

Si vous n'utilisez pas ce standard, quelles en sont les raisons et envisagez-vous de l'appliquer à échéance proche (un à deux ans) ? Quelles autres mesures avez-vous mises ou envisagez-vous de mettre en œuvre pour répondre à la demande croissante de transparence fiscale de la part de vos parties prenantes ?

Vivendi applique le standard GRI 207 pour son reporting fiscal public.

Le reporting porte sur l'ensemble des éléments indiqués dans le standard GRI 207. Conformément aux dispositions légales en la matière, seul le sujet CbCR (Country-by-Country Reporting) fait l'objet d'une déclaration du Groupe Bolloré, en charge de la déclaration CbCR pour l'ensemble de son groupe et par conséquent pour Vivendi. En effet, l'article 223 quinquies C I. du Code général des impôts prévoit qu'« 1. Une déclaration comportant la répartition pays par pays des bénéficiaires du groupe et des agrégats économiques, comptables et fiscaux, ainsi que des informations sur la localisation et l'activité des entités le constituant, dont le contenu est fixé par décret, est souscrite sous forme dématérialisée, dans les douze mois suivant la clôture de l'exercice, par les personnes morales établies en France qui répondent aux critères suivants : (...) d) Ne pas être détenues par une ou des entités juridiques situées en France et tenues au dépôt de cette déclaration, ou établies hors de France et tenues au dépôt d'une déclaration similaire en application d'une réglementation étrangère ».

Vivendi étant détenue par une entité juridique située en France et consolidée par intégration globale au sein du Groupe Bolloré, celui-ci est tenu au dépôt de la déclaration CbCR pour l'ensemble de son groupe, en ce compris Vivendi.

10. Quel est le périmètre pris en compte pour les ratios d'équité que vous publiez ? Quelle analyse faites-vous de l'évolution de ces ratios ? Cette analyse vous a-t-elle poussé à adapter vos politiques de rémunération ? Si oui comment ?

Les périmètres pris en compte pour les ratios d'équité sont le périmètre de la société Vivendi SE (en application de l'article L. 22-10-9 I. 6° et 7° du Code de commerce) et le périmètre France (en application des recommandations du code AFEP / MEDEF et des lignes directrices sur les multiples de rémunérations publiées par l'AFEP en février 2021).

L'évolution de ces ratios sur cinq ans permet d'assurer un suivi cohérent entre l'évolution de la politique de rémunération des mandataires sociaux de Vivendi SE et celle des collaborateurs du groupe en France.

Les actions en faveur de l'égalité sont examinées par le Conseil de surveillance. Ces éléments ainsi que l'évolution des ratios sont pris en compte par le Conseil de surveillance sur recommandation le Comité de gouvernance, nomination et rémunération pour la détermination de la politique de rémunération des mandataires sociaux.

- 11. Au regard de la mise en œuvre de la politique d'égalité femmes / hommes de votre groupe, pourriez-vous nous communiquer :**
- (i) L'agenda et les objectifs chiffrés – atteints ou à atteindre – concernant les sujets relatifs à cette politique (carrière, formation, rémunération, répartition vie privée / vie professionnelle, etc.) à tous les niveaux de responsabilité.**
 - (ii) Si cette politique d'égalité est appliquée dans toutes les sociétés du groupe aussi bien en France qu'à l'international. Si non, pourquoi ?**
 - (iii) Si oui, quels moyens spécifiques déployez-vous pour promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes dans vos pays d'implantation où cette notion rencontre des difficultés à s'imposer ?**

L'égalité entre les femmes et les hommes est l'un des engagements phares de Vivendi et plus largement du groupe. La recherche constante d'une égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et les enjeux de mixité et de diversité au sein des équipes de direction sont portés par le Conseil de surveillance de Vivendi et par l'ensemble des entités du groupe. Le taux d'emploi des femmes est de 51 % et la part des femmes cadres dans le groupe est de 48 %.

Au cours de ces dernières années a pu être constaté un renforcement des femmes au sein des instances dirigeantes de Vivendi et de l'ensemble de ses filiales : le taux de féminisation du Comité de direction de Vivendi est de 33 % ; chez Universal Music Group (UMG), deux femmes sont membres du Comité exécutif depuis 2015 ; après la nomination d'une femme comme Directrice générale de Studiocanal, celle-ci a été nommée au Comité exécutif de Groupe Canal+, faisant progresser la part des femmes dans cette instance, qui s'élève désormais à 30 % ; le taux de féminisation au sein des Comités opérationnel et exécutif de Havas Group s'élève à 29 % ; au sein du groupe Editis, le taux de féminisation du Comité exécutif est de 45 % et une femme occupe le poste de Directrice générale ; l'industrie des jeux étant un secteur d'activité peu féminisé, Gameloft a renforcé la part des femmes, désormais de 18 %, au sein de son Comité exécutif en nommant deux femmes au cours de ces deux dernières années ; enfin le Comité exécutif de Vivendi Village est le plus féminisé, avec un taux de 50 % de femmes à la fin 2020.

