



Verallia
Société anonyme au capital de 400 171 523,96 euros
Siège social : 31 Place des Corolles, Tour Carpe Diem, Esplanade Nord, 92400 Courbevoie
R.C.S. Nanterre 812 163 913

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL



Le document d'enregistrement universel a été approuvé par l'AMF le 29 avril 2020, en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) 2017/1129.

L'AMF approuve ce document après avoir vérifié que les informations qu'il contient sont complètes, cohérentes et compréhensibles. Le document d'enregistrement universel porte le numéro d'approbation suivant : R. 20-006

Cette approbation ne doit pas être considérée comme un avis favorable sur l'émetteur faisant l'objet du document d'enregistrement universel.

Le document d'enregistrement universel peut être utilisé aux fins d'une offre au public de titres financiers ou de l'admission de titres financiers à la négociation sur un marché réglementé s'il est complété par une note d'opération et, le cas échéant, un résumé et son (ses) supplément(s). L'ensemble alors formé est approuvé par l'AMF conformément au règlement (UE) 2017/1129.

Il est valide jusqu'au 29 avril 2021 et, pendant cette période et au plus tard en même temps que la note d'opération et dans les conditions des articles 10 et 23 du règlement (UE) 2017/1129, devra être complété par un supplément au document d'enregistrement universel en cas de faits nouveaux significatifs ou d'erreurs ou inexactitudes substantielles.

Des exemplaires du présent document d'enregistrement universel sont disponibles sans frais auprès de Verallia, 31 Place des Corolles, Tour Carpe Diem, Esplanade Nord, 92400 Courbevoie, ainsi que sur les sites Internet de Verallia (www.verallia.com) et de l'Autorité des marchés financiers (www.amf-france.org).

TABLE DES MATIÈRES

1.	PERSONNES RESPONSABLES, INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS ET RAPPORTS D'EXPERTS.....	6
1.1	Responsable du document d'enregistrement universel.....	6
1.2	Attestation du responsable du document d'enregistrement universel.....	6
1.3	Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts.....	6
2.	RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES.....	7
2.1	Commissaires aux comptes titulaires.....	7
2.2	Commissaires aux comptes suppléants.....	7
3.	FACTEURS DE RISQUE.....	8
3.1	Risques liés au secteur d'activité du Groupe.....	8
3.2	Risques liés aux activités du Groupe.....	15
3.3	Risques liés à la Société.....	27
3.4	Risques de marché.....	29
3.5	Risques juridiques.....	30
3.6	Assurances et gestion des risques.....	35
4.	INFORMATIONS RELATIVES Á LA SOCIÉTÉ ET AU GROUPE.....	43
5.	APERÇU DES ACTIVITES DU GROUPE.....	44
5.1	Présentation générale.....	44
5.2	Forces et atouts concurrentiels du Groupe.....	45
5.3	Stratégie.....	55
5.4	Historique de la Société.....	58
5.5	Présentation des marchés et de la position concurrentielle.....	59
5.6	Description des principales activités du Groupe.....	65
5.7	Investissements.....	79
5.8	Facteurs de dépendance.....	81
5.9	Politique industrielle et organisation.....	82
5.10	Systèmes d'information.....	92
6.	ORGANIGRAMME ET RELATIONS INTRA-GROUPE.....	94
6.1	Organigramme simplifié du Groupe à la date du présent document d'enregistrement universel.....	94
6.2	Filiales et participations.....	94
7.	EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT DU GROUPE.....	96
7.1	Présentation générale.....	96
7.2	Analyse des résultats pour les exercices clos les 31 décembre 2019 et 2018.....	111

8.	TRÉSORERIE ET CAPITAUX PROPRES	119
8.1	Présentation générale	119
8.2	Ressources financières et passifs financiers.....	120
8.3	Obligations contractuelles et engagements hors bilan	125
8.4	Présentation et analyse des principales catégories d'utilisation de la trésorerie du Groupe ...	126
8.5	Flux de trésorerie consolidés du Groupe.....	128
9.	ENVIRONNEMENT LEGISLATIF ET REGLEMENTAIRE	134
9.1	Environnement législatif et réglementaire dans les États Membres de l'Union européenne ..	134
9.2	Environnement législatif et réglementaire en Amérique latine.....	139
10.	INFORMATION SUR LES TENDANCES	140
10.1	Tendances d'activités	140
10.2	Perspectives d'avenir à moyen terme.....	140
11.	PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE	142
12.	ORGANES DE DIRECTION ET DE CONTRÔLE.....	143
12.1	Composition et fonctionnement des organes de direction et de contrôle.....	143
12.2	Déclarations relatives aux organes d'administration	153
12.3	Conflits d'intérêts	153
13.	RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES	154
14.	FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION.....	155
15.	SALARIÉS.....	156
15.1	Informations sociales	156
15.2	Politique de rémunération	160
15.3	Options de souscription et d'achat d'actions et attributions d'actions gratuites	160
15.4	Accords de participation et d'intéressement	160
15.5	Actionnariat salarié	161
15.6	Relations sociales.....	161
16.	PRINCIPAUX ACTIONNAIRES	162
16.1	Actionnariat.....	162
16.2	Déclaration relative au contrôle de la Société.....	163
16.3	Accords susceptibles d'entraîner un changement de contrôle.....	164
17.	OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTÉS	165
17.1	Principales opérations avec les apparentés	165
17.2	Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019	165
18.	INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE LA SOCIÉTÉ	167

18.1	Comptes consolidés du Groupe au titre l'exercice clos le 31 décembre 2019 et rapport d'audit des commissaires aux comptes.....	167
18.2	Comptes sociaux annuels de la Société au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 et rapport d'audit des commissaire aux comptes	255
18.3	Date des dernières informations financières	272
18.4	Politique de distribution de dividendes	272
18.5	Procédures judiciaires et d'arbitrage.....	273
18.6	Changement significatif de la situation financière.....	275
18.7	Autres informations.....	281
19.	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	283
19.1	Capital social.....	283
19.2	Acte constitutif et statuts.....	286
20.	CONTRATS IMPORTANTS	296
21.	DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC.....	297
	GLOSSAIRE.....	298
	ANNEXES	301

REMARQUES GENERALES

La société Verallia S.A., société anonyme de droit français, au capital social de 400 171 523,96 euros, dont le siège social est sis 31 Place des Corolles, Tour Carpe Diem, Esplanade Nord, 92400 Courbevoie, France, immatriculée sous le numéro d'identification 812 163 913 (RCS de Nanterre) est dénommée la « Société » dans le présent document d'enregistrement universel. L'expression le « Groupe » désigne, sauf précision contraire expresse, la Société ainsi que ses filiales et participations directes et indirectes.

« Apollo » désigne certains fonds d'investissement conseillés par Apollo Global Management Inc. et/ou ses filiales.

Le présent document d'enregistrement universel contient des indications sur les perspectives et axes de développement du Groupe. Ces indications sont parfois identifiées par l'utilisation du futur, du conditionnel et de termes à caractère prospectif tels que « considérer », « envisager », « penser », « avoir pour objectif », « s'attendre à », « entend », « devrait », « ambitionner », « estimer », « croire », « souhaite », « pourrait », ou, le cas échéant, la forme négative de ces termes, ou toute autre variante ou terminologie similaire. Ces informations ne sont pas des données historiques et ne doivent pas être interprétées comme des garanties que les faits et données énoncés se produiront. Ces informations sont fondées sur des données, hypothèses et estimations considérées comme raisonnables par le Groupe. Elles sont susceptibles d'évoluer ou d'être modifiées en raison des incertitudes liées notamment à l'environnement économique (en particulier du fait des répercussions de la pandémie de Covid-19), financier, concurrentiel et réglementaire. En outre, la matérialisation de certains risques décrits au chapitre 3 « Facteurs de risques » du présent document d'enregistrement universel est susceptible d'avoir un impact sur les activités, la situation financière et les résultats du Groupe et sa capacité à réaliser ses objectifs.

Les investisseurs sont invités à prendre attentivement en considération les facteurs de risques décrits au chapitre 3 « Facteurs de risques » du présent document d'enregistrement universel. La réalisation de tout ou partie de ces risques est susceptible d'avoir un effet défavorable significatif sur le Groupe, son activité, sa situation financière, ses résultats ou ses perspectives. En outre, d'autres risques, non encore actuellement identifiés ou considérés comme non significatifs par le Groupe, pourraient avoir le même effet négatif.

Le présent document d'enregistrement universel contient des informations sur les marchés du Groupe et ses positions concurrentielles, y compris des informations relatives à la taille et aux perspectives de croissance de ces marchés, ainsi qu'aux parts de marché du Groupe. Outre les estimations réalisées par le Groupe, les éléments sur lesquels sont fondées les déclarations du Groupe proviennent d'études et statistiques d'organismes tiers (voir le paragraphe 1.3 « Informations provenant de tiers, déclaration d'experts et déclarations d'intérêts » du présent document d'enregistrement universel) et d'organisations professionnelles ou encore de chiffres publiés par les concurrents, les fournisseurs et les clients du Groupe. Certaines informations contenues dans le présent document d'enregistrement universel sont des informations publiquement disponibles que la Société considère comme fiables mais qui n'ont pas été vérifiées par un expert indépendant. La Société ne peut garantir qu'un tiers utilisant des méthodes différentes pour réunir, analyser ou calculer des données sur les segments d'activités obtiendrait les mêmes résultats. La Société ne prend aucun engagement, ni ne donne aucune garantie quant à l'exactitude de ces informations. Il est possible que ces informations s'avèrent erronées ou ne soient plus à jour. Le Groupe ne prend aucun engagement de publier des mises à jour de ces informations, excepté dans le cadre de toute obligation légale ou réglementaire qui lui serait applicable.

Certaines données chiffrées (y compris les données exprimées en milliers ou millions) et pourcentages présentés dans le présent document d'enregistrement universel ont fait l'objet d'arrondis. Le cas échéant, les totaux présentés dans le présent document d'enregistrement universel peuvent présenter des écarts non significatifs par rapport à ceux qui auraient été obtenus en additionnant les valeurs exactes (non arrondies) de ces données chiffrées.

Dans le présent document d'enregistrement universel, sauf mention contraire, la référence au marché de l'Europe du Sud et de l'Ouest ou de l'Amérique latine, selon le cas, doit s'entendre comme étant une référence au segment opérationnel correspondant, à savoir, respectivement, le segment opérationnel de (i) l'Europe du Sud et de l'Ouest, comprenant les sites de production localisés en France, en Italie, en Espagne et au Portugal et (ii) l'Amérique latine, comprenant les sites de production localisés au Brésil, en Argentine et au Chili. La référence au marché de l'Europe du Nord et de l'Est doit s'entendre comme comprenant l'Allemagne, la Russie et l'Ukraine, à l'exclusion de la Pologne.

Un glossaire reprenant les définitions des principaux termes techniques et agrégats financiers utilisés figure à la fin du présent document d'enregistrement universel.

1. PERSONNES RESPONSABLES, INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS ET RAPPORTS D'EXPERTS

1.1 Responsable du document d'enregistrement universel

Monsieur Michel Giannuzzi, Président-Directeur général de la Société.

1.2 Attestation du responsable du document d'enregistrement universel

« J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent document d'enregistrement universel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée. »

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que les informations incluses dans le présent document d'enregistrement universel qui relèvent du rapport de gestion du conseil d'administration répertoriées dans la table de concordance figurant en Annexe IV du présent document d'enregistrement universel présentent un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées. »

A Courbevoie, le 29 avril 2020

Monsieur Michel Giannuzzi,
Président-Directeur général

1.3 Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts

Le présent document d'enregistrement universel contient des informations relatives aux marchés du Groupe et au positionnement du Groupe sur ces marchés, notamment des informations sur la taille de ces marchés, leur environnement concurrentiel et leurs dynamiques, ainsi que leurs perspectives de croissance. Outre les estimations réalisées par le Groupe, les éléments sur lesquels le Groupe fonde ses déclarations proviennent principalement d'une étude de marché réalisée dans le cadre de l'introduction en bourse de la Société par Advancy, à la demande de la Société, ainsi que d'études et statistiques publiées par des tiers indépendants et des organisations professionnelles et de données publiées par les concurrents, fournisseurs et clients du Groupe.

A la connaissance de la Société, les informations extraites de sources de parties tierces ont été fidèlement reproduites dans le présent document d'enregistrement universel et aucun fait n'a été omis qui rendrait ces informations inexactes ou trompeuses. La Société ne peut néanmoins garantir qu'un tiers utilisant des méthodes différentes pour réunir, analyser ou calculer des données sur ces marchés obtiendrait les mêmes résultats.

2. RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES

2.1 Commissaires aux comptes titulaires

PricewaterhouseCoopers Audit

Membre de la Compagnie régionale des Commissaires aux comptes de Versailles

Représenté par Itto El Hariri

63, rue de Villiers

92200 Neuilly-sur-Seine

Nommé par les statuts de la Société en date du 18 juin 2015 pour une durée de six exercices, soit jusqu'à l'assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

BM&A

Membre de la Compagnie régionale des commissaires aux comptes de Paris

Représenté par Gilles Rabier

11, rue de Laborde

75008 Paris

Nommé par décision de l'associé unique en date du 24 juillet 2019 pour une durée de six exercices, soit jusqu'à l'assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024.

2.2 Commissaires aux comptes suppléants

Monsieur Jean-Christophe Georghiou

Membre de la Compagnie régionale des Commissaires aux comptes de Versailles

63, rue de Villiers

92200 Neuilly-sur-Seine Cedex

Nommé par les statuts de la Société en date du 18 juin 2015 pour une durée de six exercices, soit jusqu'à l'assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

3. FACTEURS DE RISQUE

Les investisseurs, avant de procéder à l'acquisition d'actions de la Société, sont invités à examiner l'ensemble des informations contenues dans le présent document d'enregistrement universel, y compris les facteurs de risques décrits ci-dessous. Ces risques sont, à la date du présent document d'enregistrement universel, ceux dont la Société estime que la réalisation est susceptible d'avoir un effet défavorable significatif sur le Groupe, son activité, sa situation financière, ses résultats ou ses perspectives et qui sont importants pour la prise de décision d'investissement. L'attention des investisseurs est toutefois attirée sur le fait que la liste des risques présentée au Chapitre 3 du présent document d'enregistrement universel n'est pas exhaustive et que d'autres risques, inconnus ou dont la réalisation n'est pas considérée, à la date du présent document d'enregistrement universel, comme susceptible d'avoir un effet défavorable significatif sur le Groupe, son activité, sa situation financière, ses résultats ou ses perspectives, peuvent ou pourraient exister ou survenir.

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

3.1 Risques liés au secteur d'activité du Groupe

3.1.1 Risques liés à l'évolution de la demande d'emballages en verre*

L'activité du Groupe consiste à produire des emballages en verre utilisés pour le conditionnement de produits alimentaires liquides ou solides de consommation courante ou occasionnelle destinés aux particuliers.

La demande d'emballages en verre peut être affectée par des facteurs tels que l'évolution des habitudes de consommation, elle-même influencée par les évolutions de modes de vie, les préférences alimentaires, les évolutions législatives ou sociologiques, ou encore les considérations de santé et de sécurité publiques. La pandémie de Covid-19, notamment au regard de ses conséquences possibles sur les approvisionnements du Groupe ou la consommation dans les zones affectées (en particulier, à la date du présent document d'enregistrement universel, l'Asie, l'Europe et les Etats-Unis) ; la baisse à long terme de la consommation de vin dans les marchés matures (en France par exemple) ; l'interdiction, dans certains pays européens, des contenants en verre dans certains lieux ouverts au public ; les mesures de répression de la corruption prises en Chine ayant eu pour effet une baisse de la demande des clients du Groupe en bouteilles de vin et de spiritueux ; ou encore les mesures prises en Russie ou en Ukraine afin de réduire la consommation d'alcool, pourraient par exemple avoir un impact défavorable sur la demande en produits du Groupe. Par ailleurs, la mise en place ou l'augmentation des barrières douanières et autres restrictions commerciales (du fait notamment de la pandémie de Covid-19) par certains pays pourrait provoquer, de manière générale, un ralentissement de la demande d'emballages en verre, ce qui pourrait avoir un effet défavorable sur l'activité des clients du Groupe, entraînant notamment une baisse de leurs commandes auprès du Groupe. En outre, la demande d'emballages en verre, actuellement portée notamment par les bienfaits pour la santé attachés au matériau verre, pourrait être affectée par la concurrence d'autres types d'emballages, tels que les emballages en aluminium, acier ou plastique, ou d'autres modes de conditionnement des produits alimentaires, tels que le vrac, en raison notamment d'une évolution des habitudes de consommation liée à des considérations réglementaires ou environnementales par exemple (voir la section 3.1.5 « Risques liés à la concurrence de producteurs d'autres types d'emballages et à une éventuelle substitution d'autres

matériaux au verre d'emballage »). Enfin, le développement de la consigne d'emballages en verre¹, à l'image de ce qui est pratiqué par exemple en Allemagne, en encourageant le réemploi des emballages restitués par les consommateurs, pourrait avoir pour conséquence une utilisation moindre d'emballages neufs et avoir ainsi un effet défavorable sur les activités du Groupe. L'évolution des niveaux et habitudes de consommation des particuliers concernant les produits en verre commercialisés par les clients du Groupe, pourrait ainsi avoir pour effet une baisse de la demande en emballages en verre, ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, les résultats, la situation financière et les perspectives du Groupe.

La demande d'emballages en verre peut également évoluer en raison du caractère saisonnier de certains des produits en verre commercialisés par les clients du Groupe, ou d'aléas météorologiques et climatiques, en particulier en Europe. La demande d'emballages en verre est ainsi typiquement plus forte les six premiers mois de l'année, ayant généralement pour effet de générer un chiffre d'affaires plus important au cours du premier semestre par rapport au second semestre d'un exercice donné (au cours du semestre clos le 30 juin 2019, le Groupe a ainsi enregistré un chiffre d'affaires consolidé de 1 329,4 millions d'euros, soit 51,4% du chiffre d'affaires consolidé réalisé au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019). En effet, les clients passent en général leurs commandes durant cette période, afin d'anticiper l'augmentation de la demande pour leurs produits, tels que la bière et le vin rosé, observée durant l'été. Des températures élevées peuvent ainsi avoir un effet favorable sur les activités du Groupe, dans la mesure où une augmentation de la demande en produits vendus par ses clients producteurs de boissons les conduira à acheter davantage d'emballages en verre. Inversement, des températures anormalement basses durant l'été peuvent conduire à une réduction de la demande pour certaines boissons contenues dans les emballages commercialisés par le Groupe, ayant pour conséquence une réduction des commandes de ses clients. Le caractère saisonnier de certains des produits offerts par le Groupe pourrait donc avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière, les résultats et les perspectives du Groupe.

En outre, les aléas météorologiques et climatiques peuvent affecter les récoltes agricoles, impactant dès lors la demande d'emballages en verre. Les changements climatiques à long terme observés au niveau mondial ces dernières années et leurs conséquences (telles que des vagues de forte chaleur, la grêle ou l'apparition d'insectes nouveaux dans certaines zones) ont eu et pourraient avoir à l'avenir un impact négatif sur les rendements agricoles. Le secteur de la production viticole, ainsi que la production de fruits et légumes, ont ainsi observé au cours des dernières années une baisse des rendements des récoltes, en raison d'évolutions des saisons à court ou long terme résultant de ces changements climatiques, comme en Espagne, affectées par des sécheresses en 2018. Enfin, des bactéries peuvent contaminer certains fruits et légumes, affectant ainsi les rendements agricoles, viticoles ou oléicoles, tel que cela a été le cas pour les oliviers en Italie en 2018, touchés par la bactérie *xylella fastidiosa*, ayant eu un impact sur les volumes de production d'huile d'olive et en 2019, le « *tomato brown rugose fruit virus* » (TOBRFV), qui rend les tomates non commercialisables, s'est répandu en France (après l'Allemagne et le sud de l'Italie en 2018). Ces événements, ayant un impact sur les volumes produits par les clients du Groupe, pourraient ainsi réduire la demande pour certains produits du Groupe et avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière, les résultats et les perspectives du Groupe.

Enfin, l'activité du Groupe est, de manière générale, sensible à l'évolution de la conjoncture économique. L'essentiel de la production du Groupe étant destiné à l'Europe et à l'Amérique latine (qui sont également des zones de production du Groupe), mais aussi indirectement, à travers les exportations de ses clients, à l'Asie, zone de consommation importante de vins et spiritueux, et aux Etats-Unis, tout ralentissement conjoncturel sensible ou toute récession dans une de ces zones géographiques est susceptible d'impacter à la baisse la consommation des produits du Groupe et/ou leur prix de vente, et, par conséquent, d'avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière, les résultats et les perspectives du Groupe. La sensibilité à l'évolution de la conjoncture économique est davantage marquée pour les produits

¹ La consigne est une somme d'argent supplémentaire payée par le consommateur pour l'emballage et restituée au retour de l'emballage en magasin.

de consommation occasionnelle, notamment les spiritueux et le champagne, qui sont généralement à plus forte marge, que pour les produits alimentaires courants/et ou indispensables à l'alimentation quotidienne pour lesquels le Groupe produit des emballages, qui subissent moins les effets des cycles économiques que la consommation dans son ensemble. En outre, les effets d'une conjoncture économique défavorable peuvent impacter davantage les pays producteurs que les pays consommateurs (par exemple, les exportations de champagne et de spiritueux par les entreprises situées en France). A titre d'exemple, le Groupe a enregistré entre 2008 et 2009 une diminution significative de son chiffre d'affaires en Europe d'environ -8%, en raison d'une diminution des volumes du fait de la faiblesse de la demande, impactée par la crise économique. Par ailleurs, entre 2012 et 2013, le Groupe a enregistré une diminution de son chiffre d'affaires en Europe d'environ -3%, en raison principalement d'une baisse des volumes dans un contexte de capacités disponibles importantes et de crise économique et donc d'une concurrence accrue sur les prix.

Par ailleurs, la pandémie de Covid-19 devrait avoir un impact négatif significatif sur l'économie mondiale en 2020. Ainsi, l'économie mondiale devrait connaître une forte contraction de 3% en 2020, dont -7,5% pour les pays de la zone euro et -7,2% pour la France². Dans ce contexte, le Groupe a notamment, le 7 avril 2020, retiré ses objectifs financiers annuels pour l'exercice 2020 (voir le chapitre 11 du présent document d'enregistrement universel).

Si la conjoncture économique actuelle devait continuer à se dégrader sur les marchés où le Groupe opère, en particulier en Europe, ou tente de s'implanter, cela pourrait ainsi avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière, ses résultats et ses perspectives.

3.1.2 Risques liés à l'évolution du coût de l'énergie*

Les activités manufacturières du Groupe sont fortement consommatrices d'énergie, plus particulièrement de gaz naturel, d'électricité et de fioul, les fours utilisés pour la production du verre devant fonctionner en continu, à des températures très élevées. Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019, le coût de l'énergie a ainsi représenté 19% du coût des ventes du Groupe. Par conséquent, une augmentation du coût de l'énergie entraînerait une hausse des coûts de fabrication des emballages en verre ainsi que des coûts de transport (à la vente et à l'achat). En effet, compte tenu de la nature même des emballages en verre et des matières nécessaires à leur fabrication (sable et calcin), le coût de transport (à la vente et à l'achat) représente une part significative du prix final desdits emballages et est lui-même affecté par le coût du carburant. Le coût de l'énergie a augmenté de 6,7% au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019, ayant ainsi sensiblement affecté l'évolution des coûts du Groupe au cours de cette période.

La plupart des contrats de vente conclus par le Groupe sont conclus pour une durée d'un an, pouvant être renouvelés sur accord des parties, et ne comportent pas de clauses d'ajustement des prix permettant de répercuter automatiquement une partie des hausses ou des baisses du coût de l'énergie sur les prix de vente. La répercussion des hausses des coûts de production du Groupe fait alors l'objet d'une négociation commerciale avec les clients à l'occasion du passage de commandes ou de renouvellements annuels de contrats et peut, en conséquence, être plus ou moins décalée dans le temps et n'être répercutée que partiellement, si elle peut l'être. Par ailleurs, et même pour la partie limitée des ventes couvertes par des contrats comportant des clauses de révision des prix (en général pluriannuels et conclus avec les clients les plus significatifs du Groupe), fournissant au Groupe une base contractuelle pour la renégociation annuelle de ses prix de vente, il existe souvent une période de plusieurs mois au cours de laquelle les marges du Groupe peuvent être affectées négativement en cas de hausse du coût de l'énergie, ou affectées positivement en cas de baisse du coût de l'énergie, en raison du décalage dans le temps entre les achats de gaz naturel, d'électricité et de fioul et les ventes aux clients du Groupe (voir la section 7.1.2.3 « *L'évolution du prix des matières premières et de l'énergie* » du présent document d'enregistrement universel). Pour l'ensemble des raisons susvisées, le Groupe ne peut ainsi garantir qu'il pourra répercuter instantanément

² Fonds Monétaire International, *Perspectives de l'économie mondiale, Avril 2020*.

et intégralement l'ensemble de ces hausses de coûts lors de ces négociations. En outre, les clauses de révision des prix susvisées peuvent également obliger le Groupe à baisser ses prix de vente en cas de baisse du coût de l'énergie.

Outre les achats d'énergie à prix fixe négociés le cas échéant directement avec les fournisseurs par la direction des achats, le Groupe met en place des opérations de couverture d'une partie des risques liés au coût de l'énergie, dans le cas où des mécanismes d'ajustement contractuels n'ont pu être mis en place, ce qui couvre la plupart des contrats de vente conclus par le Groupe (voir la section 3.6.2.2 « *La gestion des risques opérationnels* » du présent document d'enregistrement universel). Il ne peut toutefois garantir que ces mécanismes et couvertures, qui représentent elles-mêmes un coût pour le Groupe, permettront de couvrir intégralement les coûts supplémentaires engendrés par les hausses futures des prix du gaz naturel, de l'électricité ou du fioul ; elles dépendront en effet notamment des hypothèses sous-jacentes d'évolution des coûts retenues par le Groupe. Par ailleurs, bien que cette couverture offre un niveau de protection à court terme contre les fluctuations des prix du gaz naturel, de l'électricité et du fioul, elle n'atténue pas l'effet à long terme de l'augmentation mondiale structurelle des prix de l'énergie en période de croissance de l'activité. Enfin, en cas de baisse imprévue des prix de l'énergie, en particulier dans le contexte actuel de diminution significative des prix du pétrole, les couvertures mises en place le cas échéant par le Groupe contre une hausse éventuelle des prix de l'énergie pourraient alors représenter un coût pour le Groupe, en le privant de l'opportunité de bénéficier de la baisse des prix constatée.

Ainsi, toute hausse importante et/ou toute volatilité forte du prix du gaz naturel, de l'électricité ou du fioul pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, les résultats, la situation financière et les perspectives du Groupe.

Enfin, certaines filiales du Groupe, notamment en Allemagne et en Italie, ont perçu des subventions liées au coût de l'énergie de la part des autorités locales, prenant principalement la forme de réductions des taxes sur l'énergie applicables dans les pays concernés (voir la section 9.1.2 « *Réglementation relative à l'industrie verrière* » du présent document d'enregistrement universel). Ces subventions pourraient être remises en cause, en raison notamment de l'application de règles européennes relatives aux aides d'Etat. Dans cette hypothèse, les coûts de l'énergie du Groupe dans les pays concernés, tels que l'Allemagne ou l'Italie, pourraient augmenter, ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière, les résultats et les perspectives du Groupe.

3.1.3 Risques liés à l'évolution du prix des matières premières*

Les activités manufacturières du Groupe sont également fortement consommatrices des matières premières utilisées dans la fabrication du verre, en particulier le sable verrier, le calcaire et le carbonate de soude (naturel ou synthétique), ainsi que de calcin (verre recyclé), dans des proportions variables selon les produits fabriqués. Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019, les achats de matières premières ont représenté 28% du total des achats du Groupe. A la date du présent document d'enregistrement universel, le Groupe n'a pas mis en place de couverture sur les matières premières.

Le marché du calcin a connu au cours des dernières années un déséquilibre entre l'offre et la demande qui a contribué à une augmentation significative de son prix. Cependant, le prix du calcin, ayant représenté près de la moitié des achats de matières premières du Groupe au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019, reste très variable d'une région géographique à une autre. Dans les pays d'Europe du Sud et de l'Ouest, le marché du calcin en Allemagne, en Espagne et en Italie a en particulier rencontré des difficultés, en raison de tensions sur la collecte ou les capacités de traitement disponibles selon le cas. Par ailleurs, le prix du calcin est très variable d'une région à une autre du fait des disparités réglementaires et financières concernant la collecte et le recyclage du verre usagé ainsi que de l'éloignement des centres d'approvisionnement en calcin par rapport aux sites de production. Ainsi, des modifications de la réglementation relative à la collecte et au recyclage du verre peuvent avoir un impact significatif sur la disponibilité du calcin, ainsi que sur son prix de revient pour le Groupe. Enfin, si le Groupe n'était pas en mesure de s'approvisionner suffisamment en calcin ou si les prix du calcin devaient augmenter

significativement, une part plus élevée de carbonate de soude serait nécessaire à la production de verre par le Groupe, ce qui aurait pour effet une augmentation du coût de l'énergie, la température de fusion du carbonate de soude étant plus élevée que celle du calcin.

Bien que le Groupe mette en place, dans certains contrats commerciaux, des clauses de révision du prix prenant notamment en compte, directement ou indirectement, l'évolution du coût des matières premières, la plupart de ses contrats commerciaux en restent dépourvus. La répercussion des hausses des coûts de production du Groupe fait alors l'objet d'une négociation commerciale avec les clients à l'occasion du passage de commandes ou de renouvellements annuels de contrats et peut, en conséquence, être plus ou moins décalée dans le temps et n'être répercutée que partiellement, si elle peut l'être. Ainsi, toute hausse importante du prix des matières premières utilisées par le Groupe pour la fabrication du verre ou du calcin pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, les résultats, la situation financière et les perspectives du Groupe. Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019, le coût des matières premières a augmenté de 0,9%.

3.1.4 Risques liés aux coûts significatifs pour se conformer à la réglementation en vigueur en matière de protection de l'environnement, de santé publique et de sécurité*

Le Groupe exerce ses activités dans un environnement législatif et réglementaire contraignant en matière de protection de l'environnement, de santé publique et de sécurité. Ces règles, qui diffèrent selon les pays, portent notamment sur la prévention de la pollution, le traitement des rejets industriels de toute nature (notamment gaz et effluents), le contrôle des sites industriels et de leurs conditions d'exploitation, leur dépollution éventuelle (en particulier des sols), le traitement des déchets d'emballages, les nuisances sonores, la production, le stockage, la manipulation, le transport et le traitement des déchets de produits dangereux, les poussières et les fumées, ainsi que, plus généralement, sur la santé publique et la sécurité alimentaire. Une présentation des principales réglementations auxquelles le Groupe est soumis figure au Chapitre 9 du présent document d'enregistrement universel.

En particulier, du fait de l'évolution de la législation et des jurisprudences, le Groupe peut être amené à faire face à des recours croissants de salariés contractant des maladies qui pourraient être liées à ses activités (comme par exemple, l'utilisation dans le passé par le Groupe d'éléments amiantés afin de protéger ses salariés et ses équipements de la chaleur) (voir la section 3.2.12 « *Risques liés à la santé et la sécurité au travail* » et la section 18.5 « *Procédures judiciaires et d'arbitrage* » du présent document d'enregistrement universel). De plus, la pandémie Covid-19 crée un nouvel environnement d'évaluation des risques sanitaires et renforce l'obligation de sécurité et de prévention de la santé des salariés accroissant de fait le risque de recours que le Groupe pourrait avoir à gérer.

Par ailleurs, le secteur verrier est soumis à des normes en matière d'émissions atmosphériques de dioxyde de carbone, d'oxyde d'azote et d'oxyde de soufre. Les activités du Groupe requièrent également de nombreux permis et autorisations dans divers domaines, notamment en matière d'environnement, de sécurité et de santé publique, tels que des permis d'exploitation, des permis de rejet d'eaux usées, des permis de prélèvement d'eau ou encore des autorisations de transport et mise en décharge des déchets dangereux, qui sont sujets à renouvellement, modification, suspension, et possible révocation par les autorités administratives et gouvernementales. Dans le contexte actuel de crise sanitaire liée à la pandémie de Covid-19 et compte tenu notamment des mesures de confinement prises par les pouvoirs publics dans certains des pays dans lesquels le Groupe exerce ses activités, les délais d'obtention de ces autorisations par les autorités administratives et gouvernementales pourraient être significativement allongés, ce qui pourrait le cas échéant avoir un impact sur la délivrance d'autorisations d'exploitation voire retarder le démarrage de fours en construction ou reconstruction. En outre, dans certains pays, et bien que cela ne soit pas le cas à la date du présent document d'enregistrement universel, le Groupe pourrait être contraint par les autorités administratives et gouvernementales de fermer ses sites de production, en application notamment de mesures de confinement qui viseraient les activités du Groupe.

Le Groupe a donc dû engager et devra continuer à engager des frais significatifs (tant en dépenses d'investissements qu'en charges d'exploitation) pour satisfaire aux exigences légales et réglementaires actuelles et il est vraisemblable que ces frais augmenteront de manière significative à l'avenir. En outre, une attention accrue des pouvoirs publics à l'égard de nuisances potentielles de sites de production situés à proximité d'agglomérations ou dans des zones protégées pourrait imposer au Groupe de supporter des dépenses d'investissement additionnelles afin par exemple de s'équiper en machines plus silencieuses et d'investir dans des systèmes spécifiques d'isolation des bâtiments.

Le Groupe, en tant qu'exploitant de sites de production verrière, par nature émetteurs de dioxyde de carbone (le Groupe a émis en 2019 0,510 tonne de dioxyde de carbone par tonne de verre bonne³, ou tonne de verre emballé, scope 1 et scope 2⁴ (voir la Déclaration de Performance Extra-Financière annexée au présent document d'enregistrement universel), est notamment soumis à des limites de plus en plus strictes en matière d'émissions de dioxyde de carbone, en raison notamment des préoccupations croissantes liées à l'impact des émissions de dioxyde de carbone sur le dérèglement climatique (voir le chapitre 9 « *Environnement législatif et réglementaire* » et la section 3.5.1 « *Risques liés à la réglementation, notamment environnementale, et son évolution* » du présent document d'enregistrement universel).

Le Groupe, dont les sites industriels sont fortement consommateurs en eau pour le refroidissement de leurs installations, est également exposé au risque de pénurie d'eau dans certaines régions où il peut exister des situations de fort stress hydrique tels que notamment les sites de production situés à Vicsa, Séville et Montblanc en Espagne et à Rosario au Chili. Si une évolution législative et/ou réglementaire devait intervenir dans ce domaine, cette évolution pourrait conduire le Groupe à devoir réaliser des investissements importants.

Si le Groupe ne parvenait pas à se conformer aux réglementations applicables à ses activités, n'obtenait pas ou ne parvenait pas à conserver les autorisations et permis nécessaires à ses activités, s'il n'était plus en mesure d'exploiter ces sites dans des conditions économiques satisfaisantes ou si sa responsabilité civile et/ou pénale était engagée en matière environnementale, de sécurité ou de santé publique, cette situation pourrait porter atteinte à la réputation du Groupe et le conduire à supporter des coûts importants (y compris des coûts de remise en état, d'arrêt ou de fermeture d'installations), des sanctions pénales ou administratives et des indemnités en réparation de dommages causés à des tiers, à ses employés ou encore à l'environnement, ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur son activité, ses résultats, sa situation financière et ses perspectives.

3.1.5 Risques liés à la concurrence de producteurs d'autres types d'emballages et à une éventuelle substitution d'autres matériaux au verre d'emballage*

Le Groupe est en concurrence avec les producteurs d'autres types d'emballages, qui diffèrent selon les marchés concernés. Il s'agit principalement des producteurs de boîtes en aluminium et en acier sur le marché de la bière et des boissons rafraîchissantes ; d'emballages en plastique rigide ou souple (poches) et notamment des emballages en polyéthylène téréphtalate (« **PET** ») sur le marché des eaux et des boissons rafraîchissantes ; de briques en carton aseptique sur le marché des jus et du lait ; et de « *bag-in-box* » sur le marché du vin. Par ailleurs, l'emballage en verre peut être en concurrence avec d'autres modes de conditionnement des produits alimentaires (bière pression, capsules de café, distributeurs individuels, vrac, etc.).

³ Une tonne de verre bonne, ou tonne de verre emballé, correspond à une tonne de verre tirée telle que mesurée à la sortie du four après prise en compte des pertes de production liées notamment à des arrêts du four ou des autres équipements pour maintenance ou à des problèmes de qualité.

⁴ Le « scope 1 » correspond aux émissions directes, à savoir les émissions de CO₂ au périmètre physique de l'usine, liées aux matières premières carbonatées, fioul lourd et domestique, gaz naturel (fusion et hors fusion). Le « scope 2 » correspond aux émissions indirectes, liées aux consommations d'électricité nécessaires au fonctionnement de l'usine.

Sur les marchés matures comme l'Europe occidentale, les producteurs d'emballages en verre ont ainsi fait face, et continuent de faire face, à la concurrence d'autres formes d'emballages, plus ou moins prononcée selon les marchés concernés. Sur ces marchés régionaux, cette concurrence s'est manifestée, depuis les années 1970, par une diminution progressive de la demande de produits du Groupe, notamment en ce qui concerne la bière, les boissons rafraîchissantes, jus de fruits et eaux minérales. En France, les activités du Groupe liées aux emballages de vin ont été affectées, au cours de la dernière décennie, par une substitution avec le « *bag-in-box* » (ainsi, sur la période 2008 - 2018, le taux de pénétration du « *bag-in-box* » par rapport au matériau verre pour l'emballage du vin a cru, passant de 19% en 2008 à 41% en 2018). Cette concurrence, combinée à celle exercée par les concurrents directs du Groupe (voir la section 3.2.1 « *Risques liés à l'équilibre entre l'offre et la demande et à l'adaptation de l'outil industriel* » du présent document d'enregistrement universel), a provoqué par le passé (le plus récemment pour les années 2012 et 2013, au cours desquelles les volumes de ventes d'emballages en verre en Europe⁵ ont diminué de -2,2% et -0,4% respectivement) et pourrait provoquer à l'avenir l'apparition d'une capacité excédentaire dans certains pays et, par conséquent, des baisses de prix pour le secteur, pour des durées variables.

Les facteurs pouvant favoriser la substitution des emballages en verre au profit d'autres formes d'emballages comprennent notamment : le prix respectif des différents types d'emballages, la disponibilité des types d'emballages en quantité suffisante et les avantages respectifs des différents types d'emballages tels que perçus par les clients et les consommateurs finaux.

Le matériau verre est valorisé par les clients du fait notamment de ses avantages en matière environnementale, en particulier en raison de son caractère intégralement recyclable, de ses bienfaits pour la santé ainsi que sa capacité à préserver les saveurs (voir la section 5.5 du présent document d'enregistrement universel). Néanmoins, les progrès technologiques ou les investissements réalisés par les producteurs d'emballages non-verriers pourraient remettre en cause cette image. Par conséquent, le Groupe ne peut pas garantir que la préférence des consommateurs ne se reportera pas vers de nouveaux matériaux.

En particulier, un matériau tel que le plastique est généralement perçu comme étant plus léger que le verre. Face à la demande croissante des clients du Groupe pour des emballages plus légers, afin notamment de réduire leurs coûts logistiques, le Groupe a développé les produits de sa gamme ECOVA, plus légers que des emballages en verre classique, mais il ne peut néanmoins pas garantir que ses clients ne privilégieront pas à l'avenir un matériau tel que le plastique.

Certains clients du Groupe ont opté par le passé et pourraient à l'avenir opter pour l'utilisation d'emballages autres que le verre pour leurs produits, en particulier sur le marché de certains produits alimentaires et certains segments de la bière, en raison de l'évolution des modes de vie ou pour d'autres raisons (notamment marketing), et ainsi promouvoir auprès des consommateurs l'utilisation de tels emballages sur certains marchés. Un détournement significatif de l'intérêt des clients ou encore des consommateurs envers l'emballage en verre pourrait entraîner une baisse significative des ventes et/ou des prix de ces emballages, ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, les résultats, la situation financière et les perspectives du Groupe.

3.1.6 Risques liés aux barrières douanières

Bien que les exportations des produits du Groupe représentent une part limitée de son chiffre d'affaires, une part croissante de ses clients, notamment les producteurs de vins et spiritueux en France, en Italie et en Espagne, tirent une partie significative de leur chiffre d'affaires de leurs exportations, ce qui a contribué à la croissance du chiffre d'affaires du Groupe au cours des trois derniers exercices. Le volume des exportations devrait être impacté par la pandémie Covid -19 en plus d'un coût des exportations dépendant principalement des tarifs douaniers applicables. Ainsi, la mise en place de fermeture de frontières, du fait

⁵ Comprenant les pays de l'Europe des 28, ainsi que la Suisse et la Turquie.

de la pandémie, ou l'augmentation des barrières douanières et autres restrictions commerciales par certains pays pourrait provoquer, de manière générale, un ralentissement du commerce mondial et en particulier une baisse des volumes d'exportations, ce qui pourrait, notamment si les produits des clients du Groupe devaient être visés par de telles mesures, avoir un effet défavorable sur l'activité de ces clients, entraînant notamment une baisse de leurs commandes auprès du Groupe. A titre d'exemple, le gouvernement des Etats-Unis a récemment augmenté les droits de douane visant des produits de certains secteurs et en provenance de certains pays, ayant provoqué en réaction des augmentations des droits de douane par les pays concernés visant les importations en provenance des Etats-Unis. En outre, à la suite de la décision de l'Organisation Mondiale du Commerce d'autoriser les Etats-Unis à taxer certaines exportations des pays européens en réparation des dommages subis par le pays au regard de subventions accordées à certaines entreprises européennes, les autorités américaines ont décidé le 2 octobre 2019 d'imposer des droits de douane additionnels de 25% affectant notamment les vins tranquilles en provenance de France et d'Espagne. Ces mesures sont effectives depuis le 18 octobre 2019 ; les autorités américaines pourraient modifier le montant ainsi que le périmètre de ces droits. De plus, suite à une enquête du bureau du représentant américain au commerce (*United States Trade Representative*) concluant que la taxe française sur les services numériques («*taxe GAFA*») portait préjudice aux entreprises américaines, l'administration américaine a annoncé en décembre 2019 qu'elle envisageait de surtaxer jusqu'à 100% certains produits français dont le vin pétillant. Cette proposition de taxation doit toutefois recevoir l'aval du Président des Etats-Unis avant que des sanctions puissent être appliquées.

De même, l'absence d'accord commercial et/ou douanier avec le Royaume-Uni à la suite de sa sortie de l'Union Européenne le 31 janvier 2020 pourrait conduire à une hausse des droits de douane applicables aux exportations des clients du Groupe vers le Royaume-Uni. Une augmentation des barrières douanières pourrait également avoir pour conséquence un recours accru à des modes de conditionnement autres que le verre, auxquels les tarifs douaniers applicables seraient moins élevés en raison notamment du poids moins élevé des marchandises, pouvant avoir pour conséquence une baisse de la demande pour les emballages en verre. Si les risques susvisés devaient se matérialiser, cela pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière, les résultats et les perspectives du Groupe.

3.2 Risques liés aux activités du Groupe

3.2.1 Risques liés à l'équilibre entre l'offre et la demande et à l'adaptation de l'outil industriel*

L'activité du Groupe sur ses marchés régionaux dépend du rapport entre les capacités de production d'emballages en verre, d'une part, et le volume de la demande de ces emballages, d'autre part. Ce rapport entre capacités de production et volume de la demande est particulièrement pertinent pour le Groupe au niveau régional, le coût lié au transport d'emballages en verre rendant souvent difficile les transferts de capacités excédentaires d'un marché à un autre lorsque les marchés concernés sont éloignés.

La mise en service de nouvelles capacités de production sur un marché donné, dans un contexte de forte concurrence entre producteurs d'emballages en verre, peut entraîner un déséquilibre entre une offre qui augmente soudainement de ce fait et une demande dont la croissance est davantage progressive. Un tel déséquilibre pourrait également être causé par une baisse soudaine de la demande, du fait notamment d'événements imprévisibles tels que la pandémie de Covid-19, ou une augmentation de la demande inférieure aux prévisions du Groupe ou de ses concurrents. Couplés au caractère essentiellement régional des marchés du Groupe, la survenance de tels événements peut engendrer une pression à la baisse des prix pratiqués sur le marché en question, et ce jusqu'à ce que la demande et l'offre s'ajustent, ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur les performances commerciales et financières du Groupe, ses résultats et ses perspectives. Les exercices 2012 et 2013 en particulier ont été marqués par des capacités disponibles importantes sur le marché, se traduisant dans certaines régions par une offre supérieure à la

demande, suite à une diminution des volumes de ventes d’emballages en verre en Europe⁶ de -2,2% et -0,4% respectivement.

A l’opposé, certains événements peuvent entraîner un accroissement rapide et important de la demande d’emballages. Or, les caractéristiques de l’organisation industrielle du Groupe (travail à feu continu en cinq équipes pendant 365 jours par an) restreignent les possibilités d’adaptation immédiate de l’offre à une demande plus volatile. Le coût des investissements de capacité et leur durée de mise en œuvre accentuent ce manque de souplesse. Le marché de la production viticole en Allemagne a ainsi connu au début de l’année 2019 une pénurie d’emballages en verre, en raison de tensions sur les capacités disponibles. En outre, les exercices 2017, 2018 et 2019 ont été marqués par de fortes tensions sur les capacités disponibles en Espagne et en Italie, marchés ayant connu une forte croissance, s’étant traduite par une demande supérieure à l’offre. Afin de répondre à la demande, le Groupe a démarré en 2019 la construction d’un nouveau four à Azuqueca en Espagne et un autre à Villa Poma, en Italie, qui devraient être opérationnels en 2020, sous réserve de l’impact que pourrait avoir la pandémie de Covid-19 sur le marché de l’emballage en verre et les chantiers de construction de ces fours, dont le calendrier de démarrage sera par ailleurs adapté à la demande des marchés qu’ils doivent servir qui est, à la date du présent document d’enregistrement universel, susceptible d’être impactée par les conséquences de la pandémie de Covid-19 (voir les sections 3.1.1 « *Risques liés à l’évolution de la demande d’emballages en verre* » et 5.7 « *Investissements* » du présent document d’enregistrement universel). L’impossibilité temporaire de satisfaire une hausse soudaine de la demande d’emballages serait susceptible de conduire certains clients du Groupe rencontrant des difficultés à se fournir en emballages en verre, à substituer pour leurs produits d’autres types d’emballages auprès de concurrents du Groupe ou bien de créer des conditions susceptibles de favoriser l’exportation de produits concurrents par des concurrents localisés dans des zones frontalières. De tels événements pourraient ainsi avoir un effet défavorable significatif sur l’activité, les résultats, la situation financière et les perspectives du Groupe.

Par ailleurs, des situations conjoncturelles où la demande d’emballages en verre excède l’offre (ou est perçue comme excédentaire et génère de ce fait une demande liée à un stockage de précaution) peuvent favoriser ponctuellement l’activité du Groupe. Ces situations peuvent ne pas perdurer, voire s’inverser brutalement, à la faveur d’un déstockage sur la filière aval, de la mise en service de nouvelles capacités de production ou de la baisse de la demande. De tels événements pourraient avoir un effet défavorable significatif sur l’activité, la situation financière, les résultats et les perspectives du Groupe.

Le Groupe peut enfin être conduit à redimensionner, à la hausse comme à la baisse, son outil industriel dans certaines régions afin de s’adapter à ces évolutions significatives de l’offre ou de la demande. Ces évolutions peuvent ainsi conduire le Groupe à procéder à l’arrêt temporaire ou définitif de certains fours ou de certaines usines, ce qui peut engendrer des coûts importants. En cas d’anticipation d’une hausse significative de la demande par rapport à l’offre ou de manques de capacité de production pour cause de réparation par exemple, le Groupe peut au contraire être amené à constituer des stocks par mesure de précaution. Afin d’augmenter ses capacités de production, le Groupe est également amené à procéder à l’agrandissement de certaines installations ou à la mise en service de nouveaux fours, intervenant généralement à l’issue d’un délai de l’ordre de 18 à 24 mois. Dans ces hypothèses, l’outil industriel ainsi redimensionné pourrait ne plus être adapté aux conditions de marché alors en vigueur, ou la demande pourrait ne plus être aussi importante que lors du démarrage des travaux d’agrandissement ou de mise en service de nouveaux fours.

De tels redimensionnements, à la hausse comme à la baisse, de l’outil de production pourraient, s’ils ne permettent pas au Groupe de s’adapter aux évolutions de l’offre et de la demande, avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière, ses résultats et ses perspectives.

⁶ Comprenant les pays de l’Europe des 28, ainsi que la Suisse et la Turquie.

3.2.2 Risques liés à la mise en œuvre du programme d'excellence opérationnelle du Groupe*

Dans le cadre de sa stratégie industrielle, le Groupe met en œuvre depuis plusieurs années un programme d'excellence opérationnelle (voir le paragraphe 5.3.2 du présent document d'enregistrement universel), significativement renforcé depuis le début de l'exercice 2018 avec le déploiement de l'initiative *Verallia Industrial Management (VIM) 2.0*, focalisée sur la sécurité ; la qualité ; la performance industrielle ; la réduction des coûts de fabrication, grâce notamment à la mise en œuvre d'un plan d'amélioration de la performance industrielle (*Performance Action Plan (PAP)*) ; et la gestion des équipes. Ce programme a permis au Groupe d'améliorer significativement sa rentabilité, la mise en œuvre de ces initiatives ayant notamment permis une diminution des coûts de production *cash*⁷ de 44 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019, ayant eu un impact positif sur l'EBITDA ajusté du Groupe (voir la section 7.2.9 « *EBITDA ajusté* » du présent document d'enregistrement universel). Le Groupe entend poursuivre le déploiement de ce plan, au soutien de sa stratégie de développement et de la réalisation de ses objectifs à moyen-terme détaillés au Chapitre 10 du présent document d'enregistrement universel.

Le Groupe pourrait ne pas être en mesure de mettre en œuvre ce plan dans les délais et selon les modalités initialement prévues, ou ne pas tirer de celui-ci les bénéfices initialement escomptés, ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière, ses résultats et ses perspectives.

Par ailleurs, si le Groupe n'était pas en mesure d'atteindre certains des objectifs fixés dans le cadre de ce plan, il pourrait rencontrer des difficultés à maintenir son positionnement concurrentiel et à gérer efficacement ses coûts de production, ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière, ses résultats et ses perspectives. En outre, le Groupe pourrait faire face à des risques liés aux résultats des transformations induites par ce plan, tels qu'une baisse imprévue et temporaire des performances de ses processus de production. Enfin, les initiatives mises en place et leurs résultats, en particulier les baisses de coûts, pourraient ne pas être durables. La survenance de l'un des événements décrits ci-dessus pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité du Groupe, sa situation financière, ses résultats et ses perspectives.

3.2.3 Risques liés à l'exploitation de sites industriels*

Les processus de fabrication du Groupe impliquent de travailler des matériaux en fusion à des températures très élevées en utilisant des machines et des équipements lourds. Ces processus de fabrication présentent des risques tels que des accidents industriels, des coulées de verre en fusion, des explosions, des incendies et des dangers pour l'environnement comme des rejets accidentels de produits polluants ou dangereux – y compris dans ses fumées. De tels événements sont susceptibles de causer des interruptions imprévues de son activité, la destruction totale ou partielle d'installations, des pollutions environnementales, voire des préjudices corporels et le décès d'employés du Groupe et/ou de riverains (et ce malgré l'expertise apportée à la conception et à l'exploitation de ses fours et installations) à la suite d'erreurs humaines, de défaillance de matériels, d'avaries, ou encore d'actes de malveillance, de terrorisme ou d'événements exceptionnels tels que la pandémie de Covid-19 ou de force majeure.

Ces risques sont de plus potentiellement aggravés pour les sites exposés à un risque accru de catastrophes naturelles (notamment sécheresses, incendies, inondations ou tremblement de terre).

A titre d'exemples, en 2019, la voûte d'un four s'est partiellement effondrée sur le site de Kamyshin, en Russie, ayant entraîné un coût de réparation d'environ 0,2 million d'euros pour le Groupe et nécessité l'interruption de la production pendant environ 20 jours, et l'incendie d'un four sur le site de Chalon-sur-Saône, en France a partiellement endommagé la toiture en fibrociment.

⁷ Coûts de production hors frais commerciaux, généraux et administratifs, coûts de transports, dépréciations et amortissements et provisions pour réclamations.

De tels évènements, en particulier s'ils concernaient des sites exploités par le Groupe situés à proximité d'agglomérations (comme par exemple le site de Chalon-sur-Saône en France), pourraient impliquer le Groupe dans des procédures judiciaires dirigées à son encontre par d'éventuelles victimes en réparation des préjudices subis et/ou entraîner l'application de pénalités.

De plus, les activités et les résultats du Groupe dépendent notamment de sa capacité à maximiser l'utilisation de son outil industriel, afin d'atteindre le niveau optimal de production. Les processus de fabrication du Groupe se caractérisent par des coûts fixes de fabrication élevés et une production en continu requérant le maintien en chauffe des fours à des températures élevées 24 heures sur 24.

Or, des interruptions prolongées de l'approvisionnement en énergie (par exemple : gaz, électricité, fioul) ou en matériaux nécessaires à l'alimentation des fours (par exemple : sable, carbonate de soude, calcin) peuvent entraîner la détérioration, voire la perte de l'outil de production.

Ainsi, certaines des zones géographiques où le Groupe opère, telles que l'Amérique latine, l'Ukraine et la Russie, sont sujettes à de fréquentes difficultés d'approvisionnement en énergie (notamment électrique), pouvant conduire à la mise en veille des fours et donc à un arrêt de production. L'Argentine connaît ainsi des coupures fréquentes d'électricité, en particulier durant l'hiver.

En outre, du fait de la pandémie du Covid-19, certains des sites du Groupe pourraient connaître des difficultés d'approvisionnement en matières premières. Depuis le début des mesures de confinement en Europe, le Groupe a également été contraint de limiter la production de certains de ses sites dans cette zone géographique à raison notamment des mesures de restriction locales de déplacement ou de confinement ou de demandes de droit de retrait de la part de ses salariés. De manière générale, du fait des mesures de restrictions de circulation liées à la crise sanitaire, les salariés du Groupe pourraient ne plus pouvoir accéder aux sites de production.

Or, toute interruption dans le processus de fabrication est susceptible de faire perdre au Groupe des revenus alors qu'il continuera à faire face à des coûts fixes, d'empêcher ce dernier d'honorer des commandes et/ou de lui faire perdre des clients. La perte de clients pourrait également s'ajouter à l'application de pénalités contractuelles, en cas de retards de livraisons. Le Groupe pourrait en outre faire face à des retards importants dans le cadre de chantiers de reconstruction de ses fours ou à des investissements non programmés, tels que la réparation d'un four, rendus nécessaires suite à la survenance d'un incident ainsi qu'à des mises en jeu de sa responsabilité et à une augmentation significative du coût de ses polices d'assurance.

De tels interruptions ou accidents sont donc susceptibles d'entraîner une perte de chiffre d'affaires et ainsi d'avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la réputation, la situation financière, les résultats et les perspectives du Groupe.

3.2.4 Risques liés à la survenance de catastrophes naturelles

Les installations industrielles du Groupe sont exposées aux risques liés à la survenance de catastrophes naturelles, telles que les incendies, les inondations, les ouragans et les tremblements de terre (ou autres phénomènes climatiques). En 2019, en Italie, dans la région de Savone, un des entrepôts de stockage externe du Groupe a été inondé, et des produits détériorés ; en outre, un entrepôt s'est écroulé sur le site de Bad Wurzach, en Allemagne, à la suite de fortes précipitations de neige et de pluie. Par ailleurs, certains sites de production du Groupe sont situés au Chili et en Argentine, où l'exposition aux tremblements de terre est considérée comme élevée. En outre, le site de production d'Essen en Allemagne et les sites de production du Groupe situés dans la vallée du Pô en Italie sont situés en zone inondable.

Ces évènements climatiques peuvent nécessiter la mise en place par le Groupe de moyens de protection supplémentaires sur les sites se trouvant dans des zones à risque, et ainsi entraîner des coûts supplémentaires. En outre, le marché de l'assurance, en raison de l'ampleur des dégâts pouvant être occasionnés par ces évènements, est susceptible d'augmenter le coût et/ou de limiter, voire refuser le

maintien, des couvertures, souscrites par le Groupe pour catastrophes naturelles et notamment pour tremblements de terre du fait de la forte exposition du Groupe en Argentine et au Chili. Ainsi lors du renouvellement de sa police dommages en 2019 pour l'année 2020, le Groupe n'a pu maintenir en 2020 ses couvertures 2019 pour tremblement de terre sur ces deux pays qu'en acceptant une forte hausse de primes et une augmentation de franchise pour ce risque.

La survenance d'une catastrophe naturelle pourrait entraîner la destruction de tout ou partie des installations du Groupe, des préjudices corporels ou le décès de salariés et de riverains et interrompre la production pour une durée indéterminée et l'approvisionnement des clients. L'incapacité à reprendre rapidement les livraisons à la suite d'une catastrophe naturelle sur un lieu de production ou les coûts et contraintes divers liés aux réparations ou mesures palliatives provisoires associées pourraient avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière, les résultats et les perspectives du Groupe. En particulier, dans les pays susvisés tels que l'Argentine et le Chili, le Groupe ne dispose que d'un seul site de production, limitant notamment les possibilités d'approvisionnement alternatives à partir d'un autre site de production du Groupe. Par ailleurs, de tels événements pourraient impliquer le Groupe dans des procédures judiciaires dirigées à son encontre par d'éventuelles victimes en réparation des préjudices subis et/ou entraîner l'application de pénalités, susceptibles d'avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière, les résultats et les perspectives du Groupe.

3.2.5 Risques liés aux passifs environnementaux

Certains sites industriels du Groupe exercent une activité de production ou de décoration verrière depuis plusieurs décennies. Il s'agit soit de sites de production exploités historiquement par le Groupe, soit de sites de production exploités initialement par des tiers, puis acquis ultérieurement par le Groupe ; certains sites du Groupe ont été utilisés autrefois par d'autres industries lourdes, notamment en Allemagne et en Russie, pour des productions ou stockages militaires.

En raison de leur ancienneté et/ou de leur implantation ou usage d'origine, les matériaux de construction et/ou les équipements de certains sites du Groupe, notamment français, peuvent contenir des éléments amiantés. Par ailleurs, il ne peut être exclu que des sites du Groupe aient subi dans le passé des contaminations des sols ou des eaux. De ce fait, ils sont susceptibles de présenter un passif environnemental, qui pourrait faire naître des obligations coûteuses de retirer ou d'isoler les matériaux contaminés. A titre d'exemple, au Brésil, la fermeture du site de Canoas en 2012 a nécessité de procéder à des opérations de dépollution, qui sont toujours en cours à la date du présent document d'enregistrement universel, à la demande de l'administration locale.