S'agissant du Conseil de surveillance, le taux de femmes est de 55 % comptant sept femmes sur 13 membres⁶⁷.

S'agissant du Directoire, le nombre maximal de membres étant atteint (sept membres), la recherche de l'équilibre de sa composition sera examinée par le Conseil de surveillance, sur recommandation Comité de gouvernance, nomination et rémunération, en amont de l'échéance de leur mandat, prévue le 22 juin 2022. Par ailleurs, le Directoire, sur avis du Conseil de surveillance, dans sa séance du 16 novembre 2020, a fixé pour objectif de porter le taux de féminisation au sein des instances dirigeantes du groupe, qui est de 32 % pour l'année 2020, à 34 % en 2021 puis 35 % en 2022.

Vivendi recherche la parité à tous les niveaux de la politique de mixité qui se traduit par la mise en place de plans d'actions et de mesures visant à l'égalité femmes / hommes, notamment, consistant à renforcer la parité dans les recrutements, à veiller à l'égalité des chances dans les parcours de carrière, à garantir l'égalité salariale pour un même niveau de compétences, de responsabilités et de résultats, garantir l'égalité en matière d'évolution professionnelle en cas d'interruption de carrière ou encore d'assurer la meilleure conciliation possible entre vie privée et vie professionnelle. Cela se traduit en pratique par la conclusion d'accords ou de plans d'action sur l'égalité professionnelle (recrutement, promotion, rémunération, maternité) avec des indicateurs de suivi des dispositifs créés ; des accords et chartes de parentalité favorisant l'égalité de traitement entre le père et la mère ; accords sur le temps de travail permettant de concilier vie privée et vie professionnelle.

⁶⁷ Sous réserve de l'approbation des résolutions n°19 et 20 par l'Assemblée générale mixte du 22 juin 2021.

12. Comment vos pratiques de lobbying sont-elles formalisées et comment s'intègrent-elles dans la stratégie RSE de votre groupe ? Pouvez-vous décrire la chaîne de responsabilité de votre société en matière de lobbying ou de relations institutionnelles ? Dans quels cas l'organe de contrôle de votre groupe (conseil d'administration, conseil de surveillance) peut-il ou doit-il être saisi ? Quels éléments se rapportant à vos pratiques de lobbying publiez-vous (positions publiques, budgets alloués...), et ce pour chacun de vos marchés mondiaux ?

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

Les activités de représentation d'intérêt en France sont soumises à une déclaration auprès de la Haute Autorité pour la Transparence de la Vie Publique (HATVP). En application de l'article 3 du décret n° 2017-867 du 9 mai 2017 relatif au répertoire numérique des représentants d'intérêts, ces derniers sont tenus d'adresser à la HATVP le détail des activités réalisées sur l'année dans les trois mois suivant la clôture de leur exercice comptable. Cette déclaration annuelle prend la forme d'un rapport consolidé par objet et déclaré sous forme de fiches sur la plateforme en ligne de la HATVP.

Au sein du Groupe, chaque entité ayant une activité de représentation est tenue d'effectuer cette déclaration.

Au niveau européen, Vivendi est enregistré sur le registre de transparence sous le numéro 057865115207-48. Ce registre permet notamment de consulter les réunions avec les représentants de la Commission européenne.

Le groupe prend part de façon régulière aux consultations publiques menées sur les questions de droit d'auteur, de régulation du numérique et de régulation des données.

13. Comment, concrètement, associez-vous les partenaires sociaux, au niveau du groupe et localement, pour engager votre entreprise dans une transition juste ? Entendez-vous publier leur avis concernant votre plan de vigilance ? Entendez-vous publier leur avis à propos de votre document de performance extra-financière ?

Dans le cadre de sa politique sociale, Vivendi a un dialogue permanent et constructif avec les partenaires sociaux.

Au niveau du groupe, le dialogue social s'organise autour de deux instances. L'une est nationale, le Comité de groupe, et l'autre européenne, le Comité de la Société Européenne (Comité de la SE). Les partenaires sociaux de chacune de ces deux instances se réunissent en session plénière et sont régulièrement informés afin d'échanger sur des thèmes tels que l'actualité du groupe et sa stratégie, sa situation économique et financière, ses politiques en matière de ressources humaines ou de RSE en France ou en Europe en fonction du périmètre de chaque instance et ainsi enrichir le dialogue social vers une transition juste.

Au niveau local, le Comité Social et Économique (CSE) de Vivendi SE est régulièrement informé, plusieurs fois par an, des sujets liés à la politique RSE de l'entreprise et du groupe à travers l'invitation d'un représentant de la direction de la RSE.

Bien que les obligations d'information et de consultation ne portent pas sur la déclaration de performance extra-financière et sur le plan de vigilance, le Comité social et économique en est pleinement informé, puisque la déclaration de performance extra-financière et le dispositif de vigilance de Vivendi sont publiés comme chaque année dans le rapport du gouvernement d'entreprise, qui est présenté au CSE.

Enfin, à travers la négociation collective, avec les syndicats représentatifs de l'entreprise, d'autres sujets sont régulièrement abordés et négociés, tels que la politique à destination des seniors, de l'égalité Femmes Hommes, de l'inclusion, du handicap, ou du forfait mobilité.

1. Pour être en ligne avec l'Accord de Paris, quels sont les montants de CAPEX à horizon 2025 ? Comment ces CAPEX seront-ils répartis sur l'ensemble de la chaîne de valeur entre CAPEX de maintenance et CAPEX de croissance ? Quelle est la répartition géographique ?

Notre programme de long terme en matière de RSE lancé en 2015, TRUST 2020, reflétant notre engagement et notre ambition en faveur du développement durable, touche à sa fin. Fort des progrès réalisés en 5 ans grâce à ce programme, tant en termes de performance qu'en termes de réalisations, nous avons défini notre nouveau programme, TRUST 2025, qui s'inscrit dans la continuité de TRUST 2020 mais qui intègre également de nouvelles ambitions, de nouveaux enjeux inhérents à de nouvelles tendances de marché mais également aux nouveaux objectifs de croissance de notre entreprise. Les montants de CAPEX associés à ce programme sont en cours d'évaluation pour chaque initiative prévue sur la période donnée et au regard des objectifs fixés. Cette première étude sera soumise à l'examen et à l'approbation du Conseil d'administration lors du prochain Comité de Responsabilité Sociétale et Environnementale qui devrait se tenir le 22 juillet prochain. Par conséquent, à ce stade, nous ne sommes pas en mesure de divulguer un quelconque niveau de CAPEX associé au programme TRUST 2025 sans échange, amendement et approbation finale du Conseil d'administration.

Concernant l'alignement avec l'Accord de Paris, Worldline a déjà revu depuis 2016 ses engagements et sa politique en matière de stratégie Climat. Dans ce cadre, nous avons prévu des investissements permettant de réduire notre impact environnemental sur les trois principaux domaines que sont ses data centers, les bureaux, les terminaux de paiement ainsi qu'en terme de mobilité douce. À titre d'illustration, trois projets sont en cours dans nos data centers stratégiques : la mise en place du free cooling, le changement des dry cooler et le changement des groupes froids. Concernant les bureaux, un plan d'action est en cours de finalisation dans l'ensemble des bâtiments avec l'implication de plus de 200 collaborateurs sur la mise en place de projets d'efficacité énergétique. Le budget associé à ces projets sera connu dans les prochains mois.

Par ailleurs, nous tenons à souligner que les engagements environnementaux à long terme de Worldline en matière de lutte contre le changement climatique (hors périmètre Ingenico) sont alignés et approuvés par la SBTi (*Science Based Targets initiative*) et sont les suivants :

- Réduire son intensité carbone de 2,67 % chaque année, conformément à ses objectifs validés par la SBTi, soit -19 % d'ici 2025 et -45 % d'ici 2035, par rapport à 2018 ;
- Encourager ses 100 principaux fournisseurs à définir eux-mêmes des objectifs et une ambition SBTi, ce qui couvre le scope 3, qui est celui qui est le plus significatif pour la Société en termes d'émissions de GES ;
- Poursuivre la certification ISO 14001 de ses centres de données stratégiques et de ses bureaux de plus de 500 employés ;
- Atteindre un PUE (Power Usage Effectiveness) moyen de 1,65 d'ici à la fin de 2020 dans ses centres de données.

Concernant les terminaux de paiement, un plan d'action a été défini pour améliorer leur efficacité énergétique, utiliser des matières recyclées et dématérialiser les tickets de paiement électronique. À noter que sur les 3 dernières années, nous avons réussi à réduire d'environ 25 % l'impact environnemental de cette activité, en ayant notamment recours aux principes d'éco-design et de l'économie circulaire.

2. Comment limitez-vous l'impact de la perte de biodiversité sur vos revenus futurs ? Précisez les indicateurs et moyens mis en place.

Conformément à son analyse de matérialité, la perte de la biodiversité a peu d'impact sur les revenus futurs de Worldline dans la mesure où aucun de ses produits et services ne dépend de matière première issue du vivant.