En outre, des cas de contaminations de sols ont été détectés sur certains sites de production du Groupe par le passé. L'obligation de décontamination peut être mise à la charge des propriétaires, opérateurs ou utilisateurs présents ou passés des sites contaminés, y compris des sites appartenant à des tiers où des déchets ont pu être envoyés, sans que soit recherchée une faute ou la non-conformité à la loi des activités ayant causé ces contaminations. Le Groupe ne peut exclure que de tels coûts lui soient imputés à l'avenir, en raison de l'identification d'impacts environnementaux additionnels ou d'obligations additionnelles. En particulier, le Groupe a quitté en 2019 le site de production d'Agua Branca, localisé dans l'agglomération de Sao Paulo au Brésil. Il ne peut être exclu qu'une obligation de décontamination soit mise à sa charge dans l'hypothèse où un cas de contamination des sols serait détecté à l'occasion de la fermeture du site ou dans le futur. Il pourrait par ailleurs être imposé au Groupe, en vertu de la directive européenne 2010/75/UE relative aux émissions industrielles (« **Directive IED** ») telle que modifiée, ou d'autres lois et réglementations, de procéder à des évaluations des sols et des nappes phréatiques sur certains de ses sites, qui pourraient révéler des contaminations non connues à date. Le Groupe a ainsi enregistré au 31 décembre 2019 des « provisions pour risques environnementaux » pour un montant total de 13 millions d'euros.; aucune assurance ne peut être donnée que ces provisions couvriraient les coûts réels encourus par rapport aux passifs identifiés.

Les passifs environnementaux susceptibles de se matérialiser à l'occasion de la cession de sites ou d'une cessation d'activité, et plus généralement au cours de l'exploitation des sites du Groupe, sont susceptibles d'avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, l'image, les résultats, la situation financière et les perspectives du Groupe.

3.2.6 Risques liés aux investissements importants et à leur financement

Afin de maintenir l'excellence opérationnelle de son outil industriel, le Groupe réalise des investissements récurrents élevés, ayant représenté environ 200 millions d'euros par an au cours des dernières années, et incluant notamment des dépenses liées à la construction de nouveaux équipements ainsi qu'à la reconstruction et à l'entretien de ses installations existantes. Le Groupe entend continuer à poursuivre une politique d'investissement disciplinée, visant à limiter les investissements récurrents à environ 8% du chiffre d'affaires consolidé du Groupe (hors capitalisation du droit d'utilisation liée à l'application d'IFRS 16).

Le Groupe est généralement amené à reconstruire chaque année environ cinq à sept fours en moyenne. A titre d'exemple, le Groupe a investi, au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019, 24 millions d'euros pour reconstruire entièrement un des deux fours du site de Lagnieu (France) ainsi que 33 millions d'euros pour reconstruire un des deux fours du site de Burgos (Espagne) et moderniser les lignes de production de ces deux sites. Le Groupe a, également, annoncé qu'il investirait 10 millions d'euros supplémentaires en 2020 pour la rénovation du second four, et de ses lignes de production, du site de Burgos. Le Groupe a par ailleurs achevé la construction d'un nouveau site à Jacutinga au Brésil et d'un nouveau four au Chili (dans le cadre de l'arrêt de l'ancien four de ce site) qui a démarré au mois de février 2020. Il a, par ailleurs, démarré la construction d'un nouveau four sur les sites d'Azuqueca en Espagne et de Villa Poma en Italie (voir la section 5.7 « *Investissements* » du présent document d'enregistrement universel).

Le Groupe entend continuer à poursuivre une politique d'investissements disciplinée avec des investissements récurrents qui s'élèvent à environ 8% du chiffre d'affaires consolidés du Groupe, (voir la section 5.7 « *Investissements* » du présent document d'enregistrement universel). Le Groupe pourrait se trouver dans l'incapacité de faire face à de telles dépenses si son activité ne générerait pas une capacité d'autofinancement suffisante et si ses lignes de crédit disponibles s'avéraient également insuffisantes. La capacité du Groupe à générer des flux de trésorerie dépend notamment de la demande en produits du Groupe, du coût de l'énergie et des matières premières, et du succès du Groupe dans le développement et la production de nouveaux produits. Le Groupe pourrait ne pas être en mesure de réaliser ses dépenses d'investissement si les flux de trésorerie liés à l'exploitation ne sont pas suffisants ou s'il lui était impossible de disposer des fonds nécessaires en vertu de ses contrats de crédit existants ou s'il ne pouvait pas contracter de l'endettement supplémentaire en raison de tels événements.

Si le Groupe ne pouvait pas satisfaire à ses besoins en matière d'investissements pour quelque raison que ce soit, il pourrait se trouver dans l'incapacité de maintenir et de développer ses capacités de production, ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur son activité, ses résultats, sa situation financière et ses perspectives.

3.2.7 Risques liés aux produits défectueux

Bien que le Groupe mette en place des mesures de contrôle exigeantes (voir la section 3.6.2.2 du présent document d'enregistrement universel), si l'un de ses produits venait à ne pas être conforme à ses standards, notamment en raison d'une contamination accidentelle ou intentionnelle des matières premières, d'une défaillance des équipements de production ou d'une erreur humaine, le Groupe pourrait être contraint d'engager des frais substantiels afin de mener à bien les actions correctives nécessaires tout en subissant une atteinte à son image ou à celle des marques exploitées. Ces actions pourraient conduire le Groupe à devoir suspendre la production de certains produits et/ou à procéder à un rappel de produits auprès de ses clients et/ou à amener ses propres clients à rappeler leurs produits auprès de l'ensemble de leur chaîne de distribution et donc auprès des consommateurs finaux. Le Groupe pourrait ainsi avoir à indemniser les

clients et/ou les acteurs de la chaîne de distribution et/ou les consommateurs finaux pour le préjudice subi pouvant aller jusqu'à l'indemnisation de préjudices corporels (par exemple en cas de défaillance de la résistance des emballages à la pression de produits carbonatés). Les clients directs du Groupe – les acteurs de la chaîne de distribution – et ses clients indirects – les consommateurs finaux – pourraient, dans certains pays, obtenir réparation de leur préjudice devant les tribunaux même en l'absence de toute négligence ou faute de la part du Groupe. La mise sur le marché d'un produit estimé dangereux, l'omission de notifier aux autorités un problème de sécurité ou de prendre des mesures rectificatives, pourraient également conduire à des enquêtes réglementaires, à des retraits du marché, des injonctions de faire et/ou des poursuites judiciaires de la part desdites autorités.

Tout défaut dans la qualité ou la sécurité de l'un quelconque des produits du Groupe pourrait conduire à une mise en jeu de sa responsabilité par ses clients directs ou les consommateurs finaux en cas de préjudice subi en raison de ce défaut, et serait par ailleurs susceptible d'entraîner une publicité négative, d'entacher sa réputation et de lui faire perdre des parts de marché. De tels événements pourraient avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la réputation, les résultats, la situation financière et les perspectives du Groupe.

3.2.8 Risques liés aux activités internationales du Groupe

Au 31 décembre 2019, le Groupe exploitait 32 sites de production (regroupant 57 fours) et 3 sites de décor dans 11 pays, dans lesquels il a une présence industrielle.

16% du chiffre d'affaires consolidé du Groupe au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 a été réalisé dans des pays d'Europe de l'Est ainsi que d'Amérique latine, à savoir la Russie, l'Ukraine, le Brésil, l'Argentine et le Chili.

D'une manière générale, les activités du Groupe dans ces pays comportent des risques plus élevés que dans les pays d'Europe occidentale, notamment :

- une volatilité du produit intérieur brut (à titre d'exemple, l'Argentine a enregistré une diminution de son produit intérieur brut de -2,2% en 2019, après avoir enregistré une décroissance de 2,5% en 2018, qui suivait elle-même une croissance de 2,7% en 2017⁸) ;
- une relative instabilité économique (les taux d'inflation y sont fréquemment plus importants et fluctuants, par exemple en Argentine – confrontée à une hyperinflation (voir la section 3.4.1 « *Risques liés aux taux de change* » du présent document d'enregistrement universel – et au Brésil), sociale et politique ;
- des risques accrus en matière de corruption et d'éthique des affaires ;
- la fragilité des systèmes de santé qui les rend particulièrement vulnérables face à une crise comme la pandémie Covid-19 ;
- des modifications parfois importantes de la réglementation, notamment fiscale, ou son application imparfaite et des régimes fiscaux complexes, tel qu'au Brésil, en Russie ou en Ukraine ;
- des difficultés à obtenir l'exécution de contrats ou de décisions de justice (en particulier en Russie et en Ukraine) ou des difficultés de recouvrement ou à obtenir l'exécution, ou à se conformer à, des dispositions légales vagues ou ambiguës ;
- la nationalisation ou l'expropriation de biens privés (expropriation sans indemnités suffisantes pour reconstruire l'outil à l'identique) ;

⁸ Source : Banque Mondiale.

- l'exposition à des régimes juridiques divers, notamment en matière de propriété intellectuelle et de procédures collectives ;
- des droits de douane, des mesures protectionnistes et des obligations de licence pour l'import et l'export ;
- des difficultés à recruter ou fidéliser les salariés ;
- le non-respect des procédures de maîtrise des risques du Groupe, du fait de la structure décentralisée du Groupe ;
- d'importantes fluctuations des taux d'intérêt et de change (telles que par exemple la dévaluation du peso argentin et l'hyperinflation en Argentine (voir la note 2.5 des annexes aux comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2019) ou encore la récente dépréciation du peso chilien) ;
- des mesures de contrôle des changes et autres interventions ou restrictions défavorables imposées par les gouvernements, comme par exemple en Argentine (notamment des limitations dans le versement de dividendes ou de tout autre paiement provenant des filiales étrangères, des retenues à la source ou toute autre imposition assise sur des paiements ou des investissements réalisés par les filiales étrangères et toute autre restriction imposée par les pouvoirs publics étrangers) ;
- le risque de guerre, qui s'est matérialisé en Ukraine avec la crise de Crimée (avec un risque de mobilisation des salariés du Groupe dans les pays concernés) ;
- des troubles publics fréquents (comme le contexte de tensions sociales que connaît actuellement le Chili) et des pratiques de corruption ;
- des risques de sanctions dans certains pays (la Russie et l'Ukraine notamment), pouvant notamment viser ses clients ou fournisseurs ou le risque d'un conflit entre les mesures de sanctions prises par différents pays, ou plus généralement la réglementation locale en vigueur, plaçant le Groupe dans une situation où le respect par le Groupe d'une mesure de sanction prise par un pays donné conduit à la violation par celui-ci d'une mesure de sanction prise par un autre pays ;
- des actes de terrorisme.

Bien que les activités du Groupe dans les pays susmentionnés ne soient pas concentrées dans un seul pays, la survenance d'événements ou circonstances défavorables dans l'un ou plusieurs de ces pays dans lesquels le Groupe est présent pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière, les résultats et les perspectives du Groupe.

3.2.9 Risques liés aux relations avec certains fournisseurs et sous-traitants

Le Groupe fait appel à de nombreux fournisseurs de matières premières et de composants. Ainsi, les 10 premiers fournisseurs du Groupe représentaient environ 16% des approvisionnements du Groupe au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019. Le Groupe peut néanmoins, pour certains approvisionnements très spécifiques, s'appuyer sur un nombre limité de fournisseurs ; c'est en particulier le cas des approvisionnements en carbonate de soude, dans un secteur où la production est très concentrée, et de ses approvisionnements en sable.

Ainsi, la défaillance d'un ou de plusieurs fournisseurs significatifs ou d'un fournisseur exclusif, y compris à la suite de mouvements sociaux, de ruptures de stock imprévues, de défauts de qualité, de restrictions d'export ou de sanctions et, plus généralement, toute perturbation dans l'approvisionnement pourraient altérer les capacités de production du Groupe ou entraîner des coûts supplémentaires ayant une incidence défavorable sur son activité, ses résultats, sa situation financière, son patrimoine et ses perspectives.

Par ailleurs, le Groupe peut, pour un nombre limité de services et produits fournis à ses clients, faire appel à des sous-traitants agissant au nom et pour le compte du Groupe qui demeure responsable des prestations exécutées par ces sous-traitants. Dans le cadre de ces activités de sous-traitance, le Groupe est exposé au risque lié à la gestion de ces sous-traitants et au risque que ces derniers ne réalisent pas leur mission de façon satisfaisante, conformément aux réglementations applicables, ou dans les temps impartis. Le Groupe fait par exemple appel à un grand nombre d'entreprises de transport pour la livraison de ses produits à ses clients, l'exposant notamment au risque de disponibilité des transporteurs (en cas, par exemple, de grève de leurs salariés, comme cela a été le cas au Brésil en mai 2018, ou sur l'ensemble des pays européens où le Groupe est implanté du fait de la pandémie Covid-19), qui pourrait, dans l'hypothèse où le Groupe ne disposerait pas de transporteur capable de livrer les produits à l'échéance voulue, conduire à des retards de livraison importants. En France, le mouvement des gilets jaunes a suscité en 2019 des blocages de transports et, en fin d'année, les grèves liées à la réforme des retraites ont affecté la circulation des trains de marchandises, avec un impact sur les coûts de livraison des matières premières. En outre, le Groupe fait appel à des prestataires externes pour le stockage de ses produits avant livraison, principalement en France, le contraignant à mettre en place les processus logistiques appropriés auprès desdits prestataires pour la livraison efficace et le stockage sécurisé de ses produits. En cas de défaillance de ces sous-traitants, cela pourrait mettre en cause la capacité du Groupe à tenir ses engagements, à respecter les réglementations en cours ou à satisfaire les attentes de ses clients, ou conduire à une mise en cause de sa responsabilité, ce qui serait susceptible de nuire à sa réputation et d'avoir un effet défavorable significatif sur son activité, ses résultats, sa situation financière et ses perspectives.

Par ailleurs, en France, les sous-traitants du Groupe sont généralement des petites entreprises, pouvant générer une importante part de leur chiffre d'affaires avec le Groupe, voire parfois l'intégralité de leur chiffre d'affaires avec le Groupe. En raison des dispositions législatives encadrant en France la résiliation de contrats lorsque l'une des parties est en situation de dépendance économique, le Groupe pourrait rencontrer des difficultés à résilier un contrat de sous-traitance avec un sous-traitant défaillant, ou devoir lui payer des indemnités à ce titre, ce qui pourrait, dans l'hypothèse où cette situation devait perdurer, avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière, les résultats ou les perspectives du Groupe.

Enfin, le Groupe ne peut garantir que ses fournisseurs et sous-traitants respectent le droit du travail local ainsi que les normes environnementales et éthiques dans le cadre de leurs activités. S'il apparaît que ces fournisseurs et sous-traitants n'ont pas respecté le droit du travail local ou les normes environnementales ou éthiques, la réputation du Groupe et ses résultats pourraient en être négativement affectés. De plus, le remplacement d'un fournisseur ou d'un sous-traitant en conséquence de tels événements pourrait contraindre le Groupe à supporter des coûts supplémentaires et des perturbations ou interruptions de la production. La survenance de l'un ou plusieurs de ces risques pourrait ainsi avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière, les résultats et les perspectives du Groupe.

3.2.10 Risques liés aux relations avec la clientèle du Groupe

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019, le Groupe a réalisé 17% de son chiffre d'affaires consolidé avec ses 10 premiers clients.

Bien que le Groupe entretienne généralement des relations commerciales de longue durée avec ses principaux clients, il n'est cependant pas en mesure de garantir que celles-ci, de même que tous ses autres contrats et relations commerciales, seront effectivement renouvelées. Le Groupe ne peut de surcroît garantir que les conditions d'un tel renouvellement seront favorables. De plus, certains de ces contrats ou relations commerciales peuvent être interrompus dans certains cas, notamment en cas de non-respect de ses engagements par le Groupe. Enfin, des phénomènes de concentration de la clientèle du Groupe (tels que, ces dernières années, les rapprochements dans le secteur de la bière des brasseurs AB InBev et SAB Miller ou encore des filiales d'Heineken et Kirin au Brésil) pourraient engendrer une concentration des approvisionnements de ces clients en emballages en verre, qui pourrait s'effectuer au profit d'un concurrent du Groupe, et pourrait également augmenter la pression sur les prix ou entraîner une

dépendance du Groupe vis-à-vis de ces « grands comptes » sur les marchés où leur part du chiffre d'affaires est significative.

La perte d'un ou de plusieurs des clients principaux du Groupe, une réduction significative de ses ventes à ces clients ou un changement substantiel des conditions régissant ses relations commerciales, à raison des événements susvisés, pourraient avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la réputation, les résultats et les perspectives du Groupe.

En outre, conformément aux usages du commerce et des pratiques en vigueur sur les marchés sur lesquels le Groupe opère, un nombre important des accords conclus par le Groupe avec ses clients en particulier de taille moyenne ou petite mais également avec certains de ses clients importants, sont peu formalisés et consistent généralement en des accords tarifaires (généralement sans accord préalable sur les volumes) périodiquement renégociés entre les parties ou en des accords de partenariat informels et révisables, d'une durée variant de quelques mois à trois ans, selon la zone géographique concernée. Cette souplesse de fonctionnement peut néanmoins se traduire par une définition moins précise des droits des parties et, en cas de désaccord entre les parties sur le contenu de leur accord, conduire à des contestations, différends ou conflits qui pourraient avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière, les résultats et les perspectives du Groupe.

Enfin, certains clients du Groupe pourraient décider de développer une activité propre de production d'emballages en verre ou de délocaliser les zones de conditionnement et d'emballage, ce qui pourrait entraîner une perte de certains clients. La survenance de ces événements pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière, les résultats et les perspectives du Groupe.

3.2.11 Risques liés aux systèmes informatiques

Le Groupe s'appuie sur ses systèmes d'information pour assurer la conduite de ses activités (notamment pour le suivi de ses approvisionnements, ses commandes et la facturation de ses produits, la communication avec ses clients, la gestion de son personnel et la fourniture des informations nécessaires aux différents responsables opérationnels pour la prise de décisions). La gestion de son activité est ainsi de plus en plus dépendante des systèmes d'information (infrastructure, réseaux et applications informatiques). Malgré une politique de renforcement et un contrôle continu de la résilience et de la sécurisation des systèmes d'information, une panne ou une interruption importante résultant d'un incident (tels qu'une coupure d'électricité ou un incendie), d'un virus informatique, d'une attaque informatique ou d'une autre cause pourrait avoir un effet négatif sur la conduite de ses activités.

En juin 2017, le Groupe, comme de nombreuses autres entreprises et organisations en France et à l'étranger, a été touché par la cyberattaque NotPetya. Le Groupe a alors immédiatement isolé tous ses systèmes afin de préserver ses données et stopper la propagation du virus et a notamment suspendu sa messagerie électronique. Les usines du Groupe ont continué la production mais une partie des livraisons aux clients a néanmoins dû être interrompue durant cette période.

Par ailleurs, le Groupe externalise certains éléments de ses systèmes d'information et certaines activités dans le but d'optimiser la gestion de ses ressources, et d'améliorer l'efficacité et la sécurité de son infrastructure informatique. Il s'appuie ainsi sur la qualité du travail et l'expertise de ses prestataires de services en la matière, et est donc, en dépit du soin apporté à la sélection de ces prestataires, exposé au risque de défaillance de leur part dans la réalisation de leurs obligations.

Enfin, le Groupe attribue des droits d'accès à certaines parties de ses systèmes d'information à un nombre important de ses salariés mais également à des tiers, tels que des prestataires externes (prestataires informatiques ou consultants notamment). Dans ce cadre, le Groupe ne peut garantir, en dépit des procédures de contrôle mises en place, qu'un utilisateur ne puisse accéder à des données ou fonctionnalités auxquelles il n'était pas supposé accéder, ce qui pourrait conduire par exemple à la divulgation de données sensibles ou à la manipulation de données opérationnelles ou financières du Groupe.

La survenance de tels évènements pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière, les résultats et les perspectives du Groupe.

3.2.12 Risques liés à la santé et la sécurité au travail

Les ressources humaines constituent l'un des fondements de l'activité du Groupe. La réglementation en matière de droit du travail, et notamment en matière de sécurité et de santé au travail, ainsi que le recours au travail intérimaire, affectent particulièrement son activité. Bien que le Groupe déploie des efforts significatifs tant pour veiller à la conformité à cette réglementation, que pour s'assurer que les salariés intérimaires aient un niveau équivalent de formation, de qualification et de fiabilité à ceux de ses propres salariés, il ne peut garantir l'absence d'éventuels manquements dans ces domaines. Ainsi, le non-respect par le Groupe, ses salariés (en particulier ses salariés intérimaires) ou ses sous-traitants de ces obligations pourrait entraîner des amendes d'un montant significatif, des réclamations à son encontre et à l'encontre de l'entreprise employeur, liées à la violation de ces dispositions ou la perte d'habilitations et qualifications. Par ailleurs, cette réglementation est sujette à des évolutions régulières et au renforcement des contraintes qu'elle impose ; l'adaptation de l'organisation du Groupe afin de s'y conformer est susceptible de générer des coûts significatifs.

Le Groupe est également exposé au risque d'accidents de ses salariés ou de ses sous-traitants sur leurs lieux de travail (en particulier les sites industriels) ou lors de trajets, ou des salariés de prestataires externes intervenant sur ses sites. En dépit de l'attention portée à la sécurité et aux conditions de travail, le Groupe ne peut exclure la survenance ou l'accroissement, en fréquence comme en gravité, d'accidents du travail et maladies liées au travail.

En particulier, l'activité verrière du Groupe implique que ses salariés travaillent dans un milieu nécessitant la maîtrise des rayonnements de la chaleur et des contacts avec des parties chaudes, pour préserver tant les salariés que les installations, ayant conduit par le passé à l'utilisation de l'amiante sur certains sites de production du Groupe.

A ce titre, le Groupe est exposé à des demandes de reconnaissance en matière de maladie professionnelle liée à l'amiante et à leur indemnisation en complément des prises en charge pouvant être faites au titre des différents régimes de protection sociale existant dans les pays où le Groupe est implanté, notamment au titre de la faute inexcusable de l'employeur en France (voir la section 3.5.2 « *Risques liés aux réclamations au titre de maladies professionnelles* » du présent document d'enregistrement universel). Au 31 décembre 2019, le montant provisionné au titre de ces demandes pour faute inexcusable s'élevait à 1,1 million d'euros. Par ailleurs, le Groupe est également confronté aux réclamations de ses salariés et anciens salariés au titre de la réparation des potentiels préjudices d'anxiété subis en raison d'expositions supposées à des substances nocives ou toxiques susceptibles de générer un risque élevé de développer une pathologie grave, sur le fondement du droit commun et du manquement à l'obligation de sécurité de l'employeur (voir la section 18.5 « *Procédures judiciaires et d'arbitrage* » du présent document d'enregistrement universel). Les salariés du Groupe sont par ailleurs susceptibles d'être exposés à d'autres matériaux qui, même s'ils sont considérés comme inoffensifs aujourd'hui, pourraient à l'avenir être réputés dangereux pour la santé, comme ce fut le cas pour l'amiante dans le passé. En outre, de nouvelles technologies, ainsi que la mise en place de nouvelles procédures, suite notamment à des événements type pandémie Covid-19, services, outils et machines pourraient avoir des effets non anticipés sur les conditions de travail des salariés du Groupe, qui elles-mêmes pourraient avoir des conséquences défavorables significatives pour le Groupe. Enfin, dans le contexte de la pandémie de Covid-19 affectant notamment les zones d'implantation des sites de production du Groupe, la survenance d'un ou plusieurs cas de Covid-19 affectant les salariés ou sous-traitants du Groupe pourrait contraindre le Groupe de limiter, voire d'interrompre totalement la production sur les sites où travaillent les salariés ou sous-traitants concernés, ce qui pourrait avoir un impact défavorable sur les activités du Groupe.

3.2.13 Risques liés aux relations sociales

Le Groupe ne peut exclure des perturbations sociales, notamment des grèves, débrayages, actions de revendication ou autres troubles sociaux, qui pourraient venir perturber son activité et avoir un impact négatif significatif sur son image ainsi que sur son activité et ses résultats. Historiquement, la France connaît ainsi chaque année un nombre d'heures de grève important. Verallia France a par exemple connu plusieurs mouvements de grève soutenus au cours de l'exercice 2019 notamment sur les sites de production de Chalon sur Saône et Cognac ainsi qu'un mouvement général en fin d'année dans le cadre de la réforme des régimes de retraites.

Dans les différents pays où ses usines sont implantées, le Groupe, conformément à ses principes d'action et à son souci de dialogue social, est partie à de nombreux accords collectifs issus de négociations avec les partenaires sociaux dont certains sont conclus pour une période déterminée et donc sujets à renégociation périodique. Ces négociations ont par le passé, et pourraient à l'avenir, créer des tensions sociales, notamment des grèves, si de nouveaux accords avec les partenaires sociaux dans des termes et conditions acceptables par chaque partie étaient difficiles à trouver. Les négociations sociales, et notamment les négociations des accords collectifs susmentionnés ou les négociations salariales périodiques, sont susceptibles d'augmenter les coûts d'exploitation du fait du versement de salaires ou d'avantages en nature ou pécuniaires plus élevés qui en résulterait, ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, les résultats, la situation financière et les perspectives du Groupe.

3.2.14 Risques liés aux acquisitions

Afin de générer une croissance additionnelle de son chiffre d'affaires, le Groupe pourrait envisager des acquisitions créatrices de valeur.

Dans le cadre de telles acquisitions, le Groupe pourrait notamment rencontrer les difficultés suivantes :

- l'intégration de nouvelles sociétés pourrait engendrer des coûts substantiels, ainsi que des retards ou d'autres difficultés d'ordre financier et opérationnel ;
- les hypothèses avancées dans le plan d'affaires des sociétés acquises pourraient s'avérer incorrectes, notamment en matière de synergies et performances ;
- la réalisation d'acquisitions dans un nouveau pays et/ou dans un pays qui n'est pas le pays d'origine du Groupe pourrait impliquer des risques accrus ; et
- l'acquisition de nouvelles sociétés pourrait générer des contraintes juridiques imprévues, telles que l'apparition de passifs plus importants que ceux évalués lors de la phase de *due diligence* d'acquisition.

De manière générale, les bénéfices attendus des acquisitions futures ou réalisées pourraient ainsi ne pas se concrétiser dans les délais et aux niveaux attendus, ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière, les résultats et les perspectives du Groupe.

A titre d'exemple, le Groupe a réalisé l'acquisition du verrier Alver en Algérie 2011 ; devant la détérioration de la performance opérationnelle ainsi que des perspectives limitées d'amélioration des résultats de la filiale, le Groupe l'a ensuite cédée en mai 2018 pour un prix symbolique.

3.2.15 Risques liés aux partenariats

Dans le cadre de ses activités, le Groupe a conclu et peut être amené à conclure un certain nombre de partenariats stratégiques (co-entreprises) avec des entreprises locales, comme c'est le cas en Argentine, via sa filiale Rayen Cura, qu'il détient à 60% aux côtés du groupe diversifié chilien Cristalerias Chile. Dans le cadre des accords de partenariat ou de joint-venture correspondants, le Groupe pourrait être

contraint, pour la prise de certaines décisions, de solliciter l'accord de ses partenaires dont les intérêts pourraient ne pas être alignés sur les siens.

En outre, si l'un des partenaires du Groupe devait rencontrer des difficultés financières, modifiait sa stratégie, souhaitait résilier un partenariat stratégique ou, plus généralement, en cas de désaccord sur les modalités du partenariat (comme cela a été le cas pour la joint-venture IVN, constituée par le Groupe au Brésil (voir les sections 7.1.2.7. « *Les acquisitions, cessions et changements de périmètre* » et 18.5 « *Procédures judiciaires et d'arbitrage* » du présent document d'enregistrement universel), cela pourrait, par exemple, affecter la possibilité du Groupe de mettre en place sa stratégie, le contraindre à cesser des activités dans des conditions non-optimales et l'exposer en particulier à des risques de contentieux notamment avec son partenaire, et donc avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière, ses résultats et ses perspectives.

3.3 Risques liés à la Société

3.3.1 Risques liés à l'endettement du Groupe et aux clauses restrictives de ses contrats de financement

Au 31 décembre 2019, le montant total de l'endettement brut du Groupe s'élevait à 1 809,8 millions d'euros (voir la section 8.2.2 « *Passifs financiers* » du présent document d'enregistrement universel).

L'endettement du Groupe peut avoir des conséquences négatives, telles que :

- exiger du Groupe qu'il consacre une part significative des flux de trésorerie provenant de ses activités opérationnelles à la rémunération et au remboursement de sa dette, réduisant ainsi la capacité du Groupe à affecter les flux de trésorerie disponibles pour financer sa croissance organique, réaliser des investissements et pour d'autres besoins généraux de l'entreprise ;
- augmenter la vulnérabilité du Groupe au ralentissement de l'activité ou aux conditions économiques ;
- placer le Groupe dans une situation moins favorable par rapport à ses concurrents qui ont moins de dette par rapport aux flux de trésorerie ;
- limiter la flexibilité du Groupe pour planifier ou réagir aux changements de ses activités et de ses secteurs ;
- limiter la capacité du Groupe à engager des investissements destinés à sa croissance ;
- limiter la capacité du Groupe à réaliser sa politique de croissance externe ; et
- limiter la capacité du Groupe et de ses filiales à emprunter des fonds supplémentaires ou à lever des capitaux à l'avenir, et augmenter les coûts de ces financements supplémentaires.

Par ailleurs, la capacité du Groupe à honorer ses obligations, à payer les intérêts au titre de ses emprunts ou encore à refinancer ou rembourser ses emprunts selon les modalités qui y sont prévues, dépendra de ses performances opérationnelles futures et pourra être affectée par de nombreux facteurs (conjoncture économique, conditions du marché de la dette, évolutions réglementaires, etc.) dont certains sont indépendants du Groupe.

Le Groupe est également exposé au risque de fluctuation des taux d'intérêt dans la mesure où une part importante de sa dette est stipulée à un taux variable égal à l'EURIBOR augmenté d'une marge. Outre les fluctuations potentielles de l'EURIBOR (voir la Section 3.4.3 « *Risques liés aux taux d'intérêt* » du présent document d'enregistrement universel), les marges applicables dans le cadre du Contrat de Crédit Senior, qui constitue une proportion importante de la dette du Groupe, augmentent en fonction du niveau du ratio dette nette totale/EBITDA consolidé pro forma du Groupe, tel que défini dans le Contrat de Crédit Senior

(l'EBITDA consolidé pro forma correspondant à l'EBITDA ajusté tel que défini dans le présent Document d'enregistrement universel) (voir la section 8.2.2.1 « *Contrat de Crédit Senior* » du présent document d'enregistrement universel).

En cas d'insuffisance de liquidités afin d'assurer le service de sa dette, le Groupe pourrait être contraint de réduire ou de différer des acquisitions ou des investissements, de céder des actifs, de refinancer son endettement ou de rechercher des financements complémentaires, ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur son activité ou sa situation financière. Le Groupe pourrait ne pas être en mesure de refinancer son endettement ou d'obtenir des financements complémentaires à des conditions satisfaisantes.

Le Contrat de Crédit Senior impose en outre au Groupe de se conformer à des covenants, notamment financiers, et à un ratio spécifique (voir le Chapitre 8 « *Trésorerie et capitaux du Groupe* » du présent document d'enregistrement universel). Ces covenants limitent, entre autres, la capacité du Groupe à, sous réserve d'exceptions usuelles pour ce type de financement :

- constituer des sûretés ;
- céder des actifs ;
- réaliser certaines fusions ; et
- procéder à un changement de la nature des activités du Groupe.

Les restrictions contenues dans le Contrat de Crédit Senior pourraient affecter la capacité du Groupe à exercer ses activités, et limiter sa capacité à réagir en fonction des conditions du marché ou encore à saisir des opportunités commerciales qui se présenteraient. À titre d'exemple, ces restrictions pourraient affecter la capacité du Groupe à financer les investissements de ses activités, procéder à des acquisitions stratégiques, des investissements ou des alliances, restructurer son organisation ou financer ses besoins en capitaux. De plus, la capacité du Groupe à respecter ces clauses restrictives pourrait être affectée par des événements indépendants de sa volonté, tels que les conditions économiques, financières et industrielles. Un manquement de la part du Groupe à ses engagements ou ces restrictions pourrait constituer un cas de défaut aux termes du Contrat de Crédit Senior.

En cas de défaut auquel il ne serait pas remédié ou renoncé, les créanciers concernés pourraient mettre fin à leur engagement et/ou exiger que tous les montants en cours deviennent immédiatement exigibles. Cela pourrait activer les clauses de défaut croisé d'autres contrats du Groupe. Ce type d'événements pourrait avoir un effet significatif défavorable pour le Groupe, jusqu'à entraîner la faillite ou la liquidation du Groupe.

La survenance de l'un des risques décrits ci-dessus pourrait avoir une incidence défavorable significative sur l'activité du Groupe, ses résultats d'exploitation et sa situation financière.

3.3.2 Risques liés au contrôle de la Société par un actionnaire majoritaire

Au 31 décembre 2019, Horizon Investment Holdings, société détenue à hauteur de 100% par la société Horizon Parent Holdings S.à.r.l., elle-même détenue à hauteur de 100% par AIF VIII Euro Leverage, L.P., un fonds d'investissement géré par un affilié d'Apollo Global Management, Inc., détient 55,3% du capital et des droits de vote de la Société. En conséquence, Horizon Investment Holdings pourrait influencer de manière significative sur les décisions stratégiques du Groupe et/ou, en fonction de la participation aux assemblées générales, faire adopter ou rejeter toutes les résolutions soumises à l'approbation des actionnaires de la Société en assemblée générale ordinaire et en assemblée générale extraordinaire, notamment la nomination des membres du conseil d'administration, l'approbation des comptes annuels et la distribution de dividendes ainsi que l'autorisation de procéder à des augmentations de capital ou autres émissions de titres, les opérations de fusion ou d'apport ou toute autre décision nécessitant l'approbation

des actionnaires de la Société dans les conditions visées ci-dessus. En outre, au regard de sa taille, si une cession, partielle ou totale, de sa participation par Horizon Investment Holdings survenait, ou si une telle cession était perçue comme imminente ou probable, le prix de marché des actions de la Société pourrait être impacté à la baisse de façon significative.

3.4 Risques de marché

3.4.1 Risques liés aux taux de change*

Une part des actifs, des passifs, des revenus et des charges du Groupe est libellée en devises autres que l'euro. L'établissement des états financiers du Groupe (libellés en euros) requiert la conversion en euros de ces actifs, passifs, revenus et charges aux taux de change alors applicables. En conséquence, les variations des taux de change par rapport à l'euro affectent le montant des postes concernés dans les états financiers du Groupe même si leur valeur reste inchangée dans leur devise d'origine (risque de change translationnel).

Au-delà de ce risque de conversion, les résultats du Groupe ne sont pas significativement affectés par l'effet d'une variation des taux de change dans la mesure où, en règle générale, les coûts et les produits du Groupe sont réalisés dans la même devise. Ceci s'explique par le caractère régional ou local des marchés du Groupe.

Toutefois, certaines filiales situées dans les pays d'Europe de l'Est qui exportent des produits dans la devise du pays importateur peuvent être exposées aux fluctuations des taux de change ; il en est de même pour les filiales situées dans les pays d'Amérique Latine qui achètent des matières premières et de l'énergie ou réalisent des investissements en dollars américains et euros (risque de change transactionnel). Dans le cours normal des affaires, le Groupe peut également être exposé à un risque de taux de change sur certaines dettes financières libellées dans une monnaie autre que la monnaie fonctionnelle de certaines filiales. Au 31 décembre 2019, la juste valeur du total des instruments financiers dérivés de change s'élevait à -1,1 million d'euros.

Les principales devises d'exposition du Groupe au risque de change translationnel sont le real brésilien, le peso argentin et le rouble russe, dont la sensibilité sur les capitaux propres est décrite à la note 20.2.2 « *Risque de change* » des comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019, les résultats du Groupe ont été impactés par la forte dévaluation du peso argentin, et, dans une moindre mesure, du real brésilien, impactés par la crise économique et politique affectant ces pays (voir la section 7.1.2.4 du présent document d'enregistrement universel).

En outre, à la suite de la forte hausse du taux cumulé d'inflation sur plusieurs années en Argentine, permettant de considérer l'économie argentine en hyperinflation, le Groupe a eu l'obligation d'appliquer la norme IAS 29 « *Hyperinflation* » à ses activités en Argentine et ce à partir du 1^{er} janvier 2018. L'application de cette norme impose la réévaluation des actifs et passifs non monétaires et du compte de résultat pour refléter les modifications de pouvoir d'achat dans la monnaie locale. Ces réévaluations peuvent conduire à un profit ou une perte sur la position monétaire nette intégrée au résultat financier. Par ailleurs, cette norme requiert de convertir le compte de résultat de la filiale au taux de clôture plutôt qu'au taux moyen de la période. Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019, l'impact net sur le chiffre d'affaires de l'hyperinflation en Argentine est de 3,1 millions d'euros.

3.4.2 Risque de liquidité

Le risque de liquidité est le risque de ne pas disposer des fonds nécessaires pour faire face aux engagements à leur échéance. Cela inclut, d'une part, le risque que des actifs ne puissent être vendus rapidement dans des conditions satisfaisantes en cas de besoin et, d'autre part, le risque d'exigibilité anticipée des passifs ou de nonaccès au crédit à des conditions satisfaisantes.

Dans un contexte de crise, le Groupe pourrait ne pas être en capacité d'obtenir les financements ou refinancements nécessaires pour mettre en œuvre son plan d'investissement ou d'obtenir ces financements ou refinancements à des conditions acceptables.

Les échéances contractuelles des passifs financiers du Groupe, y compris les paiements d'intérêts, sont présentées en note 20.1 « *Risque de liquidité* » des comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2019.

En plus des dettes financières, au 31 décembre 2019, le passif financier du Groupe inclut 383,6 millions d'euros en dettes fournisseurs et 277,0 millions d'euros en autres passifs courants (dont des montants dus au titre des swaps sur le fioul et le gaz).

3.4.3 Risques liés aux taux d'intérêt

Le Groupe est exposé au risque de fluctuation des taux d'intérêt en raison de certaines de ses dettes dont les taux d'intérêt sont indexés sur le taux interbancaire offert européen (« EURIBOR »), augmenté d'une marge. Par ailleurs, le Contrat de Crédit Senior porte également intérêt à un taux variable indexé sur l'EURIBOR. L'EURIBOR pourrait augmenter considérablement à l'avenir, entraînant une charge d'intérêts supplémentaire pour le Groupe, réduisant les flux de trésorerie disponibles pour les investissements et limitant sa capacité à honorer le service de ses dettes. Au 31 décembre 2019, l'encours de la dette à taux variable du Groupe, après prise en compte des instruments dérivés, s'élevait à 297,8 millions d'euros et l'encours de la dette à taux fixe du Groupe s'élevait à 1 512,1 millions d'euros, y compris les intérêts courus. En 2018, le Groupe a mis en place des swaps des taux d'intérêt, pour un montant nominal de 1 500 millions d'euros avec une maturité en août 2022 (voir la section 3.6.2.2 « *La gestion des risques opérationnels* » du présent document d'enregistrement universel). En octobre 2019, à la suite du Refinancement, le Groupe a procédé au débouclage de 250 millions d'euros de swaps de taux d'intérêt.

La sensibilité, au 31 décembre 2019, du résultat avant impôt à l'impact de variations du taux d'intérêt applicable au coût d'endettement du Groupe est présentée en note 20.2.1 « *Risque de taux d'intérêt* » des comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2019.

3.4.4 Risques de crédit ou de contrepartie

Le risque de crédit et/ou de contrepartie correspond au risque qu'une partie à un contrat conclu avec le Groupe manque à ses obligations contractuelles entraînant une perte financière pour le Groupe.

Les actifs financiers qui pourraient exposer le Groupe à des risques de crédit et/ou contrepartie sont principalement les créances sur ses fournisseurs ou partenaires (en cas notamment de défaut de paiement ou de non-respect des délais de paiement), la trésorerie et les équivalents de trésorerie, les investissements et les instruments financiers dérivés.

3.5 Risques juridiques

3.5.1 Risques liés à la réglementation, notamment environnementale, et son évolution*

Les activités du Groupe sont soumises à diverses réglementations (y compris la réglementation boursière depuis l'introduction en bourse de la Société), notamment en matière de conformité et de compatibilité des produits qu'il vend à la réglementation qui leur est propre, de normes industrielles, de sécurité, de santé ou encore en matière environnementale (voir le Chapitre 9 « *Environnement législatif et réglementaire* » du présent document d'enregistrement universel).

Une modification ou un renforcement des dispositifs réglementaires applicables aux activités du Groupe, un durcissement de leur application, un conflit entre les lois et règlements adoptés par différents pays et/ou une évolution de leur interprétation par les autorités compétentes, pourraient entraîner des coûts ou des investissements supplémentaires qui pourraient être significatifs, à l'image des législations en matière de

responsabilité environnementale fondées sur le principe du pollueur payeur et résultant de la directive européenne 2004/35/CE (voir le Chapitre 9 du présent document d'enregistrement universel), ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, les résultats, la situation financière et les perspectives du Groupe.

Par ailleurs, l'entrée en vigueur de nouvelles normes, telles celles relatives au recyclage ou à la consigne des différents matériaux d'emballage, pourrait engendrer des surcoûts ou des contraintes de logistique pour certains clients du Groupe qui pourraient choisir de réduire leur consommation, voire de mettre un terme à l'utilisation d'emballages en verre pour leurs produits. Le Groupe pourrait ainsi être conduit à réduire, suspendre, ou même cesser la production de certains types de produits, ou l'exploitation d'une ou plusieurs de ses unités de production, sans assurance de pouvoir compenser les pertes correspondantes et de pouvoir reprendre un jour l'exploitation desdites unités de production. Les évolutions réglementaires pourraient également affecter les prix, marges, investissements et activités du Groupe, notamment si ces évolutions entraînaient des changements significatifs ou structurels du marché de l'emballage alimentaire pouvant affecter les parts de marché du verre, les volumes produits ou les coûts de production. La survenance de l'un ou de plusieurs des événements susmentionnés pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, les résultats, la situation financière et les perspectives du Groupe.

A titre d'exemple, en raison des préoccupations croissantes liées à l'impact des émissions de dioxyde de carbone (dits « gaz à effet de serre ») sur le changement climatique, certaines réglementations en matière d'environnement destinées à réduire les émissions de dioxyde de carbone ont été, et continueront à l'avenir à être, adoptées (voir le chapitre 9 « *Environnement législatif et réglementaire* » du présent document d'enregistrement annuel. Ainsi, en application de la réglementation relative aux quotas d'émission de dioxyde de carbone (voir le chapitre 9 susvisé) et compte tenu du déficit de quotas du Groupe, celui-ci a enregistré au cours de l'exercice 2019 une provision d'un montant de 37,7 millions d'euros. Par ailleurs, afin de sécuriser les prix auxquels il devra acquérir les quotas, et en perspective de la fin de la phase III (voir le chapitre 9 susvisé), le Groupe a procédé à des achats à terme de quotas de dioxyde de carbone sur le marché pour un montant total s'élevant à 34,9 millions d'euros au 31 décembre 2019, correspondant aux déficits attendus au titre de la Phase III. Le dénouement des achats à terme et la livraison des quotas donnera lieu à un décaissement de trésorerie par le Groupe (qui enregistrera par conséquent une reprise de la provision susvisée à hauteur du montant desdits décaissements) principalement en 2021. Par ailleurs, compte tenu des évolutions à venir de la réglementation applicable (voir le chapitre 9 susvisé), le Groupe anticipe d'ores et déjà que le nombre de quotas attribués gratuitement sera inférieur à celui observé par le passé, ce qui ne lui permettra probablement pas de faire face à ses obligations de restitution au titre de ses émissions de dioxyde de carbone. Dans la perspective du début de la phase IV (2021-2030) (voir le chapitre 9 susvisé), le Groupe a ainsi d'ores et déjà procédé, au cours de l'exercice 2019, à des achats à terme de quotas de dioxyde de carbone sur le marché pour un montant total s'élevant, au 31 décembre 2019, à 24,6 millions d'euros. De plus, en cas d'augmentation significative de la capacité de production d'un ou de plusieurs de ses sites, le Groupe devrait demander aux autorités compétentes de revoir le niveau de quotas alloués au(x)dit(s) site(s), sans certitude qu'une telle demande serait accueillie favorablement et pour le niveau de quotas demandé. Le Groupe estime donc que, malgré les efforts qu'il pourrait engager pour réduire ses émissions de dioxyde de carbone, il sera contraint de poursuivre sa politique d'acquisition de quotas sur le marché, pour des montants importants, ce qui pourrait conduire à une augmentation de ses coûts opérationnels et pourrait avoir un effet défavorable significatif sur son activité, ses résultats, sa situation financière et ses perspectives. Cette situation pourrait par ailleurs contraindre le Groupe à procéder à une rupture technologique, se traduisant par des investissements significatifs sur les sites concernés, afin notamment de concevoir et de construire des fours à faibles émissions de dioxyde de carbone, ce qui pourrait conduire à une augmentation de ses dépenses d'investissement et pourrait ainsi avoir un effet défavorable significatif sur son activité, ses résultats, sa situation financière et ses perspectives.

Par ailleurs, une évolution de législation ou de la position des administrations en charge de la délivrance des autorisations d'exploitation, et ce notamment en Allemagne, en Ukraine et en Italie à la date du présent

document d'enregistrement universel, pourrait contraindre le Groupe à devoir respecter des limites d'émissions d'oxyde d'azote significativement plus basses que celles qui s'appliquent actuellement à ses sites de production. Ces nouvelles limites pourraient notamment s'appliquer, selon le pays, aux installations existantes, aux fours nouvellement construits ou encore aux reconstructions de fours avec augmentation de capacités. L'application aux sites concernés d'une limite d'émission d'oxyde d'azote significativement plus basse que celle actuellement en vigueur pourrait leur imposer, afin de s'y conformer, l'installation d'un filtre, dont le coût est évalué à environ 1,5 million d'euros.

Les préoccupations environnementales peuvent conduire les États et les instances communautaires à mettre en œuvre d'autres réglementations qui sont susceptibles d'être contraignantes pour le Groupe et d'avoir un effet défavorable significatif sur son activité, ses résultats, sa situation financière et ses perspectives. Ainsi, dans l'Union Européenne, chaque bouteille ne peut en principe contenir plus de 100 ppm de métaux lourds (limite imposée par la Directive 94/62/CE « Emballages et Déchets d'Emballages », telle que modifiée). Par dérogation, les bouteilles fabriquées à partir de verre recyclé peuvent contenir plus de 100 ppm de métaux lourds (voir le Chapitre 9 du présent document d'enregistrement universel). Cette dérogation n'est toutefois pas applicable aux bouteilles décorées avec des émaux contenant des métaux lourds, même de manière infime. Compte tenu de la difficulté que peut représenter le respect de la limite de 100 ppm par bouteille, certaines bouteilles produites par le Groupe à partir de verre recyclé pourraient ne plus bénéficier de l'adjonction ultérieure d'un décor contenant des métaux lourds, afin de ne pas perdre le bénéfice de la dérogation susvisée, et limiter ainsi les possibilités de production du Groupe, ce qui pourrait avoir un effet défavorable sur l'activité, les résultats, la situation financière et les perspectives du Groupe. Par ailleurs, un certain nombre d'Etats des Etats-Unis dans lesquels certains clients du Groupe sont susceptibles de vendre leurs produits emballés dans des bouteilles produites par le Groupe, en particulier les bouteilles pour vins tranquilles et vins pétillants et les contenants pour spiritueux, imposent une limitation de 100 ppm par bouteille, sans dérogation possible pour les bouteilles fabriquées avec du verre recyclé. Le Groupe ne peut contrôler les exportations finales de ses clients et ne peut ainsi exclure que des bouteilles qu'il a produites sur des sites de production localisés dans l'Union européenne à partir de verre recyclé et contenant plus de 100 ppm par bouteille, comme cela lui est autorisé conformément à la dérogation susvisée, soient utilisées pour l'emballage de produits vendus dans les Etats susvisés, en violation de la réglementation locale applicable, susceptible de l'exposer à des sanctions financières, ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur les résultats, l'activité, la situation financière et les perspectives du Groupe.

Enfin, le Groupe a été et est encore partie à diverses procédures judiciaires ou précontentieuses du fait de sa mise en cause pour des violations de la réglementation environnementale applicable. Ainsi, en 2019, suite à un accident ayant entraîné la mort d'un salarié d'un sous-traitant sur un site français du Groupe, le redémarrage d'un électrofiltre arrêté pour maintenance et sur lequel l'accident mortel avait eu lieu, a été retardé suite aux procédures judiciaires en cours dans le cadre de cet accident mortel. Les émissions de ce site devenant alors supérieures aux limites autorisées pour un temps excédant celui autorisé par l'administration, le site a été menacé de devoir limiter ses productions afin de pouvoir respecter (sans filtre) les conditions d'exploitation données par son autorisation.

Si le Groupe ne parvenait pas à se conformer à la réglementation environnementale, s'exposant ainsi à des sanctions financières et/ou pénales, voire à une fermeture temporaire ou permanente des sites concernés, cela pourrait avoir un effet défavorable significatif sur les résultats, l'activité, la situation financière et les perspectives du Groupe.

3.5.2 Risques liés aux réclamations au titre de maladies professionnelles*

L'activité verrière du Groupe implique que ses salariés travaillent dans un milieu nécessitant la maîtrise des rayonnements de la chaleur et des contacts avec des parties chaudes, pour préserver les salariés et les installations. Ainsi, et comme cela était le cas dans de nombreux autres secteurs industriels travaillant à haute température, l'amiante, incorporée dans d'autres composants, était dans le passé présente dans l'industrie verrière, principalement dans les équipements de protection, jusqu'à ce que soient prises les

mesures de substitution de ce matériau par de nouveaux matériaux rendues possibles grâce aux avancées technologiques. Depuis le milieu des années 1990, les éléments amiantés ont été progressivement supprimés des sites du Groupe situés en Europe occidentale, aussi bien dans les protections des hommes que dans celles des équipements de production. Du fait de l'ancienneté de certains sites du Groupe, les constructions peuvent avoir utilisé des fibrociments. Lors de la modernisation ou réparation de ces bâtiments, le coût de ces réparations est accru du fait des contraintes liées à la dépose de ces types de matériaux.

Néanmoins, dans certains pays où le Groupe est implanté, notamment en Russie et en Ukraine, certains de ses sites de production peuvent encore contenir des éléments amiantés. Dans ces pays, le Groupe fait ses meilleurs efforts pour mettre en place des plans de retrait des éléments amiantés susceptibles d'être présents sur ses équipements. Ces plans peuvent s'étaler sur plusieurs années.

Le Groupe est exposé à des demandes de reconnaissance en matière de maladie professionnelle liée à l'amiante et à leur indemnisation en complément des prises en charge pouvant être faites au titre des différents régimes de protection sociale existant dans les pays où le Groupe est implanté, notamment en France au titre de la faute inexcusable de l'employeur. De plus, les charges financières de ces régimes pourraient être considérablement alourdies du fait du surenchérissement possible des coûts des régimes de protection sociale. Au 31 décembre 2019, le montant provisionné au titre des demandes pour faute inexcusable s'élevait à 1,1 million d'euros. Par ailleurs, le Groupe est également confronté aux réclamations de ses salariés et anciens salariés au titre de la réparation des potentiels préjudices d'anxiété subis en raison d'expositions supposées à des substances nocives ou toxiques susceptibles de générer un risque élevé de développer une pathologie grave, sur le fondement du droit commun et du manquement à l'obligation de sécurité de l'employeur (voir la section 18.5 « *Procédures judiciaires et d'arbitrage* » du présent document d'enregistrement universel).

Par ailleurs, bien que le Groupe mette en place une politique en matière d'hygiène et de sécurité visant à l'amélioration de l'environnement de travail, des demandes liées à l'activité verrière développée par le Groupe existent et peuvent survenir pour d'autres conséquences liées au milieu de travail (autres que les demandes en lien avec la présence d'amiante). Tel est le cas notamment des demandes liées à l'environnement sonore généré par les machines de formage (des demandes ont notamment été enregistrées au Brésil), à l'utilisation de sable dans la composition du verre et de produits susceptibles de contenir des métaux lourds ou des solvants pour les activités de décor ou encore à l'exposition à des fumées. Le Groupe peut également devoir faire face à un risque de réclamations au titre de maladies professionnelles résultant de matériaux présents ou utilisés sur les lieux de production du Groupe, notamment les maladies liées à l'amiante susvisées mais aussi à la silicose, et dans certaines installations, à la légionellose. Le Groupe est également exposé à une augmentation des demandes de reconnaissance de maladies liées à des troubles musculo-squelettiques (TMS), résultant de certaines opérations ou gestes répétitifs. Si de telles demandes aboutissaient, elles pourraient avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière, les résultats et les perspectives du Groupe.

3.5.3 Risques liés aux contentieux et enquêtes en cours

Dans le cours normal de leurs activités, les sociétés du Groupe peuvent être impliquées dans un certain nombre de procédures judiciaires, administratives, pénales ou arbitrales notamment en matière de responsabilité civile, de concurrence, de propriété intellectuelle, fiscale ou industrielle, environnementale et de discrimination. Les litiges les plus significatifs en cours ou pour lesquels le Groupe a reçu des notifications sont détaillés à la Section 18.5 du présent document d'enregistrement universel. Dans le cadre de certaines de ces procédures, des réclamations pécuniaires d'un montant important sont faites ou pourraient être faites à l'encontre d'une ou de plusieurs sociétés du Groupe. Les provisions éventuelles correspondantes, que le Groupe serait amené à enregistrer dans ses comptes, pourraient se révéler insuffisantes, ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière, ses perspectives et ses résultats. Au 31 décembre 2019, le montant total des provisions pour litiges du Groupe s'élevait à 8,1 millions d'euros (voir la note 18 des comptes consolidés du Groupe pour

l'exercice clos le 31 décembre 2019 inclus à la section 18.1.1 du présent document d'enregistrement universel).

Il ne peut être exclu que dans le futur de nouvelles procédures, connexes ou non aux procédures en cours, relatives aux risques identifiés par le Groupe ou liées à de nouveaux risques, soient engagées à l'encontre de l'une des entités du Groupe. Ces procédures, si elles connaissent une issue défavorable, pourraient avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière, les résultats et les perspectives du Groupe.

3.5.4 Risques liés à la fiscalité et à ses évolutions

Le Groupe est soumis à une législation fiscale complexe et évolutive dans les différents pays dans lesquels il est présent. Il est notamment soumis, du fait de son activité internationale, aux règles relatives aux prix de transferts, qui peuvent être particulièrement complexes et sujettes à des interprétations divergentes. Le Groupe est également soumis à des règles de limitation de la déductibilité des intérêts en France.

Les évolutions de la législation fiscale pourraient avoir des conséquences défavorables significatives sur sa situation fiscale, son taux d'imposition effectif ou le montant des impôts et d'autres prélèvements obligatoires auxquels il est assujéti ainsi que sur ses obligations déclaratives. Par ailleurs, les lois et réglementations fiscales des différents pays dans lesquels le Groupe est implanté peuvent faire l'objet d'interprétations très diverses. Le régime fiscal et social appliqué à ses activités, aux opérations de réorganisations intragroupe (passées ou futures) impliquant les sociétés du Groupe, ses actionnaires, ses salariés et/ou ses dirigeants est ou pourrait parfois être fondé sur des interprétations des lois et réglementations françaises ou étrangères. Le Groupe n'est dès lors pas en mesure de garantir que les autorités fiscales concernées seront en accord avec son interprétation de la législation applicable dans les juridictions concernées. En outre, les lois et réglementations fiscales ou d'autres prélèvements obligatoires peuvent être modifiés et l'interprétation et l'application qui en est faite par les juridictions ou les administrations concernées peuvent changer, en particulier dans le cadre des initiatives communes prises à l'échelle internationale ou communautaire (OCDE, G20, Union européenne), ce qui pourrait alourdir la charge fiscale pesant sur le Groupe. Une contestation de sa situation fiscale par les autorités concernées pourrait conduire au paiement par le Groupe d'impôts supplémentaires, à des redressements et pénalités potentiellement importants ou encore à une augmentation des coûts de ses produits ou services aux fins de répercuter ces impôts, ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur son activité, ses résultats, sa situation financière et ses perspectives.

3.5.5 Risques liés à la réglementation en matière de droit de la concurrence

Le Groupe est soumis à la réglementation en matière de droit de la concurrence, au niveau national et européen. Dans les marchés où le Groupe dispose d'une présence forte, cette réglementation peut réduire sa flexibilité opérationnelle et limiter sa capacité à procéder à de nouvelles acquisitions significatives et mettre ainsi en œuvre sa stratégie de croissance externe.

Le Groupe fait par ailleurs périodiquement l'objet de demandes d'information par les autorités de la concurrence. Ainsi, ses filiales russes (KMS et Kamyshin) ont fait l'objet de demandes d'informations des autorités russes de la concurrence relatives au marché des bouteilles en verre pour le vin et aux éventuelles impossibilités pour les verriers de faire face à la demande, y compris à destination de la Crimée. A la date du présent document d'enregistrement universel, la Société ne dispose pas d'informations sur les investigations conduites par les autorités russes de la concurrence sur ce marché.

Si, à la suite d'une demande d'information et/ou d'une enquête, une autorité compétente en matière de droit de la concurrence concluait à la participation du Groupe à des pratiques anticoncurrentielles, celui-ci pourrait faire l'objet de sanctions, pouvant notamment comprendre des amendes. Le Groupe ou certains de ses salariés pourraient également faire l'objet de poursuites pénales dans ce cadre. Enfin, le Groupe pourrait également faire l'objet de demandes subséquentes de dommages et intérêts significatifs devant les juridictions civiles par des clients directs ou indirects des produits visés. De telles pratiques

anticoncurrentielles pourraient nuire à la réputation du Groupe et, s'il en était tenu responsable, l'exposer à des amendes ou autres sanctions importantes (exclusion de certains marchés par exemple).

La survenance de tels événements pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité du Groupe, ses résultats, sa situation financière et ses perspectives.

3.6 Assurances et gestion des risques

3.6.1 Politique d'assurance

La politique d'assurance du Groupe est coordonnée par la direction juridique du Groupe avec l'appui des directions opérationnelles.

La direction industrielle a la charge de définir la politique de gestion des risques industriels. En coordination avec la direction industrielle, chaque société du Groupe fournit à la direction juridique les informations nécessaires à l'identification et à la qualification des risques assurés ou assurables relevant du Groupe et met en œuvre les moyens utiles pour assurer la continuité des activités en cas de sinistre. Sur ces bases, la direction juridique, avec l'assistance d'un courtier, négocie annuellement avec les acteurs majeurs de l'assurance la mise en place des couvertures les plus adaptées aux besoins de couverture de ces risques.

Les principales polices du Groupe, souscrites auprès de compagnies d'assurance de réputation internationale, sont notamment une assurance responsabilité civile et une assurance des dommages aux biens et pertes d'exploitation subséquentes. Les polices Groupe sont complétées, pour les risques non couverts par ces dernières, au cas par cas, par des polices souscrites localement pour une filiale ou un site considéré.

La mise en place des polices d'assurance est fondée sur la détermination du niveau de couverture nécessaire pour faire face à la survenance, raisonnablement estimée, de risques de responsabilité, de dommages ou autres. Cette appréciation prend en compte les évaluations faites par les assureurs en tant que souscripteurs des risques et en matière de dommages aux biens, les conclusions des audits annuels effectués par les services ingénierie de l'apérateur du programme du Groupe. Les critères de souscription tiennent compte de l'offre du marché de l'assurance qui exclut certains risques, ou impose des limites spécifiques comme par exemple, en cas de survenance d'événements naturels tels que les inondations, les tempêtes, les tremblements de terre et tsunamis. Ces événements pourraient avoir un impact financier non assuré significatif, tant pour le coût de la reconstruction que pour les pertes liées à l'arrêt de production, dans le cas de la réalisation de scénarios extrêmes.

Du fait du durcissement des conditions du marché et de la hausse des franchises de son programme dommages, le Groupe a choisi pour son programme dommages 2020 un transfert de risque au marché de l'assurance par le biais d'une captive de réassurance domiciliée en Europe. Cette dernière intervient au-delà d'un montant de 2 millions d'euros par sinistre avec une limite de 3 millions par an en cumulé pour toutes les entités du Groupe.

Les filiales communes où le Groupe est minoritaire et participations minoritaires sont hors du champ des programmes ci-dessus. Les assurances sont contractées séparément.

3.6.2 Politique de gestion des risques

3.6.2.1 Objectifs, organisation, dispositif

Objectifs

La gestion des risques est suivie avec attention par la direction du Groupe, qui y associe étroitement le contrôle interne et l'audit interne.

- La mission principale de la gestion des risques est d'identifier, évaluer et prioriser les risques ainsi que d'assister la direction du Groupe dans le choix de la stratégie de gestion des risques la plus appropriée et, afin de limiter les risques significatifs résiduels, définir et assurer le suivi des plans d'actions liés ;
- L'identification et le traitement des risques majeurs du Groupe sont suivis par une organisation dédiée sous la supervision du comité des risques Groupe ;
- L'objectif principal du contrôle interne est de permettre au Groupe d'atteindre ses objectifs, en définissant et en mettant en œuvre les contrôles internes appropriés afin d'adresser les risques identifiés dans le cadre de la conduite des activités du Groupe. Le contrôle interne met par ailleurs en œuvre une campagne annuelle d'auto-évaluation de ses systèmes de contrôle interne par chaque entité du Groupe et assure le suivi des plans d'actions liés ;
- La mission principale de l'audit interne est de s'assurer de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de fournir ses recommandations le cas échéant afin de les améliorer.

Cadre organisationnel

L'identification et le traitement des risques majeurs est assuré sous la responsabilité du comité des risques Groupe, qui prend appui sur ses référents risques, et permet ainsi au Groupe d'identifier et de prévenir les risques auxquels il pourrait faire face. La Direction de l'audit et du contrôle interne, hiérarchiquement rattachée au Directeur financier et fonctionnellement au Président-Directeur général du Groupe est chargée (i) d'élaborer un programme d'audit prenant notamment en compte la cartographie des risques majeurs et (ii) d'un suivi de la gestion des risques en étroite collaboration avec le comité des risques Groupe.

La gestion des risques et le contrôle interne relèvent de la responsabilité des directions opérationnelles de chacune des entités du Groupe, sous le contrôle fonctionnel de la Direction de l'audit et du contrôle interne. En effet, au sein de chacune de ces entités, la personne responsable de la gestion des risques (généralement le directeur financier, ou une personne sous sa responsabilité hiérarchique ou fonctionnelle), est en charge de la vérification de la bonne application des procédures de prévention et a la possibilité de mettre en place des nouvelles procédures qui pourront, après étude par la Direction de l'audit et du contrôle interne, être appliquées à l'ensemble du Groupe. La Direction de l'audit et du contrôle interne joue en effet un rôle central en établissant un référentiel de contrôle interne au niveau du Groupe définissant les contrôles adéquats à mettre en place pour répondre aux risques identifiés du Groupe. Ce référentiel définit le cadre dans lequel les filiales exercent leurs responsabilités en matière de gestion des risques et de contrôle interne. Elle coordonne également le fonctionnement de l'ensemble du dispositif.

Par ailleurs, depuis janvier 2019, un comité des risques Groupe comprenant notamment le Président-directeur général du Groupe, le directeur financier, la directrice juridique, le directeur des ressources humaines, la directrice de l'audit et du contrôle interne ainsi que la directrice des risques majeurs, se réunit au moins trois fois par an, afin d'assurer le suivi des plans d'action en matière de contrôle interne, de gestion des risques et d'audit. En outre, des comités des risques se réunissent régulièrement au niveau des régions, comprenant notamment le directeur opérationnel, le directeur juridique, le directeur des ressources humaines et le directeur financier de la région opérationnelle concernée.

Le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne

Le dispositif global de gestion des risques et de contrôle interne du Groupe se décline aux différentes échelles (sites, directions fonctionnelles, filiales, régions) et repose sur plusieurs éléments, notamment :

- la maîtrise des risques industriels ;
- la maîtrise des autres risques opérationnels ;
- la cartographie des risques majeurs du Groupe ;

- le suivi du dispositif de contrôle interne du Groupe ;
- le dispositif de conformité ;
- l’audit interne, qui, en tant que fonction d’assurance indépendante, évalue, en coordination avec les autres dispositifs de gestion des risques, l’efficacité et le fonctionnement des principaux processus des sociétés auditées et en reporte au comité des risques Groupe.

En matière de contrôle interne et de gestion des risques, le Groupe travaille, à la date du présent document d’enregistrement universel, sur la base des principales recommandations proposées par le cadre de référence et les guides d’application de l’AMF, mis à jour en juillet 2010, les recommandations du rapport du groupe de travail sur le comité d’audit, également publié en juillet 2010.

3.6.2.2 La gestion des risques opérationnels

La gestion des risques se rapporte aux mesures mises en œuvre par le Groupe pour identifier, analyser et maîtriser les risques auxquels il est exposé. Le dispositif de gestion des risques fait l’objet d’une surveillance régulière par les directions des entités opérationnelles du Groupe. Les directeurs généraux des régions ainsi que les directeurs fonctionnels de Verallia Packaging reportent les risques majeurs auprès du Comité des risques Groupe et les autres risques opérationnels le sont auprès de la Direction de l’audit et du contrôle interne.

Dans le cadre de sa procédure de gestion des risques majeurs, le Groupe élabore une cartographie des principaux risques. Le processus d’élaboration et de revue de la cartographie des risques majeurs, qui a été initié en 2016 par la Direction de l’audit et du contrôle interne, permet d’identifier les risques majeurs auxquels le Groupe est exposé et d’apprécier, pour chacun d’eux, leur impact potentiel, prenant en compte leur criticité, c’est-à-dire leur gravité et leur probabilité d’occurrence, ainsi que le plan d’actions mis en place, et notamment les personnes responsables au sein du Groupe du suivi et des contrôles associés.

Cette cartographie des risques majeurs a été mise à jour fin 2019 et permet au Groupe de définir et de suivre les différents plans d’actions spécifiques mis en œuvre pour maîtriser les risques identifiés.

À titre d’exemple, les plans d’actions et de politiques internes mis en place par les entités ou directions concernées pour gérer les risques majeurs et les autres risques identifiés par le Groupe comprennent :

- *Risques liés à l’évolution de la demande d’emballages en verre.* Afin de limiter l’impact négatif que peuvent avoir certains facteurs, tels que l’évolution des habitudes de consommation, les préférences alimentaires, les évolutions législatives ou sociologiques ou encore les considérations de santé et de sécurité publiques, sur la demande d’emballages en verre produits par le Groupe, celui-ci s’efforce d’offrir à ses clients les produits les plus adaptés à leurs contraintes et répondant à des standards de qualité et de sécurité élevés, lui permettant de maintenir un positionnement concurrentiel de premier plan malgré l’existence de difficultés conjoncturelles le cas échéant. Par ailleurs, le Groupe dispose d’un portefeuille diversifié de clients (au 31 décembre 2019, les 10 premiers clients du Groupe représentaient 17% du chiffre d’affaires consolidé et le client le plus significatif représentait environ 4% du chiffre d’affaires consolidé), lui permettant de limiter la dépendance vis-à-vis d’un pays, d’un segment du marché de l’emballage en verre ou d’un client, et a développé un dispositif industriel flexible et adaptable, avec l’objectif de pouvoir répartir et ajuster rapidement la production.
- *Risques liés à l’évolution du coût de l’énergie.* L’exposition à l’évolution du coût de l’énergie est gérée aux termes d’une politique définie et mise en place par la Direction des achats du Groupe, en concertation avec la Direction financière et la Direction de la Trésorerie et des Financements du Groupe, et conformément aux lignes directrices fixées par le Conseil d’administration de la Société. La plupart des contrats de vente conclus par le Groupe sont conclus pour une durée d’un an renouvelable, et ne comportent pas de clauses d’ajustement des prix permettant de répercuter

automatiquement une partie des hausses ou des baisses du coût de l'énergie sur les prix de vente. Pour ces contrats, le Groupe s'efforce, à l'occasion du passage de commandes ou lors de renouvellements annuels de contrats, de négocier avec ses clients une hausse du prix de vente lui permettant de répercuter, en totalité le cas échéant, la hausse du coût de l'énergie attendue. Le Groupe s'efforce par ailleurs de prévoir dans les contrats de vente pluriannuels qu'il conclut avec certains de ses clients les plus significatifs des clauses de révision du prix, tenant compte notamment de l'évolution du coût de l'énergie et de l'inflation, qui peuvent permettre de répercuter une partie des hausses (mais également des baisses) du coût de l'énergie sur les prix de vente. Outre les achats d'énergie à prix fixe négociés le cas échéant directement avec les fournisseurs par la direction des achats, dans le cas où des mécanismes contractuels n'ont pu être négociés (ce qui couvre la plupart des contrats de vente du Groupe), le Groupe met également en place des opérations de couverture du coût de l'énergie, sous la forme d'instruments dérivés.

L'objectif de la stratégie de couverture est de limiter les fortes hausses de coût d'une année sur l'autre, tout en se donnant la possibilité de capter des opportunités de marché lorsque les prix sont bas. Les paramètres de cette stratégie sont définis en fonction des conditions de marché, pour un horizon de 3 ans, avec un taux de couverture cible en fin d'année N de 100% pour l'année N+1, 50% pour l'année N+2 et 25% pour l'année N+3. Ces paramètres sont ensuite validés lors de comités énergie comprenant le Président-directeur général, le Directeur financier et le Directeur des achats du Groupe.

Le Groupe a mis en place, à compter de l'exercice 2018, une nouvelle politique de prix, dans le cadre de laquelle le Groupe négocie les hausses de prix de vente avec ses clients – à l'occasion du passage de commandes ou lors de renouvellements annuels de contrats selon le cas – en fin d'année, en fonction de son anticipation de l'évolution des coûts de production, en s'appuyant le cas échéant sur les prix négociés avec ses fournisseurs pour l'année à venir ou les paramètres de l'instrument dérivé mis en place le cas échéant (dans le cas des achats d'énergie par exemple), lui offrant ainsi une visibilité sur l'impact de l'évolution des coûts de production au cours de l'exercice à venir et lui permettant de la répercuter au mieux sur ses prix de vente. Cette politique a permis au Groupe de générer un *spread* positif⁹ sur ses ventes à partir de l'exercice 2018 (voir la section 7.2.9 du présent document d'enregistrement universel).

Le tableau ci-dessous récapitule, à la date du 31 décembre 2019, les opérations de couverture du prix de l'énergie mises en place par le Groupe, sous la forme d'instruments dérivés :

Instrument dérivés	Au 31 décembre 2019 (en millions d'euros)	
	Notionnel	Juste valeur
Swaps sur le fioul (€)	16,5	2,8
Swaps sur le gaz (€)	124,4	(31,9)
Swaps sur l'électricité (€)	11,1	(0,9)
Total		(30,0)

- *Risques liés à l'évolution du prix des matières premières.* Afin de limiter l'impact des variations des cours des matières premières, le Groupe cherche, dans la mesure du possible, à négocier avec

⁹ Le *spread* représente la différence entre (i) l'augmentation des prix de vente et du mix appliquée par le Groupe après avoir, le cas échéant, répercuté sur ces prix l'augmentation de ses coûts de production et (ii) l'augmentation de ses coûts de production. Le *spread* est positif lorsque l'augmentation des prix de vente appliquée par le Groupe est supérieure à l'augmentation de ses coûts de production. L'augmentation des coûts de production est constatée par le Groupe à volumes de production constants et avant écart industriel et prise en compte de l'impact du plan d'amélioration de la performance industrielle (*Performance Action Plan (PAP)*).

ses fournisseurs, en s'appuyant sur sa Direction des achats, les structures de prix les plus adaptées à ses anticipations de l'évolution du coût des matières premières à court et moyen terme. S'agissant plus particulièrement du calcin, maillon clé de la chaîne de l'industrie verrière, le Groupe développe de nombreuses initiatives visant à optimiser son utilisation, en améliorant la collecte du verre ménager, ainsi qu'en améliorant la qualité du calcin lors de son traitement ou encore en augmentant son utilisation dans la production du verre (certains fours du Groupe utilisent ainsi jusqu'à 95% de calcin). Le Groupe possède par ailleurs plusieurs unités de traitement de calcin, dans lesquelles le Groupe met en place de nouvelles solutions de traitement afin de pouvoir recycler dans ses fours la plus grande partie du calcin à sa disposition (voir le paragraphe ci-dessous sur la gestion des risques liés aux relations avec certains fournisseurs et sous-traitants). Enfin, le Groupe s'efforce de répercuter l'augmentation du coût des matières premières, directement ou indirectement, sur ses prix de vente, grâce notamment aux clauses de révision des prix incluses dans certains de ses contrats pluriannuels conclus avec certains de ses clients les plus significatifs ou, dans la majorité des cas, par le biais d'une négociation commerciale avec les clients à l'occasion du passage de commandes ou de renouvellement annuels de contrats.

- *Risques liés aux coûts significatifs pour se conformer à la réglementation en vigueur en matière de protection de l'environnement, de santé publique et de sécurité.* Le Groupe consacre une part importante de ses investissements à la rénovation de ses équipements industriels tels que les fours, à la mise en conformité et à la sécurité des équipements et installations de production et à l'amélioration de la productivité. Par ailleurs, à la date du présent document d'enregistrement universel, l'ensemble des sites de production verriers du Groupe ont obtenu les certifications ISO 14001 et OHSAS 18001, et 25 sites de production verriers sont certifiés ISO 22 000 (voir la section 5.9.2 « Production » du présent document d'enregistrement universel). Ces certifications garantissent notamment la maîtrise des impacts des activités du Groupe.

En outre, afin d'adapter son outil industriel au renforcement en cours et à venir des réglementations en matière de limitation des émissions de dioxyde de carbone (voir le Chapitre 9 « Environnement législatif et réglementaire » du présent document d'enregistrement universel), le Groupe fait d'une de ses priorités l'amélioration de l'efficacité énergétique de ses sites de production et la réduction de leurs émissions de dioxyde de carbone. L'objectif du Groupe est désormais de réduire les émissions de CO₂ de 2% par an par tonne de verre emballé jusqu'en 2030, et ce pour l'ensemble des usines verrières (voir la Déclaration de Performance extra financière en Annexe II du présent document d'enregistrement universel). Des actions sont ainsi menées dans les usines du Groupe afin de réduire la consommation des fours, telles que l'étanchéité et l'isolation thermique des fours, l'optimisation de la température du verre ou encore les réglages de combustion et l'ajustement des volumes d'air de combustion. Enfin, d'autres initiatives s'appuyant sur les principes d'économie circulaire, permettent la récupération de l'énergie consommée, en extrayant la chaleur des fours pour le chauffage de bâtiments notamment, tel que cela a été mis en œuvre sur les sites de Wirges et Neuburg en Allemagne.

Enfin, afin de limiter son exposition au risque d'augmentation des coûts liés à l'acquisition de quotas de dioxyde de carbone, à laquelle le Groupe devra procéder au cours des prochaines années, le Groupe met en œuvre une politique dynamique de couverture reposant sur des achats de quotas à terme à prix fixe, dont les paramètres sont définis pour un horizon de 3 ans, avec un taux de couverture cible en fin d'année N de 100% pour l'année N+1, 75% pour l'année N+2 et 50% pour l'année N+3.

Afin de sécuriser les prix auxquels il devra acquérir les quotas, et en perspective de la fin de la phase III (2013-2020), le Groupe a ainsi procédé à des achats à terme de quotas de dioxyde de carbone sur le marché pour un montant total s'élevant, au 31 décembre 2019, à 34,9 millions d'euros, correspondant aux déficits attendus. Dans la perspective du début de la phase IV (2021-2030), le Groupe a par ailleurs d'ores et déjà procédé, au cours de l'exercice 2019, à des achats à

terme de quotas de dioxyde de carbone sur le marché pour un montant total s'élevant, au 31 décembre 2019, à 24,6 millions d'euros.

- *Risques liés à l'exploitation de sites industriels.* La politique de gestion des risques industriels du Groupe s'articule autour de deux axes majeurs : (i) la prévention par un audit annuel sur chacun des sites, réalisé par un organisme extérieur, qui conduit à l'élaboration d'un rapport avec des recommandations tant humaines que matérielles et (ii) la protection par l'élaboration de plans de réduction des risques, intégrant des investissements à court et moyen terme ainsi que des actions d'organisation ou de management. Afin de se prémunir contre des interruptions prolongées de l'approvisionnement en énergie ou en matériaux nécessaires à l'alimentation des machines et équipements, le Groupe met ainsi en place, sur chacun de ses sites clés, un plan de continuité d'activité. Chaque plan de continuité de l'activité définit différentes actions à mettre en place en cas de sinistre, ce qui contribue à une sécurisation du site de production concerné.

Le Groupe se mobilise par ailleurs en permanence pour développer et exploiter des procédés industriels sûrs, promouvoir une culture du « zéro accident » et assurer la protection de la santé et de la sécurité de ses collaborateurs. Le Groupe met ainsi en œuvre des procédures Hygiène - Santé et Sécurité prenant en compte les principales problématiques liées aux processus industriels comme l'ergonomie des postes de travail, la réduction des expositions potentielles aux poussières, l'exposition au bruit et à la chaleur ou encore la gestion du risque chimique.

- *Risques liés aux produits défectueux.* Afin de réduire le risque d'actions en garantie ou en responsabilité à raison des dommages causés par les produits livrés, des procédures de vérification et validation internes sont en vigueur au sein du Groupe, qui s'assure que les activités de ses équipes se conforment à une démarche qualité stricte (démarche HACCP (« Hazard Analysis Critical Control Point » – voir Section 9.1.1.1) et/ou ISO 22000). Ces procédures s'appuient sur des équipements de contrôle, dans lesquels le Groupe investit régulièrement, permettant de contrôler la qualité et la sécurité de ses produits tout au long du processus de production et sur chacun de ses sites de production et comprennent notamment le contrôle visuel, mécanique, vidéo ou par faisceau lumineux, permettant de vérifier le bouchage, les dimensions, l'épaisseur du verre ainsi que l'esthétique des emballages. Tous les emballages jugés non-conformes sont éliminés de la chaîne de production et recyclés. Le Groupe met par ailleurs en œuvre des procédures de traçabilité pour identifier les problématiques éventuelles de qualité de ses produits. Enfin, les conséquences dommageables éventuelles causées par les produits livrés par le Groupe sont couvertes par une police d'assurance souscrite par le Groupe.
- *Risques liés au développement et au lancement de nouveaux produits.* Le Groupe veille à mettre en œuvre tous les moyens nécessaires afin de s'assurer que les produits développés soient adaptés à la complexité croissante des modes de production et aux évolutions des préférences des consommateurs et des obligations légales et réglementaires en matière de sécurité notamment.
- *Risques liés aux relations avec certains fournisseurs et sous-traitants.* Le Groupe veille dans la mesure du possible à disposer de plusieurs fournisseurs, à diversifier leur origine géographique et à choisir ceux proposant les produits les plus innovants, et mène un certain nombre d'initiatives, visant notamment à identifier chaque année de nouveaux fournisseurs, afin de limiter le développement de relations de dépendance à l'égard de fournisseurs en particulier, ou encore développe l'internalisation de la fourniture de certaines matières premières. A titre d'exemple, s'agissant de l'approvisionnement en calcin, le Groupe exploite ainsi 8 centres de traitement du calcin, dont 2 situés en France, exploités par l'intermédiaire de la société Everglass ; 3 situés en Italie, dont 2 exploités par l'intermédiaire de la société Ecoglass et un exploité dans le cadre d'un partenariat dans la société Vetreco ; un situé en Allemagne et deux situés en Espagne, dont l'un exploité dans le cadre d'un partenariat dans la société Calcin Iberico. Par ailleurs, le Groupe veille attentivement à ce que ses fournisseurs et sous-traitants respectent le droit du travail, les lois sur la protection sociale applicables, ainsi que les normes sociales et environnementales applicables.

À titre d'illustration, le Groupe a mis en place une charte concernant notamment les normes environnementales et éthiques, que ses fournisseurs doivent suivre.

- *Risques liés à l'éthique des affaires et à la corruption.* Le Groupe apporte une attention stricte à la conformité de ses procédures et des pratiques de ses salariés aux réglementations applicables. Tous les collaborateurs doivent connaître et se conformer aux politiques du Groupe, notamment au programme de conformité. Le programme de conformité se déploie par la définition de politiques, procédures, information, formations et contrôles. Les thèmes principaux du programme de conformité du Groupe sont (i) la prévention de la corruption, (ii) le respect des règles en matière de droit de la concurrence, (iii) le respect des règles relatives aux sanctions économiques et aux embargos, et (iv) la protection des données personnelles. Dans le cadre de la mise en œuvre du règlement 2016/679/UE du 27 avril 2016 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données (RGPD) applicable depuis le 25 mai 2018, le Groupe a initié une démarche de mise en conformité, actuellement en cours. En ce qui concerne la prévention de la corruption, le Groupe a mis en place un code de conduite anticorruption, ainsi que des formations spécifiques pour les personnes les plus exposées aux risques de corruption, ainsi qu'un dispositif d'alerte dans le cadre des mesures mises en place conformément à la loi du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et le trafic d'influence et à la modernisation de la vie économique (loi dite « Sapin II »). En outre, le Groupe a adhéré au Pacte mondial des Nations Unies (Global Compact), dont l'un des principes fondamentaux est la lutte contre la corruption, sous toutes ses formes. Des politiques, formations et contrôles sont également mis en place pour les autres thèmes du programme de conformité. Enfin, le Groupe a revu en 2018 sa politique globale de sécurité informatique. Afin de limiter notamment l'utilisation frauduleuse de données (par des salariés ou par des tiers), le Groupe renforce sa structuration des autorisations et met en place des procédures plus strictes de contrôle des droits d'accès.
- *Risques liés aux équipes de management.* Le succès du Groupe dépend dans une certaine mesure de la continuité et des compétences de son équipe dirigeante. Afin de gérer le risque lié à un éventuel départ de l'un ou plusieurs membres de son équipe de direction, le Groupe a, au cours des dernières années, veillé à la renforcer progressivement avec l'arrivée de nouveaux talents et à associer étroitement le management au succès et à la performance du Groupe, en incluant notamment une part variable court et moyen terme importante à leur rémunération.
- *Risque de liquidité.* L'exposition globale du Groupe au risque de liquidité est gérée par la Direction de la Trésorerie et des Financements du Groupe. Les filiales contractent généralement leur endettement financier à court ou à long terme auprès de Verallia Packaging. La politique du Groupe vise à assurer la pérennité de ses financements et, dans le respect de cet objectif, à en optimiser le coût financier. Ainsi, la part de la dette à long terme dans la dette nette totale est toujours maintenue à un niveau élevé.
- *Risque de crédit ou de contrepartie.* Pour ce qui concerne ses contreparties financières, le Groupe limite l'exposition au risque de défaut desdites contreparties en ne faisant appel qu'à des institutions de bonne réputation et en surveillant régulièrement leurs notations par les principales agences de notation. Néanmoins, la qualité de crédit d'une contrepartie financière peut évoluer rapidement et le niveau élevé de la notation d'une contrepartie ne permet pas d'éliminer le risque de détérioration rapide de la situation financière de cette contrepartie.
- *Risques liés aux taux de change.* Le Groupe contrôle et évalue sur une base régulière les tendances en matière de variation des taux de change, et ses filiales opérationnelles cherchent à facturer ou se faire facturer dans leur devise fonctionnelle. Le Groupe veille également à implanter ses sites de production au plus près de ses clients. Par ailleurs, pour couvrir le risque de change transactionnel, les filiales concernées souscrivent des instruments dérivés de couverture de change soit auprès de Verallia Packaging, qui conclut - en son nom mais pour le bénéfice desdites filiales

- lesdites opérations, soit, à défaut, auprès de leurs banques relationnelles. La politique du Groupe en matière de couverture du risque de taux de change est d'aligner les caractéristiques principales de l'instrument de couverture à celles du sous-jacent quand cela est possible afin de limiter au maximum les sources d'inefficacité potentielles et l'impact en résultat lié.
- *Risques liés aux taux d'intérêt.* La gestion de ce risque est assurée par la Direction de la Trésorerie et des Financements, qui a mis en place, conformément aux lignes directrices fixées par le Conseil d'administration de la Société, une politique visant à garantir le coût financier de la dette globale à moyen terme du Groupe contre le risque de fluctuation des taux d'intérêt. Dans le cadre de cette politique, certaines filiales du Groupe ont ainsi souscrit des instruments dérivés de couverture auprès de Verallia Packaging, qui a conclu à cet effet - en son nom et pour son compte mais également pour le bénéfice desdites filiales - des opérations de couverture de taux. En 2018, le Groupe a couvert une partie importante de son exposition contre une hausse de l'EURIBOR avec la mise en place de swaps de taux d'intérêt, pour un montant nominal de 1 500 millions d'euros avec une maturité en août 2022 (en octobre 2019, à la suite du Refinancement, le Groupe a procédé au débouclage de 250 millions d'euros de swaps de taux d'intérêt). Comme en matière de gestion des risques liés aux taux de change, la politique du Groupe en matière de couverture du risque de taux d'intérêt est d'aligner les caractéristiques principales de l'instrument de couverture à celles du sous-jacent quand cela est possible afin de limiter au maximum les sources d'inefficacité potentielles et l'impact en résultat lié.

4. INFORMATIONS RELATIVES Á LA SOCIÉTÉ ET AU GROUPE

4.1 Dénomination sociale

À la date du présent document d'enregistrement universel, la dénomination sociale de la Société est « Verallia ».

4.2 Lieu et numéro d'immatriculation

La Société est immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de Nanterre sous le numéro 812 163 913.

LEI : 5299007YZU978DE0ZY32

4.3 Date de constitution et durée de la Société

La Société a été constituée pour une durée de 99 ans à compter de son immatriculation le 23 juin 2015, sauf dissolution anticipée ou prorogation sur décision collective des actionnaires conformément à la loi et aux statuts.

L'exercice social commence le 1^{er} janvier et se clôture le 31 décembre de chaque année.

4.4 Siège social, forme juridique et législation applicable

Le siège social de la Société est situé 31 Place des Corolles, Tour Carpe Diem, Esplanade Nord, 92400 Courbevoie. Le numéro de téléphone du siège social est le +33 1 71 13 11 00.

À la date du présent document d'enregistrement universel, la Société est une société anonyme de droit français.

L'adresse du site Internet de la Société est : www.verallia.com. Les informations figurant sur le site Internet de la Société ne font pas partie du présent document d'enregistrement universel.

5. APERÇU DES ACTIVITES DU GROUPE¹⁰

5.1 Présentation générale

Le Groupe est, en termes de chiffre d'affaires, le troisième producteur mondial et le premier producteur en Europe¹¹ d'emballages en verre pour les boissons et les produits alimentaires ; il est en outre, en termes de volumes vendus, le deuxième producteur en Amérique latine¹². Le Groupe offre des solutions innovantes, personnalisées et respectueuses de l'environnement à plus de 10 000¹³ clients répartis à travers le monde.

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 2 585,9 millions d'euros et un EBITDA ajusté¹⁴ consolidé de 615,2 millions d'euros.

Le Groupe organise ses activités en trois segments opérationnels :

- *Europe du Sud et de l'Ouest*, comprenant les sites de production localisés en France, en Italie, en Espagne et au Portugal. L'Europe du Sud et de l'Ouest a représenté 68% du chiffre d'affaires consolidé et 67% de l'EBITDA ajusté du Groupe au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019. Les activités du Groupe en Europe du Sud et de l'Ouest sont principalement orientées vers les bouteilles pour vins tranquilles et vins pétillants et les contenants pour spiritueux, segments de marché dont la croissance est portée par les exportations ;
- *Europe du Nord et de l'Est*, comprenant les sites de production localisés en Allemagne, Russie, Ukraine et Pologne. L'Europe du Nord et de l'Est a représenté 22% du chiffre d'affaires consolidé et 20% de l'EBITDA ajusté du Groupe au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019. Les activités du Groupe en Europe du Nord et de l'Est sont principalement orientées vers les bouteilles pour la bière, particulièrement en Allemagne, et les pots et bouteilles pour le marché alimentaire, destinés en grande partie aux marchés locaux ;
- *Amérique latine*, comprenant les sites de production localisés au Brésil, en Argentine et au Chili. L'Amérique latine a représenté 10% du chiffre d'affaires consolidé et 13% de l'EBITDA ajusté du Groupe au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019. Les activités du Groupe en Amérique latine sont principalement orientées vers les bouteilles pour les vins tranquilles, segment de marché dont la croissance est portée par les exportations, ainsi que les bouteilles pour la bière au Brésil.

¹⁰ Sauf mention contraire, les informations figurant dans le présent chapitre 5 relatives au marché, notamment les tailles et les perspectives de croissance, sont issues de sources tierces présentées à la section 1.3 « *Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts* » du présent document d'enregistrement universel.

¹¹ Sur la base du chiffre d'affaires réalisé en 2019 par les acteurs du marché en Europe (telle que définie par lesdits acteurs), tel qu'extrait des informations publiquement disponibles (rapports annuels et communiqués de presse notamment) et sur la base d'estimations de la Société.

¹² Sur la base des volumes vendus en 2019 en Argentine, Brésil et au Chili.

¹³ Clients ayant passé au moins une commande sur la période 2017 – 2019.

¹⁴ L'EBITDA ajusté correspond au résultat opérationnel retraité de certaines charges et/ou produits à caractère non récurrent ou de nature à fausser la lecture de la performance du Groupe tels que les dépréciations et amortissements, des coûts liés aux restructurations, des coûts liés aux acquisitions et M&A, des effets de l'hyperinflation, des coûts liés aux plans d'actionnariat du management, des effets liés aux cessions et risques filiales, des frais de fermeture de sites et *carve-out*, et d'autres éléments. L'EBITDA ajusté n'est pas un agrégat comptable standardisé répondant à une définition unique généralement acceptée. Il ne doit pas être considéré comme un substitut au résultat opérationnel, au résultat net, aux flux de trésorerie provenant de l'activité opérationnelle ou encore à une mesure de liquidité. D'autres émetteurs pourraient calculer l'EBITDA ajusté de façon différente par rapport à la définition retenue par le Groupe. Une réconciliation de l'EBITDA ajusté avec le résultat opérationnel figurant dans les comptes consolidés IFRS est présentée à la section 7.1.4 du présent document d'enregistrement universel.

Le modèle opérationnel « *Glo-Cal* » du Groupe repose sur la combinaison de la force de son réseau international - illustrée par une présence industrielle dans 11 pays, avec 32 sites de production verrière regroupant 57 fours, 3 usines de décor, 5 centres techniques, 13 centres de développement produits et 8 centres de traitement du calcin au 31 décembre 2019 (dont deux en *joint-venture*) - et de la relation de proximité maintenue avec ses clients par près de 10 000 salariés, avec notamment des équipes commerciales fortes de plus de 300 salariés.

D'une part, la forte présence du Groupe au niveau global lui permet de répondre aux besoins de ses clients internationaux, tels que des entreprises multinationales de premier plan, en mettant en œuvre une approche commerciale globale, tout en faisant bénéficier de ses capacités d'innovation et de son expertise technique de premier plan à l'ensemble des pays où il exerce ses activités. L'organisation internationale du Groupe lui permet par ailleurs d'établir les meilleures pratiques industrielles et commerciales au niveau Groupe, qu'il s'efforce ensuite de partager de manière uniforme sur ses différents sites et offre en outre les moyens de développer une politique d'achats globale afin d'obtenir les meilleures conditions pour ses approvisionnements.

D'autre part, l'implantation locale des sites de production du Groupe, s'appuyant sur une organisation décentralisée reposant sur des entités locales avec une large capacité d'action, lui fait bénéficier d'une flexibilité commerciale et industrielle lui permettant de s'adapter aux besoins de ses clients selon les spécificités locales. Par ailleurs, afin d'établir des relations de long terme avec ses clients, le Groupe s'appuie sur des équipes commerciales fortes de plus de 300 salariés, implantées localement, et propose notamment une offre de co-développement à ses clients tout en mettant en œuvre un outil industriel flexible, adapté aux besoins des clients. En outre, le Groupe adapte son offre aux spécificités de chaque marché régional ou local, en proposant un large portefeuille de produits différencié en fonction des zones géographiques ou des pays. Enfin, ce maillage géographique dense permet au Groupe d'offrir à ses clients un service de grande qualité tout en réduisant les délais de livraison, les coûts de transport, les droits de douane et les besoins en fonds de roulement.

5.2 Forces et atouts concurrentiels du Groupe

5.2.1 L'emballage en verre, un marché soutenu par des tendances globales favorables et bénéficiant d'une dynamique attractive sur les marchés finaux du Groupe

Des tendances globales favorables à l'utilisation du matériau verre

Le marché de l'emballage en verre est porté par des tendances favorables, résultant principalement d'une valorisation croissante du matériau verre par les consommateurs.

Le marché de l'emballage en verre bénéficie en effet d'une tendance à la substitution d'autres matériaux, en particulier le plastique, au profit du verre, en raison de la valorisation croissante de ce matériau par les consommateurs du fait notamment de ses qualités environnementales, en particulier en raison de son caractère intégralement recyclable, de son caractère inerte (absence de risque de migration de produits chimiques tels que le Bisphenol-A notamment, nuisant à la santé), ainsi que de sa capacité à préserver les saveurs. Selon une étude menée pour la FEVE en 2017 par l'organisation *Friends of Glass*, plus de 50% des consommateurs européens ont indiqué avoir privilégié au cours des trois dernières années l'usage d'emballages en verre par rapport aux autres matériaux d'emballage tels que le plastique ou le métal.

Le matériau verre est plus particulièrement privilégié pour les produits haut de gamme, en raison de l'image *premium* qu'il véhicule, notamment pour les vins pétillants (près de 100% de pénétration¹⁵ en 2018), les spiritueux (près de 100% de pénétration¹⁵ en 2018), et pour les vins tranquilles (environ 75% de

¹⁵ Les taux de pénétration présentés correspondent à la part représentée par le matériau verre (en termes de volumes, pour un échantillon de 5 pays européens, à savoir la France, l'Italie, l'Espagne, le Portugal et l'Allemagne) en tant que matériau d'emballage de produits alimentaires et de boissons, par rapport aux autres matériaux d'emballage que sont notamment le plastique, le carton, le « *bag-in-box* », ou les cannettes en métal.

pénétration¹⁵ en 2018), produits sur lesquels le Groupe est fortement présent. L'emballage de la bière recourt également, mais dans une moindre mesure, au matériau verre (environ 65% de pénétration¹⁵ en 2018).

Un marché européen ayant connu une consolidation importante et bénéficiant d'une dynamique offre/demande favorable

Le marché de l'emballage en verre en Europe a connu un phénomène de consolidation important au cours des vingt dernières années. Les cinq premiers acteurs du marché, dont le Groupe, représentent ainsi environ 71% des parts de marché en Europe en 2019¹⁶.

Le Groupe considère par ailleurs que le taux d'utilisation global des capacités de production sur le marché de l'emballage en verre a été, au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019, élevé dans les zones géographiques où il exerce ses activités, limitant le risque de surcapacité. En Europe du Sud et de l'Ouest et en Europe du Nord et de l'Est¹⁷, sur la période 2014 – 2018, la demande intérieure en emballages en verre a crû d'environ 1,2 million de tonnes, soit de manière plus importante que les capacités de production, qui ont cru d'environ 0,4 million de tonnes sur la même période.

Un marché caractérisé par des contraintes technologiques, logistiques et capitalistiques fortes

L'activité de production d'emballages en verre nécessite la maîtrise de technologies et de savoir-faire complexes ainsi que la réalisation d'investissements significatifs.

Les activités du Groupe requièrent la maîtrise de processus industriels à forte implication technique, afin d'assurer la sécurité, la qualité et la durabilité des produits pour les consommateurs, ainsi que l'emploi d'une main d'œuvre qualifiée et une politique d'approvisionnements de premier ordre. En outre, la proximité géographique avec les clients est un élément clé dans l'activité de production verrière, en raison de l'impact significatif des coûts de transport, des impératifs de réactivité en termes de services et de la volonté du Groupe et de ses clients de limiter l'empreinte carbone de leurs activités.

Afin de maintenir un niveau élevé d'expertise technique, le Groupe emploie une main d'œuvre qualifiée et expérimentée (les opérateurs de fours, secteur à forte implication technique, ont en moyenne 20 ans d'expérience) et met en œuvre des moyens significatifs pour la formation de ses salariés tels que des programmes de développement des talents, de la formation en ligne et des écoles de fabrication verrière. Le Groupe s'appuie par ailleurs sur la densité de son outil industriel, l'implantation locale de ses sites de production et ses processus logistiques de premier plan afin de maintenir une proximité géographique avec ses clients.

L'activité de production verrière nécessite en outre la réalisation d'investissements significatifs. En particulier, le coût de construction d'une usine complète avec un seul four (comprenant également les équipements accompagnant celui-ci, tels qu'un atelier de composition, un canal de distribution, des « feeders », des machines de soufflage, des arches de cuisson, des équipements d'inspection ou encore de palettisation) est, selon les estimations du Groupe, de l'ordre de 80 millions d'euros, pour un site doté d'une capacité de production annuelle de l'ordre de 80 000 tonnes. La mise en service d'un nouveau site de production est par ailleurs relativement longue, une période de deux ans étant généralement observée entre le début de la construction et le démarrage de la production. Enfin, les usines doivent être exploitées à un niveau élevé de leur capacité et en permanence, pour assurer la rentabilité des capitaux engagés, nécessitant une planification précise des capacités de production.

¹⁶ Sur la base du chiffre d'affaires réalisé en 2019 par les acteurs du marché dans l'Europe des 28 ainsi qu'en Suisse, Ukraine, Turquie et Russie, tel qu'extrait des informations publiquement disponibles (rapports annuels et communiqués de presse notamment).

¹⁷ Excluant la Pologne.

En outre, la rentabilité est liée à l'atteinte de volumes de production minimum significatifs, au regard de la base de coûts fixes importante et du niveau d'investissement élevé initial inhérents au secteur de la production verrière. L'atteinte de ces volumes de production minimum nécessite de disposer d'une base de clientèle établie et d'une forte présence locale.

Le Groupe considère que ces caractéristiques du secteur de la production verrière lui confèrent un avantage concurrentiel important, du fait de sa taille, de la densité et de l'implantation locale forte de son outil industriel ainsi que de sa longue expérience sectorielle lui conférant une expertise technique de premier plan.

Un positionnement au cœur d'une économie circulaire

Les activités du Groupe s'inscrivent dans une démarche d'économie circulaire, dans laquelle le matériau verre, recyclable à l'infini, sans altération quel que soit le nombre de recyclages, s'intègre naturellement, les bouteilles et les pots recyclés redevenant ainsi de nouveaux emballages. Dans ce cadre, le calcin, constitué de verre provenant de la collecte sélective, est un maillon-clé de la chaîne circulaire (voir la Déclaration de Performance Extra-Financière annexée au présent document d'enregistrement universel).

5.2.2 Un positionnement différencié avec une proposition de valeur forte pour les clients du Groupe

Un positionnement concurrentiel solide dans les principales zones géographiques du marché mondial de l'emballage en verre

Le Groupe est, en termes de chiffre d'affaires, le troisième producteur mondial et le premier producteur en Europe¹⁸ d'emballages en verre pour les boissons et les produits alimentaires, en 2019. Le Groupe estime y être en particulier co-leader sur le marché des vins tranquilles et des vins pétillants et des spiritueux, marchés tirés principalement par les exportations. Le Groupe bénéficie également d'un positionnement solide sur les marchés des boissons non-alcoolisées et des produits alimentaires.

Le Groupe est par ailleurs, en termes de volumes vendus, le deuxième producteur en Amérique latine (10% du chiffre d'affaires consolidé du Groupe au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019), avec une position de leader sur le marché des vins tranquilles et des vins pétillants, marché le plus important en Amérique latine et principalement tiré par les exportations de vins chiliens et argentins. Le marché des bouteilles pour la bière au Brésil connaît en outre une forte croissance, portée par la croissance de la demande en bières, ainsi qu'une tendance à l'utilisation croissante de bouteilles à usage unique.

Un mix de marchés finaux attractif

Les marchés finaux adressés par le Groupe sont diversifiés, répartis entre les bouteilles pour les vins tranquilles (33% du chiffre d'affaires du Groupe¹⁹ au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019), les bouteilles pour les vins pétillants (12% du chiffre d'affaires du Groupe¹⁹ au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019), les contenants pour les spiritueux (13% du chiffre d'affaires du Groupe¹⁹ au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019), les bouteilles pour la bière (13% du chiffre d'affaires du Groupe¹⁹ au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019), les pots et bouteilles pour le marché alimentaire (17% du chiffre d'affaires du Groupe¹⁹ au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019) et les bouteilles pour les boissons non-alcoolisées (12% du chiffre d'affaires du Groupe¹⁹ au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019).

¹⁸ Sur la base du chiffre d'affaires réalisé en 2019 par les acteurs du marché en Europe (telle que définie par lesdits acteurs), tel qu'extrait des informations publiquement disponibles (rapports annuels et communiqués de presse notamment) et sur la base d'estimations de la Société.

¹⁹ Sur la base du chiffre d'affaires tiré exclusivement de la vente de pots et bouteilles, ayant représenté 97,4% du chiffre d'affaires consolidé du Groupe au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Le Groupe estime être co-leader mondial (en termes de chiffre d'affaires) sur les marchés des vins tranquilles et des vins pétillants et est particulièrement présent sur le marché des spiritueux, marchés présentant de nombreux atouts, et qui ont représenté ensemble 58%¹⁹ de son chiffre d'affaires au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Les marchés des vins tranquilles et des vins pétillants sont ainsi caractérisés par une base de clientèle fragmentée, composée d'un nombre important de producteurs viticoles locaux et régionaux, réduisant ainsi la dépendance du Groupe à l'égard d'un seul client ou d'un nombre réduit de clients significatifs. A titre d'exemple, le marché de la bière est à l'inverse plus concentré, notamment aux Etats-Unis, où le Groupe n'est pas présent. Les ventes de bouteilles pour la bière, représentant une part significative du chiffre d'affaires de certains acteurs majeurs du marché de l'emballage en verre, n'ont représenté que 13% du chiffre d'affaires du Groupe¹⁹ au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Une forte présence sur les produits premium

Le Groupe tire une part significative de son chiffre d'affaires (58% au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019)¹⁹ de la vente de bouteilles pour vins tranquilles, de bouteilles pour vins pétillants et de contenants pour spiritueux.

Le Groupe a en particulier une présence forte dans les pays produisant des vins et spiritueux premium, tels que la France, l'Italie, l'Espagne et le Portugal.

Le Groupe a développé une forte exposition aux produits premium en s'appuyant d'une part sur son implantation industrielle dense, lui permettant d'établir des relations de long terme avec des producteurs implantés localement, de champagne ou de cognac par exemple, et en offrant d'autre part une gamme de produits différenciés, dans le cadre notamment de sa marque *Selective Line*, lui permettant de répondre au besoin de personnalisation des emballages particulièrement observé pour les produits premium. Le Groupe compte ainsi des marques premium de premier plan parmi ses clients.

Les produits premium se caractérisent notamment par une sensibilité au prix plus faible que certains autres produits plus standardisés, la personnalisation et la qualité élevée des produits étant davantage un critère d'achat pour les clients de ce segment, pour lesquels le coût de l'emballage en verre, même pour des produits premium, reste marginal par rapport au coût total du produit final.

Une large gamme de produits et un outil industriel flexible permettant d'adresser une base de clientèle significative et diversifiée

L'emballage est une composante majeure de la stratégie marketing des industries agroalimentaires et des producteurs de boissons, clients du Groupe, qu'il accompagne tout au long du processus de création d'emballages en verre.

Pour répondre aux besoins de ses clients, le Groupe conçoit et fabrique une large gamme de produits couvrant l'ensemble des marchés finaux de l'emballage en verre pour boissons et produits alimentaires, chaque produit étant proposé dans une multitude de teintes, formes, tailles ou styles.

Le Groupe se distingue également par sa capacité éprouvée à faire évoluer ses produits standards, pour une personnalisation plus forte. En 2019, 95% du chiffre d'affaires réalisé par le Groupe en Europe du Sud et de l'Ouest et en Europe du Nord et de l'Est (hors Ukraine et Russie) a été représenté par la vente de 60% des articles de sa gamme. La vente des 40% des articles restants a quant à elle représenté 5% du chiffre d'affaires susvisé. La marge réalisée sur la vente des 40% des articles représentant 5% du chiffre d'affaires est en moyenne supérieure de 10 points de pourcentage à la marge réalisée sur la vente des 60% des articles restants.

Afin de proposer des produits différenciés, le Groupe s'appuie notamment sur son activité de décor, à travers ses filiales Saga Décor et Société Charentaise de Décor, en France, et Verallia Polska, en Pologne

spécialisées dans le parachèvement de bouteilles et utilisant des techniques de décor du verre telles que le satinage, le laquage, la sérigraphie, la décalcomanie ou encore le marquage à chaud.

Les capacités d'innovation du Groupe ainsi que son expertise technique lui ont permis de remporter en 2019 des récompenses, lors des *A' Design Award* et des *Oscars de l'Emballage de l'Institut Italien du Packaging* (catégorie Quality Design) avec la bouteille en verre d'Estathé (le thé glacé de Ferrero qui est un des produits emblématiques de ce groupe en Italie), et en 2018, le premier prix du Design lors du Pink Rosé Festival 2018 pour la bouteille de vin tranquille cuvée Roseline Prestige ou le prix de design lors de l'édition 2018 des *Inspirational Packaging Awards* pour la bouteille destinée au gin MG.

Afin de répondre au mieux aux attentes marketing et aux besoins économiques de ses clients, ainsi qu'à la tendance croissante de la montée en gamme et de la personnalisation des produits observée sur le marché de l'emballage en verre, le Groupe leur propose par ailleurs une gamme de services à forte valeur ajoutée.

Le Groupe propose ainsi un service de co-développement, dans le cadre duquel il développe avec ses clients des modèles uniques, les spécialités, par l'intermédiaire de 13 centres de développement produit implantés dans chaque pays où le Groupe exerce ses activités, qui, grâce à leur savoir-faire technique, retravaillent les projets des clients de manière à assurer la faisabilité industrielle de la bouteille ou du pot.

En outre, afin de répondre à la demande croissante de bouteilles en verre haut de gamme de ses clients internationaux les plus exigeants en vins tranquilles et pétillants, spiritueux, bières et eaux minérales, le Groupe développe une marque, déposée en 2008, appelée « *Selective Line* », offrant un catalogue de modèles haut de gamme.

Afin de répondre également au souhait de certains de ses clients de proposer des produits valorisants, attractifs pour le consommateur tout en garantissant une réduction des impacts environnementaux sur l'ensemble du cycle de vie, le Groupe compte une gamme de produits éco-conçus, ECOVA.

Plus récemment, le Groupe a lancé une série d'applications digitales à destination de ses clients, afin notamment de les accompagner dans le cadre des activités de co-développement (voir la section 5.6.1.2 « *Les services* » - « *Applications digitales* » du présent document d'enregistrement universel).

Enfin, chaque année, le Groupe organise des concours de création dans plusieurs pays, les « *Verallia Design Awards* », réunissant des centaines de participants issus des meilleures écoles de design et de packaging, invités à proposer des projets de bouteilles et de pots, ouvrant ainsi la voie à des exploitations futures en matière d'emballages en verre et permettant de proposer aux clients un portefeuille de designs innovants et prêts à être développés (voir la section 5.6.1.2 « *Les services* » - « *Co-développement* » du présent document d'enregistrement universel).

Le Groupe met par ailleurs en œuvre des moyens industriels importants pour offrir à ses clients des produits répondant aux meilleurs standards de qualité du marché. Le Groupe s'efforce ainsi d'améliorer en permanence la qualité de ses produits grâce à des systèmes de contrôle qualité de premier plan, un programme complet de formation des salariés et un contrôle très rigoureux des processus de production. La présence historique du Groupe sur le marché de l'emballage en verre et la qualité et la fiabilité de ses produits lui ont ainsi permis de devenir un producteur d'emballages en verre reconnu pour son expertise. A titre d'exemple, la modernisation du site de Lagnieu (France) au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019, a également été l'occasion de déployer un programme de formation, de plus de 1 000 heures, organisé autour de l'utilisation des machines modernisées, de la sécurité au travail, de la qualité de la production et de l'excellence industrielle.

La présence historique solide du Groupe sur le marché de l'emballage en verre lui a par ailleurs permis d'établir des relations fortes et de long terme avec ses plus de 10 000 clients²⁰, comprenant tant des

²⁰ Clients ayant passé au moins une commande sur la période 2017 – 2019.

entreprises de petite taille implantées localement, telles que des producteurs régionaux de vin ou des brasseries locales, que des entreprises multinationales de premier plan, telles que Pernod Ricard, LVMH, Heineken, Andros ou encore Nestlé. Afin de développer des relations de long terme et fidéliser sa clientèle, le Groupe s'appuie en outre sur sa forte présence locale, ainsi que sur des équipes commerciales fortes de plus de 300 salariés.

La clientèle du Groupe est peu concentrée, les 10 premiers clients du Groupe ayant représenté 17% de son chiffre d'affaires consolidé et le client le plus significatif du Groupe représentant environ 4% de son chiffre d'affaires consolidé au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019. La concentration de la clientèle varie néanmoins selon les marchés concernés.

La clientèle en bouteilles de vins tranquilles et vins pétillants, marché final le plus significatif du Groupe en termes de chiffre d'affaires (45% du chiffre d'affaires²¹ du Groupe au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019), est très fragmentée et implantée localement. Afin d'établir des relations de long terme avec les producteurs viticoles, le Groupe s'appuie sur sa forte présence locale dans les régions viticoles, et sa capacité à offrir des produits et services adaptés aux besoins de ses clients.

La clientèle en bouteilles de bières, en bouteilles pour boissons non-alcoolisées et contenants pour spiritueux (respectivement 13%, 12% et 13%²¹ du chiffre d'affaires du Groupe pour chacun de ces segments de marché au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019) est quant à elle concentrée et représentée principalement par un nombre limité d'acteurs globaux de premier plan, un certain nombre d'acteurs locaux existant néanmoins sur le marché des spiritueux. La clientèle en pots et bouteilles pour le marché alimentaire (17% du chiffre d'affaires²¹ du Groupe au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019) est quant à elle moyennement concentrée, un certain nombre d'acteurs locaux existant aux côtés d'un nombre limité d'acteurs globaux de premier plan.

5.2.3 Des initiatives d'excellence opérationnelle au soutien d'une amélioration de la rentabilité

La mise en œuvre d'un programme d'amélioration de la performance industrielle au soutien d'une performance financière solide

Le Groupe déploie des efforts significatifs afin de maintenir un niveau d'excellence opérationnelle élevé, en s'appuyant notamment sur un outil industriel de premier plan et une organisation solide de ses approvisionnements dans chaque zone géographique et dans chaque pays. Le Groupe bénéficie également du support d'un réseau intégré d'experts industriels, capables d'assister la direction du Groupe et les équipes opérationnelles sur tout investissement ou projet.

La politique industrielle du Groupe repose notamment sur un audit régulier des sites de production ainsi que la modernisation et l'adaptation constante de son outil industriel afin de répondre aux besoins des clients du Groupe et aux évolutions réglementaires dans chacun des pays où il exerce ses activités.

Le Groupe met également en place de manière continue des mesures d'amélioration de l'efficacité opérationnelle de ses sites de production. Dans le cadre de sa stratégie industrielle, le Groupe met ainsi en œuvre depuis plusieurs années un programme d'excellence opérationnelle, significativement renforcé depuis le début de l'exercice 2018 avec le déploiement de l'initiative *Verallia Industrial Management (VIM) 2.0*, focalisée sur la sécurité ; la qualité ; la performance industrielle ; la réduction des coûts de fabrication, grâce notamment à la mise en œuvre d'un plan d'amélioration de la performance industrielle (*Performance Action Plan (PAP)*) ; et la gestion des équipes.

A titre d'exemple, dans le cadre de ce programme, plus de 500 projets gérés par 250 managers au niveau des sites de production sont en cours de déploiement par le Groupe, avec pour objectif de réduire

²¹ Sur la base du chiffre d'affaires tiré exclusivement de la vente de pots et bouteilles, ayant représenté 97,4% du chiffre d'affaires consolidé du Groupe au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

systématiquement les coûts de production *cash*²² de 2% par an. Le Groupe applique à l'ensemble de ses sites de production des mesures d'optimisation des coûts inspirées du *World Class Manufacturing*, reposant notamment sur le déploiement des coûts (*cost deployment*)²³, et a développé plus généralement une méthodologie industrielle approfondie fondée sur l'analyse des causes racines (*Root Cause Analysis*)²⁴ auprès de ses salariés et au sein de ses sites, afin d'optimiser ses coûts tout en continuant à améliorer la qualité de ses produits. Le Groupe met également en œuvre des mesures d'optimisation de la gestion des stocks ou encore visant à améliorer la flexibilité de ses lignes de production, avec la mise en place de plans de production hebdomadaires et de plans industriels et commerciaux mensuels. En outre, le Groupe améliore continuellement ses processus logistiques afin de livrer ses clients dans les délais. Le Groupe conduit enfin des analyses comparatives approfondies de ses sites de production, afin d'aligner ses processus industriels avec les meilleures pratiques de l'industrie.

La mise en œuvre du plan d'amélioration de la performance industrielle par le Groupe a permis une augmentation de ses capacités de production et une amélioration de l'efficacité de ses sites de production, tout en améliorant la qualité des produits, pour un niveau d'investissements relativement limité, ayant positivement impacté les résultats du Groupe sur la période 2017-2019, avec un impact plein sur les exercices 2018 et 2019. Le Groupe a ainsi augmenté ses capacités de production au cours des trois derniers exercices tout en améliorant le rendement de ses sites de production²⁵ et a significativement réduit le taux de palettes bloquées²⁶ et le taux de réclamation clients. A titre d'illustration, l'amélioration du rendement de ses sites de production et de la vitesse de production en 2019 a permis de générer une capacité de production additionnelle de 48 kT, sans investissements supplémentaires, ayant permis de générer une croissance des volumes au cours de cet exercice estimée à hauteur de 0,8%, soit l'équivalent d'un demi four additionnel. La mise en œuvre de ces initiatives a en outre permis une diminution des coûts de production *cash*²⁷ de 44 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019, ayant eu un impact positif sur l'EBITDA ajusté du Groupe.

Outre l'amélioration de la performance industrielle et financière du Groupe, le déploiement de l'ambition d'excellence opérationnelle du Groupe s'illustre également à travers sa politique de développement durable (voir la Déclaration de Performance Extra-Financière annexée au présent document d'enregistrement universel).

Des investissements ayant permis le développement d'une implantation industrielle dense et flexible et une expertise technique de premier plan

Le Groupe développe, produit et commercialise une large gamme de produits, conçus pour répondre aux besoins spécifiques de chaque marché local auquel ils s'adressent. La performance des sites de production du Groupe et leur capacité à s'adapter aux différents marchés sont essentielles au regard notamment des coûts d'investissement élevés que requiert la production d'emballages en verre. Pour répondre à cet objectif, le Groupe développe un modèle opérationnel « *Glo-Cal* » reposant sur la combinaison de la force

²² Coûts de production hors frais commerciaux, généraux et administratifs, coûts de transports, dépréciations et amortissements et provisions pour réclamations.

²³ Le *World Class Manufacturing* est basé sur 10 piliers, dont l'un des plus fondamentaux est le déploiement des coûts, ou *cost deployment*, consistant à associer un coût aux différents problèmes identifiés et à prendre en conséquence des mesures précises afin de les réduire.

²⁴ Méthode consistant à traiter les causes d'un problème plutôt que d'en traiter les symptômes immédiats.

²⁵ Mesuré par le rapport tonne de verre bonne commercialisable/tonne de verre tirée. Une tonne de verre bonne correspond à une tonne de verre tirée telle que mesurée à la sortie du four après prise en compte des pertes de production liées notamment à des arrêts du four ou des autres équipements pour maintenance ou à des problèmes de qualité.

²⁶ Le taux de palettes bloquées représente le taux de pots et bouteilles affectés d'un défaut de qualité n'ayant pas été détecté lors des contrôles qualité mis en place tout au long du processus de production, mais détecté à l'issue du processus de production et avant livraison au client.

²⁷ Coûts de production hors frais commerciaux, généraux et administratifs, coûts de transports, dépréciations et amortissements et provisions pour réclamations.

de son réseau international - illustrée par une présence industrielle dans 11 pays, avec 32 sites de production verrière regroupant 57 fours, 3 usines de décor, 5 centres techniques, 13 centres de développement produits et 8 centres de traitement du calcin au 31 décembre 2019 - et de la relation de proximité maintenue avec ses clients par près de 10 000 salariés, avec notamment des équipes commerciales fortes de plus de 300 salariés.

Le développement d'une implantation industrielle flexible, interconnectée et standardisée permet ainsi au Groupe d'optimiser ses coûts de production et de logistique et de transférer de manière temporaire la production d'un site à un autre, au sein d'une même zone géographique, en cas de réparation de fours ou d'autres équipements ou d'augmentation ponctuelle de la demande au niveau local.

Afin de maintenir un outil industriel de premier plan, le Groupe réalise des investissements significatifs, suivant des critères stricts d'engagement. Ainsi, au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019, le Groupe a réalisé des dépenses d'investissement²⁸ représentant un montant total de 252,5 millions d'euros.

La majorité des dépenses d'investissement du Groupe sont constituées d'investissements dits récurrents, dont les principaux sont la reconstruction de fours et les opérations de maintenance des machines IS. Les investissements récurrents du Groupe ont représenté 206,7 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019. La stratégie d'investissement du Groupe au cours des derniers exercices s'est concentrée plus particulièrement sur la standardisation et la rationalisation de l'outil industriel, ainsi que des programmes de recherche et développement focalisés principalement sur l'innovation des processus de production et la réduction de l'impact environnemental (réduction des émissions de dioxyde de carbone en particulier) des activités du Groupe.

Le Groupe procède régulièrement à des réparations de ses fours, afin de maintenir un outil industriel efficace et pleinement opérationnel, maximisant ainsi l'utilisation de ses capacités de production. Une reconstruction complète d'un four est généralement nécessaire après une période de production de l'ordre de 10 à 14 ans, pour un montant en général de l'ordre de 10 à 15 millions d'euros.

Les réparations de fours peuvent également être l'occasion pour le Groupe de procéder à des modifications de l'équipement permettant d'en améliorer la productivité. A titre d'exemple, la Société a investi, au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019, 24 millions d'euros pour reconstruire un des fours du site de Lagnieu (France) ainsi que 33 millions d'euros pour reconstruire un des deux fours du site de Burgos (Espagne) et moderniser les lignes de production de ces deux sites. La Société a, également, annoncé qu'elle investirait 10 millions d'euros supplémentaires en 2020 pour la rénovation du second four du site de Burgos et la modernisation des lignes de production.

Outre ses investissements récurrents, le Groupe a par ailleurs réalisé au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019, un certain nombre d'investissements stratégiques, à hauteur de 45,8 millions d'euros, relatifs principalement à la construction d'une nouvelle usine à Jacutinga au Brésil suite à la fermeture de l'usine d'Agua Branca, située dans l'agglomération de Sao Paulo, et, dans une moindre mesure, au cours de l'exercice 2019, à la construction de deux nouveaux fours, l'un en Espagne (Azuqueca) et l'autre en Italie (Villa Poma), afin d'augmenter ses capacités de production, en réponse à l'augmentation de la demande sur certains marchés.