Cependant, le Plan de Continuité de Worldline intègre les risques liés à une diminution du personnel suite à une augmentation du nombre de maladies graves et de pandémies. D'après l'Organisation Mondiale de la Santé, la perte de biodiversité peut avoir un impact direct non négligeable sur la santé des populations.

Worldline anticipe un impact plus important de la raréfaction des matières et les difficultés d'approvisionnement sur son activité. Worldline s'engage à anticiper la raréfaction de certains matériaux entrant dans la fabrication de ses produits notamment en déployant des plans de continuité d'activité permettant de maintenir et d'améliorer la résilience globale. Ces éléments sont détaillés dans la réponse à la question 3. Cette démarche est certifiée ISO 22301 à l'issue d'un audit externe.

3. Comment anticipez-vous la raréfaction de certaines ressources naturelles et les difficultés d'approvisionnement de vos ressources stratégiques ? En quoi cela affecte-t-il vos modèles économiques et comment sécurisez-vous vos filières d'approvisionnement ?

Les ressources limitées, en particulier les matières premières rares utilisées dans les composants électriques et les difficultés d'approvisionnement constituent un défi pour l'industrie numérique et pourraient avoir un impact sur l'activité de Worldline. Afin de sécuriser ses filières d'approvisionnement, et dans le cadre de son Plan de Continuité, Worldline procède à une qualification de ses fournisseurs lui permettant de sécuriser l'approvisionnement de certains composants sensibles. Grâce à cela Worldline sécurise sa chaîne d'approvisionnement en cas de manquement de l'un de ses fournisseurs. Par ailleurs, le Groupe veille à ce que les usines de production situées dans les zones à risques climatiques extrêmes (typhon, ouragan, inondation, ...) disposent d'une usine de secours vers laquelle les activités peuvent être transférées très rapidement. Worldline a également mis en place une nouvelle procédure pour la gestion prévisionnelle de la fabrication de ses terminaux de paiement, qui sont désormais fabriqués à la demande des clients. Le carnet de commandes est également optimisé avec le concours des clients pour accroître la visibilité sur la projection des volumes de production, permettant ainsi d'anticiper de plusieurs mois les futurs besoins de production. Grâce à cette démarche proactive, Worldline améliore la gestion des ressources stratégiques tout au long de sa chaîne de valeur.

Worldline optimise de façon durable le cycle entier d'exploitation des terminaux, de l'éco-conception, à la limitation des déchets électroniques et à leur récupération. Worldline favorise également le recours aux principes d'économie circulaire au travers de ses terminaux de paiement. En orientant son modèle d'exploitation de la vente de terminaux vers la récurrence d'une offre de service autour de ceux-ci, Worldline va accroître la prise en charge de leur cycle de vie chez le client utilisateur. Cette approche repose sur une approche plus vertueuse en matière d'entretien des terminaux permettant d'allonger leur durée de vie, donc d'exploitation et par conséquent de limiter la consommation de matières premières. De plus, cela permettra de s'assurer de la collecte des terminaux de paiement en fin de vie et de leur recyclage de manière la plus propre possible, tout en limitant ainsi la pression sur les ressources naturelles.

Concernant la fourniture de nos équipements informatiques, nous anticipons de possibles difficultés d'approvisionnement suite à la raréfaction de matières premières ou de conditions climatiques. Nos actions visent à inciter nos fournisseurs à recycler leurs matériels en fin de vie et réutiliser les matières des produits en fin de vie ainsi que l'allongement de la durée d'utilisation de nos équipements grâce à des actions sur le plan matériel et logiciel. Enfin, la constitution d'un stock de pièces détachées dans nos data centers afin de réparer et prolonger l'utilisation de nos équipements constitue également un de nos axes visant à sécuriser les approvisionnements.

4. La solidarité entre acteurs économiques, grandes et petites entreprises, semble nécessaire pour limiter les impacts négatifs de la crise actuelle. Comment votre groupe adapte-t-il, aux plans national et international, ses pratiques d'achat ou de vente, pour soutenir ses fournisseurs ou ses clients qui sont affectés par la crise ? Appliquez-vous des politiques différenciées pour les TPE-PME ? La crise vous a-t-elle poussé à changer structurellement vos politiques en la matière ?

Grâce au maintien de son activité, Worldline a pu assurer la continuité de ses opérations et ainsi soutenir l'activité de ses fournisseurs, que ce soit sur le plan national ou international. Le Groupe a par ailleurs travaillé dès le début de la crise Covid-19 avec les entreprises les plus fragilisées dans sa chaîne d'approvisionnement afin d'assurer des plans de continuité des opérations (échanges entre acheteurs et fournisseurs, revue des plans de continuité, etc.). L'objectif de cette démarche est d'assurer une livraison indéfectible à ses clients et d'accélérer le déploiement de certaines innovations (comme le paiement sans contact) afin de mieux répondre aux nouvelles contraintes créées par la crise. Enfin, dans le cadre de sa démarche d'Achats Responsables, le Groupe Worldline renforce la promotion des achats nationaux et des achats ayant recours à des entreprises adaptées et soutiennent donc les TPE / PME.