Pour une présentation plus détaillée des investissements du Groupe, voir la section 5.7 « *Investissements* » du présent document d'enregistrement universel.

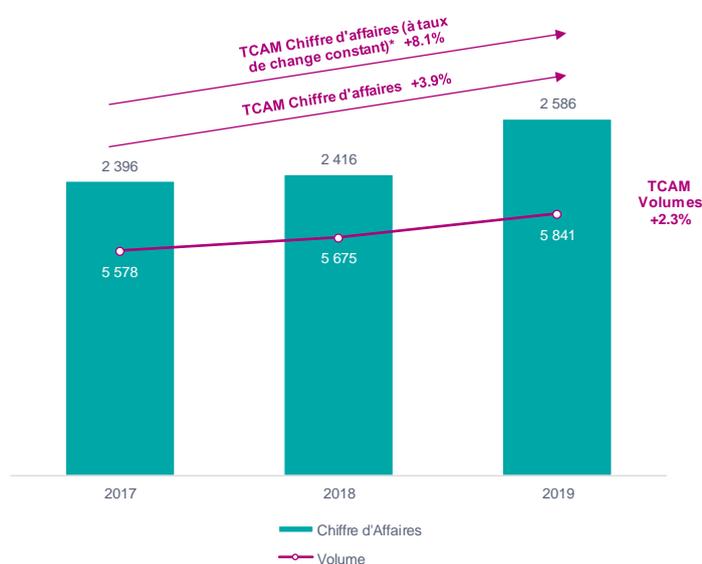
²⁸ Les dépenses d'investissement (« *Capex* ») du Groupe représentent les achats d'immobilisations corporelles et incorporelles nécessaires pour (i) maintenir la valeur d'un actif et/ou s'adapter aux demandes du marché ainsi qu'aux contraintes environnementales, de santé et de sécurité (ensemble, les « *Capex* récurrents »), ou (ii) pour augmenter les capacités du Groupe. L'acquisition de titres en est exclue.

5.2.4 Un profil financier attractif et résilient générant une croissance continue de la rentabilité et des flux de trésorerie du Groupe

Le Groupe estime avoir démontré sa capacité à générer une croissance régulière de ses activités, tout en améliorant significativement ses marges et sa rentabilité.

La période 2017-2019 a ainsi été marquée par une amélioration significative de la performance financière du Groupe. Cette performance, plus particulièrement marquée à partir de l'exercice 2017, a été portée par (i) la croissance des volumes de ventes, (ii) une politique de prix lui ayant permis d'absorber l'augmentation des coûts de production, et de générer par ailleurs, à partir de l'exercice 2018, un *spread* positif²⁹ sur ses ventes et (iii) l'amélioration significative de l'efficacité opérationnelle du Groupe, conséquence notamment de la mise en œuvre du plan d'amélioration de la performance industrielle (*Performance Action Plan (PAP)*) dans le cadre du déploiement de l'initiative *Verallia Industrial Management (VIM) 2.0*.

Evolution du chiffre d'affaires consolidé et des volumes de ventes 2017 – 2019 (en millions d'euros et en kT)



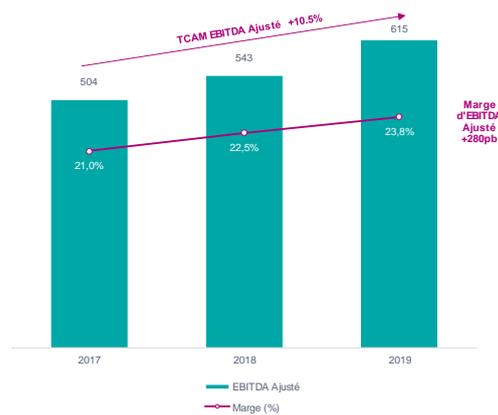
* Hors impact de l'hyperinflation en Argentine (IAS 29) (voir la section 7.1.2.4 du présent document d'enregistrement universel).

L'EBITDA ajusté du Groupe a par ailleurs enregistré une croissance régulière, avec un TCAM de 10,5% sur la période 2017 – 2019, soit une amélioration de la marge d'EBITDA ajusté³⁰ de 280 points de base.

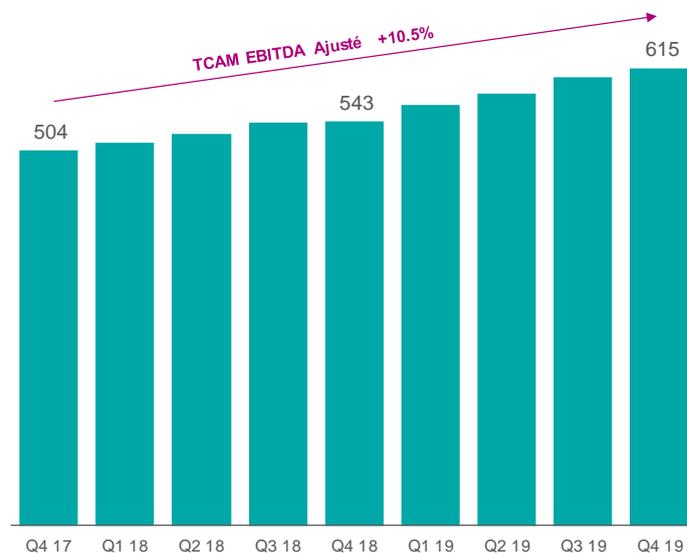
Evolution de l'EBITDA ajusté 2017-2019 (en millions d'euros)

²⁹ Le *spread* représente la différence entre (i) l'augmentation des prix de vente et du mix appliquée par le Groupe après avoir, le cas échéant, répercuté sur ces prix l'augmentation de ses coûts de production et (ii) l'augmentation de ses coûts de production. Le *spread* est positif lorsque l'augmentation des prix de vente appliquée par le Groupe est supérieure à l'augmentation de ses coûts de production. L'augmentation des coûts de production est constatée par le Groupe à volumes de production constants et avant écart industriel et prise en compte de l'impact du plan d'amélioration de la performance industrielle (*Performance Action Plan (PAP)*).

³⁰ La marge d'EBITDA ajusté correspond au montant de l'EBITDA ajusté rapporté au chiffre d'affaires.



Evolution de l'EBITDA ajusté des douze derniers mois sur la période 2017 -2019 (en millions d'euros)³¹

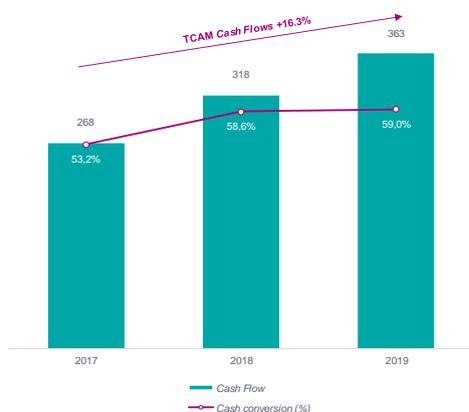


En outre, le niveau des dépenses d'investissement (*Capex*) du Groupe, associé à une discipline financière et opérationnelle axée sur la rentabilité des projets et une diminution du besoin en fonds de roulement (voir la section 8.4.3 du présent document d'enregistrement universel), lui a permis de générer des flux de trésorerie solides et d'augmenter significativement ses *cash flows* et sa *cash conversion*³² sur la période 2017 – 2019. Cette génération de flux de trésorerie a ainsi permis au Groupe d'enregistrer une réduction continue de son endettement financier net et de son ratio endettement financier net / EBITDA ajusté.

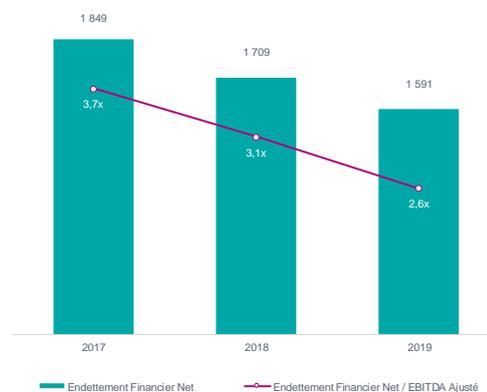
³¹ Incluant l'impact positif d'IFRS 16 sur l'EBITDA ajusté à compter du 1^{er} janvier 2019.

³² La *cash conversion* correspond aux *cash flows* rapportés à l'EBITDA ajusté ; les *cash flows* correspondent à l'EBITDA ajusté diminué des *Capex*. Une réconciliation de l'EBITDA ajusté et de la *cash conversion* avec les agrégats comptables du Groupe est présentée au paragraphe 7.1.4 du présent document d'enregistrement universel.

Cash flows et cash conversion (en millions d'euros et en % de l'EBITDA ajusté)



Ratio endettement financier net externe / EBITDA ajusté (en millions d'euros)³³



La génération soutenue de flux de trésorerie permet en outre au Groupe de mener une stratégie active d'allocation des capitaux. Le Groupe entend ainsi allouer sa trésorerie disponible (i) à des opérations de retour aux actionnaires, à travers notamment le versement de dividendes, (ii) au remboursement de son endettement financier et (iii) à des projets stratégiques tels que la construction de nouveaux sites de production (projets « *greenfield* ») ou de nouveaux fours sur des sites existants (projets « *brownfield* »), ou des projets de croissance externe créatrice de valeur.

5.2.5 Une équipe dirigeante expérimentée bénéficiant d'une solide expérience industrielle

Le développement du Groupe est conduit par une équipe de direction constituée autour de M. Michel Giannuzzi, Président-Directeur général de la Société, qui bénéficie d'une solide expérience industrielle, ayant notamment été Président-Directeur général de la société Tarkett de 2007 à 2017, dont il a conduit avec succès l'introduction en bourse sur le marché réglementé d'Euronext Paris en 2013. Il avait auparavant été responsable de divers centres de profit dans l'industrie automobile chez les équipementiers Valeo et Michelin. Un nombre important de membres de l'équipe de direction du Groupe disposent par ailleurs d'une longue expérience dans le secteur de la production d'emballages en verre et de l'automobile.

L'organisation du Groupe est décentralisée, permettant une grande réactivité et le maintien d'une forte proximité avec les clients. Les directeurs généraux locaux pour chacune des trois zones géographiques sont autonomes dans la mise en œuvre de la stratégie du Groupe. En outre, un nombre important d'activités clés du Groupe, telles que le marketing, les ventes et la production, sont exercées et gérées au niveau local, sous la supervision des directions centrales du Groupe. Le suivi de la base de clientèle internationale du Groupe est assuré par un directeur pays expérimenté, qui travaille en étroite collaboration avec les directeurs commerciaux locaux des autres pays du client.

5.3 Stratégie

Le Groupe entend s'affirmer comme le fournisseur d'emballages en verre privilégié du secteur de la production de produits alimentaires et de boissons, en s'appuyant sur une performance industrielle de premier plan et une solide performance financière, tout en veillant à développer la diversité et le talent de

³³ Endettement financier net contracté avec des tiers.

ses équipes et en contribuant activement à la préservation de l'environnement et au développement de la collectivité.

Au soutien de cette ambition, le Groupe articule sa stratégie autour des quatre principaux axes suivants :

5.3.1 Poursuivre une croissance disciplinée

Le Groupe entend poursuivre la croissance de ses activités en améliorant la satisfaction de ses clients, afin de les fidéliser davantage et générer des revenus récurrents, et en continuant à améliorer la performance de ses processus logistiques. L'amélioration de la logistique, de la fiabilité et des délais de livraison est un objectif fort pour le Groupe, qui investit significativement dans les outils de gestion de son portefeuille de produits. Par ailleurs, le Groupe souhaite mieux identifier les besoins de ses clients qui ne seraient pas encore adressés ; dans ce cadre, le Groupe a pour ambition de développer son programme d'amélioration continue de l'expérience client, ayant pour indicateur de suivi le *NPS* (« *Net Promoter Score* », indiquant les intentions de recommandation des clients), dont le déploiement est en cours.

Le Groupe entend également poursuivre sa politique de prix disciplinée, afin d'au moins compenser l'impact de l'augmentation des coûts de production, en particulier le coût de l'énergie, et ainsi maintenir ses marges. Le Groupe a également pour ambition de déployer une politique de prix basée sur la valeur ajoutée de ses produits et reflétant les spécificités des différents segments de sa clientèle, en ciblant plus particulièrement les activités à plus faible marge. Par ailleurs, le Groupe entend accroître la marge réalisée sur ses produits en s'appuyant sur un logiciel intégrant un module d'optimisation des prix basé sur l'intelligence artificielle et optimisera davantage son portefeuille de produits.

Afin de générer une croissance additionnelle de son chiffre d'affaires, le Groupe entend enfin envisager des acquisitions créatrices de valeur.

5.3.2 Accélérer le déploiement du programme d'excellence opérationnelle du Groupe

Dans le cadre de sa stratégie industrielle, le Groupe met en œuvre depuis plusieurs années un programme d'excellence opérationnelle, significativement renforcé depuis le début de l'exercice 2018, avec le déploiement de l'initiative *Verallia Industrial Management (VIM) 2.0*, focalisée sur la sécurité ; la qualité ; la performance industrielle ; la réduction des coûts de fabrication, grâce notamment à la mise en œuvre d'un plan d'amélioration de la performance industrielle (*Performance Action Plan (PAP)*) ; et la gestion des équipes. Le Groupe a pour ambition d'accélérer le déploiement de ce programme afin de poursuivre l'augmentation de ses marges.

Le Groupe entend tout d'abord accélérer le déploiement de l'initiative *Verallia Industrial Management (VIM) 2.0*, en se concentrant plus particulièrement sur l'élimination des comportements dangereux en vue d'atteindre le « zéro accident » et l'amélioration des conditions de travail afin de positionner l'environnement de travail du Groupe parmi les plus sûrs du secteur. Dans le cadre de *VIM 2.0*, le Groupe entend en outre améliorer encore sa méthodologie industrielle fondée sur l'analyse des causes racines (*Root Cause Analysis*), afin d'augmenter le nombre de problèmes résolus et en y impliquant davantage encore les managers et l'ensemble des salariés. Enfin, le Groupe poursuivra la mise en œuvre de mesures d'amélioration de la gestion quotidienne de ses sites de production, avec la standardisation des processus de management au niveau de ses usines et la mise en œuvre d'une méthode de *Shop Floor Management*³⁴.

³⁴ Méthode de *lean management* spécifique aux ateliers de production, développant la gestion de l'atelier dans son ensemble, c'est-à-dire par les stocks, l'équipement, les opérations, la fabrication ou encore le traitement, et reposant notamment sur une coopération directe entre les employés et les managers afin de résoudre les problèmes directement sur place et améliorer en permanence le processus de production.

Le Groupe poursuit par ailleurs ses efforts d'amélioration de la qualité de ses produits, en améliorant le taux de produits conformes du premier coup (réactivité accrue des équipes de production dans la prise de décision).

Le Groupe entend en outre continuer à améliorer le rendement de ses sites, en identifiant mieux les problèmes de capacité et les fours éventuellement sous-utilisés, et en augmentant la cadence de ses machines IS.

Le Groupe poursuit également la mise en œuvre de façon rigoureuse de plans d'actions ciblés dans le cadre de son plan d'amélioration de la performance industrielle (*PAP*), en intensifiant notamment son travail d'analyse comparative de ses 32 sites de production verrière et en mettant en œuvre une méthode de déploiement des coûts (*cost deployment*) de manière systématique sur l'ensemble de ses sites de production, avec pour objectif de réduire systématiquement les coûts de production *cash*³⁵ de 2% par an. A cette fin, plus de 500 projets impliquant environ 250 managers sont en cours de déploiement et des revues régulières ont été mises en place pour garantir l'atteinte des objectifs.

Le Groupe poursuit par ailleurs la mise en œuvre de ses projets initiés fin 2018 destinés à améliorer la performance de sa chaîne logistique, afin notamment d'améliorer le taux de livraison aux clients dans les délais fixés, et entend renforcer ses mesures destinées à réduire les coûts de stockage et de transport.

Le Groupe continue par ailleurs à gérer de manière rigoureuse son besoin en fonds de roulement, en réduisant les stocks excédentaires par une amélioration de la chaîne logistique, avec pour objectif de réduire le délai de rotation des produits finis, et entend améliorer la gestion des moules et des pièces détachées, avec pour objectif de réduire la valeur des stocks de moules et de pièces détachées.

5.3.3 Poursuivre une politique d'investissement rigoureuse pour le développement durable futur du Groupe

Le Groupe entend optimiser l'allocation de ses dépenses d'investissement, en poursuivant une politique d'investissement disciplinée visant à maintenir les investissements récurrents autour de 8% du chiffre d'affaires consolidé (hors capitalisation du droit d'utilisation liée à l'application d'IFRS 16), et ce notamment afin de maintenir l'excellence opérationnelle de l'outil de production, ainsi qu'une bonne rentabilité des capitaux investis.

Le Groupe poursuit ses programmes de recherche et développement concentrés sur l'innovation en matière de processus industriels et sur sa stratégie de développement durable. Le Groupe entend ainsi s'appuyer sur sa forte expertise industrielle et sa capacité d'innovation pour réduire ses émissions de dioxyde de carbone et sa consommation d'énergie (voir la Déclaration de Performance Extra-Financière figurant en Annexe II du présent document d'enregistrement universel).

Le Groupe entend également s'appuyer sur le développement de l'Industrie 4.0, et notamment l'analyse de données et l'intelligence artificielle. Le Groupe étudie ainsi, dans le cadre de ses activités de recherche et développement, un logiciel basé sur l'intelligence artificielle, ayant vocation à s'appliquer à l'ensemble des étapes du processus de production en permettant notamment : une optimisation des paramètres de combustion des fours au stade de la fusion du verre ; une optimisation des réglages des machines IS lors du passage en secteur « bout chaud », et enfin l'amélioration des processus de contrôle, avec notamment une meilleure utilisation des informations fournies par les machines de contrôle, qui détectent les défauts.

5.3.4 Développer une forte culture entrepreneuriale

Le secteur de la production verrière exige un engagement permanent et des expertises techniques pointues. Les équipes du Groupe sont ainsi clés dans son développement et la poursuite de sa croissance rentable.

³⁵ Coûts de production hors frais commerciaux, généraux et administratifs, coûts de transports, dépréciations et amortissements et provisions pour réclamations.

Le Groupe fait de leur sécurité une priorité essentielle, et s'engage également à les accompagner dans leur développement professionnel, afin de développer une forte culture entrepreneuriale.

Au soutien de cette ambition, le Groupe entend renforcer encore davantage l'application de ses valeurs en son sein, à savoir (i) l'attention portée aux clients, (ii) le respect des personnes, des lois et de l'environnement, (iii) la responsabilisation et le sens du résultat et (iv) le travail d'équipe.

Le Groupe s'efforce également de favoriser la responsabilisation, la capacité d'action rapide et la réactivité de ses équipes, en assistant notamment les responsables des sites de production à devenir de véritables gestionnaires, et en développant la communication au sein des équipes, en mettant en place des ateliers trans-fonctions, établis en fonction d'objectifs spécifiques et sur la base d'analyses comparatives poussées.

Le Groupe souhaite également poursuivre ses efforts de formation, en s'appuyant notamment sur la transmission du savoir-faire de ses techniciens les plus expérimentés, afin d'améliorer la capacité d'apprentissage de ses équipes et les former plus particulièrement à la gestion de projets. Le Groupe pourrait enfin avoir recours à des talents extérieurs afin d'augmenter encore son savoir-faire et la diversité de ses équipes.

Une politique dynamique d'actionnariat salarié constitue un axe stratégique pour soutenir la croissance rentable du Groupe, en associant l'ensemble des salariés au développement de l'entreprise. A ce titre, grâce aux opérations lancées par le groupe entre 2016 et 2019, plus de 2 000 salariés sont devenus actionnaires de l'entreprise à travers le FCPE Verallia (voir la section 15.5 « *Actionnariat salarié* » du présent document d'enregistrement universel). Par ailleurs, le Groupe devrait lancer au cours des prochains mois une nouvelle augmentation de capital au profit des salariés adhérents à un plan d'épargne d'entreprise du Groupe. La Société entend ainsi poursuivre activement sa politique de développement de l'actionnariat salarié, avec l'ambition d'accroître la participation des salariés du Groupe au capital à hauteur d'environ 3% sur la période 2020-2025.

5.4 Historique de la Société

Le Groupe débute son activité dans le verre d'emballage ou « verre creux » en 1827, avec l'ouverture de sa première usine à Vauxrot (Verreries à Bouteilles du Nord).

A partir de 1918, l'activité de production de verre creux du Groupe est exercée au sein de la Compagnie de Saint-Gobain, jusqu'en 1972, date à partir de laquelle la branche d'activité de bouteilles et de pots est apportée à Saint-Gobain Emballage qui deviendra ainsi la structure de tête de l'activité coordonnant les activités des différentes sociétés de Saint-Gobain participant à l'activité de production de verre creux, dite de conditionnement ou d'emballage.

Dates clés du Groupe

1827	Ouverture de la première usine du Groupe à Vauxrot.
1918	Entrée dans le périmètre de la Compagnie de Saint Gobain, qui acquiert sa première participation dans les Verreries à Bouteilles du Nord.
1972	Apport partiel d'actif par la Compagnie de Saint-Gobain à Saint-Gobain Emballage de sa branche d'activité de production de bouteilles et de pots en verre.
1987	Le Groupe acquiert les installations de Vidreira do Mondego à Figueira da Foz au Portugal.
1989	Acquisition du contrôle de Vetri en Italie.
1991	Acquisition du contrôle d'Oberland Glas AG en Allemagne.
1995	Acquisition du contrôle de Ball Foster Glass aux Etats-Unis.

- 1998 Acquisition du contrôle de Rayen Cura (60% - joint-venture) en Argentine.
Acquisition de la verrerie d'Albi en France.
- 2005 Acquisition du contrôle de la société ukrainienne Zorya et de la société polonaise de décoration sur verre creux Verallia Polska (anciennement Euroverlux).
Acquisition du contrôle de l'entreprise russe KMS à Kavminstelko.
- 2006 Acquisition du contrôle de BO Glass Containers SA au Chili.
- 2007 Cession de l'intégralité des participations dans la société Saint-Gobain Desjonquères et ses filiales (activité « Flaconnage »).
- 2008 Acquisition de la société russe Kamyshinsky (KSZ).
- 2009 Création en Inde de la société Accuramech Industrial Engineering qui a acquis un fonds de commerce spécialisé dans le *sourcing* et l'inspection de pièces de machines IS.
- 2010 Adoption de la marque Verallia.
- 2011 Acquisition du verrier Alver en Algérie.
- 2014 Cession de Verallia North America (ancienne activité Ball Foster Glass) – recentrage sur l'Europe et l'Amérique latine.
- 2015 Acquisition du groupe Verallia par Apollo (90%) et Bpifrance (10%) auprès de la Compagnie Saint-Gobain et de certaines de ses filiales.
- 2018 Cession de la société Alver en Algérie.
Cession de la participation minoritaire dans la joint-venture brésilienne « Indústria Vidreira do Nordeste » (IVN).
Acquisition aux îles Canaries par Vidrieras Canarias de la société « *Recicladora de Vidrio de Canarias* » spécialisée dans le recyclage du verre.
- 2019 Création en Espagne d'une filiale commune, Calcin Iberico, spécialisée dans le recyclage du verre entre Verallia Spain (détenant 49% du capital et des droits de vote) et TM Alcudia Reciclatges SL (détenant 51% du capital et des droits de vote).
Introduction en bourse de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris.
Entrée de la Société dans l'indice SBF 120.

5.5 Présentation des marchés et de la position concurrentielle³⁶

5.5.1 Présentation du marché de l'emballage en verre

Le Groupe exerce ses activités sur le marché de l'emballage en verre pour les boissons et les produits alimentaires, où il occupe, en termes de chiffre d'affaires, la position de troisième producteur mondial et

³⁶ Les informations figurant dans la présente section 5.5 relatives au marché, notamment les tailles et les perspectives de croissance, sont principalement issues de sources tierces présentées au paragraphe 1.3 « *Informations provenant de tiers, déclaration d'experts et déclarations d'intérêts* » du présent document d'enregistrement universel et, sauf indication contraire, notamment de l'étude de marché réalisée par Advancy à la demande de la Société dans le cadre de son introduction en bourse.

de premier producteur en Europe³⁷ ; il est par ailleurs, en termes de volumes vendus, le deuxième producteur en Amérique latine³⁸.

5.5.1.1 Tendances de marché

Le présent paragraphe décrit les tendances générales du marché de l'emballage en verre et les tendances par marché final.

Le Groupe estime que l'impact de la pandémie de Covid-19 sur le contexte économique général, qui est, à la date du présent document d'enregistrement universel, difficile à évaluer, serait susceptible d'affecter certaines tendances et perspectives de croissance propres à certains marchés finaux, bien que les tendances fondamentales du marché de l'emballage en verre, liées principalement aux caractéristiques intrinsèques du matériau verre, ne devraient pas être significativement impactées. Le Groupe estime ainsi, sur la base des informations disponibles à la date du présent document d'enregistrement universel, que les marchés des vins tranquilles et vins pétillants et des spiritueux en particulier, marchés tirés par les exportations, devraient être impactés par les conséquences de cette crise sanitaire.

(a) Tendances générales du marché de l'emballage en verre

Le marché de l'emballage en verre bénéficie de tendances favorables, résultant principalement d'une valorisation croissante du matériau verre par les consommateurs.

Le marché de l'emballage en verre bénéficie en effet d'une tendance à la substitution d'autres matériaux, en particulier le plastique, au profit du verre, en raison de la valorisation croissante de ce matériau par les consommateurs du fait notamment de ses qualités environnementales, en particulier en raison de son caractère intégralement recyclable, de son caractère inerte (absence de risque de migration de produits chimiques tels que le Bisphenol-A notamment, nuisant à la santé), ainsi que de sa capacité à préserver les saveurs.

Le matériau verre est enfin particulièrement privilégié pour les produits haut de gamme, en raison de l'image *premium* qu'il véhicule, notamment pour les vins pétillants, les spiritueux, et pour les vins tranquilles, produits sur lesquels le Groupe est fortement présent. L'emballage de la bière recourt également, mais dans une moindre mesure, au matériau verre.

(b) Tendances par marché final

Les marchés finaux adressés par le Groupe sont diversifiés, répartis entre les bouteilles pour les vins tranquilles, les bouteilles pour les vins pétillants, les contenants pour spiritueux, les bouteilles pour la bière, les pots et bouteilles pour le marché alimentaire et les boissons non-alcoolisées. Le chiffre d'affaires du Groupe³⁹ se répartissait comme suit pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 :

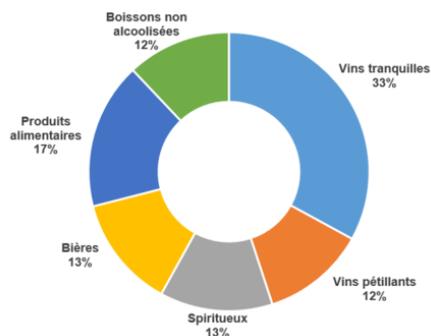
Répartition du chiffre d'affaires par marché final

Exercice clos le 31 décembre 2019

³⁷ Sur la base du chiffre d'affaires réalisé en 2019 par les acteurs du marché en Europe (telle que définie par lesdits acteurs), tel qu'extrait des informations publiquement disponibles (rapports annuels et communiqués de presse notamment) et sur la base d'estimations de la Société.

³⁸ Sur la base des volumes vendus en 2019 en Argentine, Brésil et au Chili.

³⁹ Sur la base du chiffre d'affaires tiré exclusivement de la vente de pots et bouteilles, ayant représenté 97,4% du chiffre d'affaires consolidé du Groupe au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019.



Vins tranquilles et vins pétillants

Le marché des bouteilles pour vins tranquilles et vins pétillants est le marché le plus significatif du Groupe, ayant représenté 45% de son chiffre d'affaires consolidé au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019. Il est influencé par les habitudes de consommation des pays consommateurs de vins traditionnels tels que la France, l'Espagne et l'Italie, ainsi que par les modes de consommation des nouveaux consommateurs, tels que les États-Unis, le Royaume-Uni ou les pays émergents, notamment le Brésil et la Chine. Ces tendances influencent les exportations des pays historiquement producteurs tels que la France, l'Espagne et l'Italie, ainsi que des pays producteurs du « Nouveau Monde Viticole » tels que l'Argentine, le Chili, l'Australie et l'Afrique du Sud. Structurellement, le marché des vins tranquilles et pétillants du « Nouveau Monde Viticole » est en croissance alors que, parallèlement, la consommation des vins tend à stagner, voire à décroître dans les pays de consommation traditionnels, tels que la France.

Le marché des bouteilles pour vins tranquilles et des vins pétillants, impactés il y a quelques années par les crises économiques, en particulier pour les vins tranquilles et le champagne en France et en Espagne, est principalement porté par les exportations.

Les activités du Groupe sur le marché des vins tranquilles et des vins pétillants sont plus particulièrement exposées aux exportations, réalisées par ses clients producteurs viticoles. Les trois pays les plus significatifs pour le Groupe en termes de chiffre d'affaires, à savoir la France, l'Espagne et l'Italie, sont ainsi les principaux pays exportateurs de vins tranquilles et de vins pétillants dans le monde.

Le verre est le matériau privilégié pour l'emballage des vins tranquilles et plus particulièrement des vins pétillants, en raison de l'image du produit, des méthodes de vinification, des exigences de résistance à la pression et de ses qualités organoleptiques. Le phénomène de substitution au profit d'autres matériaux d'emballage est par ailleurs limité du fait des préférences des consommateurs pour l'emploi du verre et de l'image de qualité qui lui est associée, de l'existence des infrastructures de remplissage de bouteilles en verre et de l'existence de contraintes de résistance à la pression pour les vins pétillants. Le Groupe fait néanmoins face à la concurrence d'emballages alternatifs tels que le « *bag-in-box* » sur le marché des vins tranquilles, notamment pour les vins d'entrée de gamme, et d'emballages en format brique, en particulier dans certaines zones géographiques telles que l'Argentine, l'Espagne et le Portugal et, de façon marginale, de bouteilles en polyéthylène téréphtalate (« **PET** »).

Contenants pour spiritueux

Les contenants pour spiritueux ont représenté 13% du chiffre d'affaires consolidé du Groupe au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

La croissance du marché des spiritueux est principalement tirée par les exportations, à destination notamment des États-Unis et de l'Asie. Le cognac, les brandys et le gin ont retrouvé des « niches » valorisées à l'exportation (purs ou sous forme de cocktails). Ce marché est marqué par une forte montée

en gamme des emballages suivant des codes voisins de la parfumerie. En termes de clientèle, le secteur est marqué par une forte concentration, les grandes marques mondiales de spiritueux étant détenues par un nombre limité d'acteurs. Au plan régional, de nombreuses marques de spiritueux locales restent toutefois indépendantes et actives.

Au plan mondial, le marché des spiritueux, produits qui ne sont pas de première nécessité, a souffert de la crise (notamment au Brésil, en Russie, en Inde et en Chine). En Russie et en Ukraine, la demande a par ailleurs été affectée par certaines mesures prises par les pouvoirs publics en vue de réduire la consommation d'alcool, ainsi que les incertitudes politiques dans la région. Ce marché a néanmoins enregistré une croissance au cours des dernières années, en particulier en Europe du Sud et de l'Ouest.

Le phénomène de substitution au profit de matériaux d'emballages autres que le verre est relativement limité sur ce marché, notamment du fait de la volonté des producteurs de maintenir leur image de marque et sa reconnaissance par des bouteilles en verre souvent personnalisées. Certains contenants (au-delà du litre ou flacons de poche ou miniatures) sont toutefois, de façon marginale et sur des segments bas de gamme, conditionnés en PET, principalement aux États-Unis.

Bières

Les bouteilles pour la bière ont représenté 13% du chiffre d'affaires consolidé du Groupe au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Le marché de la bière, fortement concentré, considéré comme un « marché de masse », connaît une croissance, en particulier dans les pays émergents. Le matériau verre accompagne plus particulièrement la montée en gamme voulue par certains brasseurs, particulièrement dans les pays développés, pour valoriser un marché historiquement peu différencié.

Toutefois, certains clients peuvent, notamment pour des considérations de politique commerciale et marketing ou de structures de coûts, liés à la conjoncture, ou à des changements de stratégie, substituer, conjoncturellement ou structurellement, aux emballages en verre classiques, généralement positionnés en premium, des emballages tels que les cannettes métalliques. Sur le marché de l'emballage des bières, le verre reste l'emballage de choix pour les brasseurs du segment en croissance des bières premium, qui souhaitent ainsi différencier leurs produits par une image « haut de gamme » et ayant pour vocation de souligner le goût distinctif des bières, notamment en ce qui concerne les productions artisanales ou locales. Ce marché connaît la concurrence d'autres modes de consommations, en particulier le « mini-fût » et la pression. Le plastique est plus marginal, sauf utilisations spécifiques (lors de manifestations sportives par exemple) et pour de grands contenants, notamment sur les marchés russes et ukrainiens. En Amérique latine, la bouteille en bière consignée traditionnelle est progressivement remplacée par des emballages à usage unique, en métal ou en verre, cette tendance devant se poursuivre à l'avenir, en particulier au Brésil.

Pots et bouteilles pour les produits alimentaires

Les pots et bouteilles pour les produits alimentaires ont représenté 17% du chiffre d'affaires consolidé du Groupe au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Le marché des pots et bouteilles pour les produits alimentaires regroupe un nombre très important de « niches », telles que des confitures ou yaourts « à l'ancienne », l'alimentation pour bébés, certains types de sauces et de conserves en verre ou encore les produits solubles, qui varient suivant les habitudes alimentaires de chaque pays. Le verre occupe globalement des positions relativement stables vis-à-vis des autres matériaux. La croissance de ce marché suit principalement la croissance de la consommation des ménages. Les qualités techniques intrinsèques du verre, en particulier les possibilités de stérilisation et de cuisson à haute température, ainsi que le potentiel d'innovation qu'il présente, permettent une différenciation des produits alimentaires emballés dans le verre par rapport aux produits emballés dans d'autres matériaux.

Sur le marché de l'emballage des produits alimentaires, les phénomènes de substitution existent notamment en ce qui concerne les pots et bouteilles destinés à l'emballage de condiments, sauces et produits laitiers, les consommateurs étant plus indifférents à l'utilisation du PET. Toutefois, le positionnement favorable du verre pour les petits contenants, l'inadéquation du plastique à l'utilisation de certaines techniques de l'industrie alimentaire, telles que la stérilisation et la cuisson à haute température, ainsi que le développement de « niches » où l'emploi du verre est associé aux qualités perçues des produits ou lorsqu'il constitue un support de choix pour un travail d'innovation (tels que pour les emballages des pâtes à tartiner) permettent de conserver, voire d'accroître, la part de marché du verre sur ce marché. Sur les segments différenciés ou premium, le verre se substitue régulièrement aux autres formes d'emballages. Depuis 2009, l'évolution des habitudes des consommateurs en raison du contexte économique difficile, a eu des conséquences diverses sur l'emballage des produits alimentaires. A titre d'exemple, la hausse du nombre de repas pris à domicile a eu un impact positif sur l'achat de pots alimentaires mais a été largement contrebalancée par une tendance à acheter davantage de pots en plastique, réputés plus économiques. La clientèle est moyennement concentrée sur ce marché.

Globalement, du fait de la grande diversité des types d'emballages en verre utilisés par l'industrie des pots et bouteilles pour les produits alimentaires, la crise a eu un impact relativement faible sur les activités du Groupe sur ce marché. Cette relative stabilité peut masquer des situations contrastées par niche de produits.

Bouteilles pour les boissons non-alcoolisées

Les bouteilles pour les boissons non-alcoolisées ont représenté 12% du chiffre d'affaires consolidé du Groupe au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Sur ce marché, les emballages en matériaux autres que le verre se sont déjà largement substitués aux emballages en verre. Un phénomène de substitution pourrait toujours exister sur le segment des jus de fruits, où le matériau verre est néanmoins bien positionné sur les petits contenants, notamment pour les restaurants et cafés, et les produits haut de gamme. Des niches à forte valeur ajoutée se sont par ailleurs développées ces dernières années, pour lesquelles le matériau verre est particulièrement bien positionné, telles que les eaux de table, les boissons énergétiques, ainsi que certains sodas.

5.5.1.2 Position et environnement concurrentiels du Groupe sur le marché de l'emballage en verre

Le Groupe est, en termes de chiffre d'affaires, le troisième producteur mondial d'emballages en verre et le premier producteur d'emballages en verre en Europe⁴⁰ ; il est en outre, en termes de volumes vendus, le deuxième producteur en Amérique latine⁴¹.

Les principaux concurrents du Groupe à l'échelle mondiale sont des acteurs globaux ayant une implantation mondiale, tels que Owens-Illinois, Ardagh, Vidrala, BA Vidro et Vetropack. Les deux concurrents les plus significatifs du Groupe en termes de chiffre d'affaires sont Owens-Illinois et Ardagh.

Les marchés du Groupe étant essentiellement régionaux du fait, principalement, des coûts inhérents au transport des emballages en verre, le Groupe fait également face à la concurrence de nombreux producteurs d'emballages en verre d'envergure régionale (voir la section 5.5.2.2 « Position et environnement concurrentiels du Groupe sur les marchés géographiques » du présent document d'enregistrement universel). En outre, le Groupe peut faire face à la concurrence d'acteurs effectuant des opérations d'exportation ponctuelles principalement lorsque leurs marchés domestiques sont en situation de surcapacité ou lorsque l'évolution des coûts logistiques ou l'évolution du taux de change de leur devise le permettent.

⁴⁰ Sur la base du chiffre d'affaires réalisé en 2019 par les acteurs du marché en Europe (telle que définie par lesdits acteurs), tel qu'extrait des informations publiquement disponibles (rapports annuels et communiqués de presse notamment) et sur la base d'estimations de la Société.

⁴¹ Sur la base des volumes vendus en 2019 en Argentine, Brésil et au Chili.

Le caractère régional des marchés explique que les entreprises du secteur installent leurs sites de production à proximité des zones de production et de conditionnement des boissons et produits alimentaires (régions viticoles, grandes brasseries, etc.).

5.5.2 Présentation des marchés géographiques

Le Groupe exerce ses activités sur les marchés géographiques suivants, qui constituent ses trois segments opérationnels : (i) l'Europe du Sud et de l'Ouest, comprenant les sites de production localisés en France, en Italie, en Espagne et au Portugal, ayant représenté 68% du chiffre d'affaires consolidé du Groupe au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019, (ii) l'Europe du Nord et de l'Est, comprenant les sites de production localisés en Allemagne, en Russie, en Ukraine et en Pologne, ayant représenté 22% du chiffre d'affaires consolidé du Groupe au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019, et (iii) l'Amérique latine, comprenant les sites de production localisés au Brésil, en Argentine et au Chili, ayant représenté 10% du chiffre d'affaires consolidé du Groupe au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Ces marchés géographiques connaissent les tendances communes à l'ensemble du marché de l'emballage en verre exposées au paragraphe 5.5.1.1 ci-dessus, ainsi que des tendances qui leur sont propres.

5.5.2.1 Tendances par marché géographique

Europe du Sud et de l'Ouest

L'Europe du Sud et de l'Ouest a représenté 68% du chiffre d'affaires consolidé du Groupe au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Les principaux marchés finaux en Europe du Sud et de l'Ouest en 2019 en termes de volumes embouteillés sont les bouteilles pour les vins tranquilles et les vins pétillants et les contenants pour spiritueux.

En 2019, la croissance des volumes embouteillés de bouteilles de vins tranquilles a été tirée principalement par l'augmentation de la demande en vins tranquilles au niveau mondial, en particulier en Asie et en Amérique du Nord, ayant contribué à la croissance des exportations. La consommation intérieure de vins tranquilles a connu une croissance plus modérée.

Europe du Nord et de l'Est

L'Europe du Nord et de l'Est a représenté 22% du chiffre d'affaires consolidé du Groupe au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Les bouteilles pour la bière et les pots et bouteilles pour les produits alimentaires sont les marchés finaux les plus importants en Europe du Nord et de l'Est en 2019.

En 2019, les volumes embouteillés de bouteilles pour la bière ont connu une légère croissance, principalement tirée par les exportations de bières depuis l'Allemagne, ayant compensé la diminution de la consommation intérieure dans ce pays, ainsi qu'une croissance de la demande en bière dans les pays d'Europe de l'Est, notamment l'Ukraine.

Amérique latine

L'Amérique latine a représenté 10% du chiffre d'affaires consolidé du Groupe au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Les bouteilles pour la bière constituent le marché final le plus important en Amérique latine, en particulier au Brésil. Ce marché final devrait connaître une croissance soutenue à horizon 2022, tirée en particulier par les bières artisanales et premium ainsi que le développement des bouteilles à usage unique au Brésil ainsi qu'un accroissement de la pénétration du matériau verre par rapport aux cannettes métalliques au Chili.

Les bouteilles pour les vins tranquilles constituent le deuxième marché final en Amérique latine, en particulier en Argentine et au Chili, tiré par les exportations.

5.5.2.2 Position et environnement concurrentiels du Groupe sur les marchés géographiques

Europe du Sud et de l'Ouest

Le Groupe est, en termes de volumes vendus, le premier producteur d'emballages en verre en Europe du Sud et de l'Ouest.

Les principaux concurrents du Groupe en Europe du Sud et de l'Ouest sont Owens-Illinois, principalement en France et en Italie ; Vidrala et BA Vidro, principalement en Espagne et au Portugal ; et Zignago, implanté notamment dans le nord de l'Italie.

Europe du Nord et de l'Est

Le Groupe est, en termes de volumes vendus, le deuxième producteur d'emballages en verre en Europe du Nord et de l'Est.

Les principaux concurrents du Groupe en Europe du Nord et de l'Est sont Ruscam, principalement en Russie, où l'environnement concurrentiel est fragmenté ; Vetropack, principalement en Ukraine ; et Ardagh, Wiegand-Glas et Owens-Illinois, principalement en Allemagne.

Amérique latine

Le Groupe est, en termes de volumes vendus, le deuxième producteur d'emballages en verre en Amérique latine.

Les principaux concurrents du Groupe en Amérique latine sont Cristal Chile et Cristoro, au Chili ; Cattorini et Owens-Illinois, en Argentine ; et Owens-Illinois et VidroPorto, au Brésil.

5.6 Description des principales activités du Groupe

Le Groupe est, en termes de chiffre d'affaires, le troisième producteur mondial et le premier producteur en Europe⁴² d'emballages en verre pour les boissons et les produits alimentaires ; il est en outre, en termes de volumes vendus le deuxième producteur en Amérique latine⁴³. Le Groupe offre des solutions innovantes, personnalisées et respectueuses de l'environnement à plus de 10 000⁴⁴ clients répartis à travers le monde.

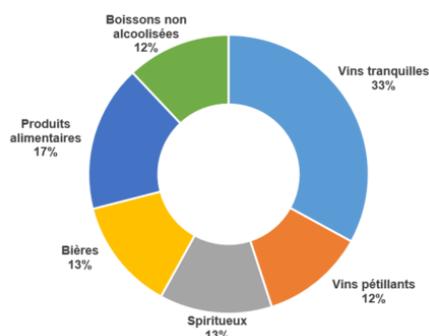
Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019, le Groupe a produit près de 16 milliards de bouteilles et pots en verre destinés à une clientèle diversifiée répartie entre les marchés des vins tranquilles et pétillants, spiritueux, produits alimentaires, bières et boissons non alcoolisées et comprenant tant des entreprises de petite taille implantées localement, telles que des producteurs régionaux de vin ou des brasseries locales, que des entreprises multinationales de premier plan, telles que Pernod Ricard, LVMH, Heineken, Andros ou encore Nestlé.

⁴² Sur la base du chiffre d'affaires réalisé en 2019 par les acteurs du marché en Europe (telle que définie par lesdits acteurs), tel qu'extrait des informations publiquement disponibles (rapports annuels et communiqués de presse notamment) et sur la base d'estimations de la Société.

⁴³ Sur la base des volumes vendus en 2019 en Argentine, Brésil et au Chili.

⁴⁴ Clients ayant passé au moins une commande sur la période 2017 – 2019.

Répartition du chiffre d'affaires⁴⁵ par marché final (exercice clos le 31 décembre 2019)



L'emballage est une composante majeure de la stratégie marketing des industries agroalimentaires et des producteurs de boissons, clients du Groupe, que celui-ci accompagne tout au long du processus de création d'emballages en verre.

Pour répondre à leurs besoins, le Groupe conçoit et fabrique une large gamme de produits standards adaptés aux marchés locaux et internationaux. Le Groupe se distingue à la fois par l'étendue de son offre, couvrant un large choix de teintes, bagues ou encore contenances, et par sa capacité à faire évoluer ses produits standards pour une personnalisation plus forte.

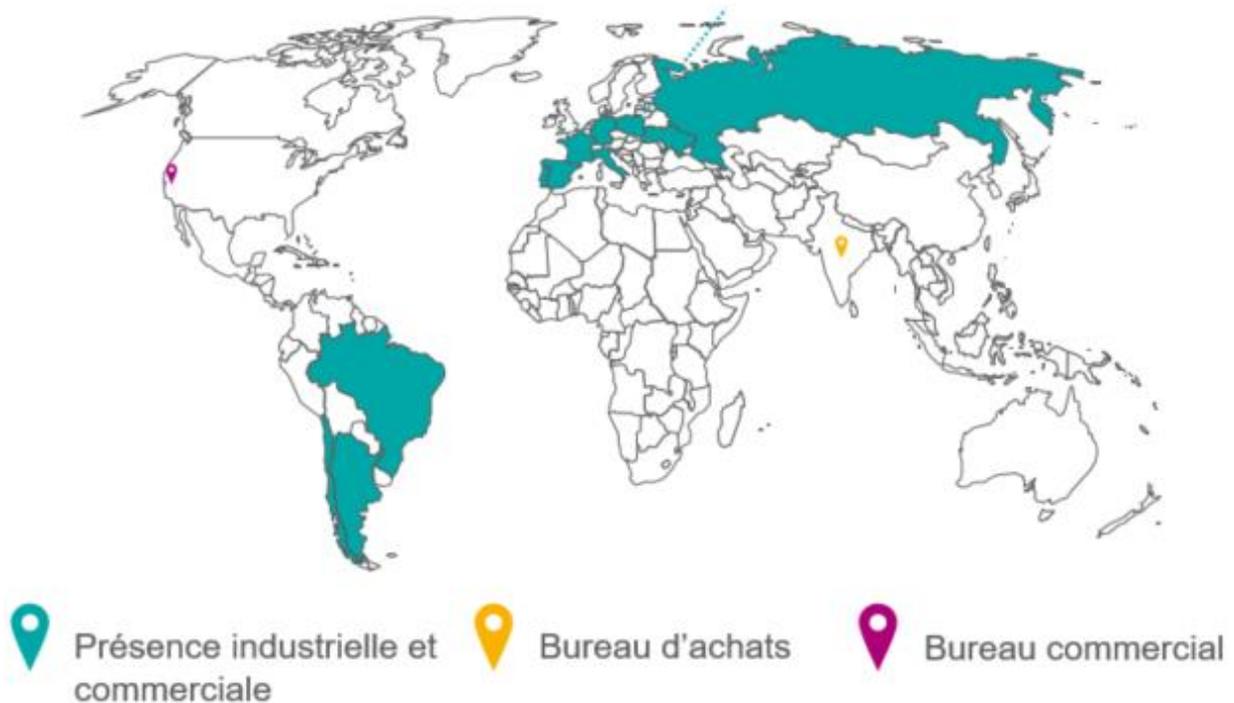
En outre, en complément de son activité de production d'emballages en verre, le Groupe propose également à ses clients une gamme de services élargie permettant de répondre à leurs attentes marketing et à leurs besoins économiques.

Enfin, la volonté du Groupe de proposer des produits diversifiés, personnalisés et haut de gamme l'a conduit à créer une marque haut de gamme globale avec une équipe marketing dédiée, appelée « *Selective Line* », permettant de répondre à la demande croissante de bouteilles en verre haut de gamme de ses clients internationaux les plus exigeants en vins tranquilles et pétillants, spiritueux, bières et eaux minérales.

Le modèle opérationnel « *Glo-Cal* » du Groupe repose sur la combinaison de la force de son réseau international - illustrée par une présence industrielle dans 11 pays, avec 32 sites de production verrière regroupant 57 fours, 8 centres de traitement de calcin (dont deux en *joint-venture*), 3 usines de décor, 5 centres techniques et 13 centres de développement produits au 31 décembre 2019 - et de la relation de proximité maintenue avec ses clients par près de 10 000 salariés, dont notamment des équipes commerciales fortes de plus de 300 salariés.

⁴⁵ Sur la base du chiffre d'affaires tiré exclusivement de la vente de pots et bouteilles, ayant représenté 97,4% du chiffre d'affaires consolidé du Groupe au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Présence industrielle et commerciale du Groupe



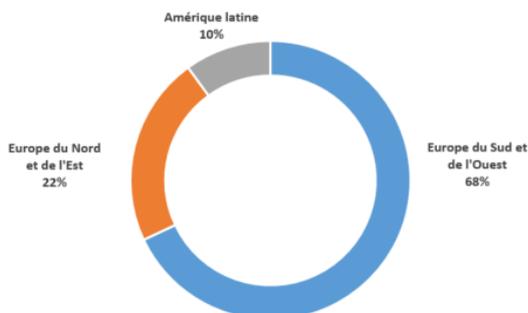
Le Groupe organise ses activités en trois segments opérationnels :

- *Europe du Sud et de l'Ouest*, comprenant les sites de production localisés en France, en Italie, en Espagne et au Portugal. L'Europe du Sud et de l'Ouest a représenté 68% du chiffre d'affaires consolidé et 67% de l'EBITDA ajusté du Groupe au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019. Les activités du Groupe en Europe du Sud et de l'Ouest sont principalement orientées vers les bouteilles pour vins tranquilles et vins pétillants et les contenants pour spiritueux, segments de marché dont la croissance est portée par les exportations ;
- *Europe du Nord et de l'Est*, comprenant les sites de production localisés en Allemagne, Russie, Ukraine et Pologne. L'Europe du Nord et de l'Est a représenté 22% du chiffre d'affaires consolidé et 20% de l'EBITDA ajusté du Groupe au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019. Les activités du Groupe en Europe du Nord et de l'Est sont principalement orientées vers les bouteilles pour la bière, particulièrement en Allemagne, et les pots et bouteilles pour le marché alimentaire, destinés en grande partie aux marchés locaux ;
- *Amérique latine*, comprenant les sites de production localisés au Brésil, en Argentine et au Chili. L'Amérique latine a représenté 10% du chiffre d'affaires consolidé et 13% de l'EBITDA ajusté du Groupe au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019. Les activités du Groupe en Amérique latine sont principalement orientées vers les bouteilles pour les vins tranquilles, segment de marché dont la croissance est portée par les exportations, ainsi que les bouteilles pour la bière au Brésil.

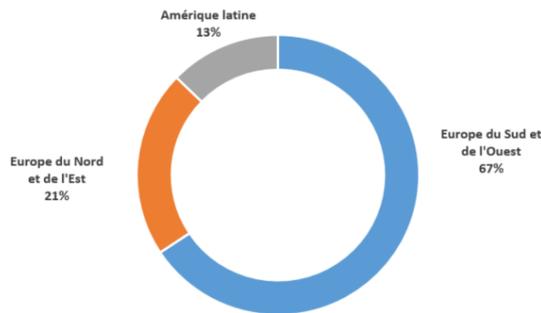
L'exposition du Groupe aux marchés finaux est ainsi différenciée en fonction de la zone géographique, le Groupe adaptant son offre aux spécificités locales et régionales des différents marchés, afin de répondre au mieux aux besoins de ses clients, en s'appuyant sur son outil industriel flexible, adapté à ces spécificités, et permettant par ailleurs de transférer de manière temporaire la

production d'un site à un autre en cas de réparation de fours ou d'autres équipements ou d'augmentation ponctuelle de la demande au niveau local.

Répartition du chiffre d'affaires entre les trois segments opérationnels (exercice clos le 31 décembre 2019)



Répartition de l'EBITDA ajusté entre les trois segments opérationnels (exercice clos le 31 décembre 2019)



5.6.1 Les produits et services du Groupe

5.6.1.1 Les principaux produits : bouteilles et pots

Le Groupe propose une offre diversifiée de produits comprenant d'une part des gammes standards et d'autre part des spécialités, conçus en collaboration avec les clients du Groupe et répondant à leurs besoins spécifiques (co-développement).

Les bouteilles pour les vins tranquilles

Afin de répondre aux besoins de ce marché, le Groupe propose une large gamme de bouteilles offrant des formes et tailles diverses adaptées aux différents marchés régionaux, afin de répondre à deux tendances fortes du marché : la premiumisation et le développement du vin rosé, pour lequel la différenciation repose essentiellement sur l'emballage utilisé.

Le Groupe propose par ailleurs une large gamme de teintes permettant à ses clients de personnaliser leurs produits. Ainsi, outre les teintes « vertes », considérées généralement comme des teintes traditionnelles, le Groupe a développé d'autres teintes adaptées à ses marchés, telle que la teinte « tradiver », un vert foncé haut de gamme, dont le pouvoir filtrant assure une protection renforcée des propriétés organoleptiques des vins. Plus récemment, le Groupe a développé une nouvelle teinte ébène au Chili, en France et en Espagne : presque noire et d'une densité élevée, elle protège le contenu contre les effets de la lumière et donne aux produits une image de distinction et de raffinement permettant d'accompagner la demande de produits haut de gamme.



En complément de son offre de teintes, le Groupe propose, en fonction des marchés, un large choix de bouteilles en déclinant ses produits autour de contenances de 18,5 cl (dite « aviation »), 37,5 cl, 50 cl et 75 cl, avec pour chaque contenance plusieurs niveaux de finition. Suivant l'évolution du marché, le Groupe permet ainsi à ses clients de proposer aux consommateurs une offre répondant aux évolutions de la consommation et des modes de vie. A titre d'exemple, le Groupe propose de plus en plus de bouteilles standards dotées de bagues à vis, afin d'accompagner ses clients, particulièrement à l'export, cette finition connaissant une demande croissante des consommateurs dans le monde entier.



En France, le Groupe fabrique la bouteille de vin Roseline Prestige qui a remporté le premier prix du Design lors du Pink Rosé Festival 2018. Le modèle se caractérise par la rose et le nom de la cuvée gravés, un col long et fin, et une piquère bombée. Fait rare, la bouteille n'arbore aucune étiquette.



En Italie, le Groupe fabrique pour Santero une bordelaise découpée par une empreinte de main à taille réelle. Ce modèle unique se décline en quatre teintes afin d'être la signature de toute la gamme des vins Dilé.



Les bouteilles pour les vins pétillants

Le Groupe propose une large gamme de produits standards pour l'embouteillage des champagnes, crémants, vins mousseux, cidres, ainsi que des appellations étrangères équivalentes telles que Sekt (Allemagne), Spumante (Italie), Prosecco (Italie) ou encore Cava (Espagne).

Le Groupe décline son offre autour de tailles de contenants très variées allant, selon les marchés, de bouteilles à très petite capacité (18,7 cl) aux bouteilles pouvant contenir des volumes importants comme les modèles « Magnum » (1,5 L), « Jéroboam » (3 L), « Mathusalem » (6 L) ou encore « Nabuchodonosor » (15 L). L'essentiel de la production du Groupe est toutefois tourné vers les contenants d'une taille de 75 cl qui, sur la majorité des marchés où le Groupe est présent, constituent le format standard de l'emballage en verre de ces boissons.



En fonction des modèles et des marchés, le Groupe offre une large gamme de produits standards de différentes formes et teintes, permettant à ses clients de différencier leurs produits.

En complément de l'offre de produits standards, le Groupe propose à ses clients de développer avec eux des modèles dits « spécialités » afin de répondre à leurs besoins en termes de marketing, grâce notamment à l'utilisation de techniques de gravure et/ou de décor.

Enfin, certaines bouteilles pour vins pétillants haut de gamme sont développées par le Groupe dans le cadre de sa marque « *Selective Line* » (voir la section 5.6.1.3 « *Selective Line* » du présent document d'enregistrement universel).

Avec la bouteille Mumm Grand Cordon, le Groupe a réalisé un exploit technique et une grande première dans le monde du champagne : le ruban de verre rouge est incrusté dans l'épaisseur du flacon. Cette bouteille a reçu le prix Formes de Luxe dans la catégorie « flaconnage » et le Gold Pentaward dans la catégorie « Luxe, vins haut de gamme et champagne ».



Les contenants pour les spiritueux

Sur ce marché, le Groupe offre une large gamme de produits standards à ses clients, l'essentiel des ventes étant toutefois concentré sur des produits personnalisés à forte valeur ajoutée, notamment en termes de formes spécifiques et de gravures.

Les tailles de contenants que propose le Groupe varient, selon les marchés, de 3 cl à 4,5 L, permettant à ses clients d'avoir accès à une large gamme de produits.

En complément de cette offre de tailles de contenants diversifiée, le Groupe met à la disposition de ses clients, selon les marchés, plusieurs choix de teintes (telles que verte, extra-blanc, cannelle ou ébène) ainsi qu'un nombre important de formes originales permettant à ses clients d'adapter l'image de leurs produits, en s'appuyant sur son savoir-faire industriel en matière de coloration légère, de décor et de création de nouvelles formes.

Un volume important de contenants pour spiritueux haut de gamme sont développés par le Groupe dans le cadre de sa marque « *Selective Line* » (voir la section 5.6.1.3 « *Selective Line* » du présent document d'enregistrement universel).

En Italie, le Groupe fabrique la bouteille du gin Butterfly de la distillerie Bagnoli. En verre extra-blanc, la bouteille est magnifiée par une gravure de papillon sur l'épaule.



Les bouteilles pour la bière

Le Groupe développe une gamme standard de bouteilles de bières autour de différents volumes de contenants et de teintes.

Afin de mieux répondre aux attentes de ses clients, le Groupe leur propose un large choix de finitions et de systèmes de fermetures, adaptés aux différents modes de consommation de la bière en fonction des marchés.

En outre, et comme pour ses autres produits, le Groupe met à la disposition de ses clients ses capacités d'innovation et de créativité afin d'élaborer avec eux des produits spécifiques, en parallèle de la gamme standard proposée par le Groupe, notamment pour des modèles de référence personnalisés, à destination des micro-brasseries par exemple, dont le développement est en essor dans le monde entier.

Pour célébrer ses 40 ans, la brasserie française Castelain a lancé une édition limitée sérigraphiée par Saga Décor, société du Groupe, à partir d'un dessin d'un artiste local. Le corps rond et trapu de la bouteille Steinie, un standard pour les brasseurs, confère une image d'authenticité au produit.



En Allemagne, le Groupe fabrique une gamme de bouteilles consignées pour Reissdorf, la plus grande brasserie de Kölsch à Cologne. Les modèles 33 et 50 cl, disponibles en teinte brune ou blanche, sont gravés sur l'épaule avec le nom de la marque.



Pots et bouteilles pour le marché alimentaire

Le Groupe offre, selon les marchés, une large gamme de modèles standards de pots et bouteilles pour les produits alimentaires.

Cette gamme est très diversifiée, notamment en termes de forme, de capacité et de systèmes de fermeture.

Le Groupe intervient principalement sur les marchés suivants :

- aliments pour bébés ;
- produits laitiers ;
- produits alimentaires solides ;
- confiture, miel et pâtes à tartiner ;
- condiments, sauces et vinaigres ; et
- légumes, viandes, produits de la mer et soupes (« conserves »).

A titre d'exemple, afin d'accompagner ses clients sur le marché du « snacking », qui prend chaque année plus d'ampleur, le Groupe offre une gamme de pots thermoscellables, tels que des pots ou cassolettes en verre thermoscellables, stérilisables et pasteurisables, pour les plats préparés, la nutrition infantile ou encore les sauces, ou des pots en verre thermoscellables avec des opercules transparents pour les yaourts, crèmes dessert et autres solubles, jusqu'à présent scellés avec des opercules en aluminium.

Sur ce secteur en particulier, le Groupe est soumis à une réglementation stricte quant à la maîtrise du risque alimentaire pour le consommateur. Le Groupe s'assure ainsi que les activités de ses équipes se conforment à une démarche qualité stricte (démarche HACCP (« Hazard Analysis Critical Control Point » – voir Section 9.1.1.1) et/ou ISO 22000) et veille au contrôle de la qualité de ses produits à l'aide de procédés variés, comprenant le contrôle visuel, mécanique, vidéo ou par faisceau lumineux et permettant de vérifier le bouchage, les dimensions, l'épaisseur du verre ainsi que l'esthétique des emballages. Tous les emballages jugés non-conformes sont éliminés de la chaîne de production et recyclés.

Les bouteilles pour les boissons non-alcoolisées

Le Groupe propose une large gamme standard de bouteilles pour boissons sans alcool, tels que les sirops, jus de fruits, limonades, huiles ou eaux minérales.

Le Groupe décline son offre autour de différentes teintes, en fonction des modèles et des marchés, et autour de plusieurs types de finitions, afin de répondre aux besoins spécifiques de ses clients.

Le Groupe fabrique la bouteille en verre d'Estathé, le thé glacé de Ferrero, qui est un des produits emblématiques du groupe en Italie. La bouteille a été récompensée à deux reprises en 2019, lors des Oscars de l'Emballage de l'Institut italien du Packaging et lors des A'Design Award.



A l'occasion d'événements tels que fêtes de fin d'année ou série anniversaire, le Groupe élabore en outre des séries personnalisées en collaboration avec certains de ses clients.

Le Groupe propose également une gamme standard de bouteilles pour l'emballage en verre des huiles mélangeant des formes rondes et carrées et déclinées en plusieurs contenances et teintes. Certains de ces produits, en particulier les bouteilles pour eaux minérales, sont également conçus dans le cadre de la marque « Selective Line » du Groupe (voir la section 5.6.1.3 « Selective Line » du présent document d'enregistrement universel).

5.6.1.2 Les services

En complément de son activité de production d'emballages en verre qui constitue son cœur de métier, le Groupe propose à ses clients une gamme de services à forte valeur ajoutée permettant de répondre à leurs attentes marketing et à leurs besoins économiques.

Co-développement

En plus de son offre standard, le Groupe co-développe avec ses clients des modèles uniques, les spécialités. Dans chaque pays où il est implanté, le Groupe dispose d'au moins un centre de développement produit dont l'expertise permet à une idée créative de devenir une réalité industrielle. Grâce à leur savoir-faire technique, les 13 centres de développement produit retravaillent les projets des clients de manière à assurer la faisabilité industrielle de la bouteille ou du pot. Des ajustements du modèle sont nécessaires pour garantir la meilleure répartition du matériau verre, sa résistance mécanique, son aptitude à l'étiquetage, sa stabilité sur les lignes de remplissage ou encore l'optimisation de la palettisation. Ces centres conçoivent aussi les plans des moules qui serviront à fabriquer la bouteille.

Pour mener à bien ces projets verriers, les centres de développement mettent à disposition des clients du Groupe les outils les plus performants tels que la conception assistée par ordinateur (CAO), l'imprimante 3D, des images de synthèse physico-réaliste et des méthodes de calcul de résistance mécanique par éléments finis. Le Groupe permet ainsi à ses clients de participer de manière interactive, en direct ou à distance, à l'élaboration de leur modèle, grâce à la visualisation en 3D, aux images de synthèse ou encore aux maquettes à l'échelle, tout en assurant l'optimisation du poids et de la tenue mécanique du produit.

Plus récemment, le Groupe a lancé en Espagne un service « *Ideas by Verallia* », qui consiste à venir proposer aux clients des concepts clé en main grâce à l'intégration d'un designer dans l'équipe marketing.

Enfin, chaque année, le Groupe organise des concours de création dans plusieurs pays, les « *Verallia Design Awards* », réunissant des centaines de participants issus des meilleures écoles de design et de packaging. Ils sont invités à proposer des projets de bouteilles et de pots, ouvrant ainsi la voie à des exploitations futures en matière d'emballages en verre et permettant de proposer aux clients un portefeuille de designs innovants et prêts à être développés.

Un certain nombre de ces projets ont abouti à une concrétisation industrielle auprès des clients du Groupe. A titre d'exemple, la bouteille Serac, lauréate de l'édition française 2016 dans la catégorie « Vins », imaginée par une étudiante de l'Ecole Pivaut à Nantes, a été choisie par Maison Du Sud – Jeanjean pour la commercialisation de vins blancs et rosés sous différentes marques en France et à l'étranger.



Le décor des emballages en verre

Le Groupe exerce son activité de décor principalement à travers ses filiales françaises Saga Décor et Société Charentaise de Décor, qui sont des acteurs majeurs en Europe du Sud et de l'Ouest du décor sur bouteilles en verre, et au travers de sa filiale polonaise Verallia Polska, présente sur le marché des spiritueux en Europe du Nord et de l'Est.

Les filiales Saga Décor, Société Charentaise de Décor et Verallia Polska sont spécialisées dans le parachèvement de bouteilles, utilisant des techniques de décor du verre tels que le satinage, le laquage, la sérigraphie, la décalcomanie ou encore le marquage à chaud. Les techniques de parachèvement utilisées par le Groupe ainsi que les processus de production employés font l'objet d'améliorations constantes, dans le cadre des activités de recherche et développement du Groupe, afin de maintenir l'avantage compétitif du Groupe dans le secteur du décor sur bouteilles et pots en verre. A titre d'exemple, Saga Décor a récemment développé des techniques de décor sur bouteilles pleines (« artefakt »), consistant en une combinaison de procédés de décor en cuisson « froide » (sérigraphie, marquage à chaud et laquage), permettant de personnaliser les bouteilles après leur passage en cave, notamment pour une cuvée spéciale, un partenariat ou un évènement particulier, sans impact sur la qualité intrinsèque des vins. Le Groupe prend des mesures structurelles afin de minimiser l'impact environnemental de ses activités de décor, telles que par exemple l'utilisation d'émaux sans plomb.

La gamme de produits ECOVA

Le Groupe propose une gamme de produits éco-conçus, ECOVA, permettant aux clients du Groupe de concevoir des produits valorisants, attractifs pour le consommateur tout en garantissant une réduction des impacts environnementaux sur l'ensemble du cycle de vie : des matières premières, au consommateur final (y compris le tri sélectif de l'emballage après usage), et enfin au recyclage (voir la Déclaration de Performance Extra-Financière annexée au présent document d'enregistrement universel). Les produits de cette gamme sont destinés autant aux marchés des vins tranquilles et pétillants, qu'au marché de l'alimentaire, et sont adaptés dans chaque pays aux besoins des marchés régionaux par les équipes commerciales et marketing du Groupe.

En France, Les Jamelles a embouteillé son vin dans une bouteille éco-conçue par le Groupe. Son poids a été réduit de 20% sans modifier les attributs de la bouteille d'origine (forme et gravure sur l'épaule).



L'embouteillage mobile

Le Groupe dispose en France de 14 unités d'embouteillage mobiles, à travers sa filiale Thierry Bergeon Embouteillage, permettant la mise en bouteille des vins à la propriété. Bien que cette activité ne soit pas significative au regard de l'ensemble des activités du Groupe, elle participe à la stratégie de proximité et de service privilégiée par le Groupe, et notamment de proximité avec le monde viticole bordelais, entre autres.

L'accompagnement quotidien des clients

Proche de ses clients, le Groupe leur propose une gamme étendue de services pour les accompagner au quotidien et dans leurs projets de développement, tels que des applications digitales, des formations ou encore des études sur des sujets spécifiques.

Applications digitales

- Virtual Glass

Développée initialement en 2014 et proposée en 2019 dans une nouvelle version avec des rendus hyper réalistes, l'application « Virtual Glass » a pour objectif de permettre aux clients du Groupe de réduire leur temps de développement de nouveaux produits en visualisant différents modèles de bouteilles et pots, étiquetés et encapsulés, pleins ou vides.

- Visites virtuelles

Cette application, utilisée lors de salons, formations et événements en usines, propose des visites virtuelles d'usines et de centres de tri de calcin. Elle montre par ailleurs en images les différentes étapes du processus de production du verre et du tri du verre ménager.

- MyVerallia

Avec ce portail, déployé en France, en Espagne, en Allemagne, en Italie, au Brésil et en Argentine, et disponible sur ordinateur et tablette, les clients du Groupe accèdent aux catalogues, peuvent passer et suivre leurs commandes ou utiliser l'application Virtual Glass. Les clients du Groupe ont également accès aux actualités Verallia.

Glass School

En France et en Allemagne, chaque année, plusieurs cycles de formation sont proposés par le Groupe à ses clients pour approfondir leurs connaissances en matière de processus de production, leur faire connaître les tendances marketing ainsi que les initier à l'économie circulaire.

Conférences

En France, le Groupe aide ses clients vignerons et négociants à mieux comprendre les enjeux des marchés du vin en commandant des études dont elle partage les résultats lors d'ateliers « Vin & Sens ». A titre d'exemple, en 2019 le Groupe a présenté deux études, l'une relative à la valorisation des pratiques

responsables dans le vin auprès des distributeurs et des consommateurs, l'autre traitant de l'impact des neurosciences dans le packaging. En Italie, le Groupe a présenté une étude sur les vins pétillants italiens.

5.6.1.3 « Selective Line »

Pour répondre à la demande croissante de bouteilles en verre haut de gamme de ses clients internationaux les plus exigeants en vins tranquilles et pétillants, spiritueux, bières et eaux minérales, le Groupe développe une marque, appelée « *Selective Line* ». « *Selective Line* » s'appuie d'une part sur une équipe marketing dédiée au niveau du Groupe et d'autre part sur un réseau d'experts techniques de premier plan, localisés plus particulièrement sur quatre sites de production verrière (Albi, Cognac et Saint Romain en France et Zorya, en Ukraine) et sur deux unités de décor en France, Saga Décor et Société Charentaise de Décor et Verallia Polska, en Pologne (voir la section 5.6.1.2 « *Les services* » - « *Décor des emballages en verre* » du présent document d'enregistrement universel). « *Selective Line* » valorise l'image de marque du Groupe.



« *Selective Line* » bénéficie d'une présence globale, dans l'ensemble des pays où le Groupe exerce ses activités, et offre une gamme de produits et de services complémentaires aux clients du Groupe, telle que la « *Collection* », une gamme standard de bouteilles personnalisables ou le « *Carnet des Tendances* » réalisé chaque année pour aider les clients du Groupe à décrypter et anticiper les tendances en matière d'emballages premium.

5.6.1.4 L'activité d'approvisionnement et d'assemblage de composants et pièces de rechange

Le Groupe exerce une activité d'approvisionnement, d'assemblage, de contrôle qualité et de vente (en majorité à des sociétés du Groupe mais également à des tiers) de composants et pièces de rechange pour les équipements industriels destinés au formage d'emballages en verre, par l'intermédiaire d'un site localisé à Pune, en Inde, opéré par la société Accuramech. Cette activité a représenté une part très limitée du chiffre d'affaires consolidé du Groupe au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

5.6.2 Activités du Groupe en Europe du Sud et de l'Ouest

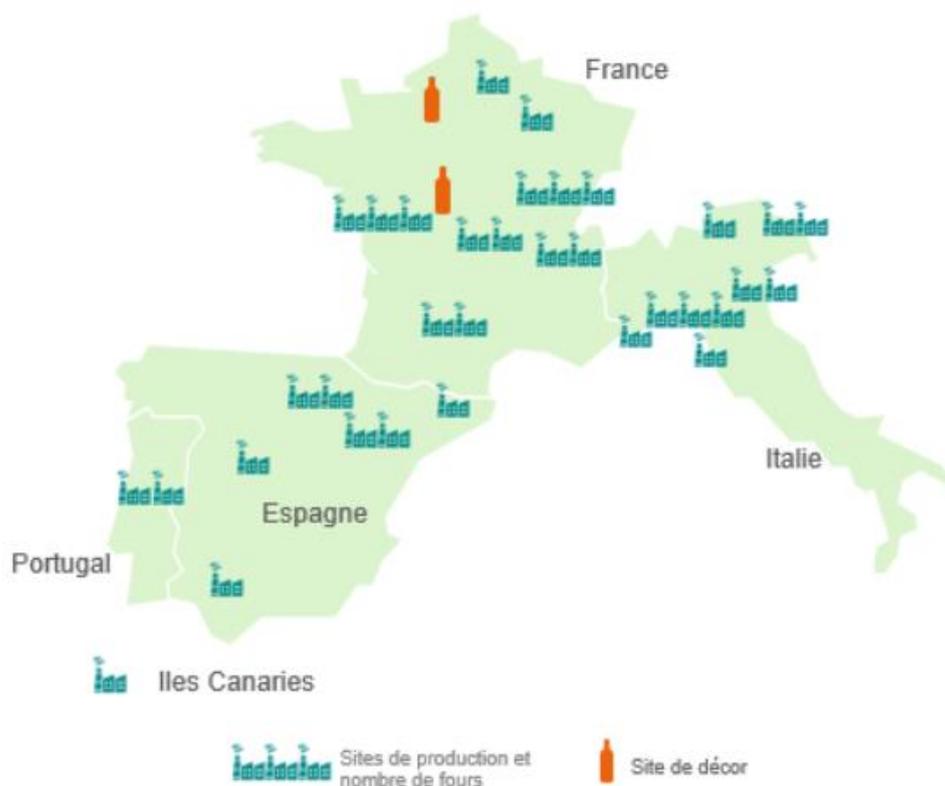
Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019, les activités du Groupe en Europe du Sud et de l'Ouest ont généré un chiffre d'affaires de 1 753,7 millions d'euros⁴⁶ (soit 68% du chiffre d'affaires consolidé du Groupe) et un EBITDA ajusté de 411,5 millions d'euros (soit 67% de l'EBITDA ajusté consolidé du Groupe). Les dépenses d'investissement réalisées par le Groupe en Europe du Sud et de l'Ouest au cours

⁴⁶ Hors chiffre d'affaires intersectoriel.

de l'exercice clos le 31 décembre 2019 se sont élevées à 167 millions d'euros (soit 9,5% du chiffre d'affaires⁴⁶ de ce segment).

Au 31 décembre 2019, le Groupe employait 5 191 salariés en Europe du Sud et de l'Ouest et y exploitait 20 sites de production et 34 fours. Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019, le volume de pots et de bouteilles vendus par le Groupe en Europe du Sud et de l'Ouest s'élevait à 3 733 kT.

Implantation industrielle en Europe du Sud et de l'Ouest au 31 décembre 2019



Les pays dans lesquels le Groupe est présent en Europe du Sud et de l'Ouest sont la France, l'Espagne, le Portugal et l'Italie.

Le marché géographique le plus important pour le Groupe en termes de chiffre d'affaires est la France, qui a représenté 43% du chiffre d'affaires réalisé par le Groupe en Europe du Sud et de l'Ouest au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Les activités du Groupe en Europe du Sud et de l'Ouest sont orientées en priorité vers les bouteilles pour vins tranquilles et vins pétillants et les contenants pour spiritueux, produits présentant des marges relativement élevées, et pour lesquels le Groupe est un des leaders du marché.

La gamme de produits offerts par le Groupe en Europe du Sud et de l'Ouest est large et diversifiée et adaptée aux spécificités locales de chaque pays. Les bouteilles pour les vins tranquilles et pétillants représentent ainsi une part significative des activités du Groupe en France, en Italie et en Espagne.

La base de clientèle du Groupe en Europe du Sud et de l'Ouest en bouteilles pour vins tranquilles est fortement fragmentée, principalement des producteurs viticoles locaux ou régionaux, mais également des négociants de premier plan. Le Groupe compte par ailleurs de nombreux clients pour les bouteilles pour vins pétillants, comprenant des producteurs locaux ou régionaux ainsi que certains acteurs mondiaux de premier plan tels que LVMH ou Pernod Ricard, avec certaines marques prestigieuses, telles que Dom Perignon ou Ruinart pour le champagne.

Sur le marché des produits alimentaires, des spiritueux et de la bière, le Groupe sert à la fois des clients internationaux et des clients locaux.

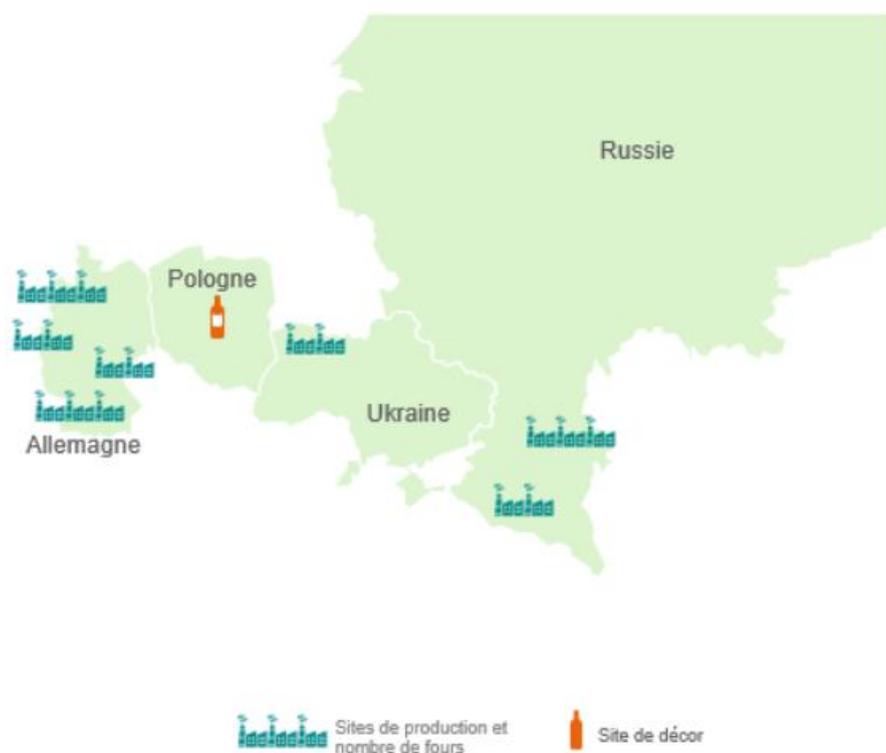
Enfin, le Groupe fournit des emballages en verre à des clients spécialisés dans la distribution de bouteilles vides, cette activité représentant néanmoins une part limitée de son chiffre d'affaires.

5.6.3 Activités du Groupe en Europe du Nord et de l'Est

Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019, les activités du Groupe en Europe du Nord et de l'Est ont généré un chiffre d'affaires de 567,6 millions⁴⁷ d'euros (soit 22% du chiffre d'affaires consolidé du Groupe) et un EBITDA ajusté de 124,9 millions d'euros (soit 20% de l'EBITDA ajusté consolidé du Groupe). Les dépenses d'investissement réalisées par le Groupe en Europe du Nord et de l'Est au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 se sont élevées à 41 millions d'euros (soit 7,3% du chiffre d'affaires⁴⁷ de ce segment).

Au 31 décembre 2019, le Groupe employait 3 322 salariés en Europe du Nord et de l'Est et y exploitait 7 sites de production et 17 fours. Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019, le volume de pots et de bouteilles vendus par le Groupe en Europe du Nord et de l'Est s'élevait à environ 1 490 kT.

Implantation industrielle en Europe du Nord et de l'Est au 31 décembre 2019



Les pays dans lesquels le Groupe est présent en Europe du Nord et de l'Est sont l'Allemagne, la Russie, l'Ukraine et la Pologne. Le marché géographique le plus important pour le Groupe en termes de chiffre d'affaires est l'Allemagne, où le Groupe exerce ses activités par l'intermédiaire de sa filiale Verallia Deutschland AG, cotée sur les Bourses de Francfort, Stuttgart et Munich, et qui a représenté 72% du chiffre d'affaires réalisé par le Groupe en Europe du Nord et de l'Est au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

⁴⁷ Hors chiffre d'affaires intersectoriel.

Les produits les plus importants en termes de chiffre d'affaires pour le Groupe en Europe du Nord et de l'Est sont les bouteilles pour la bière, particulièrement en Allemagne, et les pots et bouteilles pour le marché alimentaire.

Sur le marché de la bière, des produits alimentaires et des spiritueux, le Groupe sert à la fois des clients internationaux et des clients locaux.

Les clients du Groupe en bouteilles de vins tranquilles et de vins pétillants, principalement en Allemagne, comprennent des producteurs viticoles locaux ou régionaux ainsi que des négociants de premier plan pour les vins tranquilles.

5.6.4 Activités du Groupe en Amérique latine

Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019, les activités du Groupe en Amérique latine ont généré un chiffre d'affaires de 264,6 millions⁴⁸ d'euros (soit 10% du chiffre d'affaires consolidé du Groupe) et un EBITDA ajusté de 78,8 millions d'euros (soit 13% de l'EBITDA ajusté consolidé du Groupe). Les dépenses d'investissement réalisées par le Groupe en Amérique latine au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 se sont élevées à 45 millions d'euros (soit 16,8% du chiffre d'affaires⁴⁸ de ce segment).

Au 31 décembre 2019, le Groupe employait 1 259 salariés en Amérique latine et y exploitait 5 sites de production et 6 fours. Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019, le volume de pots et de bouteilles vendus par le Groupe en Amérique latine s'élevait à environ 618 kT. Compte tenu des contraintes topographiques et géographiques dans cette zone, et afin notamment de faciliter les processus logistiques, en particulier le transport des marchandises, le Groupe a optimisé son implantation industrielle en localisant ses sites de production à proximité de ceux de ses clients, notamment dans les zones viticoles.

⁴⁸ Hors chiffre d'affaires intersectoriel.

Implantation industrielle en Amérique latine au 31 décembre 2019



Le Groupe est présent en Amérique latine depuis les années 1960, lorsqu'il s'est implanté au Brésil par l'intermédiaire de sa filiale Verallia Brasil. Les pays dans lesquels le Groupe est présent en Amérique latine sont le Brésil, l'Argentine et le Chili. Le marché géographique le plus important pour le Groupe en termes de chiffre d'affaires est le Brésil. Le Groupe est, en termes de volumes, le deuxième acteur du marché de l'emballage en verre en Amérique latine, avec notamment un fort positionnement concurrentiel pour les bouteilles pour vins tranquilles et les bouteilles pour vins pétillants.

Les activités du Groupe en Amérique latine sont principalement orientées vers les bouteilles pour les vins tranquilles, segment de marché tiré par les exportations, ainsi que les bouteilles pour la bière au Brésil. Le Groupe privilégie une implantation industrielle forte dans les zones viticoles et un positionnement adapté aux besoins spécifiques locaux en dehors de ces zones, en fonction des spécificités de chaque pays.

Sur le marché des vins tranquilles, pétillants et des produits alimentaires, le Groupe sert à la fois des clients internationaux et des clients locaux.

5.7 Investissements

5.7.1 Principaux investissements réalisés par le Groupe durant les trois derniers exercices

Le montant total des investissements réalisés par le Groupe s'est élevé à 252,5 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019, 225,0 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 et 235,7 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017. Ces investissements se décomposent en investissements récurrents et en investissements stratégiques, répartis comme suit :

<i>En millions d'euros</i>	Exercice clos le 31 décembre 2019	Exercice clos le 31 décembre 2018	Exercice clos le 31 décembre 2017
Investissements récurrents	206,7	198,6	206,1
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	8,0%	8,2%	8,6%
Investissements stratégiques	45,8	26,4	29,6
Total Investissements	252,5	225,0	235,7
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	9,8%	9,3%	9,8%

Investissements récurrents

Les investissements récurrents comprennent principalement les achats d'immobilisations corporelles et incorporelles nécessaires à la poursuite de l'activité dans les mêmes conditions que précédemment. Ils comprennent principalement la reconstruction des fours et les opérations de maintenance des machines IS. En effet, même si les efforts de recherche et développement du Groupe ont permis d'allonger leur durée de vie, qui peut aller jusqu'à 10 ou 12 ans voire, dans certains cas, 14 ans, la reconstruction périodique des fours reste nécessaire (les briques réfractaires avec lesquelles ils sont construits s'usant au contact du verre en fusion).

Le coût de la reconstruction complète d'un four (hors coût des équipements liés) est en général de l'ordre de 10 à 15 millions d'euros, et intervient généralement après une période de production de l'ordre de 10 à 14 ans. Dans le cas des fours à forte utilisation de calcin, une réparation partielle ayant un coût de l'ordre de 5 à 10 millions d'euros est à envisager après 6 à 8 ans d'utilisation.

Le Groupe procède par ailleurs à des opérations de maintenance sur 20 à 30 machines IS par an en moyenne, représentant un montant total d'environ 15 millions d'euros par an en moyenne.

Le temps nécessaire pour la réparation d'un four est en général de 65 jours en moyenne et le temps d'arrêt d'une ligne de production pour réparation d'une machine IS est en général de 3 semaines en moyenne.

Les investissements récurrents incluent également les projets permettant d'accroître la capacité de production du Groupe, de se conformer à la réglementation en vigueur, d'améliorer la flexibilité de l'outil de production et la qualité des produits ou encore de réduire les coûts d'exploitation :

- Investissements de capacité : ils incluent les nouvelles lignes mises en service, les nouvelles sections ajoutées à une ligne, et les augmentations de capacité incluses dans les reconstructions de fours. En effet, selon les anticipations de la demande, le Groupe peut décider de profiter de la reconstruction d'un four en fin de vie pour en élargir la surface et accroître ainsi ses capacités de production ;
- Investissements règlementaires : ils correspondent aux investissements nécessaires pour se conformer à l'évolution du cadre réglementaire de l'activité du Groupe. Il s'agit notamment des investissements effectués pour respecter les normes d'émissions dans l'air ou la qualité de l'eau rejetée ;
- Investissements de productivité/réduction de coûts : ce sont les investissements ayant pour objet l'augmentation de la productivité notamment par le biais de l'augmentation du rendement ou de la vitesse/réduction des coûts d'exploitation (par exemple investissements permettant la diminution de l'utilisation d'énergie ou de matières premières) ;

- Autres investissements : ils incluent principalement les investissements non industriels, tels que les investissements informatiques et de Recherche & Développement.

Investissements stratégiques

Les investissements stratégiques correspondent aux acquisitions stratégiques d'actifs qui accroissent les capacités du Groupe ou son périmètre de manière significative (par exemple, acquisition d'usines ou équivalent, investissements « *greenfield* » ou « *brownfield* »), en ce compris la construction de nouveaux fours additionnels.

En règle générale, le coût de construction d'une usine complète avec un seul four (comprenant également les équipements accompagnant celui-ci, tels qu'un atelier de composition, un canal de distribution, des « *feeders* », des machines de soufflage, des arches de cuisson, des équipements d'inspection ou encore de palettisation) est, selon les estimations du Groupe, de l'ordre de 80 millions d'euros, pour une production annuelle de l'ordre de 80 000 tonnes, et dépend notamment du nombre de lignes installées, de la taille des machines et des conditions de raccordement aux réseaux locaux (eau, gaz, électricité, route, chemin de fer, etc.).

5.7.2 Principaux investissements en cours de réalisation/futurs

Principaux investissements en cours de réalisation

Le principal investissement stratégique finalisé au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 est un investissement « *greenfield* » sur le site de Jacutinga, au Brésil, qui est entré en fonctionnement en mars 2019. 2019, a également vu le début des travaux sur les nouveaux fours en construction sur les sites d'Azuqueca en Espagne et de Villa Poma en Italie, les deux autres investissements stratégiques en cours pour le Groupe.

Principaux investissements futurs

A la date du présent document d'enregistrement, les principaux investissements stratégiques du Groupe concernent les nouveaux fours en cours de construction à Azuqueca et Villa Poma, pour un montant cumulé d'environ 50 millions d'euros. La construction de ces fours devrait être achevée au second semestre en 2020 (sous réserve des impacts de la pandémie Covid-19 sur ces chantiers). Le calendrier de démarrage de ces deux nouvelles capacités sera adapté à la demande des marchés qu'ils doivent servir, qui est, à la date du présent document d'enregistrement universel, susceptible d'être impactée par les conséquences de la pandémie de Covid-19 (voir notamment le paragraphe 3.1.1. « *Risques liés à l'évolution de la demande d'emballages en verre* » du présent document d'enregistrement universel).

5.7.3 Informations sur les participations

Les informations sur les participations figurent à la note 3 des comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2019.

5.7.4 Facteurs environnementaux susceptibles d'influencer l'utilisation des immobilisations corporelles du Groupe

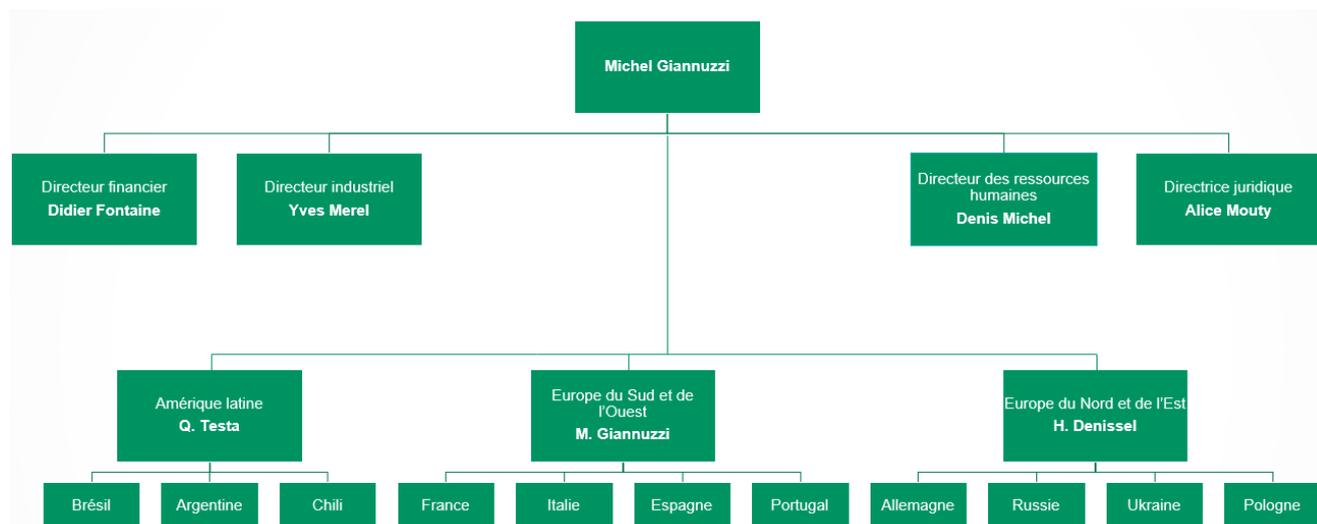
Des informations concernant les aspects environnementaux pouvant influencer sur l'utilisation des immobilisations corporelles du Groupe figurent à la Déclaration de Performance Extra-Financière annexée au présent document d'enregistrement universel.

5.8 Facteurs de dépendance

Les informations relatives aux facteurs de dépendance du Groupe figurent au Chapitre 3 « *Facteurs de risques* » du présent document d'enregistrement universel.

5.9 Politique industrielle et organisation

Organigramme opérationnel simplifié du Groupe au 31 décembre 2019⁴⁹



L'organisation du Groupe est décentralisée et divisée en trois segments opérationnels distincts : Europe du Sud et de l'Ouest ; Europe du Nord et de l'Est et Amérique latine.

Certaines fonctions, telles que la technique, l'industrie, la recherche et développement, les finances, les achats et approvisionnements, les ressources humaines, le juridique, le marketing et la communication, sont, elles, gérées au niveau du Groupe.

D'autres fonctions, en particulier celles liées aux relations avec les clients et aux activités de production, sont gérées au niveau local. Les directeurs généraux locaux du Groupe sont autonomes dans la mise en œuvre de la stratégie locale. Outre les directeurs généraux locaux, le Groupe dispose d'équipes de vente et marketing dans chacun de ses segments opérationnels. Les équipes de management locales travaillent en étroite collaboration avec les responsables commerciaux locaux, permettant ainsi au Groupe de mieux répondre aux besoins de ses clients. Par ailleurs, la décentralisation des processus industriels du Groupe lui permet d'optimiser l'utilisation de ses capacités de production locales, afin de répondre au mieux aux besoins de son activité et d'optimiser ses coûts de production.

5.9.1 Achats et approvisionnement

Les principaux achats et approvisionnements du Groupe sont les suivants :

- énergie (gaz, fioul, électricité) ;
- matières premières (principalement, carbonate de soude, sable verrier et calcin) ;
- transport de produits finis (principalement transport routier) ;
- emballages (cartons, films plastiques, palettes, intercalaires) ;
- équipements industriels ; et
- moules.

⁴⁹ Monsieur Yves Merel, Directeur Industriel du Groupe, a quitté la Société au 31 décembre 2019. Monsieur Michel Giannuzzi assure l'intérim de la fonction dans l'attente de l'arrivée d'un successeur.

Les achats et approvisionnements du Groupe sont placés sous la responsabilité de la direction des achats du Groupe, composée d'un directeur coordonnant la totalité de la fonction achat du Groupe, assisté par des acheteurs pilotes responsables de familles stratégiques d'achat d'investissement (dont certains exercent des fonctions d'acheteurs opérationnels au sein d'une direction des achats au niveau d'une filiale ou d'un pays où le Groupe dispose d'exploitations). La direction des achats du Groupe est plus généralement chargée de la réalisation ou de la coordination des achats des produits les plus stratégiques.

Le Groupe dispose également de directions des achats au sein de ses filiales ou des pays où le Groupe dispose d'exploitations, qui ont généralement la charge des achats d'exploitation (tels que de transports ou d'emballages). Certains achats sont mutualisés régionalement entre différentes sociétés du Groupe, généralement sous la responsabilité de la direction des achats du Groupe (en particulier s'agissant des achats d'énergie, de matières premières, ainsi que les frais généraux).

Matières premières

Les matières premières représentent une part significative des coûts de production du Groupe. Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019, le coût des matières premières a augmenté de 0,9%.

Le verre destiné aux emballages est composé (en volumes), hors calcin, de sable verrier (entre 60% à 70%), de carbonate de soude (entre 10% à 20%), de calcaire (entre 15% à 20%) et d'autres substances, tels que des colorants (de 0,5% à 5%). Cette composition varie significativement selon les couleurs. Le calcin, provenant soit de déchets issus du processus de production verrière ou de centres de traitement du calcin, a représenté près de la moitié des achats de matières premières du Groupe au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019. Le calcin est utilisé afin d'optimiser les coûts de production, dans la mesure notamment où il permet de réduire la consommation d'énergie, en raison de sa température de fusion moins élevée (une augmentation de l'utilisation du calcin de 10% permet ainsi de réduire en moyenne la consommation d'énergie de 2,5%). L'utilisation de calcin varie significativement selon le type de verre produit, son taux d'utilisation pouvant atteindre 95% pour certains types de verre. L'objectif du Groupe est d'utiliser tout le calcin à sa disposition, afin de réduire sa consommation d'énergie et ses émissions de dioxyde de carbone, et d'améliorer ainsi le bilan carbone des emballages en verre qu'il produit. A cette fin, le Groupe développe de nombreuses initiatives, en améliorant la collecte du verre ménager, en améliorant la qualité du calcin lors de son traitement ou encore en augmentant son utilisation dans la production du verre. En outre, afin d'améliorer le processus de traitement du calcin et d'augmenter le recyclage, le Groupe investit sur le long terme dans ses 8 centres de traitement du calcin (2 en France, exploités par l'intermédiaire de la société Everglass ; 3 en Italie, dont 2 exploités par l'intermédiaire de la société Ecoglass et un exploité dans le cadre d'un partenariat dans la société Vetreco ; un en Allemagne et deux en Espagne comprenant un site exploité dans le cadre d'un partenariat dans la société Calcin Iberico, lui permettant d'alimenter directement ses sites de production verrière situés à proximité (voir la Déclaration de Performance Extra-Financière annexée au présent document d'enregistrement universel). Dans le cas des fours à forte utilisation de calcin, une réparation partielle ayant un coût de l'ordre de 5 à 10 millions d'euros est à envisager après 6 à 8 ans d'utilisation.

La plupart des contrats d'approvisionnement du Groupe en carbonate de soude et sable verrier sont conclus pour des durées de 6 mois à un an. Le marché du calcaire est un marché local : par conséquent, le Groupe conclut un contrat pour chaque site de production, pour une durée généralement annuelle.

Bien que le Groupe mette en place, dans certains contrats commerciaux, des clauses de révision du prix prenant notamment en compte, directement ou indirectement, l'évolution du coût des matières premières, la plupart de ses contrats commerciaux, conclus pour une durée d'un an et pouvant être renouvelés sur accord des parties, en restent dépourvus.

Energie

Les principales sources d'énergie du Groupe sont le gaz naturel et, dans une moindre mesure, l'électricité et le fioul. La structure du coût de l'énergie du Groupe varie significativement selon le site de production

concerné, en fonction notamment de la possibilité d'alimenter les fours en gaz et en fioul. Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019, le coût de l'énergie a augmenté de 6,7%. L'énergie étant principalement consommée lors de la fusion du verre, chaque nouvelle construction de four est l'occasion d'améliorer les performances du Groupe dans ce domaine. Tout au long de leur vie (de 10 à 12 ans, voire dans certains cas 14 ans), le Groupe procède ainsi à des améliorations de ses fours visant à réduire leurs consommations, en matière notamment d'étanchéité et d'isolation thermique, d'optimisation de la température du verre, de réglages de combustion ou encore d'ajustement des volumes d'air de combustion. En outre, afin de réduire significativement les émissions de dioxyde de carbone issues de l'alimentation de ses fours, le Groupe a décidé de privilégier le gaz naturel au fioul. D'autres initiatives inspirées des principes de l'économie circulaire permettent par exemple de récupérer la chaleur des parois des fours ou des fumées pour le chauffage de bâtiments (du Groupe ou de villes voisines). Le Groupe investit par ailleurs dans l'industrie 4.0 en introduisant l'intelligence artificielle dans ses usines (voir la Déclaration de Performance Extra-Financière annexée au présent document d'enregistrement universel).

La plupart des contrats de vente conclus par le Groupe sont conclus pour une durée d'un an, pouvant être renouvelés sur accord des parties, et ne comportent pas de clauses d'ajustement des prix permettant de répercuter automatiquement une partie des hausses ou des baisses du coût de l'énergie sur les prix de vente. La répercussion des hausses des coûts de production du Groupe fait alors l'objet d'une négociation commerciale avec les clients à l'occasion du passage de commandes ou du renouvellement annuel de contrats. Outre les achats d'énergie à prix fixe négociés le cas échéant directement avec les fournisseurs par la direction des achats, le Groupe met en place des opérations de couverture d'une partie des risques liés au coût de l'énergie, dans le cas où des mécanismes d'ajustement contractuels n'ont pu être mis en place, ce qui couvre la plupart des contrats de vente conclus par le Groupe (voir la section 3.6.2.2 « *La gestion des risques opérationnels* » du présent document d'enregistrement universel).

5.9.2 Production

La fabrication du verre d'emballage requiert la maîtrise de processus industriels techniquement complexes nécessitant l'utilisation d'équipements lourds. En effet, la production de verre creux consiste essentiellement à transformer, en les fusionnant à des températures extrêmement élevées, les différents matériaux entrant dans la composition du verre en un mélange vitrifiable liquide, pour ensuite pouvoir le mettre en forme par le biais de techniques de formage (soufflé-soufflé/pressé-soufflé).

Le Groupe maîtrise ces savoir-faire fondamentaux du cycle de production verrier et dispose d'un outil industriel performant, ayant permis au Groupe de produire au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 environ 16 milliards de bouteilles et de pots.

Le cycle de production verrier des bouteilles et pots

Le cycle de production du verre comprend trois phases essentielles :

- La fusion des matières premières et du calcin :

Une fois mélangés, les matières premières et le calcin sont fondus dans des fours à une température d'environ 1 550°C. Entre l'introduction de la composition et la sortie du four du verre en fusion, il s'écoule environ 24 heures. Les températures extrêmement élevées qui sont atteintes impliquent une production en continu. Par conséquent, ces fours fonctionnent 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7. Au-delà des questions de sécurité, les températures atteintes soulèvent des problématiques environnementales, dans la mesure où la pâte de verre en fusion dégage d'importantes quantités de gaz carbonique et de fumées. Leur évacuation se fait par cheminées, équipées de filtres.

- Le passage en « secteur bout chaud » : le formage et le traitement du verre :

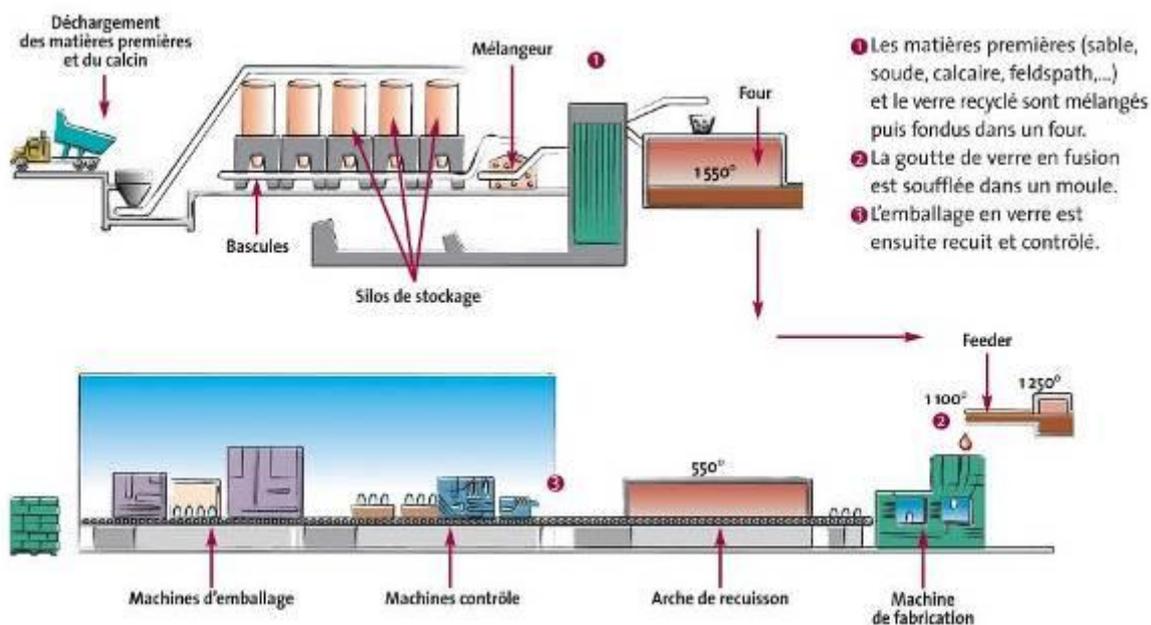
Le verre en fusion est ensuite acheminé vers les machines de formage par des canaux de distribution à une température comprise entre 1 100 °C et 1 550 °C. Le formage consiste à mettre en forme un article de verre creux par pressage (à l'aide d'un poinçon métallique) puis soufflage (avec de l'air comprimé). La pâte de verre entre dans la machine de formage sous forme de goutte, appelée « paraison », dont le poids, la forme et la température sont contrôlés avec précision. Cette paraison est ensuite soufflée en deux temps (procédé soufflé/soufflé), dans un « moule ébaucheur » d'abord, permettant de transformer le matériau en une poche creuse de forme intermédiaire, puis dans un « moule finisseur », qui donne la forme finale au produit. Ce processus ne dure que quelques secondes au terme desquelles la température des bouteilles et pots avoisine les 600 °C. Pour garantir la solidité des emballages en verre, ceux-ci sont ensuite « recuits », par réchauffement et refroidissement progressifs dans une « arche de recuisson » sur une durée comprise entre 50 minutes et 2 heures. Les surfaces sont également traitées pour prémunir les emballages en verre contre les rayures : en amont, elles sont soumises à un traitement à chaud consistant à déposer une très fine couche d'oxyde d'étain sur la surface du verre ; en aval, un traitement à froid par aspersion de cire leur est appliqué. Les produits de traitement sont compatibles avec l'utilisation des articles pour l'emballage des denrées alimentaires.

Moule finisseur



- Le passage en « secteur bout froid » : le contrôle et le conditionnement du verre :

Le Groupe contrôle la qualité de ses produits à l'aide de procédés variés en fonction des marchés et des produits, pouvant comprendre le contrôle visuel, mécanique, vidéo ou par faisceau lumineux et permettant de vérifier le bouchage, les dimensions, l'épaisseur du verre ainsi que l'esthétique des emballages. Tous les emballages jugés non-conformes sont éliminés de la chaîne de production et utilisés comme calcin. En sortie de la ligne de fabrication, les produits sont conditionnés en palettes.



L'outil de production et les procédés industriels de fabrication des bouteilles et pots

Le Groupe dispose d'un outil industriel composé de 32 sites de production verrière principalement situés à proximité géographique des zones d'emballage de ses principaux clients et dans lesquels fonctionnent en continu 57 fours verriers. Son efficacité repose sur l'utilisation optimisée d'équipements que le Groupe considère répondre aux meilleurs standards des marchés sur lesquels ils se situent.

La performance de l'outil industriel et son adaptation aux différents marchés est primordiale au regard des coûts importants d'investissement relatifs aux équipements utilisés dans l'industrie.

La performance des équipements utilisés s'apprécie par ailleurs au regard de leur productivité, de leur flexibilité et de leur capacité vis-à-vis des exigences de production. La standardisation par grandes familles de produits des équipements lourds peut ainsi offrir la possibilité de déplacer la fabrication d'une gamme de produits d'une ligne à une autre, voire d'un site à un autre. Sur certaines lignes de production, dites « *flex lines* », l'utilisation de machines polyvalentes permet, par ailleurs, de produire de deux à quatre types d'articles différents sur une même ligne de production. Tirant parti de la flexibilité de son outil de production, le Groupe souhaite être réactif et pouvoir réduire le stockage de produits finis. La standardisation des équipements par familles de produits permet en outre de développer des synergies techniques (transfert des meilleures pratiques et savoir-faire d'un site à l'autre, etc.).

L'efficacité des processus industriels du Groupe réside également dans sa capacité à maintenir un taux d'utilisation élevé de ses équipements, en particulier de ses fours. Les facteurs affectant le taux d'utilisation des fours comprennent notamment le nombre de changements de teinte du verre et l'optimisation du mix d'emballages sur l'ensemble des lignes, afin d'utiliser au maximum le tirage du four. La possibilité de produire un nombre élevé de bouteilles d'une même teinte au même moment et la flexibilité des lignes de production ont pour objectif de permettre au Groupe de tirer le maximum de la capacité d'utilisation d'un four.

Le Groupe s'efforce par ailleurs de disposer de fours puissants et efficaces, en termes de consommation d'énergie et de durée de vie. L'implantation industrielle et commerciale du Groupe peut lui permettre de transférer de manière temporaire la production d'un site à un autre afin de répondre à une demande spécifique ou de limiter l'impact de certaines contraintes industrielles, telles que la réparation d'un four. Enfin, afin de répondre à l'évolution de la demande, le Groupe a démarré en 2019 la construction d'un nouveau four à Azuqueca en Espagne et un autre à Villa Poma, en Italie, qui devraient être opérationnels en 2020, sous réserve de l'impact que pourrait avoir la pandémie de Covid-19 sur le marché de l'emballage en verre et les chantiers de construction de ces fours, dont le calendrier de démarrage sera adapté à la demande des marchés qu'ils doivent servir, qui est, à la date du présent document d'enregistrement universel, susceptible d'être impactée par les conséquences de la pandémie de Covid-19 (voir les sections 3.1.1 « *Risques liés à l'évolution de la demande d'emballage en verre* » et 5.7 « *Investissements* » du présent document d'enregistrement universel).

La politique de certification qualité, environnement, santé et sécurité du Groupe

Dans l'ensemble des territoires où il est implanté, le Groupe met en place des standards de qualité, de logistique et de gestion de la satisfaction de ses clients et de performance environnementale.

Le Groupe s'est depuis longtemps investi pour assurer l'inscription de l'ensemble de ses équipes dans une démarche qualité, comprenant en particulier l'existence de procédures écrites communes et partageables ainsi qu'une traçabilité de leur modification le cas échéant. Le Groupe réalise ainsi chaque année différents audits afin de s'assurer que la qualité et les normes relatives à l'environnement, l'hygiène et la sécurité soient respectées.

Les principales normes et méthodes en vigueur dans le Groupe se rapportent aux référentiels suivants :

- *ISO 14001* : Cette norme précise les exigences relatives à un système de management environnemental (« S.M.E ») permettant de formuler une politique et des objectifs prenant en compte les exigences législatives et les informations relatives aux impacts environnementaux significatifs.
- *ISO 9001* : Cette norme précise les exigences organisationnelles requises pour l'existence d'un système de gestion de la qualité qui permet de fournir régulièrement un produit conforme aux exigences du client et aux exigences réglementaires applicables et s'attachant à mettre en œuvre des *processus* d'amélioration continue.
- *ISO 22 000* : Cette norme garantit la prise en compte de la maîtrise du risque alimentaire pour le consommateur sur l'ensemble du processus de production. Concrètement, cette norme précise les exigences que doit présenter un système de management de la sécurité alimentaire (SMSA), ensemble cohérent de processus destiné à permettre à la direction de l'entreprise de s'assurer de l'application efficace et effective de sa politique de maîtrise des dangers liés à la sécurité alimentaire et de l'amélioration constante de ses objectifs, afin de proposer des produits sûrs qui satisferont aux exigences des clients et de la réglementation.
- *HACCP* (« *Hazard Analysis Critical Control Point* ») : Ce système identifie, évalue et maîtrise les dangers significatifs au regard de la sécurité des aliments. Il n'existe pas de « certification HACCP », proprement dit, car il s'agit d'une démarche faisant partie de la norme ISO 22 000.
- *OHSAS 18001* (« *Occupational Health and Safety Assessment Systems* ») : Ce modèle de système de management de la santé et de la sécurité au travail a pour objectif la réduction des risques en termes de santé et de sécurité dans l'environnement de travail.

A la date du présent document d'enregistrement universel, l'ensemble des sites de production verriers du Groupe ont obtenu la certification ISO 9001, ISO 14001 et OHSAS 18001. 25 des 32 sites de production verriers du Groupe sont par ailleurs certifiés ISO 22000. Le Groupe poursuit la démarche de certification des sites avec pour objectif 100% de sites certifiés en 2021. Les usines du Groupe en France ont d'ailleurs été les premiers sites de production d'emballages en verre destinés à l'industrie alimentaire à obtenir la certification ISO 22 000 en Europe.

5.9.3 Politique commerciale et marketing

L'essentiel de l'activité du Groupe est tourné vers le développement, la production et la commercialisation d'emballages en verre destinés à l'emballage des boissons et des produits alimentaires.

Au plan marketing et de façon générale, il est important que l'ensemble des sociétés du Groupe puissent offrir aux clients un niveau de service adapté au marché local ce qui suppose de disposer d'outils performants répondant aux standards locaux.

La mise en œuvre de ces politiques est conduite au plus près de l'histoire, des tendances et des sensibilités de chacun des marchés régionaux. L'organisation marketing et développement produits de chacune des sociétés du Groupe a été construite en conséquence. Le Groupe s'appuie également sur des équipes commerciales fortes de plus de 300 salariés implantées localement, au plus près des clients.

Par sa compréhension des marchés régionaux, des attentes des clients et des situations concurrentielles, le Groupe estime ainsi pouvoir conduire une politique de prix, produits et services adaptée à son souhait d'obtenir de meilleures performances. Cette politique se traduit notamment par une offre étendue et évolutive en termes de produits et services (voir la section 5.6.1 « *Les produits et services du Groupe* » du présent document d'enregistrement universel).

5.9.4 Recherche et développement, brevets et licences

5.9.4.1 Recherche et développement

L'innovation constitue un enjeu permanent pour l'ensemble des sociétés du Groupe dans le cadre de sa stratégie visant le positionnement haut de gamme de ses produits et la vente de produits et de services, en s'appuyant sur des outils de production efficaces et respectueux de l'environnement, à forte valeur ajoutée.

L'innovation au sein du Groupe s'articule autour de trois axes principaux abordés dans le cadre d'un projet structurant :

- le respect de la santé et de l'environnement et le développement durable, apprécié tout au long du cycle de vie des produits du Groupe, y compris la réduction des gaz à effet de serre et le recyclage ;
- la valorisation et la différenciation générées par les produits et services du Groupe ;
- la qualité des produits et services seule de nature à satisfaire les clients du Groupe.

L'innovation au sein du Groupe se décline par ailleurs à trois niveaux : innovation produits et services, innovation matériau et innovation procédés, qui sont autant d'axes de recherche et développement.

Cette politique s'appuie sur les moyens suivants :

- une équipe pluridisciplinaire de chercheurs et d'ingénieurs en interne ;
- des moyens variés de modélisation mathématique des procédés, un serveur de calculs adapté, un laboratoire d'analyse et d'expertises ;
- des collaborations avec des laboratoires de recherche extérieurs.

Les dépenses de recherche et développement du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 se sont élevées à 3,3 millions d'euros.

Innovation produits et services

Le Groupe dispose de 13 centres de développement produit fonctionnant en réseau répartis dans toutes les zones géographiques où le Groupe est établi au sein des sites suivants : Albi (France), Chalon (France), Pont Sainte Maxence (Saga Décor – France), Bad Wurzach (Allemagne), Dego (Italie), Gazzo Veronese (Italie), Kavminsteklo (Russie), Gniezno (Verallia Polska – Pologne), Azuqueca (Espagne), Figuera de Foz (Portugal), Zorya (Ukraine), São Paulo (Brésil) et Mendoza (Argentine).

Ces équipes imaginent de nouveaux designs à la demande de leurs clients et/ou des équipes marketing.

Ce travail implique la transformation d'idées innovantes en produits verriers industrialisables et commercialisables à un prix compétitif. Ce travail s'appuie fréquemment sur une démarche de co-développement avec les clients du Groupe.

Ainsi, le Groupe peut proposer à ses clients de nouvelles gammes d'articles de manière régulière.

Le fer de lance de cette politique d'innovation produits/services est la marque « *Selective Line* », à partir d'une offre de produits haut de gamme destinés principalement aux marchés des spiritueux, des vins, des bières et des eaux minérales.

A titre illustratif, en Espagne, en 2018, le gin MG a reçu un prix de design lors de la dernière édition des Inspirational Packaging Awards (IPA). L'authenticité du produit est soulignée par son look retro : corps trapu et gravures sur le corps. En France, la cuvée Roseline Prestige a remporté le premier prix de Design lors du Pink Rosé Festival 2018. Les détails de cette bouteille sans étiquette soulignent l'élégance et la

délicatesse du produit : rose et nom de la cuvée gravés, col fin et piqûre bombée. En 2019, des récompenses ont été remportées avec la bouteille en verre d'Estathé (le thé glacé de Ferrero, qui est un des produits emblématiques de ce groupe en Italie), lors des *A' Design Award* et des *Oscars de l'Emballage de l'Institut Italien du Packaging* (catégorie Quality Design).

Le deuxième grand axe est l'éco-conception de produits.

La gamme ECOVA propose ainsi une bouteille « éco-compatible », c'est-à-dire plus légère donc moins consommatrice d'énergie lors de sa production, et adoptant une ligne élégante (Voir Section 5.6.1.2). Grâce à cette gamme, le Groupe cherche à offrir des produits plus respectueux de l'environnement tout en maintenant un niveau de qualité élevé.

En outre, la gamme des produits standards et le nombre important de spécialités développés par le Groupe sont une illustration particulièrement représentative des capacités de flexibilité et d'innovation technique dont le Groupe dispose.

Développée initialement en 2014 et proposée en 2019 dans une nouvelle version avec des rendus hyper réalistes, l'application « Virtual Glass » a pour objectif de permettre aux clients du Groupe de réduire leur temps de développement de nouveaux produits en visualisant différents modèles de bouteilles et pots, étiquetés et encapsulés, pleins ou vides.

Par ailleurs, certains designs requérant des innovations techniques spécifiques sont développés à la demande du client.

Le Groupe ouvre aussi à ses clients de nouvelles possibilités d'emballage en verre grâce à son innovation sur le thermoscellage pasteurisable et stérilisable : cette nouvelle fonction leur permet à la fois de revisiter leurs gammes de produit et d'envisager un changement de matériau d'emballage pour un emballage en verre.

Innovation matériaux

Le Groupe travaille au développement des performances et des fonctionnalités du verre utilisé comme matériau d'emballage des produits alimentaires et des boissons. Il s'appuie sur des ingénieurs chimistes expérimentés, spécialisés dans l'étude et l'analyse de la composition verrière.

Innovation procédés de fusion et de formage

Au-delà de la composition du verre, le Groupe poursuit une activité de recherche et de développement sur les processus industriels stratégiques que sont la fusion et le formage.

S'appuyant sur des outils de modélisation, le Groupe cherche à optimiser ses procédés « chauds » et « froids ».

Les activités de recherche et développement liées au formage sont notamment destinées à améliorer l'exploitation de certaines machines de formage en optimisant les échanges thermiques qui s'opèrent lors des opérations de formage ; mais aussi la réduction du graissage des moules ou leur automatisation, dans un double objectif de protection de la santé au travail et de l'environnement.

Les activités de recherche et développement liées aux opérations de fusion ont pour objectif d'améliorer les performances du four avec pour principale ambition de réduire les émissions de gaz à effet de serre et polluants grâce à l'optimisation de la flamme et à la réduction de la consommation.

De plus, le Groupe est engagé pour son avenir et celui des communautés dans une démarche globale intégrant la recherche et développement afin de décarboner sa production de verre, que ce soit au niveau de la fusion ou des matières premières.

L'un des axes est notamment l'utilisation d'énergie renouvelable qui permet de réduire les émissions de dioxyde de carbone fossile des usines mais participe aussi à la diminution des impacts environnementaux dans la zone géographique où elles sont implantées, par la valorisation de leurs déchets.

5.9.4.2 Marques, brevets et modèles

Brevets

Le Groupe protège certaines de ses inventions ou de ses idées à travers une politique de protection industrielle qui prend en compte trois solutions possibles :

- *le dépôt d'un brevet*, qui présente des avantages au regard de la protection juridique conférée mais expose à des coûts élevés, surtout lorsqu'il s'agit de mettre en place une protection mondiale ;
- *le dépôt d'une enveloppe Soleau*, qui présente de faibles coûts et une forte confidentialité mais ne permet pas de s'opposer au développement de la même application chez un concurrent ; et
- *la cession de l'invention ou cession des droits d'utilisation par un partenaire* dans le cas d'équipements dont l'exclusivité absolue n'est pas attendue.

A la date du présent document d'enregistrement universel, et suite à des mesures d'optimisation des coûts et de rationalisation de la gestion du portefeuille des brevets détenus ayant conduit à l'abandon de quatre familles de brevet, le Groupe dispose d'environ 40 familles de brevets en vigueur ou en cours de procédure, dont la majorité sont délivrés ou déposés dans plusieurs pays, représentant plus de 390 brevets au total.

Marques

A l'exception de la marque Verallia, marque centrale pour la communication du Groupe, et ses marques de fabricant (*puntmarks*), la protection des marques ne représente pas un enjeu fondamental pour le Groupe en raison des caractéristiques de l'industrie dans laquelle le Groupe évolue : une industrie de savoir-faire avec des produits « business to business » s'adressant aux clients industriels.

Les marques sont déposées et exploitées dans les pays dans lesquels le Groupe a une présence industrielle et dans lesquels il commercialise ses produits.