SOCIAL

5. Comment gérez-vous, au niveau du groupe, les impacts sociaux associés au développement massif du télétravail depuis le début de la pandémie ? Notamment en termes de gestion des risques psychosociaux, de participation aux frais, d'enquête de satisfaction des salarié.e.s, d'inversion du choix des salarié.e.s, de part des salarié.e.s en télétravail, etc.

Worldline et ses 20 500 salariés opèrent dans 50 pays. Les métiers du paiement et des transactions numériques ont permis d'avoir plus de 90% du personnel en télétravail. Dès le début de la pandémie, le contact entre les équipes a été renforcé, les pratiques managériales de télétravail et les pratiques de télétravail ont été renforcées. Toutes les activités de qualité de vie au travail et d'enquête de satisfaction salariés ont été maintenues ou amplifiées, ainsi que des formations ou des webinars. Les équipes ont fait preuve d'inventivité avec des réunions quotidiennes ou hebdomadaires de contact ou de partage. En particulier, le partage international de bonnes pratiques a été mis en œuvre et le soutien aux salariés isolés a été mis en place. Les communications managériales ont été renforcées et le suivi sanitaire amplifié.

En France, nous avons communiqué auprès des salariés dès mars 2020 pour leur indiquer que nous comprenions la situation difficile qu'ils vivaient et les assurons de notre soutien. Nous avons communiqué aux salariés alors que les crèches, écoles, collèges et lycées étaient fermés pour indiquer que nous savions que les salariés n'étaient pas à 100% de leur potentiel mais que nous savions qu'ils faisaient leur maximum et que nous en tenions compte dans la gestion des projets.

Nous avons pris un abonnement, dès avril 2020, à une plateforme fournissant les services de médecins et psychologues 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 ainsi que d'assistantes sociales du lundi au vendredi aux heures de bureau.

Nous avons invité des conférenciers lors de webinars pour nos salariés pour leur donner quelques clés pour mieux vivre le confinement et le travail à domicile à 100%. Nous avons négocié avec les organisations syndicales un accord sur le télétravail exceptionnel prévoyant l'indemnisation de frais forfaitaire de 20€ par mois et le remboursement à titre rétroactif depuis mars 2020 jusqu'au 31 janvier 2021 des équipements de télétravail à domicile : fauteuil de bureau, matériel informatique en addition au matériel fourni par l'entreprise par exemple écran supplémentaire. Nous allons par ailleurs adresser ce mois-ci une enquête aux salariés pour leur demander comment ils vivent le télétravail exceptionnel et comment ils envisagent l'après covid et notamment s'ils souhaitent télétravailler plus et selon quel rythme.

6. Avez-vous une définition du « salaire décent » ne se limitant pas au salaire minimum légal local ? Si oui, laquelle ? Comment votre société s'assure-t-elle que ses salarié.e.s, mais aussi les salarié.e.s de ses fournisseurs, bénéficient d'un salaire décent ?

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 particulière est portée notamment aux salariés en contrat d'alternance (contrat d'apprentissage ou contrat de professionnalisation) pour lesquels une augmentation a été donnée en milieu d'année 2019. Par ailleurs, pour les salariés, non alternants, ne bénéficiant ni d'une prime d'objectifs ni d'une prime commerciale et dont le salaire annuel fixe temps plein est inférieur ou égal à 81 048 euros bruts, une augmentation a été accordée au 1^{er} 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 accordée 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 euros. 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 euros 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 :

- **Quels sont ces critères ? Ont-ils évolué depuis le 1^{er} avril 2020 ?**
- **Quelle est la proportion de ces critères dans la formule d'intéressement ? A-t-elle évolué depuis un an ?**
- **Quelle est la part des salarié.es concernés ?**

Worldline a conclu un accord d'intéressement au niveau de l'Unité Économique et Sociale Worldline. La formule de calcul retenue – et négociée avec les partenaires sociaux au sein de l'Unité Économique et Sociale Worldline France – retient des critères de croissance de chiffre d'affaires et de marge qui se sont traduits au cours des années par un impact social positif dû à l'évolution nette des effectifs de la société qui, au niveau mondial, a recruté plus de 7 000 personnes (hors acquisition) depuis 2014. Pour les nouveaux accords, il est envisagé de prendre en compte des critères environnementaux et sociaux.

Sur le périmètre Ingenico en France, l'accord d'intéressement de l'Unité Économique et Sociale Ingenico a déjà un critère ECOVADIS. Au total pour le Groupe Worldline, environ 4 500 personnes sont concernées en France.

Pour l'avenir, les négociations des futurs accords devraient intégrer à nouveau des critères environnementaux et sociaux.

8. Dans le cadre de l'épargne salariale, quels sont les fonds bénéficiant effectivement d'un label responsable (CIES, Finansol, Greenfin, ISR) ? Pour chaque fonds proposé, quel est le nom du ou des labels, quelle est sa part en pourcentage de l'encours d'épargne salariale, à quelle proportion des salarié.e.s est-il proposé ? Par ailleurs, quelle est la part des salarié.e.s du groupe, en France et à l'étranger, ayant accès à d'autres formes d'épargne souscrite sur un plan professionnel, notamment en matière de retraite ? Quelle proportion des actifs correspondant à cette épargne est gérée de façon socialement responsable et dispose de « signes de qualité » ? Lesquels ?

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.

Le dernier plan d'actionnariat salarié a couvert 97 % de l'effectif à l'étranger. Il a proposé une décote de 20 % sur le cours de référence de l'action Worldline et jusqu'à 6 actions d'abondement. Un tel plan est généralement proposé tous les 18 mois et environ 30 % des 20 000 salariés ont souscrit à ce plan.

GOUVERNANCE

9. Appliquez-vous pour votre reporting fiscal public le standard GRI 207 ?

Si oui, ce reporting porte-t-il sur tous les éléments indiqués dans ce standard et si non, quels éléments avez-vous choisi de ne pas publier et pourquoi ?

Si vous n'utilisez pas ce standard, quelles en sont les raisons et envisagez-vous de l'appliquer à échéance proche (un à deux ans) ? Quelles autres mesures avez-vous mises ou envisagez-vous de mettre en œuvre pour répondre à la demande croissante de transparence fiscale de la part de vos parties prenantes ?

Oui, les informations fiscales publiées au sein du Document d'Enregistrement Universel sont en ligne avec les recommandations du standard GRI 207.

L'information principale prévue par le standard qui n'est pas publiée est le *reporting* pays par pays.

En effet, le Groupe étant imposé sur les résultats dégagés par ses activités opérationnelles réalisées dans chaque juridiction fiscale d'implantation et, pour l'essentiel en Europe, ces informations ne seraient pas de nature à apporter des informations supplémentaires par rapport aux informations financières déjà publiées dans le rapport financier annuel. Une déclaration pays par pays est transmise à l'administration fiscale française dans le cadre de nos obligations déclaratives.

Nous estimons avoir amélioré les informations fournies dans le Document d'Enregistrement Universel par rapport aux années précédentes. Nous continuerons à nous référer au standard GRI 207 et poursuivrons nos efforts d'amélioration pour y répondre au mieux.

10. Quel est le périmètre pris en compte pour les ratios d'équité que vous publiez ? Quelle analyse faites-vous de l'évolution de ces ratios ? Cette analyse vous a-t-elle poussé à adapter vos politiques de rémunération ? Si oui comment ?

Le périmètre pris en compte dans le cadre du ratio d'équité calculé et publié tel que prévu à l'article L. 225-37-3, I 6° et 7° du Code de commerce est celui de Worldline SA ainsi que l'UES Worldline France. À partir de 2020, le périmètre inclut toutes les entités françaises d'Ingenico (UES Ingenico, Ingenico E-Commerce et Ingenico PSF) suite à l'acquisition du Groupe Ingenico par Worldline en date du 28 octobre 2020, couvrant ainsi tous les employés de

toutes les entités du Groupe Worldline en France, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

L'évolution annuelle des ratios – tant pour le Président-Directeur Général que pour le Directeur Général Délégué – tend à montrer que l'évolution de la rémunération du Président-Directeur Général et du Directeur Général Délégué est cohérente avec l'évolution de la rémunération moyenne et médiane des salariés de Worldline SA, de l'UES Worldline France et de toutes les entités françaises d'Ingenico (à partir de 2020). Les variances dans les ratios entre les années 2018 et 2019 s'expliquent par l'introduction de la loi dite « Sapin 2 » imposant, à compter de l'année 2018, le paiement de la rémunération variable due au titre de l'année précédente après l'approbation pour l'Assemblée Générale Annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos. Le ratio 2020 reflète également l'absence de mise en œuvre, à leur initiative, de l'augmentation de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux en lien avec le gel salarial appliqué au sein du Groupe.

L'évolution annuelle des ratios a été présentée et examinée par le Conseil d'Administration et par le Comité 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.

La politique de rémunération de la Société veille à ce que les différents éléments de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs restent en cohérence et mesurés par rapport à la rémunération moyenne et médiane des salariés de la Société et de l'ensemble des salariés de l'intégralité des entités du Groupe en France au travers de la mesure du ratio d'équité.