Modèles

La politique de protection intellectuelle des modèles utilisés par le Groupe à ce titre se décline selon le type de modèle utilisé :

- Lorsque le Groupe est à l'origine de la création du modèle et qu'il estime qu'il présente suffisamment d'originalité, ce dernier peut être déposé. C'est le cas par exemple des modèles standards susceptibles d'être proposés à l'ensemble de la clientèle et développés par le Groupe pour ses propres besoins de commercialisation.
- Lorsque le Groupe se limite à mettre industriellement en œuvre les modèles dont la conception revient au client, les droits de propriété intellectuelle afférents auxdits modèles sont généralement détenus par le client.

Noms de domaines

Le Groupe poursuit une politique d'enregistrement, d'obtention de licence d'utilisation et de gestion des noms de domaine qui sont nécessaires à la conduite de ses activités. A la date du présent document d'enregistrement universel, le Groupe est propriétaire ou dispose d'une licence permettant l'utilisation d'un portefeuille large de noms de domaines, actifs ou inactifs, lui permettant de référencer ses offres et de pouvoir assurer la diffusion de ses communications auprès d'un large public.

5.9.5 Principales installations industrielles et usines

Des informations sur les principales installations industrielles et usines de production verrière exploitées par le Groupe au 31 décembre 2019 sont fournies dans le tableau ci-après.

Pays	Ville/Région/État	Activité	Fours	Statut d'occupation
France	Albi	Production de bouteilles	2	Propriétaire
	Chalon-sur-Saône	Production de bouteilles	3	Propriétaire
	Cognac	Production de bouteilles	3	Propriétaire
	Lagnieu	Production de pots	2	Propriétaire
	Oiry	Production de bouteilles	1	Propriétaire
	Saint-Romain	Production de bouteilles	2	Propriétaire
	Vauxrot	Production de bouteilles	1	Propriétaire
	Total France		14	
Espagne	Azuqueca	Production de bouteilles et de pots	1	Propriétaire
	Burgos	Production de bouteilles	2	Propriétaire
	Montblanc	Production de bouteilles	1	Propriétaire
	Sevilla	Production de bouteilles et de pots	1	Propriétaire
	Zaragoza	Production de bouteilles	2	Propriétaire
	Canaries Telde	Production de bouteilles	1	Propriétaire
	Total Espagne		8	
Portugal	Figueira da Foz	Production de bouteilles et de pots	2	Propriétaire
	Total Portugal		2	
Italie	Carcare	Production de bouteilles	1	Propriétaire
	Dego	Production de bouteilles et de pots	3	Propriétaire
	Gazzo Veronese	Production de bouteilles et de pots	2	Propriétaire
	Lonigo	Production de bouteilles	2	Propriétaire
	Pescia	Production de bouteilles et de pots	1	Propriétaire
	Villa Poma	Production de bouteilles	1	Propriétaire
	Total Italie		10	
Allemagne	Bad Wurzach	Production de bouteilles et de pots	3	Propriétaire
	Essen	Production de bouteilles et de pots	3	Propriétaire
	Neuburg	Production de bouteilles et de pots	2	Propriétaire
	Wirges	Production de bouteilles	2	Propriétaire
	Total Allemagne		10	

Pays	Ville/Région/État	Activité	Fours	Statut d'occupation
Russie	Mineral'Nie Vody (KMS)	Production de bouteilles et de pots	2	- terrain : pour partie propriétaire et pour partie titulaire d'un droit perpétuel d'usage ⁵⁰ - bâtiments : propriétaire
	Kamyshin	Production de bouteilles et de pots	3	Propriétaire
	Total Russie		5	
Ukraine	Rivne	Production de bouteilles et de pots	2	Droit perpétuel d'usage sur le terrain et propriétaire des bâtiments
	Total Ukraine		2	
Brésil	Jacutinga	Production de bouteilles	1	Propriétaire
	Campo Bom	Production de bouteilles	1	Propriétaire
	Porto Ferreira	Production de bouteilles et de pots	1	Propriétaire
	Total Brésil		3	
Argentine	Mendoza	Production de bouteilles	2	Propriétaire
	Total Argentine		2	
Chili	Rosario	Production de bouteilles	1	Propriétaire
	Total Chili		1	
Total Groupe	-	-	57	-

Le Groupe a fermé et quitté en 2019 le site de l'usine d'Agua Branca, située dans l'agglomération de Sao Paulo.

Le Groupe exploite par ailleurs 3 centres de décoration de bouteilles et 8 centres de traitement du calcin, dont 2 dans le cadre de partenariats (dans la société Vetreco et dans la société Calcin Iberico).

5.10 Systèmes d'information

Les systèmes d'information du Groupe sont placés sous la direction d'un directeur des systèmes d'information et sont organisés par département (gouvernance, infrastructure, applications et cybersécurité) d'une part et par région d'autre part.

La gestion de l'infrastructure des systèmes d'information du Groupe et l'hébergement des données sont confiés à des prestataires externes, acteurs de premier plan du secteur, dont les engagements de services sont pilotés par une équipe interne d'experts des technologies et des services externalisés, à l'exception de certains domaines relatifs au pilotage industriel nécessitant une infrastructure moins importante, et gérés en interne par le Groupe. Le Groupe est propriétaire de la plupart de ses serveurs, le reste des serveurs étant loués sur le *cloud* d'un prestataire externe, acteur de premier plan des services *Cloud*.

Le Groupe a par ailleurs défini en 2018 une politique de sécurité globale de ses systèmes d'information, tenant compte notamment des suites de la cyberattaque NotPetya (voir la section 3.2.13 « *Risques liés aux systèmes informatiques* » du présent document d'enregistrement universel) et comprenant notamment l'établissement de la politique de sécurité des systèmes d'information (couvrant également l'informatique industrielle) et de règles au niveau Groupe et la mise en place de logiciels et d'applications de sécurité performants. Le Groupe procède par ailleurs à des audits réguliers de la sécurité de ses systèmes d'information. Cette politique est revue annuellement afin de prendre en compte l'évolution des menaces et des résultats des différents audits.

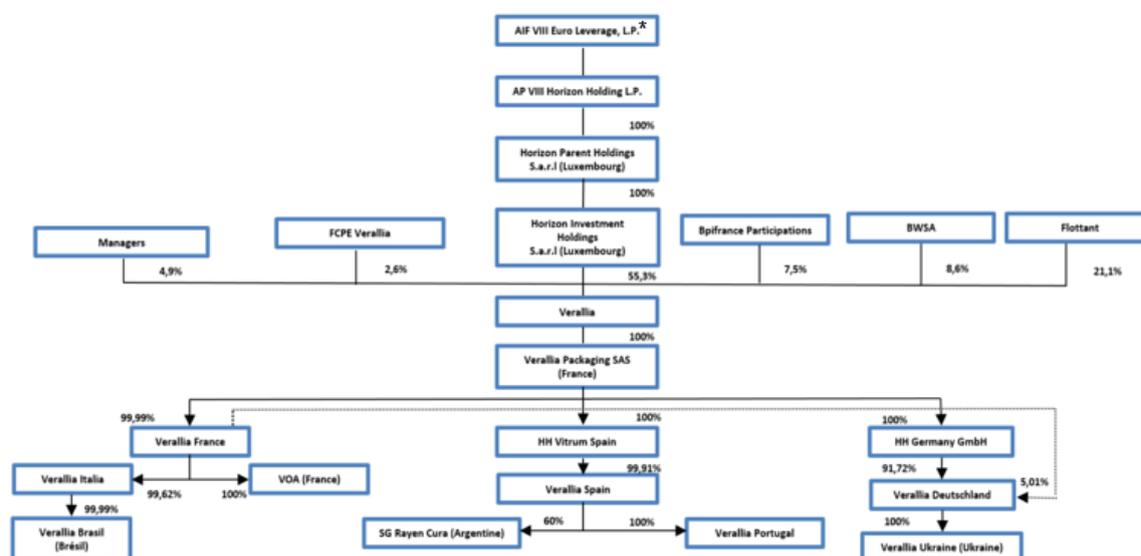
Les systèmes d'information du Groupe comprennent un nombre important de logiciels et d'applications, pour la plupart issus de grandes solutions disponibles sur le marché tel que l'ensemble logiciel SAP, et utilisés notamment pour gérer la chaîne logistique, produire les données financières consolidées, gérer les

⁵⁰ Droit équivalent, à l'époque soviétique, à un droit de propriété quant à l'usage du terrain. Ces droits d'usage sont toujours reconnus à la date du présent document d'enregistrement universel.

comptes clients, le *reporting*, les approvisionnements ou encore la paie des salariés. Les applications sont placées sous la direction du directeur des Applications Groupe au niveau central, qui a son homologue au niveau local.

6. ORGANIGRAMME ET RELATIONS INTRA-GROUPE

6.1 Organigramme simplifié du Groupe à la date du présent document d'enregistrement universel



* AIF VIII Euro Leverage, L.P. est un fonds d'investissement géré par un affilié d'Apollo Global Management, Inc.

Les opérations de réorganisation juridique intervenues dans le cadre de l'introduction en bourse de la Société sont décrites à la note 1 des états financiers consolidés du Groupe au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 inclus au paragraphe 18.1.1 du présent document d'enregistrement universel.

6.2 Filiales et participations

(i) Principales filiales

Les principales filiales directes ou indirectes de la Société au 31 décembre 2019 sont décrites ci-après :

- **Verallia Packaging** est une société par actions simplifiée de droit français, au capital de 5 992 464 euros, dont le siège social est situé Tour Carpe Diem, Place des Corolles, Esplanade Nord, 92400 Courbevoie, France et immatriculée sous le numéro 811 530 302 au Registre du commerce et des sociétés de Nanterre.
- **Verallia France** est une société anonyme de droit français, au capital de 34 378 708 euros, dont le siège social est situé Tour Carpe Diem, Place des Corolles, Esplanade Nord, 92400 Courbevoie, France et immatriculée sous le numéro 722 034 592 au Registre du commerce et des sociétés de Nanterre.
- **VOA Verrerie d'Albi** est une société par actions simplifiée de droit français, au capital de 18 032 996 euros, dont le siège social est situé rue François Arago, Zone Industrielle Saint-Juéry, 81011 Albi Cedex 9, France et immatriculée sous le numéro 321 354 516 au Registre du commerce et des sociétés d'Albi.
- **Verallia Italia S.p.A.** est une société par actions de droit italien (*società per azioni*), au capital de 14 845 808,64 euros, dont le siège social est situé Via Del Lavoro 1, 36045 Lonigo, Loc. Almisano (Vicenza), Italie, et immatriculée sous le numéro 00730720240 (*codice fiscale*) au registre italien des sociétés (*registro delle imprese di Vicenza*).

- **Verallia Brasil S.A.** est une société de droit brésilien, au capital de 688 590 008,84 reals brésiliens, dont le siège social est situé Rua Werner Von Siemens, N° 111, Torre A, 8th Floor, Lapa de Baixo, São Paulo/SP, Brésil, et immatriculée sous le numéro 60.853.942/0001-44 au Registre National des Sociétés (*national legal entities registry*).
- **Verallia Spain** est une société anonyme de droit espagnol (*sociedad anonima*), au capital de 40 171 921,80 euros, dont le siège social est situé Principe de Vergara 132, 28046 Madrid, Espagne et immatriculée sous le numéro CIF A19001304, volume 1355, page 814, feuillet M-95028 au registre espagnol des sociétés (*registradores de España*).
- **Verallia Portugal** est une société anonyme de droit portugais (*sociedade anonima*), au capital de 22 446 000 euros, dont le siège social est situé Rua da Vidreira 68, Fontela, 3090 641 Figueira da Foz, Portugal et immatriculée sous le numéro NIPC 501793160 au registre portugais des sociétés (*registo comercial*).
- **Rayen Curá** est une société de droit argentin, au capital de 74 112 250 pesos argentins, dont le siège social est situé Calle Carril Nacional, N° 6070, Rodeo de la Cruz, Mendoza, Argentine et immatriculée sous le numéro 3627, page 327, volume A au Registre Public du Commerce (*public commerce registry*) de Mendoza.
- **Verallia Deutschland** est une société de droit allemand (*aktiengesellschaft*), au capital de 26 000 000 euros, dont le siège social est situé 1-8 Oberlandstrasse, 88410 Bad Wurzach, Allemagne et immatriculée sous le numéro HRB 610192 au registre allemand des sociétés (*Handelregister B des Amtsgerichts Um*).
- **Verallia Ukraine** est une société de droit ukrainien, au capital de 362 006 759,40 hryvnias ukrainiennes, dont le siège social est situé 1 Promyslova St., Village of Zorya, Rivnensky, Rayon, Rivnenska Oblast, 35314, Ukraine et immatriculée sous le numéro 22555135 au registre ukrainien des sociétés.

(ii) Acquisitions et cessions récentes

Les acquisitions et cessions récentes du Groupe sont décrites à la section 7.1.2.7 du présent document d'enregistrement universel.

7. EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT DU GROUPE

Les lecteurs sont invités à lire les informations qui suivent relatives aux résultats du Groupe conjointement avec les états financiers consolidés du Groupe au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019, tels qu'ils figurent à la section 18.1 du présent Document d'enregistrement universel.

Les états financiers consolidés du Groupe au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ont été préparés conformément aux normes IFRS (*International Financial Reporting Standards*), telles qu'adoptées par l'Union européenne. Le rapport d'audit des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés du Groupe au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 figure à la section 18.1.2 du présent Document d'enregistrement universel.

En application de l'article 19 du Règlement (UE) n°2017/1129 du Parlement Européen et du Conseil du 14 juin 2017, la comparaison des résultats du Groupe pour les exercices clos les 31 décembre 2018 et 2017 figurant au chapitre 7 « Examen de la situation financière et du résultat » du document d'enregistrement de la Société approuvé par l'Autorité des marchés financiers le 4 septembre 2019 sous le numéro I. 19-031 (le « **Document d'Enregistrement** »), est incluse par référence dans le présent Document d'enregistrement universel.

7.1 Présentation générale

7.1.1 Introduction

Le Groupe est, en termes de chiffre d'affaires, le troisième producteur mondial et le premier producteur en Europe⁵¹ d'emballages en verre pour les boissons et les produits alimentaires ; il est en outre, en termes de volumes vendus, le deuxième producteur en Amérique latine⁵². Le Groupe offre des solutions innovantes, personnalisées et respectueuses de l'environnement à plus de 10 000 clients⁵³ répartis à travers le monde.

Le Groupe utilise la segmentation suivante pour ses besoins de reporting, établie par zone géographique, en fonction du lieu d'implantation des actifs :

- *Europe du Sud et de l'Ouest*, comprenant les sites de production localisés en France, en Italie, en Espagne et au Portugal. L'Europe du Sud et de l'Ouest a représenté 68% du chiffre d'affaires consolidé et 67% de l'EBITDA ajusté du Groupe au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019. Les activités du Groupe en Europe du Sud et de l'Ouest sont principalement orientées vers les bouteilles pour vins tranquilles et vins pétillants et les contenants pour spiritueux, segments de marché dont la croissance est portée par les exportations ;
- *Europe du Nord et de l'Est*, comprenant les sites de production localisés en Allemagne, Russie, Ukraine et Pologne. L'Europe du Nord et de l'Est a représenté 22% du chiffre d'affaires consolidé et 20% de l'EBITDA ajusté du Groupe au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019. Les activités du Groupe en Europe du Nord et de l'Est sont principalement orientées vers les bouteilles pour la bière, particulièrement en Allemagne, et les pots et bouteilles pour le marché alimentaire, destinés en grande partie aux marchés locaux ;
- *Amérique latine*, comprenant les sites de production localisés au Brésil, en Argentine et au Chili. L'Amérique latine a représenté 10% du chiffre d'affaires consolidé et 13% de l'EBITDA ajusté du Groupe au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019. Les activités du Groupe en Amérique latine sont principalement orientées vers les bouteilles pour les vins tranquilles, segment

⁵¹ Sur la base du chiffre d'affaires réalisé en 2019 par les acteurs du marché en Europe (telle que définie par lesdits acteurs), tel qu'extrait des informations publiquement disponibles (rapports annuels et communiqués de presse notamment) et sur la base d'estimations de la Société.

⁵² Sur la base des volumes vendus en 2019 en Argentine, Brésil et au Chili.

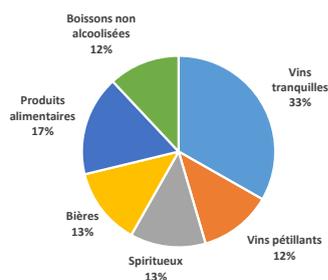
⁵³ Clients ayant passé au moins une commande sur la période 2016 – 2019.

de marché dont la croissance est portée par les exportations, ainsi que les bouteilles pour la bière au Brésil.

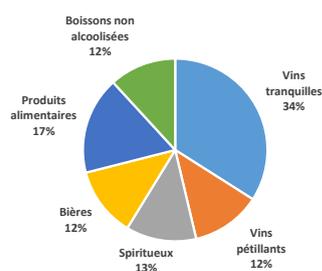
Les marchés finaux adressés par le Groupe sont diversifiés, répartis entre les bouteilles pour les vins tranquilles, les bouteilles pour les vins pétillants, les contenants pour spiritueux, les bouteilles pour la bière, les pots et bouteilles pour le marché alimentaire et les boissons non-alcoolisées. Le chiffre d'affaires du Groupe⁶⁹ se répartissait comme suit pour les exercices clos les 31 décembre 2019 et 2018 :

Répartition du chiffre d'affaires par marché final

Exercice clos le 31 décembre 2019



Exercice clos le 31 décembre 2018



Le mix des produits vendus par le Groupe est ainsi resté généralement stable au cours de l'exercice, et marqué par une forte exposition aux bouteilles pour vins tranquilles et vins pétillants ainsi qu'aux contenants pour spiritueux, qui ont représenté ensemble près de 58%⁵⁴ du chiffre d'affaires consolidé du Groupe pour l'exercice 2019. Ces marchés finaux comprennent une part importante de produits premium, caractérisés par une sensibilité au prix plus faible que certains autres produits davantage standardisés, permettant ainsi au Groupe de générer des marges plus élevées sur ces produits.

7.1.2 Principaux facteurs ayant une incidence sur les résultats

Certains facteurs clés ainsi que certains événements passés et opérations ont eu, et pourraient continuer à avoir, une incidence sur les activités et les résultats du Groupe présentés ci-dessous. Les facteurs de risques susceptibles d'avoir une incidence sur l'activité du Groupe sont décrits au chapitre 3 du présent Document d'enregistrement universel. Les principaux facteurs ayant une incidence sur les résultats du Groupe comprennent (i) l'évolution de l'offre et de la demande d'emballages en verre, (ii) l'évolution du prix des matières premières et de l'énergie, (iii) l'évolution des coûts de production et l'amélioration de l'efficacité opérationnelle, (iv) la variation des taux de change, (v) l'optimisation de l'utilisation des capacités de production, (vi) les investissements, (vii) les acquisitions, cessions et changements de périmètre, (viii) l'évolution et le coût de l'endettement financier, (ix) la saisonnalité, (x) les impôts et la fiscalité et (xi) l'évolution des normes comptables IFRS.

7.1.2.1 L'évolution de l'offre et de la demande d'emballages en verre

Les résultats du Groupe sont principalement impactés par les volumes de produits vendus et leurs prix de vente, qui varient en fonction de l'évolution de l'offre et de la demande d'emballages en verre, dépendant elle-même de nombreux facteurs.

⁵⁴ Sur la base du chiffre d'affaires tiré exclusivement de la vente de pots et bouteilles, ayant représenté 97,4% du chiffre d'affaires consolidé du Groupe au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

La demande d'emballages en verre est ainsi affectée par des facteurs divers tels que l'évolution des habitudes de consommation, elle-même influencée par les évolutions de modes de vie, les préférences alimentaires, les évolutions législatives ou sociologiques, ou encore les considérations de santé et de sécurité publiques. La demande en emballages en verre a ainsi été portée ces dernières années par des tendances de marché structurelles favorables, telles que la demande croissante en vins et spiritueux européens en Asie et aux Etats-Unis, la croissance économique et son impact positif sur la consommation en général dans les pays d'Amérique latine ou encore une tendance croissante à la substitution du plastique par le verre, en particulier grâce à l'image de marque dont bénéficie le verre et aux bienfaits pour la santé et l'environnement qui y sont attachés (voir la section 5.5 du présent Document d'enregistrement universel). Ces tendances ont ainsi eu un impact positif sur la croissance du chiffre d'affaires du Groupe au cours de l'exercice.

La demande d'emballages en verre peut également évoluer en raison du caractère saisonnier de certains des produits du Groupe, ou d'aléas météorologiques et climatiques, en raison en particulier des changements climatiques à long terme observés au niveau mondial ces dernières années et leurs conséquences.

Le marché de l'emballage en verre peut également faire face dans certains cas à une hausse soudaine de la demande pour certains types d'emballages, à laquelle ses acteurs ne peuvent pas répondre intégralement en raison d'une capacité de production insuffisante. Dans l'hypothèse d'une hausse structurelle de la demande, la création de capacités de production additionnelles par le Groupe est alors nécessaire, par l'agrandissement de sites de production ou la mise en service de nouveaux fours, nécessitant généralement une période de construction de 18 à 24 mois, durant laquelle le déséquilibre observé entre l'offre et la demande peut alors perdurer.

A titre d'exemple, le marché de la production viticole en Allemagne a ainsi connu au début de l'année 2019 une pénurie d'emballages en verre, en raison de tensions sur les capacités disponibles. Les exercices 2017, 2018 et 2019 ont eux-mêmes été marqués par de fortes tensions sur les capacités disponibles en Espagne et en Italie, marchés ayant connu une forte croissance, s'étant traduites par une demande supérieure à l'offre. Afin de répondre à l'évolution de la demande, le Groupe a démarré en 2019 la construction d'un nouveau four à Azuqueca en Espagne et un autre à Villa Poma, en Italie, qui seront opérationnels au second semestre 2020, sous réserve de l'impact que pourrait avoir la pandémie de Covid-19 sur le marché de l'emballage en verre et les chantiers de construction de ces fours, dont le calendrier de démarrage sera adapté à la demande des marchés qu'ils doivent servir, qui est, à la date du présent document d'enregistrement universel, susceptible d'être impactée par les conséquences de la pandémie de Covid-19 (voir les sections 3.1.1. « *Risques liés à l'évolution de la demande d'emballages en verre* » et 5.7 « *Investissements* » du présent Document d'enregistrement universel). Le Groupe s'efforce par ailleurs de maintenir un outil industriel flexible et efficace lui permettant d'ajuster rapidement sa capacité de production à l'évolution de la demande.

L'augmentation de la demande en emballages en verre, en particulier lorsque celle-ci excède l'offre, tel que cela a pu être observé par exemple au cours des exercices 2017 à 2019, marqués par de fortes tensions sur les capacités disponibles, a tendance à favoriser l'activité du Groupe et en particulier les prix pratiqués par le Groupe. A l'inverse, une réduction de la demande et/ou un excédent d'offre d'emballages en verre, en particulier en cas de construction de nouvelles capacités de production sur un marché régional, à l'initiative notamment de concurrents du Groupe, pourrait contraindre le Groupe à baisser ses prix afin de maintenir ou gagner des parts de marché, ou pourrait l'amener à stocker les produits invendus, ce qui pourrait avoir un impact négatif sur ses résultats. A titre d'exemple, les exercices 2012 et 2013 ont été marqués par une situation de surcapacité en Europe en particulier.

L'implantation industrielle flexible, interconnectée et standardisée du Groupe lui permet néanmoins, en cas de hausse soudaine de la demande, de transférer de manière temporaire la production d'un site à un autre, au sein d'une même zone géographique (entre un site espagnol et un site français par exemple).

7.1.2.2 L'évolution du prix des matières premières et de l'énergie

Les activités manufacturières du Groupe sont fortement consommatrices des matières premières utilisées dans la fabrication du verre, en particulier le sable verrier, le calcaire et le carbonate de soude (naturel ou synthétique), ainsi que le calcin (verre recyclé), dans des proportions variables selon les produits fabriqués. Les charges liées aux achats de matières premières sont entièrement variables. Les achats de matières premières ont représenté 20% du coût des ventes du Groupe au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Le prix d'achat des matières premières est dépendant des conditions de marché, des relations avec les fournisseurs, des volumes d'achats et des conditions d'achats négociées avec ces derniers. Ce prix d'achat varie sensiblement à la fois dans le temps et en fonction des lieux géographiques d'implantation.

Le prix du calcin, matière première ayant représenté près de la moitié des achats de matières premières au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019, est par exemple très variable d'une région géographique à une autre, du fait notamment des disparités réglementaires et financières concernant la collecte et le recyclage du verre usagé ainsi que de l'éloignement des centres d'approvisionnement en calcin par rapport aux sites de production. Au 31 décembre 2019, le Groupe n'a pas mis en place d'instruments de couverture sur les matières premières. Afin de limiter l'impact des variations des cours des matières premières, le Groupe cherche, dans la mesure du possible, à négocier avec ses fournisseurs, en s'appuyant sur sa Direction des achats, les structures de prix les plus adaptées à ses anticipations de l'évolution du coût des matières premières à court et moyen terme (voir la section 3.6.2.2 « *La gestion des risques opérationnels* » du présent Document d'enregistrement universel). Le Groupe s'efforce en outre de répercuter l'augmentation du coût des matières premières, directement ou indirectement, sur ses prix de vente, grâce notamment aux clauses de révision des prix incluses dans certains de ses contrats pluriannuels conclus avec certains de ses clients les plus significatifs ou, dans la majorité des cas, par le biais d'une négociation commerciale avec les clients à l'occasion du passage de commandes ou de renouvellement annuels de contrats.

Les activités manufacturières du Groupe sont par ailleurs fortement consommatrices d'énergie, plus particulièrement de gaz naturel, d'électricité et de fioul, les fours utilisés pour la production du verre devant fonctionner en continu, à des températures très élevées. Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019, le coût de l'énergie a représenté environ 19% du coût des ventes du Groupe.

Le prix d'achat de l'énergie est dépendant des prix de marché. Les charges liées au coût de l'énergie sont partiellement fixes, du fait de la nécessité de maintenir les fours à un certain niveau de température pour ne pas les endommager. Le prix d'achat de l'énergie varie également sensiblement à la fois dans le temps et en fonction des lieux d'implantation géographique, en raison notamment des différences réglementaires entre les pays. A titre d'exemple, le coût de l'énergie en Allemagne et en Italie fait l'objet de subventions annuelles versées par les pouvoirs publics, prenant principalement la forme de réductions des taxes sur l'énergie applicables dans les pays concernés (voir la section 9.1.2 « *Réglementation relative à l'industrie verrière* » du présent Document d'enregistrement universel). Les coûts de l'énergie du Groupe dépendent enfin de l'ancienneté de ses fours (un four ancien utilisera plus d'énergie pour pouvoir fonctionner à un niveau d'utilisation adéquat). A cet égard, le Groupe mène des actions spécifiques dans ses usines afin de réduire la consommation des fours, telles que l'amélioration de leur étanchéité et isolation thermique, l'optimisation de la température du verre ou encore les réglages de combustion et l'ajustement des volumes d'air de combustion. En outre, d'autres initiatives s'appuyant sur les principes d'économie circulaire, permettent la récupération de l'énergie consommée, en extrayant la chaleur des fours pour le chauffage de bâtiments notamment, tel que cela a été mis en œuvre sur différents sites. Enfin, l'objectif du Groupe est d'utiliser tout le calcin à sa disposition, afin d'optimiser les coûts de production et en particulier de l'énergie, dans la mesure notamment où il permet de réduire la consommation d'énergie, en raison de sa température de fusion moins élevée (une augmentation de l'utilisation du calcin de 10% permet ainsi de réduire en moyenne la consommation d'énergie de 2,5%).

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 la hausse du coût de l'énergie a ainsi affecté négativement l'évolution des coûts des ventes du Groupe.

La plupart des contrats de vente conclus par le Groupe sont conclus pour une durée d'un an pouvant être renouvelés sur accord des parties et ne comportent pas de clauses d'ajustement des prix permettant de répercuter automatiquement une partie des hausses ou des baisses du coût de l'énergie sur les prix de vente. La répercussion des hausses des coûts de production du Groupe fait alors l'objet d'une négociation commerciale avec les clients à l'occasion du passage de commandes ou de renouvellements annuels de contrats, sur la base des évolutions récentes et prévisionnelles de ces coûts, et peut, en conséquence, être plus ou moins décalée dans le temps et n'être répercutée que partiellement, si elle peut l'être. Une part minoritaire des ventes du Groupe sont par ailleurs couvertes par des contrats comportant des clauses de révision des prix (en général pluriannuels et conclus avec les clients les plus significatifs du Groupe), tenant compte notamment de l'évolution du coût de l'énergie et de l'inflation et fournissant au Groupe une base contractuelle pour la renégociation annuelle de ses prix de vente. Le Groupe met enfin en place des opérations de couverture d'une partie des risques liés au coût de l'énergie, dans le cas où des mécanismes d'ajustement contractuels n'ont pu être mis en place (voir la section 3.6.2.2 « *La gestion des risques opérationnels* » du présent Document d'enregistrement universel).

Le Groupe estime avoir été, au cours des exercices 2019 et 2018, en mesure de répercuter les hausses de ses coûts de production, et du coût de l'énergie en particulier, sur ses prix de vente, grâce à sa politique de prix dynamique, lui ayant permis par ailleurs, outre la neutralisation de l'effet de la hausse du coût de l'énergie, de générer un *spread* positif⁵⁵ sur ses ventes, ayant contribué à l'amélioration significative de sa rentabilité sur les exercices susvisés.

La génération d'un *spread* positif à partir de l'exercice 2018 est en particulier liée à la mise en place d'une nouvelle politique de prix à compter de l'exercice 2018, dans le cadre de laquelle le Groupe négocie les hausses de prix de vente avec ses clients – à l'occasion du passage de commandes ou lors de renouvellements annuels de contrats selon le cas – en fin d'année, en fonction de son anticipation de l'évolution des coûts de production, en s'appuyant le cas échéant sur les prix négociés avec ses fournisseurs pour l'année à venir ou les paramètres de l'instrument dérivé mis en place le cas échéant (dans le cas des achats d'énergie par exemple), lui offrant ainsi une visibilité sur l'impact de l'évolution des coûts de production au cours de l'exercice à venir et lui permettant de la répercuter au mieux sur ses prix de vente (voir la section 3.6.6.2 « *La gestion des risques opérationnels* » du présent Document d'enregistrement universel).

Enfin, en tant que producteur d'emballages en verre, le Groupe est soumis aux dispositions de la Directive Quotas (voir la section 9.1.2 « *Réglementation relative à l'industrie verrière* » du présent Document d'enregistrement universel). Compte tenu du déficit de quotas du Groupe, une provision a été constatée au cours des exercices 2019 et 2018, respectivement pour un montant de 37,7 millions d'euros et 27,6 millions d'euros. Par ailleurs, afin de sécuriser les prix auxquels il devra acquérir les quotas, et en perspective de la fin de la phase III, le Groupe a procédé à des achats à terme de quotas de dioxyde de carbone sur le marché pour un montant total s'élevant, au 31 décembre 2019, à 34,9 millions d'euros, correspondant aux déficits attendus. Le dénouement des achats à terme et la livraison des quotas donnera lieu à un décaissement de trésorerie par le Groupe (qui enregistrera par conséquent une reprise de la provision susvisée à hauteur du montant desdits décaissements) principalement en 2021.

⁵⁵ Le *spread* représente la différence entre (i) l'augmentation des prix de vente et du mix appliquée par le Groupe après avoir, le cas échéant, répercuté sur ces prix l'augmentation de ses coûts de production et (ii) l'augmentation de ses coûts de production. Le *spread* est positif lorsque l'augmentation des prix de vente appliquée par le Groupe est supérieure à l'augmentation de ses coûts de production. L'augmentation des coûts de production est constatée par le Groupe à volumes de production constants et avant écart industriel et prise en compte de l'impact du plan d'amélioration de la performance industrielle (*Performance Action Plan (PAP)*).

Pour la phase IV (2021-2030), telle que définie par la Directive Quotas, le niveau de quotas attribués gratuitement au Groupe ne sera connu qu'au début 2021 pour la période 2021-2025 et qu'au début 2026 pour la période 2026-2030. Malgré le caractère incertain du nombre de quotas qui lui seront attribués gratuitement au titre de la phase IV, le Groupe anticipe d'ores et déjà que ce nombre sera légèrement inférieur à celui des quotas qui lui avaient été attribués gratuitement durant la phase III et qu'en tout état de cause il ne lui permettra probablement pas de faire face à ses obligations de restitution au titre de ses émissions de dioxyde de carbone, ce qui le contraindra à poursuivre sa politique d'acquisition de quotas sur le marché, pour des montants importants (voir la section 3.1.4 « *Risques liés aux coûts significatifs pour se conformer à la réglementation en vigueur en matière de protection de l'environnement, de santé publique et de sécurité* » du présent Document d'enregistrement universel). Dans la perspective du début de la phase IV, le Groupe a ainsi d'ores et déjà procédé à des achats à terme de quotas de dioxyde de carbone sur le marché pour un montant total s'élevant, au 31 décembre 2019, à 24,6 millions d'euros.

7.1.2.3 L'évolution des coûts de production et l'amélioration de l'efficacité opérationnelle

Les coûts de production du Groupe comprennent des frais fixes et des charges variables, notamment (1) les coûts des matières premières (20% du coût des ventes, soit 16% du chiffre d'affaires consolidé, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019), entièrement variables (2) les coûts de l'énergie (19% du coût des ventes, soit 15% du chiffre d'affaires consolidé, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019), en partie fixes (liés à la nécessité de maintenir les fours à température de fusion) et en partie variables (liés à la production elle-même), (3) les coûts d'acquisition de quotas d'émission de dioxyde de carbone, principalement variables, (4) les frais de personnel (21% du coût des ventes, soit 16% du chiffre d'affaires consolidé, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019), principalement fixes, (5) les matériaux d'emballage (cartons, palettes, films plastiques notamment) et les frais de transport sur ventes (13% du coût des ventes, soit 10% du chiffre d'affaires consolidé, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019), principalement variables et (6) les frais relatifs à l'amortissement et la maintenance des usines, principalement fixes. Les coûts les plus significatifs pour le Groupe sont les coûts des matières premières, les coûts de l'énergie et les frais de personnel, ces derniers pouvant varier considérablement selon les zones géographiques de production, notamment entre les pays développés et les pays émergents (frais de personnel plus faibles), bien que cette différence tende à se réduire. Le coût des matériaux d'emballage, principalement variable, comprend principalement le coût des palettes, des séparateurs et des films plastiques. Les frais de transport du Groupe représentent une part importante du coût des ventes, conduisant le Groupe à exercer son activité de production d'emballages en verre au niveau régional ou local afin d'être à proximité des sites de production de ses clients et limiter ainsi les distances de transport et les coûts associés. Il est généralement difficile d'ajuster les coûts fixes en réponse à une baisse de la demande par exemple, ou cet ajustement ne peut être effectué qu'avec un certain décalage dans le temps. La marge d'EBITDA ajusté du Groupe dépend par conséquent de la capacité du Groupe à absorber ses coûts fixes par ses volumes de production et à réduire la part de ses coûts fixes dans son coût global de production, pour un niveau de production donné.

Le Groupe met également en place de manière continue des mesures d'amélioration de l'efficacité opérationnelle de ses sites de production. Dans le cadre de sa stratégie industrielle, le Groupe met ainsi en œuvre depuis plusieurs années un programme d'excellence opérationnelle, significativement renforcé depuis le début de l'exercice 2018, avec le déploiement de l'initiative *Verallia Industrial Management (VIM) 2.0*, focalisée sur la sécurité ; la qualité ; la performance industrielle ; la réduction des coûts de fabrication, grâce notamment à la mise en œuvre d'un plan d'amélioration de la performance industrielle (*Performance Action Plan (PAP)*) ; et la gestion des équipes (voir la section 5.3.2 du présent Document d'enregistrement universel).

A titre d'exemple, dans le cadre de ce programme, plus de 500 projets gérés par 250 managers au niveau des sites de production sont en cours de déploiement par le Groupe. Le Groupe applique également à l'ensemble de ses sites de production des mesures d'optimisation des coûts inspirées du *World Class*

Manufacturing, reposant notamment sur le déploiement des coûts (*cost deployment*)⁵⁶, et a développé plus généralement une méthodologie industrielle approfondie fondée sur l'analyse des causes racines (*Root Cause Analysis*)⁵⁷ auprès de ses salariés et au sein de ses sites, afin d'optimiser ses coûts tout en continuant à améliorer la qualité de ses produits. Le Groupe met également en œuvre des mesures d'optimisation de la gestion des stocks ou encore visant à améliorer la flexibilité de ses lignes de production, avec la mise en place de plans de production hebdomadaires et de plans industriels et commerciaux mensuels. En outre, le Groupe poursuit activement le déploiement des initiatives d'amélioration continue de ses processus logistiques afin de livrer ses clients dans les délais et réduire ses coûts de stockage et de transport. Le Groupe conduit enfin des analyses comparatives approfondies de ses sites de production, afin d'aligner ses processus industriels avec les meilleures pratiques de l'industrie. Ce plan s'est ainsi traduit par des baisses des coûts de production dans différents domaines, tels que les coûts des matières premières, d'emballage, de l'énergie, salariaux ou encore de maintenance.

Ce plan d'amélioration de la performance industrielle a ainsi permis une augmentation des capacités de production et une amélioration de l'efficacité des sites de production du Groupe, tout en améliorant la qualité des produits, pour un niveau d'investissements relativement limité (voir la section 7.1.2.6 du présent Document d'enregistrement universel), ayant positivement impacté les résultats du Groupe sur les exercices 2019 et 2018.

7.1.2.4 La variation des taux de change

Le Groupe déploie une présence globale tout en maintenant une implantation industrielle locale (modèle « *Glo-Cal* »), ses clients, situés à proximité des sites de production du Groupe implantés localement, exportant dans l'ensemble du monde des produits emballés dans les bouteilles et pots produits par le Groupe. Ses résultats sont par conséquent impactés par la variation des taux de change.

Les résultats du Groupe sont principalement impactés par l'effet de conversion. Bien que la majorité du chiffre d'affaires consolidé du Groupe soit libellé en euros, une part importante des actifs, passifs, chiffre d'affaires et charges du Groupe est libellée en devises autres que l'euro, essentiellement le real brésilien, le peso argentin, le rouble russe et la hryvnia ukrainienne. L'établissement des états financiers du Groupe, libellés en euros, requiert par conséquent la conversion en euros de ces actifs, passifs, revenus et charges, aux taux de change applicables. Les variations des taux de change de l'euro par rapport aux autres devises, dont celles susvisées, génèrent de ce fait des écarts de change comptables qui affectent le montant des postes concernés dans les états financiers du Groupe, bien que leur valeur reste inchangée dans leur devise d'origine. Ainsi, lorsque l'euro se renforce par rapport aux monnaies locales, le montant de la conversion en euro des profits réalisés dans les monnaies locales diminue, ayant un impact négatif sur les résultats du Groupe. En 2019, sur la base du taux de change de clôture au 31 décembre 2019, la valeur du peso argentin, du real brésilien et du peso chilien a diminué respectivement de 56%, 1,6% et 3,6% par rapport à l'euro, ce qui a significativement affecté la valeur du chiffre d'affaires, des actifs, passifs, charges et résultats du Groupe au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019, principalement en Amérique latine. L'exposition du Groupe à l'effet de conversion ne fait pas l'objet d'une couverture.

A la suite de la forte hausse du taux cumulé d'inflation sur plusieurs années en Argentine, permettant de considérer l'économie argentine en hyperinflation, le Groupe a eu l'obligation d'appliquer la norme IAS 29 « *Hyperinflation* » à ses activités en Argentine et ce à partir du 1^{er} janvier 2018. L'application de cette norme impose la réévaluation des actifs et passifs non monétaires, des capitaux propres et du compte de résultat pour refléter les modifications de pouvoir d'achat dans la monnaie locale. Ces réévaluations

⁵⁶ Le *World Class Manufacturing* est basé sur 10 piliers, dont l'un des plus fondamentaux est le déploiement des coûts, ou *cost deployment*, consistant à associer un coût aux différents problèmes identifiés et à prendre en conséquence des mesures précises afin de les réduire.

⁵⁷ Méthode consistant à traiter les causes d'un problème plutôt que d'en traiter les symptômes immédiats.

peuvent conduire à un profit ou une perte sur la position monétaire nette intégrée au résultat financier. Par ailleurs, cette norme requiert de convertir en euro le compte de résultat de la filiale au taux de clôture plutôt qu'au taux moyen de la période. Les postes du bilan et du résultat global restent quant à eux convertis en euro au taux de change de clôture de la période concernée. Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019, l'impact net sur le chiffre d'affaires de l'hyperinflation en Argentine est de -3,1 millions d'euros ; il était de -7,8 million d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018. L'impact de l'hyperinflation est exclu de l'EBITDA ajusté consolidé tel que présenté dans la section 7.1.4 « *Principaux indicateurs de performance* » ci-dessous.

Au-delà de l'effet de conversion, les résultats du Groupe ne sont pas significativement affectés par l'effet d'une variation des taux de change, dans la mesure où les dépenses et les recettes d'exploitation du Groupe sont généralement réalisées dans la même devise. Ceci s'explique par le caractère régional ou local des marchés du Groupe.

Le Groupe est néanmoins exposé à la variation des taux de change sur ses transactions lorsque l'une de ses filiales procède à un achat ou une vente dans une devise différente de la devise fonctionnelle. Ainsi, les filiales situées dans les pays d'Amérique latine et les pays d'Europe du Nord et de l'Est qui doivent importer des biens d'équipement produits en Europe du Sud et de l'Ouest, ou qui achètent plus spécifiquement des matières premières ou de l'énergie en dollars américains, peuvent être exposées à l'impact des fluctuations des taux de change sur ces transactions. Le Groupe met systématiquement en place des couvertures de change lorsqu'il estime que des transactions financières significatives peuvent donner lieu à un risque de change.

7.1.2.5 L'utilisation optimale des capacités de production

Les résultats du Groupe dépendent notamment de l'utilisation optimale de ses capacités de production, en particulier celle de ses fours, afin d'obtenir le meilleur rendement possible de son outil industriel.

Les facteurs affectant l'utilisation optimale des fours sont les réparations de fours, prévues ou imprévues, le nombre de changements de teinte du verre et l'optimisation du mix d'emballages sur l'ensemble des lignes, afin d'utiliser au maximum le tirage du four. Le Groupe prévoit généralement les fermetures de fours pour réparation au cours du second semestre, lorsque la majorité de ses salariés sont en congés et après les prises de commandes significatives de clients généralement enregistrées au cours du premier semestre. Par ailleurs, afin de réduire au maximum le temps nécessaire au changement de la teinte du verre ou du type d'emballage sur sa ligne de production, le Groupe développe un outil industriel offrant la flexibilité permettant de procéder rapidement au changement de l'outillage nécessaire.

Des réparations imprévues de fours, ou la survenance d'accidents sur les fours, tels que l'effondrement partiel d'une voûte de four survenu sur le site de Kamyshin, en Russie, en 2019, peuvent ainsi affecter les résultats du Groupe, réduire le taux d'utilisation des capacités de production, conduire à une moindre absorption des coûts fixes, tels que les coûts salariaux, et une augmentation des autres coûts tels que les coûts de transport, liés à une augmentation des importations réalisées afin de faire face au déficit de production.

Afin de favoriser un taux d'utilisation des capacités de production optimal, le Groupe réalise des investissements ciblés (voir la section 5.7 « *Investissements* » du présent Document d'enregistrement universel), afin de s'assurer que ses fours soient opérationnels et efficaces (en termes de consommation d'énergie notamment), et veille à ajuster la taille de son outil industriel au plus près de ses anticipations de l'évolution de la demande et de l'offre sur le marché.

7.1.2.6 Les investissements

Le Groupe exerce ses activités dans une industrie à forte intensité capitalistique, qui requiert des investissements permanents afin de maintenir et/ou d'accroître les capacités de production, de moderniser les actifs et la technologie du Groupe, et de se conformer à la réglementation. A cette fin, le Groupe mène

une politique d'investissements disciplinée, principalement destinée à garantir que ses fours soient opérationnels et les plus efficaces possibles (notamment en termes de consommation d'énergie), et que le dimensionnement de son outil industriel soit ajusté en permanence à l'évolution de l'offre et de la demande et des capacités disponibles sur le marché.

Les investissements récurrents⁵⁸ concernent principalement la reconstruction des fours et les opérations de maintenance. En effet, même si les efforts de recherche et développement du Groupe ont permis d'allonger leur durée de vie, qui peut aller jusqu'à 10 à 12 ans, voire dans certains cas, 14 ans, leur reconstruction périodique reste nécessaire, les briques réfractaires avec lesquelles ils sont construits s'usant au contact du verre en fusion et la consommation d'énergie augmentant avec l'usure des fours. Le Groupe effectue par ailleurs des investissements stratégiques, correspondant aux acquisitions stratégiques d'actifs qui accroissent les capacités du Groupe ou son périmètre de manière significative (par exemple, acquisition d'usines ou équivalent, investissements « *greenfield* » ou « *brownfield* »), en ce compris la construction de nouveaux fours additionnels.

Le montant total des investissements (récurrents et stratégiques) au titre des exercices clos les 31 décembre 2019 et 2018 a été respectivement de 252,5 millions d'euros (dont 206,7 millions d'euros d'investissements récurrents et 45,8 millions d'euros d'investissements stratégiques) et de 225,0 millions d'euros (dont 198,6 millions d'euros d'investissements récurrents et 26,4 millions d'euros d'investissements stratégiques) (voir la section 5.7 « *Investissements* » du présent Document d'enregistrement universel). Le Groupe entend continuer à poursuivre une politique d'investissement disciplinée, avec des investissements récurrents qui s'élèvent à environ 8% du chiffre d'affaires consolidé du Groupe (hors capitalisation du droit d'utilisation liée à l'application d'IFRS 16 *Contrats de location*).

En 2019, les investissements non-récurrents ont concerné (i) la construction d'une nouvelle usine à Jacutinga au Brésil suite à la fermeture de l'usine de Sao Paulo et (ii) la construction de deux nouveaux fours en Espagne et en Italie.

Par ailleurs, le Groupe exerce ses activités dans un environnement législatif et réglementaire contraignant en matière de protection de l'environnement, de santé publique et de sécurité et a ainsi dû engager, et devra continuer à engager, des frais importants (tant en dépenses d'investissement qu'en charges d'exploitation) pour satisfaire aux exigences légales et réglementaires et il est vraisemblable que ces frais augmenteront à l'avenir. Le Groupe pourrait ainsi être conduit à réaliser des investissements significatifs afin de construire des fours à faibles émissions de dioxyde de carbone, tels que des fours électriques, afin de limiter l'acquisition de quotas d'émission sur le marché et les coûts qui y sont associés.

7.1.2.7 Les acquisitions, cessions et changements de périmètre

Pour accroître sa compétitivité et soutenir sa croissance, le Groupe peut acquérir des entreprises du secteur. En outre, il peut procéder à des cessions de certaines de ses activités considérées comme non stratégiques, ou encore fermer des usines ou des fours, lorsqu'il souhaite se désengager d'un secteur d'activité donné ou pour adapter ses capacités à la demande. La fréquence des acquisitions et des cessions est variable et dépend des opportunités de développement offertes au Groupe et de l'évolution de ses choix stratégiques au regard des contextes de marché.

Dans le cadre des opérations de réorganisation du Groupe Verallia intervenu à la cotation des actions ordinaires de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris, la Société a pris le contrôle direct et exclusif de Verallia Packaging SAS.

⁵⁸ Les investissements récurrents représentent les achats d'immobilisations corporelles et incorporelles nécessaires pour maintenir la valeur d'un actif et/ou s'adapter aux demandes du marché ainsi qu'aux contraintes environnementales, de santé et de sécurité.

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018 (voir par ailleurs la note 3.1 « *Variation de périmètre* » des comptes consolidés du Groupe pour les exercices clos les 31 décembre 2019 et 2018), le Groupe s'est désengagé d'Algérie, avec la cession de sa filiale Alver, générant une perte de 3,6 millions d'euros (les immobilisations corporelles de la filiale avaient été entièrement dépréciées en 2017 à hauteur de 35,0 millions d'euros), le Groupe ayant décidé de suspendre tout financement des besoins en fonds de roulement d'Alver au regard du contexte politique et économique en Algérie et de la détérioration de la performance opérationnelle ainsi que des perspectives limitées d'amélioration des résultats de la filiale. La même année, le Groupe a par ailleurs finalisé la vente de sa participation dans sa joint-venture IVN au Brésil. L'incidence de la cession d'IVN sur le résultat avant impôt au 31 décembre 2018 a été un profit avant impôt de 14,0 millions d'euros (correspondant à (i) une plus-value sur cession de titres à hauteur de 1,0 million d'euros et (ii) la reprise de dépréciation de prêts d'actionnaires à hauteur de 13,0 millions d'euros).

7.1.2.8 L'évolution et le coût de l'endettement financier

Au 31 décembre 2019, le montant total de l'endettement financier brut⁵⁹ du Groupe s'élevait à 1 809,8 millions d'euros (2 244,6 millions d'euros au 31 décembre 2018), son endettement financier net s'élevait à 1 590,6 millions d'euros (1 982,5 millions d'euros au 31 décembre 2018). Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019, le coût de l'endettement financier net s'est élevé à 81,4 millions d'euros (104,6 millions d'euros au 31 décembre 2018) (voir la note 7 « *Résultat financier* » des comptes consolidés du Groupe pour les exercices clos les 31 décembre 2019 et 2018). Le ratio endettement financier net / EBITDA ajusté du Groupe s'élevait à 2,6x au 31 décembre 2019. Au 31 décembre 2018, ce même ratio s'élevait à 3,1x en tenant compte uniquement de la dette contractée avec des tiers, donc excluant le prêt intragroupe qui avait été consenti, le 28 octobre 2015, par l'associé unique de la Société avant l'introduction en bourse de la Société, pour un montant initial en principal de 346 783 800 euros, et qui portait intérêts capitalisés annuels au taux de 8,123% (le « **Prêt Intragroupe** »), ce Prêt Intragroupe ayant été incorporé au capital de la Société à hauteur de 251,4 millions d'euros au 20 septembre 2019.

Le Groupe a poursuivi au cours de l'exercice 2019 une politique d'optimisation de sa structure financière.

A l'occasion de son introduction en bourse sur le marché réglementé d'Euronext Paris en octobre 2019, le Groupe a ainsi procédé à un refinancement de son endettement existant, en procédant notamment au remboursement intégral des prêts à terme et à l'annulation de la ligne de crédit renouvelable qui avaient été mis à sa disposition dans le cadre de la documentation de financement conclue en date du 7 août 2015 (telle qu'amendée ultérieurement) pour un montant notionnel de 1 825,0 millions d'euros grâce (x) au produit du tirage de 1 500,0 millions d'euros effectué par Verallia Packaging sur le prêt à terme (*Term Loan A*) mis à disposition dans le cadre du Contrat de Crédit Senior, (y) au produit de tirages effectués sur le programme NEU CP et (z) pour le solde, avec une partie de la trésorerie disponible du Groupe (voir la section 8.2.2 « *Passifs financiers* » du présent Document d'enregistrement universel).

Au 31 décembre 2019, l'encours de l'endettement financier à taux variable du Groupe après prise en compte des instruments dérivés s'élevait à 297,8 millions d'euros (350,2 millions d'euros au 31 décembre 2018), soit 16,5% de son endettement financier brut (15,6% pour l'exercice 2018). En août 2018, le Groupe a couvert une partie importante de son exposition contre une hausse de l'Euribor par des swaps de taux, pour un montant nominal de 1 500,0 millions d'euros avec une échéance en août 2022. En octobre 2019, après avoir remboursé une partie de sa dette, le Groupe a débouclé pour un montant nominal de 250,0 millions d'euros de swaps de taux. La capacité du Groupe à gérer de manière appropriée son exposition aux fluctuations des taux d'intérêt à l'avenir ou à continuer à le faire à un coût raisonnable est susceptible d'avoir une influence sur ses résultats (voir la section 3.4.3 « *Risques liés aux taux d'intérêt* » du présent Document d'enregistrement universel).

⁵⁹Correspond au poste « Dette financière et dérivés financiers non courants » et « Dette financière et dérivés courants » du bilan consolidé du Groupe.

7.1.2.9 La saisonnalité

Le chiffre d'affaires du Groupe est affecté par le caractère saisonnier des produits vendus à ses clients. La demande d'emballages en verre est ainsi typiquement plus forte les six premiers mois de l'année, en particulier en Europe. En effet, les clients de cette zone géographique passent en général leurs commandes durant cette période, afin d'anticiper l'augmentation de la demande pour leurs produits, tels que la bière et le vin rosé, observée durant l'été. Des températures élevées peuvent ainsi avoir un effet favorable sur les activités du Groupe, dans la mesure où une augmentation de la demande en produits vendus par ses clients les conduira à acheter davantage d'emballages en verre. Inversement, des températures anormalement basses durant l'été peuvent conduire à une réduction de la demande pour certaines boissons contenues dans les emballages commercialisés par le Groupe, ayant pour conséquence une réduction des commandes de ses clients.

Par ailleurs, les variations du besoin en fonds de roulement du Groupe au cours de l'année reflètent la saisonnalité de ses activités. Le niveau élevé du besoin en fonds de roulement, observable généralement du mois d'avril jusqu'au mois d'août, s'explique par la constitution de stocks et l'augmentation des créances clients, en vue des livraisons importantes qui ont lieu au cours de l'été, tel que mentionné ci-dessus, suivies d'une baisse progressive au cours du second semestre, le point bas du besoin en fonds de roulement étant généralement atteint en décembre.

7.1.2.10 Les impôts et la fiscalité

Présent dans de nombreux pays, le Groupe est amené à prendre en compte des régimes fiscaux différents ; les différences de taux et d'assiettes d'imposition peuvent ainsi avoir un effet sur les résultats du Groupe. Le montant des impôts dus par le Groupe peut par ailleurs varier significativement d'un exercice fiscal à l'autre, en raison de l'utilisation de déficits fiscaux reportables ou de changements de la réglementation fiscale applicable en France ou dans les pays où le Groupe exerce ses activités, ayant ainsi un effet sur les résultats du Groupe (voir la section 3.5.4 « *Risques liés à la fiscalité et ses évolutions* » du présent Document d'enregistrement universel).

7.1.2.11 L'évolution des normes comptables IFRS

L'évolution récente de certaines normes comptables IFRS a eu, et pourrait avoir à l'avenir, un impact sur les résultats du Groupe.

IFRS 16 Contrats de location

Le 13 janvier 2016, l'IASB a publié la norme IFRS 16 - *Contrats de location*, qui a été adoptée par l'Union européenne le 31 octobre 2017. IFRS 16 remplace IAS 17 et les interprétations IFRIC et SIC correspondantes. Elle supprime pour les preneurs les différents traitements comptables auparavant applicables aux contrats de location simple et de location-financement.

Les preneurs sont tenus de constater tous les contrats (sauf exceptions) selon des modalités similaires à celles actuellement imposées par IAS 17 pour les contrats de location-financement, comptabilisant ainsi à l'actif un droit d'utilisation représentant le droit d'utiliser l'actif loué sous-jacent et un passif locatif représentant l'obligation de payer les loyers sur la durée du contrat.

La norme prévoit toutefois des exemptions pour les contrats de courte durée (durée inférieure ou égale à 12 mois) ou ceux portant sur des actifs de faible valeur. Le Groupe a utilisé ces deux exemptions. Les contrats afférents concernent essentiellement le petit matériel industriel, les photocopieurs, les fontaines à eau et le matériel informatique

Le Groupe a appliqué la norme IFRS 16 selon la méthode rétrospective simplifiée, qui préconise d'enregistrer le cumul de l'effet de l'adoption d'IFRS 16 en ajustement du solde des réserves au 1^{er} janvier 2019. En conséquence, les informations comparatives présentées pour 2018 n'ont pas été

retraitées et elles sont donc présentées, comme précédemment, selon les principes de la norme IAS 17 et de ses interprétations.

À la date de transition soit au 1er janvier 2019, les dettes de loyers des contrats qualifiés de contrats de location simple selon IAS 17 ont été évaluées à la valeur des loyers restants dus, actualisée au moyen d'un taux d'actualisation unique pour chaque portefeuille de contrats homogènes. Ces taux sont basés sur le taux marginal d'emprunt par devise tenant compte notamment des environnements économiques spécifiques à chaque pays. Par ailleurs, les taux d'actualisation ont été déterminés en utilisant les durées résiduelles des contrats de location (plutôt que les durées d'origine).

Les effets de la transition sont résumés ci-dessous.

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 1^{er} janvier 2019
Actifs « droit d'utilisation » présentés dans les immobilisations corporelles*	60,0
Passifs de loyers présentés dans les postes « dette financière et dérivés » courants et non-courants**	(60,4)
Reclassement bilanciel***	0,4

* Ce poste n'inclut pas les actifs selon IAS 17 comptabilisés au 31 décembre 2018 pour 1,7 millions d'euros.

** Ce poste n'inclut pas la dette de location financement selon IAS 17 comptabilisée au 31 décembre 2018 pour 1,9 millions d'euros.

***Reclassement des charges à payer liées aux étalements de franchise de loyer en diminution de l'actif « droit d'utilisation » dont 0,2 millions d'impact à l'ouverture sur les capitaux propres.

Impacts sur les comptes de l'exercice 2019

En conséquence de l'application de la norme IFRS 16 aux contrats de location précédemment qualifiés de contrats de location simple, le Groupe a comptabilisé 52,3 millions d'euros d'actifs « droit d'utilisation », 53,3 millions d'euros de dettes de loyers et 0,9 million d'euros d'impôts différés actif au 31 décembre 2019.

Au titre également de ces contrats de location, le Groupe a comptabilisé des charges d'amortissement et des charges d'intérêts à la place des charges de loyers associées aux contrats de location simple. Il a ainsi comptabilisé 18,8 millions d'euros d'amortissement et 2,1 millions d'euros de charges d'intérêts au titre de ces contrats de location. Il en résulte une baisse des charges de location enregistrées dans l'EBITDA ajusté, ayant eu un impact positif sur l'EBITDA ajusté de 20,2 millions d'euros, un impact positif sur la marge d'EBITDA ajusté de 78 points de base et un impact positif sur la *cash conversion* de 140 points de base, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

7.1.3 Principaux postes du compte de résultat

Les principaux postes du compte de résultat, sur lesquels s'appuie la direction du Groupe pour analyser ses résultats consolidés sont décrits ci-dessous :

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires est essentiellement tiré de la vente de produits finis d'emballages en verre, pour les boissons et les produits alimentaires (bouteilles et pots). Le chiffre d'affaires correspond au montant à recevoir pour les biens fournis dans le cours normal des activités, à l'exception des montants collectés pour le compte de tiers tels que les taxes sur les ventes, les taxes sur les biens et services et les taxes sur la valeur ajoutée. Le chiffre d'affaires généré par la vente de bouteilles et de pots est comptabilisé au moment où le contrôle de l'actif est transféré au client, soit lorsque le produit est expédié ou livré, en fonction des incoterms.

Coût des ventes

Le coût des ventes comprend l'ensemble des coûts directement ou indirectement liés aux produits vendus. Il s'agit principalement des coûts des matières premières, de l'énergie, des charges salariales, des coûts de transport et des amortissements des équipements de production. Il n'inclut pas l'amortissement des relations clients qui est inclus dans les éléments liés aux acquisitions.

Frais commerciaux, généraux et administratifs

Les frais commerciaux, généraux et administratifs comprennent l'ensemble des frais liés aux activités de direction générale, de marketing, de finance et comptabilité, d'informatique, juridiques, de ressources humaines, techniques et de recherche et développement.