La structure de rémunération mise en place par Worldline est en ligne avec l'intérêt social de Worldline, notre objectif étant par ailleurs de payer tant nos salariés que les mandataires sociaux en ligne avec les pratiques de marché. 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.

Finalement, le calcul du ratio d'équité sur la base la plus large (le total des salariés en France) permet de vérifier qu'il n'y a pas de risque d'écart trop élevé, le ratio fait l'objet de discussion au niveau du Comité des Rémunérations et du Conseil d'administration et rentre en compte dans la politique de rémunération du Groupe.

11. Au regard de la mise en œuvre de la politique d'égalité femmes / hommes de votre groupe, pourriez-vous nous communiquer :

- (i) L'agenda et les objectifs chiffrés – atteints ou à atteindre – concernant les sujets relatifs à cette politique (carrière, formation, rémunération, répartition vie privée / vie professionnelle, etc.) à tous les niveaux de responsabilité.**
- (ii) Si cette politique d'égalité est appliquée dans toutes les sociétés du groupe aussi bien en France qu'à l'international. Si non, pourquoi ?**
- (iii) Si oui, quels moyens spécifiques déployez-vous pour promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes dans vos pays d'implantation où cette notion rencontre des difficultés à s'imposer ?**

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 dans 9 pays principaux, il est constaté qu'il n'y a pas d'écart de rémunération entre hommes et femmes pour un même niveau de poste, équité de traitement dans les promotions, équité de traitement au retour de congés parentaux et pourcentage de femme dans le top 10 % des rémunérations) ainsi que pour les promotions (amélioration de 8 points de présence féminine sur le top 2 500 managers récemment promus), la présence de femmes aux postes de management (un objectif de 35 % de femmes dans le top 20 % de la société a été fixé pour 2025), aux séminaires (ratio F / H similaire au ratio de la population invitée), formations (ratio similaire à la population cible), statuts d' « experts » (amélioration de deux points sur la dernière campagne de sélection au niveau international) de « talents » (même proportion observée dans le pool de talents) et de bénéficiaires des

plan d'actions de performance (proportion vérifiée et en ligne avec le % de femmes sur les population concernées pour les deux dernier plans). 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 20 000 salariés.

12. Comment vos pratiques de lobbying sont-elles formalisées et comment s'intègrent-elles dans la stratégie RSE de votre groupe ? Pouvez-vous décrire la chaîne de responsabilité de votre société en matière de lobbying ou de relations institutionnelles ? Dans quels cas l'organe de contrôle de votre groupe (conseil d'administration, conseil de surveillance) peut-il ou doit-il être saisi ? Quels éléments se rapportant à vos pratiques de lobbying publiez-vous (positions publiques, budgets alloués...), et ce pour chacun de vos marchés mondiaux ?

Les affaires publiques et réglementaires sont clairement positionnées dans l'organisation interne à un niveau en ligne avec leur importance, puisqu'elles sont sous la direction d'un membre du Comité exécutif du Groupe lui-même rattaché au Directeur Général et sont organisées en un département ayant vocation à veiller à la bonne compréhension par Worldline des évolutions réglementaires à l'étude. L'activité du département des affaires publiques et réglementaires vise à :

- Anticiper les changements réglementaires et réagir aux décisions publiques ;
- Promouvoir directement l'expertise de la société ;
- Orchestrer le flux d'informations au sein de la société sur les sujets clés et coordonner les métiers concernés ;
- Répondre aux questionnaires et consultations des autorités réglementaires et participer aux groupes de travail qu'ils organisent.

Worldline ne verse aucune contribution monétaire aux candidats aux élections, aux partis politiques ou au comité électoral dans aucun pays. De plus, dans sa politique de lutte contre la corruption et la fraude, Worldline interdit notamment les cadeaux (sous forme de don d'argent, de divertissements ou sous toute autre forme) à tout membre d'un gouvernement ou fonctionnaire public et/ou aux membres de la famille ou aux personnes connues comme étant des associés proches d'un membre du gouvernement et des fonctionnaires publics (« fonctionnaires ») dans le but d'influencer ces fonctionnaires afin d'obtenir ou de conserver une affaire ou un avantage commercial, ou autrement en relation avec des décisions qui peuvent être considérées comme bénéfiques pour les intérêts commerciaux de Worldline.

En ce qui concerne la gestion des droits de vote liés à l'adhésion à des associations et organisations professionnelles, une analyse préliminaire des sujets soumis au vote en assemblée générale est effectuée, notamment en ce qui concerne l'élection du président de manière autonome afin d'éviter les conflits d'intérêts de nos représentants.

En mai 2020, Worldline a fondé avec d'autres acteurs clés une association appelée European Digital Payments Industry Alliance. Le processus de création a été suivi par un consultant, basé en Belgique, qui avait été sélectionné selon une procédure officielle de passation de marché.