Éléments liés aux acquisitions

Les éléments liés aux acquisitions concernent principalement l'impact des ajustements comptabilisés dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition (dotations aux amortissements des actifs exclusivement reconnus par le biais de regroupements d'entreprises, tels que les relations clients (740,0 millions d'euros de valeur brute à l'origine sur une durée d'utilité de 12 ans)), ainsi que les coûts d'acquisition tels que les honoraires divers et les coûts de due diligence dans le cadre d'acquisitions réalisées ou envisagées. Ces éléments sont présentés sur une ligne distincte des « frais commerciaux généraux et administratifs » compte tenu de leur matérialité.

Autres produits et charges opérationnels

Les autres produits et charges opérationnels correspondent à des événements significatifs intervenus pendant la période de nature à fausser la lecture de la performance de l'entreprise. Ils englobent notamment les gains et pertes sur cessions, les pertes de valeur, les litiges importants en dehors du cours normal des activités, les coûts de restructuration encourus lors de la cession ou de l'arrêt d'activités, et les coûts relatifs aux mesures de réduction des effectifs.

Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel représente la différence entre le chiffre d'affaires et le coût des ventes, les frais commerciaux, généraux et administratifs, les éléments liés aux acquisitions et les autres produits et charges opérationnels.

Résultat financier

Le résultat financier englobe pour l'essentiel les charges d'intérêts sur les emprunts, la désactualisation des actifs financiers et des provisions, le coût financier relatif aux régimes de retraites et autres avantages postérieurs à l'emploi, les commissions d'affacturage, les frais bancaires, la variation de la juste valeur des instruments dérivés non qualifiés d'instruments de couverture, et les gains ou pertes de change latents et réalisés. Il inclut les intérêts sur la dette de loyers déterminée conformément à IFRS 16 sur l'ensemble des contrats de location (hors exemption).

Les produits financiers sont pour l'essentiel composés des produits de trésorerie et équivalents de trésorerie.

Impôts sur le résultat

La charge d'impôt sur le résultat représente la somme de l'impôt exigible et de l'impôt différé.

La charge d'impôt est calculée selon les lois fiscales en vigueur, ou pratiquement en vigueur à la date de clôture dans les pays où la Société et ses filiales opèrent.

Le montant de l'impôt exigible dû (ou à recevoir) est déterminé sur la base de la meilleure estimation du montant d'impôt que le Groupe s'attend à payer (ou à recevoir) reflétant, le cas échéant, les incertitudes qui s'y rattachent.

L'impôt exigible et l'impôt différé sont comptabilisés en résultat net, sauf s'ils concernent des éléments qui ont été comptabilisés dans les autres éléments du résultat global ou directement dans les capitaux propres. Si l'impôt exigible ou l'impôt différé découle de la comptabilisation initiale d'un regroupement d'entreprises, l'incidence fiscale est incluse dans la comptabilisation du regroupement d'entreprises.

Les actifs et passifs d'impôts différés sont comptabilisés sur la base des différences temporelles entre les valeurs comptables des actifs et passifs au bilan et leurs valeurs fiscales respectives (sauf exceptions).

L'incidence sur les actifs et passifs d'impôts différés d'une modification des taux d'imposition et des lois fiscales est généralement comptabilisée en produit/charge fiscale sur la période pendant laquelle la modification est pratiquement entrée en vigueur. Les actifs et passifs d'impôts différés sont évalués selon les taux d'imposition attendus pour la période de réalisation de l'actif ou de règlement du passif, d'après les taux d'imposition et les lois fiscales en vigueur, ou pratiquement en vigueur, à la date de clôture.

Les actifs d'impôts différés ne sont comptabilisés au titre des différences temporelles déductibles et des pertes fiscales et crédits d'impôt non utilisés que s'il est probable que le Groupe disposera de bénéfices imposables futurs suffisants sur lesquels ceux-ci pourront être imputés. Ils sont revus à chaque date de clôture et ils font l'objet d'une réduction de valeur dès lors qu'il n'apparaît plus probable qu'un bénéfice imposable futur suffisant sera disponible. Pour déterminer si les actifs d'impôts différés doivent être comptabilisés pour les reports de pertes fiscales, le Groupe applique différents critères qui prennent en compte la période de recouvrement probable en fonction des projections économiques et de la stratégie de recouvrement des pertes fiscales sur le long terme appliqué dans chaque pays.

7.1.4 Principaux indicateurs de performance

Le Groupe utilise comme principaux indicateurs de performance le chiffre d'affaires (voir la section 7.2.1 ci-après pour une analyse de l'évolution du chiffre d'affaires pour les exercices clos les 31 décembre 2019 et 2018), l'EBITDA ajusté, la *Cash conversion* et les investissements (voir la section 5.7 « Investissements » du présent Document d'enregistrement universel). Ces indicateurs de performance sont suivis de manière régulière par le Groupe pour analyser et évaluer ses activités et leurs tendances, mesurer leur performance, préparer les prévisions de résultats et procéder à des décisions stratégiques.

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre 2019	Exercice clos le 31 décembre 2018	Variation
EBITDA ajusté (en millions d'euros)	615,2	543,3	13,2%
Marge d'EBITDA ajusté	23,8%	22,5%	130Pb
<i>Cash conversion</i>	59,0%	58,6%	40Pb

L'EBITDA ajusté et la *Cash conversion* constituent des indicateurs alternatifs de performance au sens de la position AMF n°2015-12.

L'EBITDA ajusté et la *Cash conversion* ne sont pas des agrégats comptables standardisés répondant à une définition unique généralement acceptée par les normes IFRS. Ils ne doivent pas être considérés comme un substitut au résultat opérationnel, au résultat net, aux flux de trésorerie provenant de l'activité opérationnelle qui constituent des mesures définies par les IFRS ou encore à une mesure de liquidité.

D'autres émetteurs pourraient calculer l'EBITDA ajusté et la *Cash conversion* de façon différente par rapport à la définition retenue par le Groupe.

EBITDA ajusté

L'EBITDA ajusté est calculé sur la base du résultat opérationnel retraité des dépréciations et amortissements, des coûts liés aux restructurations, des coûts liés aux acquisitions et M&A, des effets de l'hyperinflation, des coûts liés aux plans d'actionnariat du management, des effets liés aux cessions et risques filiales, des frais de fermeture de sites et d'autres éléments. L'EBITDA ajusté est un indicateur de performance utilisé dans la communication financière externe du groupe depuis 2015, dans le cadre notamment de ses émissions obligataires. Cet indicateur est également utilisé comme indicateur de performance par plusieurs sociétés du secteur de l'emballage.

Tableau de passage du résultat opérationnel à l'EBITDA ajusté

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre 2019	Exercice clos le 31 décembre 2018	Variation
Résultat opérationnel	295,1	221,2	73,9
Amortissements et dépréciations ⁽¹⁾	283,5	298,2	(14,7)
Coûts de restructuration ⁽²⁾	2,9	7,2	(4,3)
Coûts d'acquisition et M&A ⁽³⁾	(2,1)	0,2	(2,3)
IAS 29 Hyperinflation (Argentine)	1,6	2,5	(0,9)
Plan d'actionnariat du management et coûts associés ⁽⁴⁾	11,5	5,7	5,8
Cession et risques filiales ⁽⁵⁾	-	(8,8)	8,8
Fermeture du site de Sao Paolo ⁽⁶⁾	2,4	11,4	(9,0)
Autres ⁽⁷⁾	20,3	5,8	14,5
EBITDA ajusté	615,2	543,3	71,9

(1) Inclut les amortissements liés aux immobilisations incorporelles et corporelles (Note 5.2 des comptes consolidés du Groupe), les amortissements des immobilisations incorporelles acquises par le biais de regroupements d'entreprise (Note 6.1 des comptes consolidés du Groupe) et les dépréciations d'immobilisations corporelles (Note 6.2 des comptes consolidés du Groupe).

(2) Correspond aux coûts de restructuration (Note 6.2 des comptes consolidés du Groupe).

(3) Correspond aux coûts d'acquisition et M&A (Note 6.1 des comptes consolidés du Groupe). En 2019, comprend principalement une reprise de provision pour charges à payer RETT constatée dans le cadre de l'acquisition de la division emballage de la Compagnie de Saint-Gobain en 2015.

(4) Correspond aux plans de rémunération en actions (Notes 5.2 et 19.3 des comptes consolidés du Groupe).

(5) Correspond principalement aux effets liés aux cessions d'IVN (Note 6.2 des comptes consolidés du Groupe) et Alver (Notes 3.1.1 et 6.2 des comptes consolidés du Groupe).

(6) Correspond à la fermeture de l'usine de Sao Paolo (Brésil), au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018, comprenant les coûts de restructuration y afférents.

(7) Correspond en 2019, principalement à l'impact en France du coût des services passés suite à l'évolution de la convention collective nationale des industries de fabrication mécanique du verre pour 7,0 millions d'euros et à différents autres éléments à caractère non-récurrent et notamment aux frais engagés dans le cadre du projet d'introduction en bourse pour 10,3 millions d'euros.

Une discussion détaillée de l'évolution de l'EBITDA ajusté sur les exercices clos les 31 décembre 2019 et 2018 figure à la section 7.2.9 du présent Document d'enregistrement universel.

Cash conversion

La *cash conversion* est définie comme les *cash flows* rapportés à l'EBITDA ajusté.

Les *cash flows* sont définis comme (i) le résultat opérationnel retraité des dépréciations et amortissements, des coûts liés aux restructurations, des coûts liés aux acquisitions et M&A, des effets de l'hyperinflation, des coûts liés aux plans d'actionnariat du management, des effets liés aux cessions et risques filiales, des frais de fermeture de sites et d'autres éléments (soit l'EBITDA ajusté) diminué (ii) des *Capex*⁷⁶.

Tableau de passage de l'EBITDA ajusté à la *cash conversion*

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre 2019	Exercice clos le 31 décembre 2018	Variation
EBITDA ajusté	615,2	543,3	71,9
<i>Capex</i> ⁽¹⁾	(252,5)	(225,0)	(27,5)
Cash flows	362,7	318,3	44,4
Cash conversion	59,0%	58,6%	40Pb

⁽¹⁾ Hors droits d'utilisation liés à IFRS 16.

Une discussion détaillée de l'évolution de la *cash conversion* sur les exercices clos les 31 décembre 2019 et 2018 figure à la section 8.5.1.4 du présent Document d'enregistrement universel.

7.2 Analyse des résultats pour les exercices clos les 31 décembre 2019 et 2018

Le tableau ci-dessous présente le compte de résultat consolidé (en millions d'euros) du Groupe pour chacun des exercices clos les 31 décembre 2019 et 2018.

COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ	Exercice clos le 31 décembre 2019	Exercice clos le 31 décembre 2018
(en millions d'euros)		
Chiffre d'affaires	2 585,9	2 415,8
Coût des ventes	(2 043,6)	(1 973,2)
Frais commerciaux, généraux et administratifs	(170,8)	(144,7)
Éléments liés aux acquisitions	(59,4)	(61,8)
Autres produits et charges opérationnels	(17,0)	(14,9)
Résultat opérationnel	295,1	221,2
Résultat financier	(115,9)	(146,8)
Résultat avant impôts	179,2	74,4
Impôts sur le résultat	(53,8)	(24,2)
Quote-part du résultat net des entreprises associées	(0,7)	(1,7)
Résultat net	124,6	48,5

L'exercice 2019 a été marqué par une amélioration continue et significative des performances financières du Groupe par rapport à l'exercice 2018.

Cette performance s'est traduite sur l'exercice 2019 par :

- une croissance soutenue de 7% du chiffre d'affaires à 2 585,9 millions d'euros (9,1% à taux de change et périmètre constants⁶⁰),
- une forte croissance de 13,2% de l'EBITDA ajusté à 615,2 millions d'euros (+16,0% à taux de change et périmètre constants) et une amélioration significative de la marge d'EBITDA ajusté à 23,8% (en hausse de 130 points de base par rapport à 2018).

Le résultat net ressort à 124,6 millions d'euros (comparé à 48,5 millions d'euros en 2018). Enfin, le Groupe a continué son désendettement et affiche un endettement net à 1 590,6 millions d'euros (comparé à 1 982,5 millions d'euros en 2018), soit un ratio de 2,6x l'EBITDA ajusté des 12 derniers mois (3,1x en 2018).

7.2.1 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires consolidé du Groupe a augmenté de 170,1 millions euros, soit 7%, passant de 2 415,8 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 à 2 585,9 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019. A taux de change et périmètre constants, le chiffre d'affaires a progressé de 9,1% (soit 219,6 millions d'euros), reflétant une croissance des ventes dans toutes les zones géographiques, principalement portée par la croissance des volumes vendus, passant de 5 675 kT en 2018 à 5 841 kT en 2019, soit une augmentation en termes de contribution d'activité de 2,9% (73,1 millions d'euros), associée à l'impact des hausses de prix de vente qui visent à répercuter la hausse du coût de l'énergie et des matières premières. Par ailleurs, le mix⁶¹ s'est amélioré légèrement (146,5 millions d'euros) grâce à la poursuite du déploiement de la politique de prix basée sur la valeur ajoutée des produits. Par ailleurs, l'effet périmètre a quant à lui impacté le chiffre d'affaires à hauteur de -2,8 millions d'euros.

Contrairement à 2018, l'évolution du chiffre d'affaires consolidé a été moins fortement impactée au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 au regard de la situation d'hyperinflation en Argentine (voir la section 7.1.2.4 du présent Document d'enregistrement universel). Globalement, l'impact de l'effet de change s'établit à -1,9% sur l'année (soit -47,0 millions d'euros) sur le chiffre d'affaires du Groupe, principalement dû à l'Amérique Latine (-54,0 millions d'euros), et plus particulièrement à l'évolution du peso argentin, mais également aux impacts négatifs sur les deux autres monnaies de la zone qui ont, elles aussi, été dépréciées. Cette forte dépréciation est partiellement compensée, pour +7 millions d'euros, par la réévaluation du rouble russe et de la hryvnia ukrainienne en Europe du Nord et de l'Est.

L'évolution du chiffre d'affaires consolidé au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 a été portée par la croissance du chiffre d'affaires tiré de la vente de bouteilles pour la bière, de contenants pour spiritueux et de bouteilles pour boissons non-alcoolisées.

L'augmentation du chiffre d'affaires au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 a concerné les trois zones géographiques et en particulier l'Europe du Nord et de l'Est et l'Amérique latine, dans un contexte de forte inflation. Cette croissance du chiffre d'affaires a été tirée par une augmentation des ventes de tous les produits.

⁶⁰ Dans le présent document d'enregistrement universel, la croissance du chiffre d'affaires à taux de change constant est calculée en appliquant au chiffre d'affaires de la période actuelle de chaque entité du Groupe exprimé dans sa devise de reporting, les taux de change moyens de la période comparative. Les variations de change liées aux transactions éventuellement effectuées par chaque entité de reporting dans des devises autres que sa devise fonctionnelle (généralement appelées variations de change sur les transactions) ne sont pas appréhendées.

⁶¹ Hors impact de change, de conversion et de périmètre, le chiffre d'affaires peut évoluer en raison d'une variation des volumes vendus ou d'un effet prix/mix. L'effet prix/mix résulte d'une variation des prix de vente pour le même produit vendu au même client (effet « prix pur ») ou d'une variation du mix client (vente du même article à des clients différents avec des prix différents) ou d'une variation de mix produit (vente d'articles différents avec des prix différents).

<i>(en, millions d'euros)</i>	Exercice clos le 31 décembre 2019	Variation 2018 - 2019		Exercice clos le 31 décembre 2018
		En millions d'euros	En %	
Europe du Sud et de l'Ouest	1 753,7	104,8	6,4	1 648,9
Europe du Nord et de l'Est	567,6	46,7	9,0	520,9
Amérique latine	264,6	18,6	7,5	246,0
Chiffre d'affaires consolidé	2 585,9	170,1	7,0	2 415,8

Europe du Sud et de l'Ouest

Le chiffre d'affaires en Europe du Sud et de l'Ouest a augmenté de 104,8 millions d'euros, soit 6,4% (6,5% à taux de change et périmètre constants), passant de 1 648,9 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 à 1 753,7 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019, tous les pays d'Europe du Sud et de l'Ouest ont enregistré une croissance de leur chiffre d'affaires associée à une hausse générale des prix. La croissance a ainsi été plus marquée en Espagne et en Italie qui ont bénéficié d'une forte croissance de la demande, portée principalement par la bière, les spiritueux et les vins pétillants. Bien que moins élevée que dans les autres pays de la zone, la croissance du chiffre d'affaires est restée soutenue en France.

Europe du Nord et de l'Est

Le chiffre d'affaires en Europe du Nord et de l'Est a augmenté de 46,7 millions d'euros, soit 9% (7,6% à taux de change et périmètre constants), passant de 520,9 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 à 567,6 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 l'ensemble des pays d'Europe du Nord et de l'Est ont enregistré une croissance du chiffre d'affaires, en raison principalement de la croissance des volumes, passés de 1 444 kT au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 à 1 490 kT au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019, portée par une reprise solide de la Russie et le dynamisme des marchés de la bière et des vins tranquilles en Allemagne. Les hausses de prix de vente se sont par ailleurs déroulées comme anticipé sur l'année, afin de compenser la hausse des coûts. L'évolution du chiffre d'affaires en Europe du Nord et de l'Est au cours de l'exercice a été également impactée favorablement par l'évolution positive des taux de change en Russie et en Ukraine, avec la réévaluation du rouble russe et de la hryvnia ukrainienne (+7,0 millions d'euros).

Amérique latine

Le chiffre d'affaires en Amérique latine a augmenté de 18,6 millions d'euros, soit 7,5%, passant de 246,0 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 à 264,6 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

L'augmentation du chiffre d'affaires au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 a été minorée par la dépréciation des monnaies dans la région, et principalement du peso argentin. A taux de change et périmètre constants, l'Amérique latine enregistre en effet une forte croissance de 29,4% (12,4% hors Argentine), portée principalement par les hausses de prix, en particulier en Argentine, où la politique de prix reste très dynamique dans un contexte fortement inflationniste. Les volumes ont également crû, passant de 606 kT au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 à 618 kT au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019, grâce à la bonne tendance commerciale des vins tranquilles, bières et boissons non

alcoolisées au Brésil, au démarrage réussi de la nouvelle usine de Jacutinga au cours du premier semestre 2019 et à la bonne tenue de l'activité en Argentine.

7.2.2 Coût des ventes

Le coût des ventes a augmenté de 70,4 millions d'euros, soit + 3,6%, passant de 1 973,2 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 à 2 043,6 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

La variation du coût des ventes est notamment due à l'augmentation des coûts de transports de 4,6%, des matières premières de 0,9%, du coût de l'énergie de 6,7% et enfin des frais de personnel de 4,9%.

En pourcentage du chiffre d'affaires, le coût des ventes a néanmoins diminué de 270 points de base au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019, passant de 81,7% au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 à 79% au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019, le Groupe ayant été en mesure de limiter l'augmentation du coût des ventes malgré la croissance de son activité, grâce notamment aux mesures mises en œuvre dans le cadre de son plan d'amélioration de la performance industrielle (*Performance Action Plan (PAP)*) dans le cadre de l'initiative *Verallia Industrial Management (VIM) 2.0* (voir notamment la section 7.1.2.4 « *L'évolution des coûts de production et l'amélioration de l'efficacité opérationnelle* » du présent Document d'enregistrement universel). La politique de prix dynamique du Groupe lui a par ailleurs permis de répercuter les augmentations de ses coûts, principalement le coût de l'énergie, sur les prix de vente, et de générer par ailleurs un *spread* positif sur ses ventes.

7.2.3 Frais commerciaux, généraux et administratifs

Les frais commerciaux, généraux et administratifs ont augmenté de 26,1 millions d'euros, soit +18%, passant de 144,7 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 à 170,8 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

L'augmentation des frais commerciaux, généraux et administratifs au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 résulte principalement de la croissance de l'activité observée sur cette période, et d'une augmentation des frais de structure du Groupe.

7.2.4 Autres produits et charges opérationnels

Les autres produits et charges opérationnels ont augmenté sur l'exercice 2019, et sont passés d'une charge nette de 14,9 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 à une charge nette de 17,0 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019, soit une augmentation de 2,1 millions d'euros ou 14,1%.

Les autres produits et charges opérationnels au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 correspondent principalement aux frais liés à l'introduction en bourse de la Société en octobre 2019, à hauteur de 10,3 millions d'euros.

En 2018, ces autres produits et charges opérationnels avaient été impactés par des reprises de dépréciation d'actifs, à hauteur de 13,6 millions d'euros, liées à la cession par le Groupe de sa participation dans la joint-venture IVN au Brésil et par des coûts de restructuration, à hauteur de 10,7 millions d'euros et des dépréciations d'actifs à hauteur de 10,3 millions d'euros, principalement liés à la fermeture de l'usine du Groupe à Sao Paulo au Brésil, pour relocaliser la production sur le nouveau site de Jacutinga au Brésil.

7.2.5 Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel a augmenté de 73,9 millions d'euros, soit 33,4%, passant de 221,2 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 à 295,1 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

L'augmentation du résultat opérationnel au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 découle principalement de la croissance du chiffre d'affaires. Elle bénéficie également d'une amélioration

significative de la rentabilité du Groupe, et ce malgré une hausse des coûts, notamment des coûts de l'énergie et des frais commerciaux, généraux et administratifs. Cette progression du résultat opérationnel est aussi la conséquence de la poursuite de la rationalisation des coûts de production dans le cadre du plan d'amélioration de la performance industrielle du Groupe.

7.2.6 Résultat financier

<i>(en millions d'euros)</i>	Exercice clos le 31 décembre	
	2019	2018
Charges d'intérêts hors dette de loyer	(73,5)	(96,1)
Charges d'intérêts liées à la dette de loyer	(2,1)	-
Amortissement des frais d'émission d'emprunt, et autres	(18,2)	(21,4)
Autres gains et pertes liés à l'endettement	3,1	3,5
Produits financiers de la trésorerie	9,3	9,4
Coût de l'endettement financier net*	(81,4)	(104,6)
Coûts de refinancement	(23,0)	(31,0)
Gains et pertes de change	(0,2)	(4,3)
Charge d'intérêt nette relative aux régimes de retraite et autres avantages	(1,8)	(1,8)
Profit (Perte) sur la situation monétaire nette en Argentine (IAS 29)	(9,5)	(5,0)
Résultat financier	(115,9)	(146,8)

*Le coût de l'endettement financier net comprend le montant des charges d'intérêt (incluant les intérêts sur contrats de location-financement en 2018 et les intérêts sur dette de loyer IFRS 16 en 2019), les amortissements des frais d'émission d'emprunt, les commissions d'affacturage, les autres frais bancaires, les autres gains et pertes liés à l'endettement et les produits financiers de la trésorerie, mais il ne comprend pas les coûts de refinancement.

Le résultat financier est passé d'une charge nette de 146,8 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 à une charge nette de 115,9 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019, soit une diminution de 30,9 millions d'euros ou -21%.

Cette diminution de la charge financière nette au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 résulte principalement du plein effet du remboursement le 1^{er} août 2018 d'obligations senior garanties de 500,0 millions d'euros (à maturité 2022 et avec un coupon de 5,125%) émises par le Groupe en 2015 et en 2016 ainsi que des obligations senior de 225,0 millions d'euros (à maturité 2023 et avec un coupon de 7,250%) émises par le Groupe en 2015, ayant permis de diminuer les charges financières annuelles d'environ un tiers. Par ailleurs, le coût de l'endettement financier net a diminué en raison d'un remboursement anticipé partiel à hauteur de 150,0 millions d'euros du Term Loan B en mars 2019, ayant permis au Groupe de réduire sa charge d'intérêts de 4,0 millions d'euros par an. Enfin, le Refinancement mis en œuvre dans le cadre de l'introduction en bourse de la Société a permis de diminuer les charges d'intérêts (voir la section 8.5.1.3 du présent Document d'enregistrement universel) au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019. En définitive, cela permettra de diminuer les intérêts payés d'environ 20,0 millions d'euros sur une base annuelle. Les charges globales liées au Refinancement supportées au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 comprennent un montant de 20,9 millions d'euros au titre de l'accélération de l'amortissement des frais d'émission des emprunts existants remboursés dans le cadre du Refinancement et restants à amortir et un montant d'environ 13 millions d'euros au titre des commissions afférentes à la conclusion du Contrat de Crédit Senior, qui sont amortis sur la durée du contrat.

7.2.7 Impôts sur le résultat

L'impôt sur le résultat a augmenté de 29,6 millions d'euros, soit 122,3%, passant de 24,2 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 à 53,8 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019. Cette évolution résulte de l'augmentation des impôts exigibles de 13,2 millions d'euros, soit 22,8%, passant de 57,8 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 à 71,0 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019. Le produit d'impôt différé est quant à lui

sensiblement diminué sur la période, passant de 33,5 millions d’euros au titre de l’exercice clos le 31 décembre 2018 à 17,2 millions d’euros au titre de l’exercice clos le 31 décembre 2019.

7.2.8 Résultat net

Le résultat net a progressé, passant de 48,5 millions d’euros soit 2% du chiffre d’affaires au titre de l’exercice clos le 31 décembre 2018 à 124,6 millions d’euros soit 4,8% du chiffre d’affaires au titre de l’exercice clos le 31 décembre 2019, et ce, malgré l’augmentation de 29,6 millions d’euros de l’impôt sur le résultat. Cette augmentation résulte principalement de l’augmentation du chiffre d’affaires, de l’amélioration significative de la rentabilité du Groupe, traduite notamment par une augmentation de 13,2% de l’EBITDA ajusté (voir la section 7.3.9 ci-dessous), mais également par la diminution de 30,9 millions d’euros de la charge financière nette.

La part du résultat net attribuable aux actionnaires de la Société s’est élevée à 115,6 millions d’euros au titre de l’exercice clos le 31 décembre 2019 et 41,1 millions d’euros au titre de l’exercice clos le 31 décembre 2018. Cette évolution par rapport au résultat net du Groupe reflète la part attribuable aux intérêts ne donnant pas le contrôle qui s’est élevée à 9,0 millions d’euros au titre de l’exercice clos le 31 décembre 2019, 7,4 millions d’euros au titre de l’exercice clos le 31 décembre 2018.

7.2.9 EBITDA ajusté

L’EBITDA ajusté a enregistré une forte croissance, passant de 543,3 millions d’euros au titre de l’exercice clos le 31 décembre 2018 à 615,2 millions d’euros au titre de l’exercice clos le 31 décembre 2019, représentant une augmentation de 71,9 millions d’euros, soit 13,2% (+16% à taux de change et périmètre constants).

Cette solide performance s’appuie sur les trois piliers stratégiques du Groupe, à savoir :

- i. les hausses de prix de vente pratiquées afin de compenser l’inflation du prix des matières premières et de l’énergie et permettant ainsi de générer un *spread* positif au niveau du Groupe et dans chaque zone ;
- ii. la poursuite du déploiement d’une politique de prix basée sur la valeur ajoutée des produits, permettant une amélioration du mix produits⁶² (le levier opérationnel lié à la croissance soutenue des volumes ayant néanmoins été partiellement contrebalancé par le déstockage important intervenu dès le début de l’année visant à accompagner cette forte croissance) ;
- iii. la mise en œuvre du plan d’amélioration de la performance industrielle (*Performance Action Plan* (PAP)), ayant permis une réduction des coûts de production *cash* de 44,0 millions d’euros, compensés partiellement par 3,0 millions d’euros de variances industrielles.

L’impact de l’application de la norme IFRS 16 sur l’EBITDA ajusté s’élève à 20,2 millions d’euros sur l’année 2019. La marge d’EBITDA ajusté a par ailleurs progressé de 130 points de base pour atteindre 23,8%, dont 78 points de base liés à l’application de la norme IFRS 16.

En synthèse, l’évolution de l’EBITDA ajusté se décompose ainsi :

<i>(en millions d’euros)</i>	
EBITDA ajusté 2018	543,3
<i>Contribution de l’activité</i>	+2,2
<i>Prix/Mix</i>	+112,5
<i>Inflation des coûts</i>	-65,4

⁶² Hors impact de change, de conversion et de périmètre, le chiffre d’affaires peut évoluer en raison d’une variation des volumes vendus ou d’un effet prix/mix. L’effet prix/mix résulte d’une variation des prix de vente pour le même produit vendu au même client (effet « prix pur ») ou d’une variation du mix client (vente du même article à des clients différents avec des prix différents) ou d’une variation de mix produit (vente d’articles différents avec des prix différents).

<i>Productivité nette</i> ^(*)	+40,6
<i>Taux de change</i>	-14,9
<i>Autres</i>	-3,1
EBITDA ajusté 2019	615,2

^(*) Impact du Performance Action Plan (« PAP ») à hauteur de 44 millions d'euros compensé partiellement par -3 millions d'euros de variances industrielles.

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre 2019	Variation 2018 – 2019		Exercice clos le 31 décembre 2018
		En millions d'euros	En %/pb	
Europe du Sud et de l'Ouest				
<i>EBITDA ajusté</i>	411,5	55,0	15,4	356,5
<i>Marge d'EBITDA ajusté</i>	23,5%	-	184Pb	21,6%
Europe du Nord et de l'Est				
<i>EBITDA ajusté</i>	124,9	14,7	13,4	110,2
<i>Marge d'EBITDA ajusté</i>	22,0%	-	87Pb	21,1%
Amérique latine				
<i>EBITDA ajusté</i>	78,8	2,1	2,8	76,7
<i>Marge d'EBITDA ajusté</i>	29,8%	-	-138Pb	31,2%
EBITDA ajusté consolidé	615,2	71,9	13,2	543,3
Marge d'EBITDA ajusté consolidé	23,8%	-	130Pb	22,5%

Europe du Sud et de l'Ouest

En Europe du Sud et de l'Ouest, l'EBITDA ajusté a augmenté de 55,0 millions d'euros, soit une forte progression de 15,4%, passant de 356,5 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 à 411,5 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

L'augmentation de l'EBITDA ajusté au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 résulte principalement des hausses des volumes de vente pratiquées par le Groupe dans la zone, d'un *spread* positif sur les ventes ainsi que d'une amélioration de la performance industrielle, ce qui a permis au Groupe d'augmenter la marge d'EBITDA ajusté en Europe du Sud et de l'Ouest de 184 points de base, soit 23,5% en 2019 contre 21,6% en 2018.

L'impact positif de l'application de la norme IFRS 16 sur l'EBITDA ajusté en Europe du Sud et de l'Ouest s'élève à 16,6 millions d'euros sur l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Europe du Nord et de l'Est

En Europe du Nord et de l'Est, l'EBITDA ajusté a augmenté de 14,7 millions d'euros, soit une forte progression de 13,4% (11,6% à taux de change et périmètre constants), passant de 110,2 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 à 124,9 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019. La marge d'EBITDA ajusté relative à cette zone est donc portée à 22% contre 21,1% en 2018.

L'augmentation de l'EBITDA ajusté au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 résulte principalement de la hausse des volumes de vente dans la zone, d'un *spread* positif sur les ventes ainsi que d'une amélioration de la performance industrielle, permettant d'augmenter la marge d'EBITDA ajusté en Europe du Nord et de l'Est de 87 points de base, soit 22% en 2019 contre 21,1% en 2018.

L'impact positif de l'application de la norme IFRS 16 sur l'EBITDA ajusté en Europe du Nord et de l'Est s'élève à 2,4 millions d'euros sur l'exercice clos le 31 décembre 2019

Amérique latine

En Amérique latine, l'EBITDA ajusté a augmenté de 2,1 millions d'euros, soit 2,8% (24,8% à taux de change et périmètre constants), passant de 76,7 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 à 78,8 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

L'EBITDA ajusté a progressé en valeur au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 et résulte de la hausse des volumes, des hausses des prix de vente pratiquées afin de limiter l'impact de l'inflation élevée dans cette zone géographique, ainsi que de l'amélioration globale de la performance industrielle du Groupe dans cette zone. Néanmoins, l'EBITDA ajusté a été impacté par l'effet négatif de l'évolution des taux de change, en raison de la dépréciation significative du peso argentin et, dans une moindre mesure, du real brésilien et du peso chilien. L'Argentine est toujours classée économie hyperinflationniste depuis le 1^{er} janvier 2018, requérant l'application d'IAS 29.

Globalement, la marge d'EBITDA ajusté sur la zone a reculé de 138 points de base, soit 29,8% en 2019 contre 31,2% en 2018.

L'impact positif de l'application de la norme IFRS 16 sur l'EBITDA ajusté en Amérique latine s'élève à 1,2 millions d'euros sur l'exercice clos le 31 décembre 2019.

8. TRÉSORERIE ET CAPITAUX PROPRES

8.1 Présentation générale

Les principaux besoins de financement du Groupe incluent ses besoins en fonds de roulement, ses dépenses d'investissement (notamment la construction de nouveaux sites industriels ou la construction ou la rénovation de fours (voir la section 5.7 « *Investissements* » du présent Document d'enregistrement universel)), ses paiements d'impôts et ses paiements d'intérêts.

Les principales sources de liquidité du Groupe au 31 décembre 2019 sont les suivantes :

- les flux de trésorerie liés à ses activités opérationnelles, qui se sont élevés à 496,8 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 et à 429,3 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 (voir la section 8.2.1 du présent Document d'enregistrement universel) ;
- une ligne de prêt à terme (*Term Loan A*) pour un montant total en principal de 1 500,0 millions d'euros au 31 décembre 2019 mise à disposition du Groupe le 7 octobre 2019 dans le cadre du Contrat de Crédit Senior (voir la section 8.2.2.1 du présent Document d'enregistrement universel), des emprunts directs auprès de banques et d'autres prêteurs et des lignes de crédit bancaire à court terme ;
- une ligne de crédit renouvelable de 500,0 millions d'euros au 31 décembre 2019 à disposition du Groupe dans le cadre du Contrat de Crédit Senior, tirée à hauteur de 200 millions d'euros le 20 mars 2020 (voir la section 8.2.2.1 du présent Document d'enregistrement universel) ;
- un programme non garanti de titres négociables à court terme « *Negotiable European Commercial Paper* » (NEU CP) pour un montant maximum en principal de 400,0 millions d'euros au 31 décembre 2019, dont l'émetteur est la société Verallia Packaging, filiale de la Société, dont 188,2 millions d'euros ont été émis au 31 décembre 2019 (voir la section 8.2.2.3 du présent Document d'enregistrement universel) ;
- un programme d'affacturage pan-européen avec une ligne de financement d'un montant maximum de 400,0 millions d'euros auquel s'ajoutent des lignes locales pour mettre en place des solutions d'affacturage pouvant apporter jusqu'à 50,0 millions d'euros supplémentaires (voir la section 8.2.2.4 du présent Document d'enregistrement universel).

A l'occasion de son introduction en bourse, le Groupe a procédé, à la date de règlement- livraison des actions de la Société offertes dans le cadre de leur admission aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris le 7 octobre 2019, au remboursement intégral des prêts à terme B et C et à l'annulation de la ligne de crédit renouvelable qui avaient été mis à sa disposition dans le cadre de la documentation de financement conclue en date du 7 août 2015 (telle qu'amendée ultérieurement) pour un montant notionnel de 1 825,0 millions d'euros grâce (x) au produit du tirage de 1 500 millions d'euros effectué par Verallia Packaging sur le prêt à terme A (*Term Loan A*) mis à disposition dans le cadre du Contrat de Crédit Senior (voir la section 8.2.2.1 du présent Document d'enregistrement universel), (y) au produit de tirages effectués sur le programme NEU CP et (z) pour le solde, avec une partie de la trésorerie disponible du Groupe.

Par ailleurs, afin de renforcer sa liquidité dans le contexte de crise sanitaire actuelle, le Groupe a mis en place avec succès le 24 avril 2020 une ligne de crédit renouvelable additionnelle d'un montant de 250 millions d'euros, d'une maturité d'un an, prolongeable de six mois au choix du Groupe (voir par ailleurs le paragraphe 18.6 « *Changement significatif de la situation financière* » du présent document d'enregistrement universel).

Le Groupe estime qu'au titre de l'exercice 2020, ses besoins de financement comprendront principalement ses besoins d'exploitation courante, ses dépenses d'investissements, ses paiements d'impôts, ses paiements d'intérêts et, sous réserve de son approbation par l'Assemblée Générale des

actionnaires de la Société, le versement d'un dividende à hauteur d'un peu plus de 100 millions d'euros. Sur la base des prévisions de trésorerie mises à jour, le Groupe considère qu'il sera en mesure de faire face à ses besoins de liquidité au cours de la période de douze mois suivant la date du présent Document d'enregistrement universel.

Les lecteurs sont invités à lire les informations suivantes sur les flux de trésorerie avec les comptes consolidés du Groupe au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 présentés respectivement à la section 18.1.1 du présent Document d'enregistrement universel, ayant fait l'objet d'un rapport d'audit des commissaires aux comptes figurant à la section 18.1.2 du présent Document d'enregistrement universel.

En application de l'article 19 du Règlement (UE) n°2017/1129 du Parlement Européen et du Conseil du 14 juin 2017, les informations relatives à la trésorerie et aux capitaux propres du Groupe pour l'exercice clos les 31 décembre 2018 et 2017 figurant au chapitre 8 « Trésorerie et capitaux propres du Groupe » du Document d'Enregistrement sont incluses par référence dans le présent document d'enregistrement universel.

8.2 Ressources financières et passifs financiers

8.2.1 Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles du Groupe

Les flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles se sont élevés respectivement à 496,8 millions d'euros et 429,3 millions d'euros au titre des exercices clos les 31 décembre 2019 et 2018. L'analyse détaillée des flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles du Groupe au titre des exercices clos les 31 décembre 2019 et 2018 est présentée à la section 8.5.1.1 du présent Document d'enregistrement universel.

Le Groupe utilise sa trésorerie et ses équivalents de trésorerie pour financer ses besoins d'exploitation courante mais également ses dépenses d'investissement. La trésorerie du Groupe est majoritairement libellée en euros.

La capacité du Groupe à générer à l'avenir de la trésorerie par ses activités opérationnelles dépendra de ses performances opérationnelles futures, elles-mêmes dépendantes, dans une certaine mesure, de facteurs économiques, financiers, concurrentiels, de marchés, réglementaires et autres, dont la plupart échappent au contrôle du Groupe.

La politique du Groupe est de centraliser la liquidité des filiales au niveau de la société Verallia Packaging, lorsque cela est possible, par une gestion centralisée des comptes (*cash pooling* dans la zone Euro notamment), des prêts ou lignes de crédit intragroupe et le paiement de dividendes.

8.2.2 Passifs financiers

Les passifs financiers du Groupe s'élevaient respectivement à 1 809,9 millions d'euros et 2 244,6 millions d'euros au 31 décembre 2019 et 2018. L'évolution de l'endettement net du Groupe est détaillée dans la note 17.2 des comptes consolidés du Groupe au titre des exercices clos les 31 décembre 2019 et 31 décembre 2018.

Le tableau ci-après présente la répartition de la dette du Groupe aux dates indiquées :

(en millions d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018	Taux d'intérêts applicables 2019
Crédit Renouvelable (RCF) ⁽¹⁾	-	-	Après Refinancement : EURIBOR* + 1,35% Commission de non-utilisation : 0,405%
Term Loan A ⁽²⁾	1 490,7	-	EURIBOR* + 1,75%
Term Loan B ⁽³⁾	-	1 256,7	EURIBOR* + 2,75%
Term Loan C ⁽³⁾	-	545,0	EURIBOR* + 2,75%
Prêt Intragroupe ⁽⁴⁾	-	273,7	8,123%
Dette de loyers / dette de location financement ⁽⁵⁾	53,3	1,9	-
Autres emprunts	56,9	67,5	-
Total dettes long terme	1 600,9	2 144,8	-
Dérivés sur financement	9,6	6,7	-
Total de la dette à long terme et des instruments financiers dérivés	1 610,5	2 151,5	-
Neu CP ⁽⁶⁾	188,2	80,0	-
Autres emprunts ⁽⁷⁾	11,2	13,1	-
Total de la dette à court terme	199,4	93,1	-
Endettement financier brut	1 809,9	2 244,6	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(219,2)	(262,1)	-
Endettement financier net	1 590,6	1 982,5	-

*Euribor avec un taux plancher à 0%

(1) La ligne de Crédit Renouvelable d'un montant en principal de 500,0 millions d'euros mise à disposition au titre du Contrat de Crédit Senior n'avait pas fait l'objet d'un tirage au 31 décembre 2019, mais a en revanche été tirée à hauteur de 200 millions d'euros le 20 mars 2020. La ligne de Crédit Renouvelable d'un montant en principal de 325,0 millions d'euros mise à disposition dans le cadre de la documentation de financement conclue en date du 07 août 2015 (telle qu'amendée ultérieurement) n'avait pas fait l'objet d'un tirage au 31 décembre 2018.

(2) Le Term Loan A a été intégralement tiré en date du 7 octobre 2019 dans le cadre du refinancement du Groupe pour un montant en principal de 1 500,0 millions d'euros.

(3) Les Term Loans B et C ont été intégralement remboursés dans le cadre du refinancement du Groupe le 7 octobre 2019.

(4) Au 20 septembre 2019, la Société a incorporé à son capital le solde du Prêt Intragroupe à hauteur de 251,4 millions d'euros.

(5) Chiffre tenant compte de l'impact d'IFRS 16 appliquée par le Groupe à compter du 1^{er} janvier 2019 (voir la section 7.1.2.11 « L'évolution des normes comptables IFRS » du présent Document d'enregistrement universel).

(6) En juin 2018, le Groupe avait mis en place un programme d'émission de titres de créances négociables « Négociable European Commercial Paper » (NEU CP) de 250,0 millions d'euros, porté à 400,0 millions d'euros en juillet 2019, dont 188,2 millions d'euros ont été émis au 31 décembre 2019.

(7) Incluant les dettes d'affacturage, correspondant aux cessions de créances avec recours (voir la note 14.4 « Affacturage » et la note 17.2 « Evolution de l'endettement financier brut » des comptes consolidés du Groupe au titre des exercices clos les 31 décembre 2019 et 31 décembre 2018).

Au 31 décembre 2019, le ratio endettement financier net / EBITDA ajusté du Groupe s'élevait à 2,6x. Au 31 décembre 2018, ce même ratio s'élevait à 3,1x en tenant compte uniquement de la dette contractée avec des tiers (voir la section 8.2.2.5 du présent Document d'enregistrement universel).

Les charges globales du Refinancement, intervenu au 7 octobre 2019, comprennent un montant de 20,9 millions d'euros au titre de l'accélération de l'amortissement des commissions afférentes aux prêts à terme existants remboursés dans le cadre du Refinancement et restants à amortir. Le coût de ce Refinancement comprend un montant d'environ 13 millions d'euros au titre des commissions afférentes à la conclusion du Contrat de Crédit Senior, à amortir sur la durée du Contrat de Crédit Senior.

L'opération de Refinancement permet de diminuer les intérêts payés d'environ 20 millions d'euros sur une base annuelle.

Les principaux éléments constituant les passifs financiers du Groupe sont détaillés ci-après.

8.2.2.1 Contrat de Crédit Senior (*Term Loan A*)

A l'occasion de son introduction en bourse, le Groupe a procédé le 7 octobre 2019, date du règlement-livraison des actions de la Société dans le cadre de leur admission aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris, au remboursement intégral de son endettement financier existant au titre de la documentation de financement conclue en date du 7 août 2015 (telle qu'amendée ultérieurement).

A cette fin, le Groupe a conclu le 17 juillet 2019 un nouveau contrat de crédits senior intitulé *Senior Term and Revolving Facilities Agreement* avec un syndicat de banques internationales comprenant Banco Santander S.A., Paris Branch, BNP Paribas, Citibank Europe plc, Crédit Agricole Corporate and Investment Bank, Credit Suisse International, Deutsche Bank Luxembourg S.A., Société Générale, Banco de Sabadell S.A., Allied Irish Banks plc, Commerzbank Aktiengesellschaft, Filiale Luxemburg, Cooperatieve Rabobank U.A., Crédit Industriel et Commercial, La Banque Postale, Mediobanca - Banca di Credito Finanziario S.p.A. et Raiffeisen Bank International AG (les « **Prêteurs** »), pour une durée de cinq ans à compter de la date du tirage du prêt à terme (*Term Loan A*), intervenu le 7 octobre 2019. Le Contrat de Crédit Senior est régi par le droit français.

i. Lignes de crédit

Le Contrat de Crédit Senior prévoit deux lignes de crédit d'un montant total en principal de 2,0 milliards d'euros se décomposant de la manière suivante :

- un prêt à terme (*Term Loan A*) en euros d'un montant en principal de 1 500,0 millions d'euros, d'une maturité de cinq ans à compter du 7 octobre 2019, remboursable *in fine* ; et
- une ligne de crédit renouvelable (*Revolving Facility*) (pouvant être utilisée à hauteur d'un montant maximum en principal de 50,0 millions d'euros comme une ligne de crédit *Swingline* (ligne à très court terme)) d'un montant maximum en principal de 500,0 millions d'euros, d'une maturité de cinq ans à compter du 7 octobre 2019.

Le Contrat de Crédit Senior prévoit également des facilités de crédit à terme ou renouvelables supplémentaires non engagées sous réserve de la réalisation de certaines conditions.

ii. Intérêts et Frais

Les prêts contractés en vertu du Contrat de Crédit Senior porteront intérêt à un taux variable indexé sur l'EURIBOR (dans le cas d'avances libellées en euros) ou sur le LIBOR (dans le cas d'avances libellées dans une devise autre que l'euro), dans chaque cas avec un taux plancher à 0% et majoré de la marge applicable. La marge applicable est initialement fixée à (i) 1,75% par an, avec un mécanisme d'ajustement (« *ratchet* ») à la hausse ou à la baisse pour le prêt à terme (*Term Loan A*) et (ii) 1,35% par an, avec un mécanisme d'ajustement (« *ratchet* ») à la hausse ou à la baisse pour la ligne de crédit renouvelable. Les commissions suivantes seront également dues au titre de la ligne de crédit renouvelable : (i) une commission d'engagement due au titre de l'engagement de crédit disponible de chaque prêteur au titre de la ligne de crédit renouvelable à un taux de 30% de la marge applicable et (ii) des commissions d'utilisation de 20 points de base ou, selon le cas, 40 points de base s'appliquant respectivement en cas de tirage au-delà d'un seuil de 33.1/3% ou, selon le cas, de 66.2/3% des engagements disponibles au titre de la ligne de crédit renouvelable.

Le tableau ci-dessous présente l'échelonnement des marges de chacune des lignes de crédit en fonction du ratio dette nette totale / EBITDA consolidé pro forma du Groupe, tel que défini dans le Contrat de Crédit Senior. Ces marges feront l'objet d'une revue semestrielle et ce pour la première fois à la date tombant six mois après le 7 octobre 2019.

Ratio de levier (dette nette totale/EBITDA consolidé <i>pro forma</i>)	Marge du crédit renouvelable	Marge du crédit à terme (Term Loan A)
Inférieur ou égal à 1,0x	0,35%	0,75%
Supérieur à 1,0x et inférieur ou égal à 1,5x	0,60%	1,00%
Supérieur à 1,5x et inférieur ou égal à 2,0x	0,85%	1,25%
Supérieur à 2,0x et inférieur ou égal à 2,5x	1,10%	1,50%
Supérieur à 2,5x et inférieur ou égal à 3,0x	1,35%	1,75%
Supérieur à 3,0x	1,60%	2,00%

La dette nette totale est définie dans le Contrat de Crédit Senior comme l'endettement financier consolidé du Groupe, excluant l'endettement intragroupe et les obligations liées à des instruments de couverture de risque de taux et de risque de change et après déduction de la trésorerie et des équivalents de trésorerie. L'EBITDA consolidé *pro forma* correspond à l'EBITDA ajusté tel que défini dans le présent Document d'enregistrement universel.

iii. Garanties et sûretés

La Société est garante du paiement des sommes dues au titre du Contrat de Crédit Senior, auquel Verallia Packaging est partie en qualité d'emprunteur initial et (sous réserve de limitations usuelles) de garant des engagements des autres emprunteurs et/ou garants au titre du Contrat de Crédit Senior. Verallia France, Verallia Italia, Verallia Brasil, Verallia Spain, Verallia Portugal et Verallia Deutschland ont adhéré (sous réserve des limitations usuelles) en qualité de garants des engagements des autres emprunteurs et/ou garants au titre du Contrat de Crédit Senior dans les 120 jours de la date du premier tirage au titre du Contrat de Crédit Senior, conformément à ses stipulations.

Tout membre du Groupe devenant emprunteur au titre du Contrat de Crédit Senior devra être garant des obligations des autres emprunteurs, sous réserve des règles de limitation de garantie applicables. En outre, dans les 90 jours (ou 120 jours si le membre du Groupe en question est immatriculé dans une juridiction dans laquelle aucun emprunteur et/ou garant existant n'est immatriculé) suivant la date à laquelle les comptes consolidés annuels de la Société devront être délivrés à l'agent au titre du Contrat de Crédit Senior, conformément à ses stipulations, toute société constituant une filiale significative (*Material Subsidiary*, tel que ce terme est défini en langue anglaise dans le Contrat de Crédit Senior, les « **Filiales Significatives** ») de la Société devra adhérer en tant que garante au Contrat de Crédit Senior, conformément aux *Agreed Guarantee Principles* (tel que ce terme est défini en langue anglaise dans le Contrat de Crédit Senior). A compter de ces mêmes dates, devra aussi adhérer toute autre société membre du Groupe choisie par la Société de sorte que l'EBITDA consolidé de l'ensemble des membres du Groupe garants au titre du Contrat de Crédit Senior représente en cumulé au moins 80% de l'EBITDA consolidé du Groupe (tel que précisé dans le Contrat de Crédit Senior).

Le Contrat de Crédit Senior ne contient pas d'obligations pour le Groupe de constituer des sûretés réelles.

iv. Engagements et clauses restrictives

Le Contrat de Crédit Senior contient certains engagements de faire ou de ne pas faire, notamment de ne pas :

- constituer des sûretés ;
- permettre aux sociétés du Groupe qui ne sont pas des garants ni des emprunteurs au titre du Contrat de Crédit Senior d'encourir de l'endettement financier pour un montant cumulé excédant 20% de la dette nette totale du Groupe ;

- céder des actifs ;
- réaliser certaines fusions, scissions, apports partiels d’actifs et opérations similaires ; et
- procéder à un changement de la nature des activités du Groupe,

dans chaque cas sous réserve des montants *de minimis* stipulés et d’exceptions usuelles pour ce type de financement.

Le Contrat de Crédit Senior contient également des engagements de faire comme le maintien de polices d’assurances, le respect des lois applicables, le maintien de l’emprunt au moins au même rang que les créances chirographaires des emprunteurs et des garants au titre du Contrat de Crédit Senior, l’exigence que les Filiales Significatives du Groupe s’engagent en tant que garants au titre du Contrat de Crédit Senior ainsi que de faire en sorte que l’EBITDA consolidé de l’ensemble des membres du Groupe garants au titre du Contrat de Crédit Senior représente en cumulé au moins 80% de l’EBITDA consolidé du Groupe (tel que précisé dans le Contrat de Crédit Senior). Enfin, le Contrat de Crédit Senior impose le respect d’un ratio financier, qui limitera le montant de la dette pouvant être contractée par les membres du Groupe. En effet, le Groupe sera tenu de maintenir un ratio de levier (dette nette totale / EBITDA consolidé pro forma, l’EBITDA consolidé pro forma correspondant à l’EBITDA ajusté tel que défini dans le présent Document d’enregistrement universel), testé à la fin de chaque semestre et pour la première fois pour la période s’achevant le 31 décembre 2020, inférieur ou égal à 5x jusqu’à l’échéance du Contrat de Crédit Senior.

Pour information, au 31 décembre 2019, aucun défaut n’est survenu ni ne perdure au titre du Contrat de Crédit Senior.

v. Remboursement anticipé volontaire

Le Contrat de Crédit Senior autorise des remboursements anticipés volontaires moyennant un préavis et un montant minimum.

vi. Cas de remboursement anticipé obligatoire

Le Contrat de Crédit Senior prévoit notamment un cas de remboursement et/ou d’annulation anticipé en cas de changement de contrôle, sur demande de tout prêteur intervenant dans les 30 jours calendaires suivant la réception de la notification par l’agent aux prêteurs de la notification par la Société informant l’agent de la survenance d’un tel cas de remboursement/annulation anticipé. Les engagements disponibles du prêteur concerné au titre de la ligne de crédit renouvelable seront annulés à réception par l’agent de la demande du prêteur concerné et la participation du prêteur concerné dans les tirages en cours au titre du prêt à terme et, le cas échéant, de la ligne de crédit renouvelable devront être remboursés dans les 15 jours ouvrés suivant la réception par l’agent de la demande du prêteur concerné. Un changement de contrôle interviendrait dans l’hypothèse où une personne ou un groupe de personnes agissant de concert, au sens de l’article L. 233-10 du Code de commerce (autre que les actionnaires de la Société à la date de la signature du Contrat de Crédit Senior, ou des personnes affiliées à ces actionnaires et toute autre personne approuvée par la Majorité des Prêteurs (tel que ce terme est défini en langue anglaise dans le Contrat de Crédit Senior)) et qui ne contrôle pas le Groupe à la date de la signature du Contrat de Crédit Senior, au sens de l’article L. 233-3 du Code de commerce, vient à acquérir, directement ou indirectement, plus de 50% du capital et des droits de vote de la Société.

vii. Cas d’exigibilité anticipée

Le Contrat de Crédit Senior prévoit un certain nombre de cas d’exigibilité anticipée usuels pour ce type de financement, dont notamment le défaut de paiement, le non-respect du ratio financier ou de toute autre obligation, l’inexactitude de toute déclaration, la survenance d’un cas d’accélération croisée, l’ouverture de procédures collectives et l’insolvabilité, une procédure d’exécution forcée ou la survenance d’un évènement significatif défavorable.

8.2.2.2 Programme de titres négociables à court terme « Negotiable European Commercial Paper » (NEU CP)

En juin 2018, le Groupe a lancé un programme de financement à court terme de Negotiable European Commercial Paper (Neu CP) avec un plafond de 250,0 millions d'euros.

Au 31 décembre 2018, l'encours des émissions s'élevait à 80,0 millions d'euros à un taux moyen de 0,28 %.

Le 25 juillet 2019, le plafond de ce programme a été augmenté pour s'établir à 400,0 millions d'euros.

Au 31 décembre 2019, l'encours des émissions s'élevait à 188,2 millions d'euros à un taux moyen de 0,25 %.

8.2.2.3 Contrats d'affacturage

Dans le cadre de son activité, le Groupe a mis en place des accords avec des sociétés de financement permettant d'accélérer le recouvrement des créances clients et les entrées de trésorerie, en mettant en place des financements sécurisés par des créances clients, notamment en France, Allemagne, Italie, Espagne et au Portugal.

En septembre 2015, le Groupe a ainsi conclu un programme d'affacturage pan-européen auprès d'Eurofactor, pour un montant total maximum de 400,0 millions d'euros (avec une maturité en 2022) et portant sur les créances de certaines entités de nos deux segments européens. Le Groupe dispose également de lignes locales pour certains pays (Brésil, Argentine et Russie notamment) permettant de bénéficier d'un financement pouvant aller jusqu'à 50,0 millions d'euros supplémentaire.

Conformément à IFRS 9, les créances cédées sont décomptabilisées dès lors que le contrat d'affacturage transfère au cessionnaire les droits contractuels aux flux de trésorerie et la quasi-totalité des risques et avantages associés (cessions de créances sans recours).

<i>(en millions d'euros)</i>	Exercice clos le 31 décembre	
	2019	2018
Cession de créances sans recours	313,9	320,7
Cession de créances avec recours	10,9	16,2
Total des créances cédées	324,8	336,9

Par ailleurs, le Groupe est entré dans plusieurs programmes d'affacturage inversé proposés par certains de ses clients pour un montant de 32,6 millions d'euros en 2019 et de 21,9 millions d'euros en 2018.

8.3 Obligations contractuelles et engagements hors bilan

Le Groupe a contracté des engagements hors bilan, dont des engagements opérationnels et des engagements de financement.

Au 31 décembre 2019, les engagements d'activités opérationnelles donnés se sont élevés à 560,8 millions d'euros, dont 557,5 millions d'euros au titre d'engagements d'achat non résiliables et 3,4 millions d'euros au titre d'autres engagements d'exploitation donnés.

Les engagements d'achat non résiliables comprennent des commandes fermes d'immobilisations corporelles ainsi que des engagements d'achat de matières premières et de services, dont des contrats à terme de quotas d'émissions de CO2. Les engagements d'activités opérationnelles donnés se sont élevés à 508,8 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

Au 31 décembre 2019, les engagements de financement donnés se sont élevés à 2 063,3 millions d'euros, principalement composés des garanties données au titre du Contrat de Crédit Senior par les

sociétés qui y sont parties en qualité de garants (2 047,2 millions d'euros) et, dans une moindre mesure, de lettres de confort pour les garanties de prêts locaux (16,2 millions d'euros).

Pour plus d'information sur les obligations contractuelles et les engagements hors bilan du Groupe, voir la note 23 des comptes consolidés du Groupe pour les exercices clos les 31 décembre 2019 et 31 décembre 2018.

8.4 Présentation et analyse des principales catégories d'utilisation de la trésorerie du Groupe

8.4.1 Dépenses d'investissement

Les dépenses d'investissement (« *Capex* ») du Groupe représentent les achats d'immobilisations corporelles et incorporelles nécessaires pour (i) maintenir la valeur d'un actif et/ou s'adapter aux demandes du marché ainsi qu'aux contraintes environnementales, de santé et de sécurité (ensemble, les « *Capex récurrents* »), ou (ii) pour augmenter les capacités du Groupe. L'acquisition de titres en est exclue. Elles correspondent au poste « Acquisitions d'immobilisations corporelles et d'immobilisations incorporelles » du tableau des flux de trésorerie consolidés.

Les dépenses d'investissement du Groupe concernent principalement la construction de nouveaux sites industriels ou la rénovation ou l'agrandissement de sites industriels existants, la construction de nouveaux fours ou la rénovation de fours existants, ainsi que le renouvellement des autres immobilisations corporelles et incorporelles, notamment les machines (de soufflage ou formage, par exemple) et le matériel.

Les dépenses d'investissement du Groupe au titre des exercices clos le 31 décembre 2019 et 2018 se sont élevées à 252,5 millions d'euros⁶³ et 225,0 millions d'euros respectivement. Pour plus d'informations concernant les dépenses d'investissements historiques, en cours de réalisation et futures du Groupe, voir la section 5.7 « *Investissements* » du présent Document d'enregistrement universel.

8.4.2 Paiement d'intérêts et remboursement de dettes financières

Une partie des flux de trésorerie du Groupe est affectée au service et au remboursement de son endettement (voir la section 8.2.2 « *Passifs financiers* » du présent Document d'enregistrement universel). Le Groupe a versé des intérêts d'un montant de 70,4 millions d'euros et 99,8 millions d'euros respectivement, au cours des exercices clos les 31 décembre 2019 et 2018. Il a par ailleurs versé, au titre du remboursement de ses dettes financières, 1 891,0 millions d'euros et 741,4 millions d'euros respectivement, au cours des exercices clos les 31 décembre 2019 et 2018.

L'exercice 2019 a été essentiellement marqué par le remboursement intégral des *Term Loans B* et *C*, à hauteur d'un montant notionnel de 1 825,0 millions d'euros et par l'incorporation du Prêt Intragroupe au capital de la Société à hauteur de 251,4 millions d'euros au 20 septembre 2019.