La stratégie actuelle de Worldline aborde en priorité les sujets suivants, tels que discutés avec les experts de la direction générale de Worldline et approuvés par le comité exécutif (COMEX) :

- Marché unique du numérique : participer au débat public sur des sujets qui concernent les fournisseurs de services de paiement ;
- Paiement / cybersécurité / Cloud / localisation des données : contribution à la future législation sur la cybersécurité des services financiers, étant donné que les paiements seront probablement un aspect important de cette nouvelle législation ;
- Paytech / fintech dans le monde de l'API : développer et communiquer publiquement une vision de l'impact du régime API dans le cadre de la Directive PSD2 et des solutions réalisables dans ce domaine.

Worldline a déployé différents outils pour surveiller cette nouvelle activité et ainsi accroître la transparence et la cohérence de ses actions relatives aux affaires publiques et réglementaires. À titre d'exemple, Worldline est

inscrite dans le registre de transparence tenu par la Commission européenne sous le numéro d'identification 257888538969-50. Ce registre de transparence indique les montants reçus de la Commission européenne sous forme de subventions pour des projets.

13. Comment, concrètement, associez-vous les partenaires sociaux, au niveau du groupe et localement, pour engager votre entreprise dans une transition juste ? Entendez-vous publier leur avis concernant votre plan de vigilance ? Entendez-vous publier leur avis à propos de votre document de performance extra-financière ?

Au niveau du Groupe, un Groupe Spécial de Négociation a été mis en place en 2020 en vue de la constitution d'un Comité de Groupe Européen. Le Comité négocie l'accord constitutif de la composition et du fonctionnement du futur Comité d'entreprise Européen. Une réunion toutes les quatre à six semaines permet actuellement d'avoir une base bien avancée. Dès l'accord signé, des élections dans l'ensemble des pays Européens permettront de porter le dialogue social pour environ 80 % des salariés du groupe.

En outre, l'équipe de direction de Worldline partage et discute chaque mois, dans les pays où Worldline a des représentants du personnel, des stratégies, des projets et des informations clés relatives à ses performances économiques (chiffre d'affaires, etc.), ainsi que de tous les sujets liés aux employés, tels que la confidentialité des données, les comités de participation, le bien-être au travail. Les informations clés sont également communiquées à tous les employés par le biais de bulletins d'information mondiaux ou locaux.

Au plus haut niveau du Groupe, le Conseil d'administration de Worldline comprend deux administrateurs représentant les salariés qui, à ce titre, participent votent et contribuent aux travaux du Conseil d'administration sur l'ensemble des sujets notamment de vigilance, de transition et de performance extra-financière. L'administratrice représentante des salariés est membre du Comité des Rémunérations et le deuxième administrateur représentant les salariés est membre du Comité de Responsabilité Sociétale et Environnementale. Dans ce dernier comité, la performance extra-financière du Groupe y est conçue, discutée, notamment la performance extra-financière des 5 dernières années et il s'y prépare le nouveau plan d'entreprise à long terme de 5 ans « Trust 2025 » avant son approbation par le Conseil d'Administration. Les partenaires sociaux sont donc impliqués à chaque étape du processus.

Le Comité Social et Economique participe également aux réunions du Conseil d'administration et aux assemblées générales de Worldline (sans droit de vote néanmoins comme le prévoit la loi).

Au niveau du Groupe encore, la politique de Conformité, de l'éthique et de la performance de l'entreprise font l'objet de nombreux dispositifs (d'alerte notamment), de communication ou de formation comme par exemple celle rendue obligatoire sur le code d'éthique de l'entreprise. Le dialogue social en amont permet d'incorporer ou d'améliorer ces dispositifs.

En matière de vigilance, de transition et de performance extra-financière, nous associons nos partenaires sociaux au plus haut niveau de l'entreprise, au niveau Européen et au niveau national.

Enfin au niveau national et au niveau local, les partenaires sociaux sont impliqués sur des thèmes de concertation dans les domaines de la vigilance, de transition et de performance extra-financière, soit parce que la loi nationale requiert une information ou une consultation sur le thème, soit parce que les partenaires sociaux ou la direction ont souhaité échanger et dialoguer sur le sujet.

Ces dialogues restent internes à l'entreprise, mais les décisions ou les progrès qui en découlent peuvent faire l'objet de communication externe.

De plus, chaque politique / procédure concernant les droits et obligations des employés est soumise à la consultation ou l'information de l'ensemble des comités d'entreprise au regard de la législation locale.



FIR FORUM POUR
L'INVESTISSEMENT
RESPONSABLE

www.frenchsif.org

e-mail : contact@frenchsif.org - Tél. : +33 (0)1 40 36 61 58