8.4.3 Financement du besoin en fonds de roulement

Le besoin en fonds de roulement net correspond principalement à la valeur des stocks augmentée des créances clients et des autres créances opérationnelles et diminuée des dettes fournisseurs et des autres dettes opérationnelles (voir la note 14 des comptes consolidés du Groupe pour les exercices clos les 31 décembre 2019 et 2018).

Le besoin en fonds de roulement net s'est élevé à (24,9) millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 et à 35,2 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018. La variation du besoin en fonds de roulement net s'est donc élevée à (60,1) millions d'euros au cours de

⁶³ Hors droits d'utilisation liés à IFRS 16.

l'exercice clos le 31 décembre 2019 contre (19,7) millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

La valeur des stocks a diminué au cours de l'exercice 2019, pour s'établir à 455,2 millions d'euros au 31 décembre 2019, contre 477,9 millions d'euros au 31 décembre 2018, reflétant une diminution des stocks de produits finis et des matières premières, notamment en raison de déstockages au cours de l'exercice. Les créances clients ont elles aussi diminué au cours de l'exercice 2019, pour s'établir à 178,9 millions d'euros au 31 décembre 2019, contre 190,9 millions d'euros au 31 décembre 2018. De même, les dettes fournisseurs ont par ailleurs diminué au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019, s'établissant à 383,6 millions d'euros au 31 décembre 2019 contre 408,4 millions d'euros au 31 décembre 2018. Le 1^{er} semestre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 a été marqué par une nette diminution des dettes fournisseurs (-35,9 millions d'euros) qui a été en partie compensée au second semestre.

8.4.4 Acquisitions de sociétés ou d'activités

Le Groupe n'a pas procédé à des acquisitions de sociétés ou d'activités au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

8.4.5 Dividendes

Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale annuelle des actionnaires de la Société, le Groupe entend distribuer en 2020 au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 un dividende annuel d'un montant d'un peu plus de 100 millions d'euros.

8.5 Flux de trésorerie consolidés du Groupe

8.5.1 Flux de trésorerie consolidés du Groupe pour les exercices clos les 31 décembre 2019 et 31 décembre 2018

Le tableau ci-dessous résume les flux de trésorerie du Groupe au titre des exercices clos les 31 décembre 2019 et 31 décembre 2018 :

<i>(en millions d'euros)</i>	Exercice clos le 31 décembre 2019	Exercice clos le 31 décembre 2018	Variation
Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles	496,8	429,3	67,5
Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement	(222,0)	(220,0)	(2,0)
Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement	(316,2)	(162,5)	(153,7)
Augmentation/Diminution de la trésorerie et équivalents de trésorerie	(41,4)	46,8	(88,2)
<i>Incidence des variations du taux de change sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie</i>	<i>(1,5)</i>	<i>(4,7)</i>	<i>3,2</i>
Trésorerie et équivalents de trésorerie au début de l'exercice	262,1	220,1	42,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de l'exercice	219,2	262,1	(42,9)

Au 31 décembre 2019, la trésorerie et équivalents de trésorerie du Groupe s'élevaient à 219,2 millions d'euros, comparé à 262,1 millions d'euros au 31 décembre 2018.

8.5.1.1 Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles

Le tableau suivant présente les flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles du Groupe au titre des exercices clos les 31 décembre 2019 et 31 décembre 2018 :

<i>(en millions d'euros)</i>	Exercice clos le 31 décembre 2019	Exercice clos le 31 décembre 2018	Variation
Résultat net	124,6	48,5	76,1
Quote-part du résultat net des entreprises associées, déduction faite des dividendes reçus	0,7	1,7	(1,0)
Amortissements et pertes de valeur des actifs	283,5	301,8	(18,3)
Gains et pertes sur cessions d'actifs	(1,4)	6,6	(-8)
Charges d'intérêts des dettes financières	68,8	92,3	(23,5)
Gains et pertes de change latent	(1,6)	-	(1,6)
Profit/perte sur la situation monétaire nette (IAS 29 – Hyperinflation)	5,8	0,7	5,1
Gains et pertes non réalisés découlant de variations de la juste valeur de dérivés	(2,9)	(0,5)	(2,4)
Variation des stocks	19,7	(27,7)	47,4
Variation des créances clients, dettes fournisseurs et des autres débiteurs et créditeurs	(13,9)	8,1	(22,0)
Charge d'impôt exigible	71,0	57,8	13,2
Impôts payés	(59,1)	(38,9)	(20,2)
Variation d'impôts différés et des provisions	1,6	(21,1)	22,7
Flux net de trésorerie liés aux activités opérationnelles	496,8	429,3	67,5

Les flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles du Groupe se sont élevés à 496,8 millions d’euros au titre de l’exercice clos le 31 décembre 2019 et à 429,3 millions d’euros au titre de l’exercice clos le 31 décembre 2018.

L’augmentation des flux nets de trésorerie provenant de l’activité du Groupe de 67,5 millions d’euros entre les deux périodes de l’exercice clos le 31 décembre 2019 résulte principalement de l’augmentation du résultat net (voir la section 7.3.8 « *Résultat net* » du présent Document d’enregistrement universel) ainsi que de la diminution du besoin en fonds de roulement sur la période concernée, principalement due à la diminution des stocks et des créances clients.

8.5.1.2 Flux nets de trésorerie affectés aux activités d’investissement

Le tableau suivant présente les flux nets de trésorerie affectés aux activités d’investissement du Groupe au titre des exercices clos les 31 décembre 2019 et 31 décembre 2018 :

(en millions d’euros)	Exercice clos le 31 décembre 2019	Exercice clos le 31 décembre 2018	Variation
Acquisitions d’immobilisations corporelles et d’immobilisations incorporelles	(252,5)	(225,0)	(27,5)
Augmentation (diminution) des dettes sur immobilisations	19,3	(5,6)	24,9
Acquisitions de filiales, déduction faite de la trésorerie acquise	(0,5)	-	(0,5)
Paiement différé lié à une acquisition de filiale	-	-	-
Investissements	(233,7)	(230,6)	(3,1)
Cessions d’immobilisations corporelles et immobilisations incorporelles	3,7	-	3,7
Cessions de titres mis en équivalence	-	14,0	(14,0)
Cessions	3,7	14,0	(10,3)
Augmentation des prêts, des dépôts et des prêts à court terme	(5,7)	(3,8)	(1,9)
Diminution des prêts, des dépôts et des prêts à court terme	13,7	0,4	13,3
Variations des prêts et des dépôts	8,0	(3,4)	11,4
Flux net de trésorerie liés aux activités d’investissement	(222,0)	(220,0)	(2,0)

Les flux nets de trésorerie affectés aux activités d’investissement du Groupe, qui correspondent principalement aux acquisitions d’immobilisations corporelles et d’immobilisations incorporelles (ou dépenses d’investissement (*Capex*) (voir les sections 5.7 « *Investissements* » et 8.4.1 « *Dépenses d’investissement* » du présent Document d’enregistrement universel)), se sont élevés à (252,5) millions d’euros au titre de l’exercice clos le 31 décembre 2019 et à (225,0) millions d’euros au titre de l’exercice clos le 31 décembre 2018.

Les flux nets de trésorerie affectés aux activités d’investissement du Groupe ont augmenté de 2,0 millions d’euros entre les deux périodes de l’exercice clos le 31 décembre 2019, cette augmentation s’expliquant principalement en 2019 par une augmentation des investissements, une baisse des cessions (l’année 2018 avait été marquée par la cession de la participation détenue dans la joint-venture IVN au Brésil) et par une amélioration au niveau des prêts et dépôts, des comptes de garantie au titre des contrats d’affacturation.

8.5.1.3 Flux nets de trésorerie affectés aux activités de financement

Le tableau suivant présente les éléments de trésorerie provenant des activités de financement du Groupe au titre des exercices clos les 31 décembre 2019 et 31 décembre 2018 :

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre 2019	Exercice clos le 31 décembre 2018	Variation
Augmentation (Réduction) de capital	-	-	-
Transactions avec les actionnaires	-	-	-
Augmentations de capital des filiales souscrites par des tiers	7,2	5,8	1,4
Dividendes versés aux actionnaires minoritaires par les sociétés consolidées	(6,9)	(2,5)	(4,4)
Transactions avec les participations ne donnant pas le contrôle	0,3	3,3	(3,0)
Augmentation (diminution) des découverts bancaires et autre dette à court terme	106,4	67,5	38,9
Augmentation de la dette à long terme	1 538,5	607,9	930,6
Diminution de la dette à long terme	(1 891,0)	(741,4)	(1 149,6)
Intérêts financiers payés	(70,4)	(99,8)	29,4
Variations de la dette brute	(316,5)	(165,8)	-
Flux net de trésorerie liés aux activités de financement	(316,2)	(162,5)	(153,7)

Les flux nets de trésorerie affectés aux activités de financement du Groupe se sont élevés à (316,2) millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 et à (162,5) millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

Les principaux flux de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ont concerné la variation de la dette brute, à hauteur de (316,5) millions d'euros, principalement liée au refinancement du Groupe dans le cadre de son introduction en bourse en octobre 2019. En effet, l'augmentation de la dette à long terme est principalement due au nouveau *Term Loan A* de 1 500,0 millions d'euros. Dans le même temps, la société a remboursé les *Term Loans B et C* à hauteur de 1 801,7 millions d'euros (solde au 31/12/2018).

Les intérêts financiers payés ont par ailleurs diminué de 29,4 millions d'euros, en raison (i) de l'impact des intérêts liés aux obligations *Senior Unsecured Notes* et *Senior Secured Notes*, qui ont été intégralement remboursées en août 2018, (ii) du remboursement partiel du *Term Loan B* à hauteur de 150 millions d'euros (EURIBOR (taux plancher à 0%) + marge 2,75%) en mars 2019 et (iii) de la mise en place du *Term Loan A* à hauteur de 1 500 millions d'euros (EURIBOR (taux plancher à 0%) + marge 1,75%) en octobre 2019.

Les dividendes versés aux actionnaires minoritaires par les sociétés consolidées du Groupe se sont élevés à 6,9 millions d'euros et à 2,5 millions d'euros au titre des exercices clos les 31 décembre 2019 et 2018.

8.5.1.4 Cash flows opérationnels et cash conversion

Les principaux indicateurs de performance utilisés par le Groupe pour l'analyse de ses flux de trésorerie sont les *cash flows* opérationnels et la *cash conversion* (voir par ailleurs la section 7.1.4 « Principaux

indicateurs de performance » du présent Document d'enregistrement universel). Ces indicateurs de performance sont suivis de manière régulière par le Groupe pour analyser et évaluer ses activités et leurs tendances, mesurer leur performance, préparer les prévisions de résultats et procéder à des décisions stratégiques.

<i>(en millions d'euros)</i>	Exercice clos le 31 décembre 2019	Exercice clos le 31 décembre 2018	Variation
<i>Cash flows</i> opérationnels	408,4	300,5	107,9
<i>Cash conversion</i>	59,0%	58,6%	4 bps

Les *cash flows* opérationnels et la *cash conversion* constituent des indicateurs alternatifs de performance au sens de la position AMF n°2015-12.

Les *cash flows* opérationnels et la *cash conversion* ne sont pas des agrégats comptables standardisés répondant à une définition unique généralement acceptée par les normes IFRS. Ils ne doivent pas être considérés comme un substitut au résultat opérationnel, au résultat net, aux flux de trésorerie provenant de l'activité opérationnelle qui constituent des mesures définies par les IFRS ou encore à une mesure de liquidité. D'autres émetteurs pourraient calculer les *cash flows* opérationnels et la *cash conversion* de façon différente par rapport à la définition retenue par le Groupe.

***Cash flows* opérationnels**

Les *cash flows* opérationnels représentent les *cash flows* augmentés de la variation du besoin en fonds de roulement opérationnel.

Les *cash flows* correspondent au résultat opérationnel retraité des dépréciations et amortissements, des coûts liés aux restructurations, des coûts liés aux acquisitions et M&A, des effets de l'hyperinflation, des coûts liés aux plans d'actionnariat du management, des effets liés aux cessions et risques filiales, des frais de fermeture de sites et d'autres éléments (soit l'EBITDA ajusté) diminué des *Capex*.

Tableau de passage du résultat opérationnel aux cash flows opérationnels

<i>(en millions d'euros)</i>	Exercice clos le 31 décembre 2019	Exercice clos le 31 décembre 2018	Variation
Résultat opérationnel	295,1	221,2	73,9
Amortissements et dépréciations ⁽¹⁾	283,5	298,2	(14,7)
Coûts de restructuration ⁽²⁾	2,9	7,2	(4,3)
Coûts d'acquisition et M&A ⁽³⁾	(2,1)	0,2	(2,3)
IAS 29 Hyperinflation (Argentine)	1,6	2,5	(0,9)
Plan d'actionnariat du management et coûts associés ⁽⁴⁾	11,5	5,7	5,8
Cession et risques filiales ⁽⁵⁾	-	(8,8)	8,8
Fermeture du site de Sao Paolo ⁽⁶⁾	2,4	11,4	(9,0)
Autres ⁽⁷⁾	20,3	5,8	14,5
EBITDA ajusté	615,2	543,3	71,9
Capex ⁽⁸⁾	(252,5)	(225,0)	27,5
Cash flows	362,7	318,3	44,4
Variation du besoin en fonds de roulement opérationnel ⁽⁹⁾	45,7	(17,9)	63,6
Cash flows opérationnels	408,4	300,5	107,9

- (1) Inclut les amortissements liés aux immobilisations incorporelles et corporelles (Note 5.2 des comptes consolidés du Groupe), les amortissements des immobilisations incorporelles acquises par le biais de regroupements d'entreprise (Note 6.1 des comptes consolidés du Groupe) et les dépréciations d'immobilisations corporelles (Note 6.2 des comptes consolidés du Groupe).
- (2) Correspond aux coûts de restructuration (Note 6.2 des comptes consolidés du Groupe).
- (3) Correspond aux coûts d'acquisition et M&A (Note 6.1 des comptes consolidés du Groupe). En 2019, comprend principalement une reprise de provision pour charges à payer RETT constatée dans le cadre de l'acquisition de la division emballage de la Compagnie de Saint-Gobain en 2015
- (4) Correspond aux plans de rémunération en actions (Notes 5.2 et 19.3 des comptes consolidés du Groupe).
- (5) Correspond principalement aux effets liés aux cessions d'IVN et Alver (Note 6.2 des comptes consolidés du Groupe).
- (6) Correspond à la fermeture de l'usine de Sao Paolo (Brésil), au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018, comprenant les coûts de restructuration y afférents.
- (7) Correspond en 2019, principalement à l'impact en France du coût des services passés suite à l'évolution de la convention collective nationale des industries de fabrication mécanique du verre pour 7,0 millions d'euros et à différents autres éléments à caractère non-récurrent et notamment aux frais engagés dans le cadre du projet d'introduction en bourse pour 10,3 millions d'euros.
- (8) Hors droits d'utilisation liés à IFRS 16.
- (9) Tenant compte uniquement de l'impact des flux de trésorerie.

Les cash flows opérationnels du Groupe ont augmenté de 107,9 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019, grâce à l'amélioration du résultat opérationnel. Cette amélioration résulte principalement de la croissance du chiffre d'affaires et bénéficie d'une amélioration significative de la rentabilité du Groupe, et ce malgré une base de coûts en hausse, notamment le coût de l'énergie ou les frais commerciaux généraux et administratifs. Cette progression du résultat opérationnel est aussi la résultante de la poursuite de la rationalisation des coûts de production dans le cadre du plan d'amélioration de la performance industrielle du Groupe.

Cash conversion

La *cash conversion* est définie comme les *cash flows* (tels que définis ci-dessus) rapportés à l'EBITDA ajusté.

Les éléments relatifs à la détermination de l'EBITDA ajusté sont fournis au niveau du tableau de passage des *cash flows* opérationnels (voir ci-avant).

Tableau de passage du résultat opérationnel à la cash conversion

<i>(en millions d'euros)</i>	Exercice clos le 31 décembre 2019	Exercice clos le 31 décembre 2018
EBITDA ajusté	615,2	543,3
<i>Capex</i> ⁽¹⁾	(252,5)	(225,0)
<i>Cash flows</i>	362,7	318,3
<i>Cash conversion</i>	59,0%	58,6%

(1) Hors droits d'utilisation liés à IFRS 16.

La *cash conversion* du Groupe a très légèrement progressé au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019, passant de 58,6% au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 à 59% au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019. Cette légère progression s'explique par une progression de l'EBITDA ajusté. Parallèlement, on note une augmentation des Capex dans les mêmes proportions de l'EBITDA ajusté, expliquant la légère progression de la *cash conversion*.

9. ENVIRONNEMENT LEGISLATIF ET REGLEMENTAIRE

9.1 Environnement législatif et réglementaire dans les États Membres de l'Union européenne

9.1.1 Réglementation applicable aux produits d'emballages

Réglementation sanitaire

Le Groupe, en tant que fabricant d'emballages pour les boissons et denrées alimentaires, est soumis aux dispositions de la réglementation européenne visant à préserver la santé des consommateurs.

Contact alimentaire

Le Règlement CE n° 1935/2004 du 27 octobre 2004 concernant les matériaux et objets destinés à entrer en contact avec des denrées alimentaires (liquides ou solides) vise à assurer un niveau élevé de protection de la santé humaine et des intérêts des consommateurs.

Ce règlement vise les matériaux et objets destinés à entrer en contact avec des denrées alimentaires, ou qui sont déjà en contact avec des denrées alimentaires. Sont donc en particulier visés les emballages et conditionnements, tels que ceux produits par le Groupe.

Ce règlement impose un principe d'inertie des emballages. Ainsi, les matériaux et objets doivent être fabriqués conformément aux bonnes pratiques de fabrication afin que, dans les conditions normales ou prévisibles de leur emploi, ils ne cèdent pas aux denrées alimentaires des constituants en une quantité susceptible de présenter un danger pour la santé humaine, d'entraîner une modification inacceptable de la composition des denrées ou encore d'entraîner une altération des caractères organoleptiques de celles-ci. En termes de limites de migration, le verre est soumis dans certains pays à la réglementation applicable aux articles en céramique, en particulier la Directive 84/500/CEE, modifiée par la Directive 2005/31/CE, qui prescrit des limites de migration pour le plomb et le cadmium.

La mise sur le marché des emballages destinés à entrer en contact avec les aliments et qui ne seraient pas conformes à la réglementation est interdite.

Pour les producteurs d'emballages en verre, la traçabilité des emballages marqués est assurée au stade de la mise en palettes afin de faciliter notamment les contrôles et le retrait des produits défectueux.

Hygiène des emballages

Le Groupe est également soumis à la réglementation européenne en matière d'hygiène des emballages. Ainsi, le Règlement CE n° 853/2004 du 29 avril 2004 établit des règles générales d'hygiène applicables à toutes les denrées alimentaires et prévoit que les matériaux constitutifs du conditionnement et de l'emballage des denrées alimentaires ne doivent pas être une source de contamination (chimique, microbiologique, physique) desdites denrées alimentaires.

L'accent est également mis sur la maîtrise de l'innocuité de l'emballage tout au long de la chaîne. Cela comprend notamment l'entreposage des emballages et les opérations de conditionnement et d'emballage des denrées alimentaires.

Pour répondre à ces exigences pour les sociétés du Groupe concernées, il est organisé des actions pour mettre en place une méthodologie dite HACCP (*Hazard Analysis Critical Control Point*) consistant à éditer un document descriptif dans lequel sont identifiés et évalués les dangers significatifs au regard de la sécurité des aliments. Parmi ces sociétés et sur une base volontaire, certaines ont fait procéder à la certification de leurs procédures internes selon la norme ISO 22 000. 22 sites du Groupe sont désormais certifiés ISO 22 000.

Réglementation environnementale

Du fait de son activité de producteur d'emballages, le Groupe est soumis aux réglementations propres aux emballages et aux déchets d'emballages édictées dans une optique de sauvegarde de l'environnement.

La Directive 94/62/CE du 20 décembre 1994 relative aux emballages et aux déchets d'emballages (ci-après la « **Directive Emballages et Déchets d'Emballages** »), transposée en France aux articles R. 543-42 à R. 543-52 du Code de l'environnement, et dans l'ensemble des pays européens dans lesquels le Groupe a une présence industrielle, vise à harmoniser les législations nationales en matière de gestion des emballages et des déchets d'emballages afin de réduire leur incidence sur l'environnement.

Pour ce faire, la Directive Emballages et Déchets d'Emballages met en place un dispositif visant à la prévention des déchets d'emballages, leur réutilisation, leur recyclage et leur valorisation. Les exigences ainsi prévues portent aussi bien sur la fabrication et la composition de l'emballage, que sur le caractère réutilisable ou valorisable d'un emballage.

Le Groupe doit notamment fabriquer des emballages en limitant leur masse et leur volume au minimum nécessaire pour atteindre la fonctionnalité recherchée et répondre aux attentes des clients en termes de niveau de gamme dans la limite des normes de sécurité et d'hygiène. Il doit également fabriquer l'emballage de manière à ce qu'il soit réutilisé ou valorisé, y compris recyclé.

Cette valorisation et ce recyclage se traduisent par l'organisation d'un système de collecte des emballages en verre, selon des modalités variables en fonction des pays concernés ; les principaux systèmes de collecte et de recyclage en vigueur dans les États Membres de l'Union européenne où le Groupe a une présence industrielle sont exposés ci-après.

France

La Directive Emballage et Déchets d'Emballages et ses décrets d'application codifiés dans le Code de l'environnement favorisent le recyclage et la valorisation.

Le système en vigueur distingue selon que l'utilisateur final est un ménage ou non.

Dans les cas où les utilisateurs finaux sont des ménages, le système est celui qui avait été instauré, avant même la Directive Emballages et Déchets d'Emballages, par la loi n°75-633 du 15 juillet 1975 modifiée, relative à l'élimination des déchets et à la récupération des matériaux et son décret d'application n° 92-377 du 1^{er} avril 1992 (intégré dans le Code de l'environnement aux articles R. 543-53 et suivants). Il oblige tout producteur qui emballe ou fait emballer ses produits en vue de leur mise sur le marché national, à pourvoir à l'élimination des déchets qui proviennent de l'abandon par les ménages de ces emballages. Le producteur peut déléguer la réalisation de son obligation à une société agréée par les pouvoirs publics, moyennant le versement d'une contribution financière. En contrepartie, les sociétés agréées, au nombre de deux en France (Citeo et Adelphe), aident financièrement les collectivités locales dans la mise en place de la collecte sélective des déchets d'emballages ménagers.

Les sociétés agréées ont un rôle d'interface entre les entreprises mettant sur le marché des produits emballés, les collectivités locales chargées de la mise en place des systèmes de collecte et de traitement des déchets et les professionnels du recyclage.

La Chambre Syndicale des Verreries Mécaniques de France (la « CSVMF ») s'engage à reprendre la totalité de la collecte du verre d'emballage auprès des collectivités territoriales en contrat cadre avec les sociétés agréées. La CSVMF désigne le verrier repreneur en fonction des zones de collecte.

Les verriers exécutent l'engagement souscrit par la CSVMF en signant un contrat de garantie de reprise avec les collectivités territoriales. Ils reprennent le verre d'emballage collecté aux collectivités territoriales, le transportent et le transforment en calcin par l'intermédiaire des traiteurs.

Dans le cas où les utilisateurs finaux ne sont pas des ménages, le système prévu est celui du décret n°94-609 du 13 juillet 1994 (intégré dans le Code de l'environnement aux articles R. 543-66 et suivants). Le Groupe dispose dans ce système de trois alternatives pour valoriser ses déchets : il peut soit procéder lui-même à la valorisation dans une installation agréée, soit céder ses déchets à un exploitant d'une telle installation, soit enfin les céder à un intermédiaire habilité.

Allemagne

Depuis le 1^{er} janvier 2019, la loi sur les emballages (*Verpackungsgesetz*) a remplacé la réglementation entrée en vigueur en 1991 (*Verpackungsverordnung*). Cette loi impose notamment aux producteurs de verre de participer à un éco-organisme allemand pour la collecte et la valorisation des déchets d'emballages. L'une des plus importantes sociétés de recyclage collectif en Allemagne se dénomme DSD (*Duales System Deutschland GmbH*). Les producteurs de verre se procurent du calcin auprès de ces sociétés de recyclage.

Espagne

Le système de recyclage en Espagne est régi par la loi n°11/1997 du 24 avril 1997 sur les déchets et les emballages. Il existe un système intégré de collecte des bouteilles en verre. L'entité en charge de la gestion de la collecte et du recyclage du verre est une association à but non lucratif, Ecovidrio.

Portugal

Le Portugal a mis en place une obligation de collecte et de recyclage du verre. Aux termes de la Loi-Décret N°152-D/2017 du 11 décembre 2017, les producteurs de boissons et produits alimentaires sont responsables du recyclage. Les producteurs d'emballages en verre doivent ainsi, en coopération avec les producteurs de boissons et produits alimentaires et les importateurs de produits emballés, chercher à incorporer des matières premières secondaires provenant du recyclage des déchets d'emballage dans leur processus de production.

Les fabricants d'emballages en verre sont contraints de recycler au moins 60% du verre d'emballage consommé sur le territoire national. L'objectif est d'atteindre un taux de recyclage de 70% à horizon 2025 et de 75% à horizon 2030.

Les producteurs de boissons et produits alimentaires et les importateurs peuvent, pour se conformer à ces obligations, sous-traiter la gestion de leurs emballages et de leurs déchets.

Italie

En Italie, le décret législatif numéro 22/97 a établi les principes de l'obligation de collecte et de recyclage du verre en Italie. Sur la base de ce décret, le « Co-Re-Ve » (consortium pour la récupération du verre), entité en charge de la collecte et du recyclage du verre, a été mis en place en octobre 1997.

9.1.2 Réglementation relative à l'industrie verrière

Le Groupe est également soumis aux réglementations visant à encadrer les émissions polluantes, qui ont connu un renforcement ces dernières années.

En application de la Directive 96/61 CE du Conseil du 24 septembre 1996 relative à la prévention et à la réduction intégrée des polluants (la « **Directive IPPC** »), pour qu'une autorisation d'exploitation soit accordée, les installations du Groupe devaient être exploitées de manière à ce que toutes les « meilleures techniques disponibles » soient mises en œuvre pour prévenir la pollution. La Directive 2010/75/UE « **IED** » (*Industrial Emission Directive* ou Directive sur les émissions industrielles) (la « **Directive IED** ») a remplacé en la renforçant la Directive IPPC. Ainsi, pour qu'une autorisation d'exploitation soit accordée, les émissions des installations du Groupe ne doivent pas dépasser certaines limites, dont la valeur est établie sur la base des « meilleures techniques disponibles », telles que définies dans la décision d'exécution de la Commission européenne établissant les conclusions sur les meilleures

techniques disponibles pour la fabrication du verre au titre de la Directive IED en date du 28 février 2012. La Directive IED a été transposée en France dans le cadre de la réglementation des Installations Classées, aux articles L.515-28 et suivants du Code de l'environnement.

Par ailleurs, la Directive n°2003/87/CE du Parlement Européen et du Conseil du 13 octobre 2003 établissant un Système Communautaire d'Échange de Quotas d'Émissions (SCEQE) du gaz à effet de serre dans la Communauté, dite « **Directive Quotas** », a mis en place dans l'Union européenne un système de quotas d'émission de gaz à effet de serre visant le dioxyde de carbone uniquement.

La Directive Quotas vise à réduire les émissions de gaz polluants dans l'air en créant un système communautaire d'échange de droits d'émission des gaz à effet de serre. L'industrie européenne du verre, dont le Groupe fait partie, est visée dans l'annexe I de ladite directive.

La Directive Quotas prescrit l'élaboration d'un Plan National d'Allocation de Quotas (« **PNAQ** »), fixant la quantité totale de quotas alloués pour une période donnée (1^{ère} période : 2005-2007 ; deuxième période : 2008-2012 ; troisième période : 2013-2020) ainsi que la répartition de ces quotas, site par site.

La Directive Quotas permet ainsi aux États membres d'imposer un plafond sur les émissions de gaz à effet de serre des installations concernées, puis de leur allouer gratuitement les quotas correspondants à ce plafond. Les entreprises assujetties ont par ailleurs la possibilité d'échanger des quotas sur le SCEQE. Ainsi, une installation qui émet plus que son allocation doit se procurer les quotas manquants, c'est le principe pollueur-payeur et, inversement, une installation qui émet moins que son allocation peut revendre ses quotas non utilisés et bénéficier ainsi de revenus.

La Directive Quotas a été transposée en droit français par le décret n° 2004-832 du 19 août 2004, tel que modifié par le décret n°2019-190 du 14 mars 2019, aujourd'hui codifiée aux articles R. 229-5 et suivants du Code de l'environnement, la répartition des quotas par exploitant ayant été fixée par un arrêté du 24 janvier 2014, tel que modifié, pour la période 2013-2020.

Pour la période de 2013 à 2020 (Phase III), la Directive Quotas a été modifiée par la Directive 29/2009/CE qui prévoit la diminution progressive du nombre de quotas mis sur le marché et révisé le système d'attribution de quotas gratuits en introduisant un système européen basé sur des références (« *benchmarks* ») par produit. Elle prévoit également des dispositions particulières pour les secteurs industriels considérés comme exposés à des « fuites de carbone »⁶⁴. Le secteur du verre creux, dans lequel le Groupe exerce ses activités, correspond aux critères retenus par la Commission Européenne pour être considéré comme un secteur exposé, et en conséquence bénéficie d'une allocation de quotas gratuits, dont le volume total ne peut pas dépasser un niveau de référence calculé à partir de la performance moyenne des installations les plus efficaces dans l'Union Européenne. Le Règlement 1031/2010 du 12 novembre 2010 de la Commission Européenne sur la mise aux enchères de quotas pour la période 2013-2020 vient compléter cette réglementation.

Pour la période de 2021 à 2030 (Phase IV), la Directive 2018/410/UE du 14 mars 2018 relative au renforcement du rapport coût-efficacité des réductions d'émissions et à la favorisation des investissements à faible intensité de carbone, prévoit notamment une accélération de la diminution annuelle du nombre total de quotas en circulation, afin d'accroître le rythme de réduction des émissions.

Compte tenu du déficit de quotas du Groupe, une provision a été constatée au cours des exercices 2018 et 2019 pour un montant de 27,6 millions d'euros et 37,7 millions d'euros respectivement. Par ailleurs, afin de sécuriser les prix auxquels il devra acquérir les quotas, et en perspective de la fin de la phase III, le Groupe a procédé à des achats à terme de quotas de dioxyde de carbone sur le marché pour un montant total s'élevant, au 31 décembre 2019, à 34,9 millions d'euros, correspondant aux déficits attendus. Le

⁶⁴ On appelle « fuite de carbone » une situation dans laquelle une entreprise, pour échapper aux coûts liés aux politiques climatiques, déplace sa production dans un autre pays appliquant des règles moins strictes en matière de limitation des émissions.

dénouement des achats à terme et la livraison des quotas donnera lieu à un décaissement de trésorerie par le Groupe (qui enregistrera par conséquent une reprise de la provision susvisée à hauteur du montant desdits décaissements) principalement en 2021.

Pour la phase IV (2021-2030), le niveau de quotas attribués gratuitement au Groupe ne sera connu qu'au début 2021 pour la période 2021-2025 et qu'au début 2026 pour la période 2026-2030. Malgré le caractère incertain du nombre de quotas qui lui seront attribués gratuitement au titre de la phase IV, le Groupe anticipe d'ores et déjà que ce nombre sera inférieur à celui des quotas qui lui avaient été attribués gratuitement durant la phase III et qu'en tout état de cause il ne lui permettra probablement pas de faire face à ses obligations de restitution au titre de ses émissions de dioxyde de carbone. Dans cette perspective, le Groupe a d'ores et déjà procédé, au cours de l'exercice 2019, à des achats à terme de quotas de dioxyde de carbone sur le marché pour un montant total s'élevant, à 24,6 millions d'euros. De plus, en cas d'augmentation significative de la capacité de production d'un ou de plusieurs de ses sites durant la phase IV, le Groupe devrait demander aux autorités compétentes de revoir le niveau de quotas alloués au(x)dit(s) site(s), sans certitude qu'une telle demande serait accueillie favorablement et pour le niveau de quotas demandé. Le Groupe estime donc que, malgré les efforts qu'il pourrait engager pour réduire ses émissions de dioxyde de carbone, il sera contraint de poursuivre sa politique d'acquisition de quotas sur le marché, pour des montants importants.

Les activités du Groupe sont également soumises aux exigences tirées de directives relatives à la qualité de l'air, telle que la Directive 2008/50/CE du Parlement européen et du Conseil du 21 mai 2008 concernant la qualité de l'air ambiant et un air pur en Europe, telle que modifiée, qui a fusionné la plupart des directives existantes en matière de qualité de l'air et qui impose notamment des limites d'émission pour certaines substances telle que le dioxyde de soufre. En outre, les activités du Groupe doivent se conformer aux exigences issues de la directive-cadre sur l'eau du Parlement européen et du Conseil 2000/60/CE adoptée le 23 octobre 2000 visant notamment à prévenir et réduire la pollution de l'eau. Le Groupe doit également se conformer aux réglementations nationales transposant la Directive 2002/49/CE du Parlement européen et du Conseil du 25 juin 2002 relative à l'évaluation et à la gestion du bruit dans l'environnement.

Le Groupe est également soumis à la directive 2004/35/CE du Parlement européen et du Conseil en date du 21 avril 2004 sur la responsabilité environnementale en ce qui concerne la prévention et la réparation des dommages environnementaux, sur la base du principe « pollueur-payeur ». En outre, les réglementations nationales imposent généralement des obligations de décontamination à la charge des propriétaires, opérateurs ou utilisateurs présents ou passés des sites contaminés le cas échéant.

Enfin, certains pays dans lesquels le Groupe est présent, notamment l'Allemagne et l'Italie, ont mis en place des subventions liées au coût de l'énergie. En Allemagne, le Groupe, en tant qu'entreprise dite à forte consommation d'énergie, bénéficie ainsi d'une exemption ou de réductions de certaines taxes appliquées sur les prix de l'électricité. En Italie, un dispositif mis en place en 2005, dont le Groupe bénéficie, prévoit l'attribution de certificats d'économie d'énergie (Certificati Bianchi), en cas de mise en œuvre de mesures d'amélioration de l'efficacité énergétique ; ces certificats peuvent être négociés sur un marché réglementé et vendus aux distributeurs d'électricité. Par ailleurs, le Groupe bénéficie en Italie, depuis le deuxième semestre 2013, de subventions sur certains postes intégrés dans le prix de ses consommations d'électricité. Jusqu'au 31 décembre 2017, ces subventions prenaient la forme de remboursements ; à compter du 1er janvier 2018, elles donnent lieu à une réduction du coût de ses consommations d'électricité.

9.1.3 Réglementation relative aux substances chimiques

Le règlement CE n°1907/2006 du Parlement européen et du Conseil du 18 décembre 2006 sur l'enregistrement, l'évaluation et l'autorisation des substances chimiques (« **Règlement REACH** ») impose une série d'obligations à l'ensemble des secteurs industriels, y compris l'industrie verrière, en matière d'enregistrement, d'utilisation et de restrictions applicables aux substances chimiques utilisées dans les processus de production. A ce titre, le Groupe est soumis à une obligation d'information sur

les risques des substances utilisées : il doit, à titre d'exemple, fournir des informations aux utilisateurs directement en aval de la chaîne d'approvisionnement, telle que la déclaration que la substance n'est pas soumise à autorisation ou sur l'imposition d'une éventuelle restriction. Par ailleurs, bien que le verre soit exempté de l'obligation d'enregistrement, en tant qu'utilisateur aval de substances, le Groupe doit communiquer ses utilisations de substances aux fournisseurs afin qu'elles soient couvertes dans leurs dossiers d'enregistrement.

Le Groupe suit de près les mises à jour de la liste des substances candidates à l'autorisation ou à des restrictions afin de remplir, le cas échéant, ses obligations de communication à ses clients.

9.2 Environnement législatif et réglementaire en Amérique latine

Le Groupe est également soumis, en Amérique latine, notamment au Brésil et en Argentine, à un environnement législatif et réglementaire similaire à celui décrit ci-dessus, en particulier en matière de préservation de la santé des consommateurs et de sauvegarde de l'environnement.

Brésil

Conformément à la résolution n°237/1997 du Conseil national de l'environnement, les activités industrielles, qui utilisent des ressources environnementales et qui sont considérées comme potentiellement polluantes ou qui peuvent causer des dommages environnementaux, sont soumises à autorisation environnementale. Les activités industrielles, comme celles de la filiale brésilienne du Groupe, doivent notamment respecter les paramètres des émissions atmosphériques définis par le programme national de surveillance de la qualité de l'air, établi par la résolution n°05/89. Par ailleurs, conformément à la politique nationale sur les déchets solides (loi fédérale n°12.305/2010), le producteur est responsable de l'élimination des déchets dangereux et non dangereux qu'il produit. De plus, les matériaux d'emballage qui entrent en contact avec des denrées alimentaires liquides et solides doivent respecter les règles édictées par l'Agence Nationale de Surveillance Sanitaire. Enfin, le Brésil entend se doter au cours des prochains mois d'un régime de contrôle des substances chimiques, à l'instar des directives européennes.

Argentine

La loi n°24.051 sur les déchets dangereux (« *Hazardous Waste Law* »), promulguée en 1992 (la « **HWL** »), et le décret n°831/93, régissent la production, le transport, le traitement et l'élimination des déchets dangereux. La HWL définit les déchets dangereux comme des déchets susceptibles de nuire à l'homme, à la flore ou à la faune ou de polluer le sol, l'eau ou l'environnement en général. Toutes les sociétés impliquées dans la production, le transport, le traitement et l'élimination des déchets dangereux, comme la filiale argentine du Groupe, doivent être enregistrées au registre des producteurs et exploitants de déchets dangereux tenu par le Secrétariat des ressources naturelles et de l'environnement, organisme gouvernemental chargé de l'application de la loi. Cet organisme délivre les certificats environnementaux autorisant la production, le transport, le traitement et l'élimination des déchets dangereux, sous réserve du respect de certaines exigences de la HWL. Par ailleurs, le Code national de l'alimentation prévoit que les produits d'emballage qui entrent en contact avec des denrées alimentaires liquides et solides doivent être préalablement autorisés par l'autorité gouvernementale compétente. Cette obligation s'applique aux produits d'emballage fabriqués en Argentine et à ceux importés d'un pays tiers.

10. INFORMATION SUR LES TENDANCES

10.1 Tendances d'activités

Une description détaillée des résultats du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 figure au Chapitre 7 « Examen de la situation financière et du résultat du Groupe » du présent document d'enregistrement universel.

10.2 Perspectives d'avenir à moyen terme

Les répercussions importantes sur l'activité économique de la pandémie de Covid-19, dont l'étendue et la durée restent encore incertaines, ont conduit le Groupe à retirer ses objectifs pour l'exercice 2020 (voir le chapitre 11 du présent document d'enregistrement universel).

Les perspectives d'avenir et les objectifs présentés ci-dessous, qui résultent des orientations stratégiques du Groupe, ne constituent pas des données prévisionnelles ou des estimations de bénéfice du Groupe. Les chiffres, données, hypothèses, estimations et objectifs présentés ci-dessous sont donc susceptibles d'évoluer ou d'être modifiés de façon imprévisible au cours des prochains mois, en fonction notamment de l'évolution de la crise sanitaire actuelle, de l'environnement économique, financier, concurrentiel, légal, réglementaire, comptable et fiscal ou en fonction d'autres facteurs dont le Groupe n'aurait pas connaissance à la date du présent document d'enregistrement universel.

En outre, la matérialisation de certains risques décrits au Chapitre 3 « Facteurs de risque » du présent document d'enregistrement universel pourrait avoir un impact négatif sur les activités, la situation financière, la situation de marché, les résultats ou les perspectives du Groupe et donc remettre en cause sa capacité à réaliser les objectifs présentés ci-dessous.

Par ailleurs, la réalisation de ces objectifs suppose le succès de la stratégie du Groupe et de sa mise en œuvre.

Par conséquent, le Groupe ne prend donc aucun engagement ni ne donne aucune garantie quant à la réalisation des objectifs figurant à la présente section.

Perspectives d'évolution des activités du Groupe et objectifs financiers

Le Groupe estime que l'impact de la pandémie de Covid-19 sur le contexte économique général, qui est, à la date du présent document d'enregistrement universel, difficile à évaluer, serait susceptible d'affecter certaines tendances et perspectives de croissance propres à certains de ses marchés finaux, bien que les tendances fondamentales du marché de l'emballage en verre, liées principalement aux caractéristiques intrinsèques du matériau verre, ne devraient pas être significativement impactées.

Dans ce contexte difficile, le Groupe vise à maintenir la mise en œuvre sur la période 2021-2022 d'une stratégie de croissance rentable de ses activités axée notamment autour de (i) la poursuite d'une croissance disciplinée, (ii) la poursuite du déploiement de son programme d'excellence opérationnelle, (iii) la poursuite d'une politique d'investissement rigoureuse pour le développement durable futur du Groupe et (iv) le développement d'une forte culture entrepreneuriale.

Sur la période 2021-2022, le Groupe se fixe ainsi pour objectif d'enregistrer un TCAM de croissance organique⁶⁵ de son chiffre d'affaires consolidé compris entre 3% et 5% . Au soutien de cet objectif, le Groupe entend s'appuyer principalement sur :

- i. Les tendances favorables fondamentales du marché de l'emballage en verre et de certains de ses marchés finaux sur la période 2021-2022 (voir le paragraphe 5.5 du présent document d'enregistrement universel) ;

⁶⁵ A taux de change et à périmètre constants.

- ii. la poursuite de l'amélioration du mix grâce aux tendances de premiumisation de la gamme de produits du Groupe ; et
- iii. une politique des prix de vente du Groupe visant à répercuter l'augmentation des coûts de production, dans le cadre de sa politique de prix.

Le Groupe entend également s'appuyer sur les investissements passés et à venir avec (a) d'une part, l'ajout de nouvelles capacités de production avec, en 2020, le démarrage du nouveau four sur le site de Rosario, au Chili, devant générer une capacité de production annuelle additionnelle d'environ 50 kT ; la construction d'un nouveau four avec deux lignes de production sur le site de Villa Poma, en Italie, devant générer une capacité de production annuelle additionnelle d'environ 80 kT, avec la possibilité d'étendre cette capacité de production jusqu'à environ 115 kT d'ici 2022 si cela s'avérait nécessaire; et la construction d'un nouveau four avec deux lignes de production sur le site d'Azuqueca, en Espagne, devant générer une capacité de production annuelle additionnelle d'environ 85 kT (voir la section 5.7 « *Investissements* » du présent document d'enregistrement universel) et (b) d'autre part, la création, si nécessaire, de capacités de production additionnelles sur les lignes de production existantes, en s'appuyant sur l'amélioration du rendement des sites de production du Groupe (« *debottlenecking* ») dans le cadre de la poursuite de la mise en œuvre de son programme d'excellence opérationnelle (voir le paragraphe 5.2.3 du présent document d'enregistrement universel).

Le Groupe vise en outre l'atteinte d'une marge d'EBITDA ajusté supérieure à 25% en 2022, grâce principalement à (i) des tendances favorables fondamentales du marché de l'emballage en verre et de certains de ses marchés finaux, (ii) la poursuite de la mise en œuvre du plan d'amélioration de la performance industrielle du Groupe (*Performance Action Plan (PAP)*), et de la réduction des coûts et (iii) la poursuite de sa politique de prix. Cet objectif de marge d'EBITDA ajusté intègre l'impact du dénouement des achats à terme de quotas de dioxyde de carbone (voir la section 9.1.2 « *Réglementation relative à l'industrie verrière* » du présent document d'enregistrement universel).

Le Groupe entend par ailleurs dans un contexte économique incertain optimiser encore l'allocation de ses dépenses d'investissement, en poursuivant une politique d'investissement disciplinée visant à maintenir les investissements récurrents autour de 8% de son chiffre d'affaires consolidé annuel (hors capitalisation du droit d'utilisation liée à l'application d'IFRS 16) sur la période 2021-2022.

Le Groupe a par ailleurs pour objectif de maintenir un ratio d'endettement financier net/EBITDA ajusté compris entre 2x et 3x sur la période 2021-2022.

Le Groupe se fixe enfin pour objectif de distribuer sur la période 2021 – 2022 des dividendes pour un montant annuel supérieur à 40% de son résultat net consolidé, et au minimum un montant annuel de 100 millions d'euros, sous réserve d'approbation par l'assemblée générale des actionnaires de la Société.

11. PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE

Compte tenu de la nature sans précédent de la situation causée par la pandémie de Covid-19 et du manque de visibilité en résultant, le Groupe a, le 7 avril 2020, retiré ses objectifs financiers annuels tels qu'annoncés le 20 février 2020.

12. ORGANES DE DIRECTION ET DE CONTRÔLE

12.1 Composition et fonctionnement des organes de direction et de contrôle

(a) Conseil d'administration

Nom et prénom	Nationalité	Date de nomination	Date d'expiration du mandat	Fonction principale exercée dans la Société	Nombre de mandats actuels dans des sociétés cotées	Administrateur indépendant (au sens du Code AFEP-MEDEF)	Comités			Principaux mandats et fonctions exercées en dehors de la Société au cours des 5 dernières années
							Comité d'audit	Comité des nominations et des rémunérations	Comité Développement Durable	
Michel Giannuzzi	Française	Assemblée générale du 20 septembre 2019	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022	Président-directeur général	1				X	<p>Mandats et fonctions exercés à la date du présent document d'enregistrement universel :</p> <p><i>Au sein du Groupe :</i> Verallia – Président du Conseil d'administration et Directeur Général Verallia Packaging – Président Verallia Italia SpA – Président du conseil d'administration Rayen Cura S.A.I.C -Président du conseil d'administration Verallia Deutschland A.G.(2) - Président du Conseil de Surveillance Vidrieras de Canarias S.A. - Représentant permanent de l'administrateur Verallia Packaging</p> <p><i>Hors Groupe :</i> Factory Mutual Insurance Company (FM Global) - Membre du Conseil d'administration et du Comité d'audit</p> <p>Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés :</p> <p><i>Au sein du Groupe :</i> Horizon Intermediate Holdings S.C.A. - Délégué à la gestion journalière Horizon Holdings I - Président Horizon Holdings II - Président Verallia France - Président Directeur général et administrateur</p> <p><i>Hors Groupe :</i> Sequana(2) - Membre du Conseil d'administration et du Comité d'audit Tarkett(2) - Président du Directoire</p>

Nom et prénom	Nationalité	Date de nomination	Date d'expiration du mandat	Fonction principale exercée dans la Société	Nombre de mandats actuels dans des sociétés cotées	Administrateur indépendant (au sens du Code AFEP-MEDEF)	Comités			Principaux mandats et fonctions exercés en dehors de la Société au cours des 5 dernières années
							Comité d'audit	Comité des nominations et des rémunérations	Comité Développement Durable	
Robert Seminara ⁽¹⁾	Américaine	Assemblée générale du 20 septembre 2019	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022	Administrateur	-	-				<p>Mandats et fonctions exercés à la date du présent document d'enregistrement universel :</p> <p><i>Au sein du Groupe :</i></p> <p>Verallia – Administrateur</p> <p><i>Hors Groupe :</i></p> <p>Apollo Advisors V (EH), LLC – Vice-Président</p> <p>Greenhouse Holdings, Ltd. – Vice-Président</p> <p>Overwood GP, LLC – Vice-Président</p> <p>Overbloom GP, LLC – Vice-Président</p> <p>Apollo Asset Management Europe PC LLP – Administrateur</p> <p>Apollo Asset Management Europe LLP – Administrateur</p> <p>Luminescence Cooperatif U.A. – Administrateur</p> <p>Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés :</p> <p><i>Au sein du Groupe :</i></p> <p>Verallia – Directeur Général</p> <p>Verallia Packaging – Directeur Général</p> <p>Horizon Holdings I – Directeur Général</p> <p>Horizon Holdings II – Directeur Général</p> <p><i>Hors Groupe :</i></p> <p>SL Aviation Group S.à r.l. – Manager de catégorie A</p> <p>Redleaf, Ltd. – Vice-Président</p> <p>Airopack Technology Group AG – Administrateur</p> <p>NCL Corporation Ltd. – Administrateur</p> <p>Norwegian Cruise Line Holdings Ltd. – Administrateur</p> <p>Berry Global Inc., Administrateur</p> <p>Covalence Specialty Materials Corp. – Administrateur</p> <p>Smart & Final Holdco LLC – Vice-Président</p>

Nom et prénom	Nationalité	Date de nomination	Date d'expiration du mandat	Fonction principale exercée dans la Société	Nombre de mandats actuels dans des sociétés cotées	Administrateur indépendant (au sens du Code AFEP-MEDEF)	Comités			Principaux mandats et fonctions exercés en dehors de la Société au cours des 5 dernières années
							Comité d'audit	Comité des nominations et des rémunérations	Comité Développement Durable	
Claudia Scarico ⁽¹⁾	Italienne	Assemblée générale du 20 septembre 2019	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022	Administrateur	-	-	X			<p>Mandats et fonctions exercés à la date du présent document d'enregistrement universel :</p> <p><i>Au sein du Groupe :</i> Verallia – Administrateur</p> <p><i>Hors Groupe :</i> Horizon Parent Holdings S.à.r.l. – Manager de Catégorie A Horizon UP S.à.r.l. – Manager de Catégorie A Rome UK Midco Limited – Administrateur Rome UK Bidco Limited – Administrateur Rome UK Bondco Limited – Administrateur Rome Topco Limited – Administrateur</p> <p>Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés :</p> <p><i>Au sein du Groupe :</i> Néant</p> <p><i>Hors Groupe :</i> Horizon PIK S.à.r.l. – Manager de Catégorie A</p>
Pierre Vareille ⁽¹⁾	Française	Assemblée générale du 20 septembre 2019	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022	Administrateur	2	-		X		<p>Mandats et fonctions exercés à la date du présent document d'enregistrement universel :</p> <p><i>Au sein du Groupe :</i> Verallia – Administrateur</p> <p><i>Hors Groupe :</i> Bic⁽²⁾ – Président du Conseil d'administration Outokumpu Oyj⁽²⁾ – Administrateur</p> <p>Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés :</p> <p><i>Au sein du Groupe :</i> Néant</p> <p><i>Hors Groupe :</i> Constellium NV – Directeur Général Ferroglobe plc – Administrateur Etex SA – Administrateur Vectra – Administrateur</p>
Bpifrance Investissement, représentée par Sébastien Moynot	Française	Assemblée générale du 3 octobre 2019	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022	Administrateur	2	-			X	<p>Mandats et fonctions exercés à la date du présent document d'enregistrement universel :</p>

Nom et prénom	Nationalité	Date de nomination	Date d'expiration du mandat	Fonction principale exercée dans la Société	Nombre de mandats actuels dans des sociétés cotées	Administrateur indépendant (au sens du Code AFEP-MEDEF)	Comités			Principaux mandats et fonctions exercés en dehors de la Société au cours des 5 dernières années
							Comité d'audit	Comité des nominations et des rémunérations	Comité Développement Durable	
										<p><i>Au sein du Groupe :</i> Verallia – Administrateur <i>Hors Groupe :</i> Albioma⁽²⁾ – Administrateur Altrad Investment Authority SAS – Administrateur Bénéteau⁽²⁾ – Administrateur Cosmeur SAS – Président du Conseil d'administration Green Yellow – Membre du comité de surveillance Vivescia Industries – Censeur au conseil de surveillance Nexteam – Censeur au conseil de surveillance</p> <p>Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés :</p> <p><i>Au sein du Groupe :</i> Néant <i>Hors Groupe :</i> Farinia SA – Administrateur AD Industries SAS – Censeur</p>
Cécile Tandeau de Marsac	Française	Assemblée générale du 20 septembre 2019	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022	Administrateur	1	X		X		<p>Mandats et fonctions exercés à la date du présent document d'enregistrement universel :</p> <p><i>Au sein du Groupe :</i> Verallia - Administrateur <i>Hors Groupe :</i> Sodexo⁽²⁾ – Administrateur, Présidente du Comité des Rémunérations et Présidente du Comité des Nominations Daher - Administrateur</p> <p>Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés :</p> <p><i>Au sein du Groupe :</i> Néant <i>Hors Groupe :</i> Solvay – Directrice Générale en charge des Ressources Humaines</p>
Marie-José Donsion	Française et Espagnole	Assemblée générale du 20 septembre 2019	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022	Administrateur	-	X	X			<p>Mandats et fonctions exercés à la date du présent document d'enregistrement universel :</p> <p><i>Au sein du Groupe :</i> Verallia - Administrateur <i>Hors Groupe :</i></p>

Nom et prénom	Nationalité	Date de nomination	Date d'expiration du mandat	Fonction principale exercée dans la Société	Nombre de mandats actuels dans des sociétés cotées	Administrateur indépendant (au sens du Code AFEP-MEDEF)	Comités			Principaux mandats et fonctions exercés en dehors de la Société au cours des 5 dernières années
							Comité d'audit	Comité des nominations et des rémunérations	Comité Développement Durable	
										Arkéma ⁽²⁾ – Directrice financière Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés : <i>Au sein du Groupe</i> : Néant <i>Hors Groupe</i> : Alstom ⁽²⁾ – Directrice financière Arkéma ⁽²⁾ – Administrateur et Présidente du Comité d'Audit et des Comptes
Virginie Hélias	Française et Suisse	Assemblée générale du 20 septembre 2019	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022	Administrateur	-	X			X	Mandats et fonctions exercés à la date du présent document d'enregistrement universel : <i>Au sein du Groupe</i> : Verallia - Administrateur <i>Hors Groupe</i> : Procter & Gamble ⁽²⁾ – Vice-présidente du développement durable et membre du Comité exécutif Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés : <i>Au sein du Groupe</i> : Néant <i>Hors Groupe</i> : Néant
José Arozamena	Américaine et Espagnole	Assemblée générale du 20 septembre 2019	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022	Administrateur	-	X	X	X		Mandats et fonctions exercés à la date du présent document d'enregistrement universel : <i>Au sein du Groupe</i> : Verallia – Administrateur <i>Hors Groupe</i> : Cambium USA, Inc. – Directeur Général Arglass Southeast, LLC – Directeur Général Arglass Yamamura - Administrateur Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés : <i>Au sein du Groupe</i> : Néant <i>Hors Groupe</i> : Lindsay Goldberg, LLC – Affiliate Partner SGI Cambium, LLC – Partner Hydrogen Engine Center, Inc. ⁽²⁾ – Administrateur

Nom et prénom	Nationalité	Date de nomination	Date d'expiration du mandat	Fonction principale exercée dans la Société	Nombre de mandats actuels dans des sociétés cotées	Administrateur indépendant (au sens du Code AFEP-MEDEF)	Comités			Principaux mandats et fonctions exercées en dehors de la Société au cours des 5 dernières années
							Comité d'audit	Comité des nominations et des rémunérations	Comité Développement Durable	
										Mineraqua Portugal Lda – Administrateur North Sails - Administrateur

Nom et prénom	Nationalité	Date de nomination	Date d'expiration du mandat	Fonction principale exercée dans la Société	Nombre de mandats actuels dans des sociétés cotées	Administrateur indépendant (au sens du Code AFEP-MEDEF)	Comités			Principaux mandats et fonctions exercés en dehors de la Société au cours des 5 dernières années
							Comité d'audit	Comité des nominations et des rémunérations	Comité Développement Durable	
Brasil Warrant Administração de Bens e Empresas S.A., représentée par João Salles ⁽³⁾	Brésilienne	Assemblée générale du 3 octobre 2019	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022	Administrateur	2	X		X		<p>Mandats et fonctions exercés à la date du présent document d'enregistrement universel :</p> <p><i>Au sein du Groupe :</i> Verallia - Administrateur</p> <p><i>Hors Groupe :</i> Brasil Warrant Administração de Bens e Empresas S.A. - Directeur général BW Gestão de Investimentos Ltda. - Directeur général IUPAR - Itau Unibanco Participações S.A.⁽²⁾ - Administrateur Alpargatas⁽²⁾ - Membre du Comité Financier du Conseil d'administration</p> <p>Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés :</p> <p><i>Au sein du Groupe :</i> Néant</p> <p><i>Hors Groupe :</i> Cambuhy Investimentos Ltda. - Associé et Directeur général XP Investimentos - Administrateur</p>
Dieter Müller	Allemande	23 janvier 2020	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022	Administrateur représentant les salariés	1	-			X	<p>Mandats et fonctions exercés à la date du présent document d'enregistrement universel :</p> <p><i>Au sein du Groupe :</i> Verallia - Administrateur Verallia Deutschland A.G.⁽²⁾ - Vice-Président du Conseil de Surveillance</p> <p><i>Hors Groupe :</i> Juge honoraire au Tribunal Prud'homal d'Essen</p> <p>Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés :</p> <p><i>Au sein du Groupe :</i> Verallia Deutschland A.G. - Secrétaire du comité d'entreprise central Groupe Verallia - Secrétaire adjoint du Comité européen</p> <p><i>Hors Groupe :</i> Néant</p>

Nom et prénom	Nationalité	Date de nomination	Date d'expiration du mandat	Fonction principale exercée dans la Société	Nombre de mandats actuels dans des sociétés cotées	Administrateur indépendant (au sens du Code AFEP-MEDEF)	Comités			Principaux mandats et fonctions exercés en dehors de la Société au cours des 5 dernières années
							Comité d'audit	Comité des nominations et des rémunérations	Comité Développement Durable	
Sylvain Artigau	Française	14 février 2020	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023	Administrateur représentant les salariés	-				X	Mandats et fonctions exercés à la date du présent document d'enregistrement universel : Au sein du Groupe : Verallia – Administrateur Hors Groupe : Néant Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés : Au sein du Groupe : VOA – délégué syndical Hors Groupe : Union Départementale des syndicats CGT du Tarn - Secrétaire général

(1) Administrateurs désignés sur proposition d'Apollo Global Management.

(2) Société cotée.

(3) Administrateur désigné en application du Contrat d'Investissement conclu entre la Société, Horizon Parent Holdings S.à.r.l. et Brasil Warrant Administração de Bens e Empresas S.A. dans le cadre de l'introduction en bourse de la Société, décrit à la section 5.2.2 de la note d'opération approuvée par l'Autorité des marchés financiers le 20 septembre 2019.

Renseignements personnels concernant les membres du conseil d'administration

Michel Giannuzzi, né en 1964, diplômé de l'École Polytechnique et de Harvard Business School, a consacré l'essentiel de sa carrière à l'industrie, en France et à l'international. De 1988 à 2001, il a occupé plusieurs postes au sein du groupe Michelin. Fort d'expériences réussies dans le secteur de la production en France et au Royaume-Uni, il a ensuite dirigé une nouvelle unité utilisant des technologies très innovantes de production de pneumatiques, puis a pris en charge la réorganisation de la chaîne d'approvisionnement en Europe, avant d'être nommé Président de Michelin Japon. En 2001, il rejoint le groupe Valeo en tant que Vice-Président et membre du Comité exécutif, successivement responsable au niveau mondial des activités Systèmes Électriques puis des activités Systèmes d'Essuyage. Michel Giannuzzi a exercé de 2007 à 2017 les fonctions de Président du Directoire de Tarkett, leader mondial des solutions innovantes de revêtements de sol et de surfaces sportives.

Robert Seminara, né en 1972, est diplômé en économie de la Wharton School of Business de l'Université de Pennsylvanie. De 1994 à 1996, il a été employé en tant qu'analyste financier chez Lazard Frères & Co. au sein de sa pratique Media & Communications. Il a ensuite été Vice-Président du département Private Equity au sein d'Evercore Partners de 1996 à 2003. En 2003, il a rejoint Apollo en tant qu'associé du département Private Equity. Depuis 2012, il est associé senior du département Private Equity au sein d'Apollo Management International LLP. Par ailleurs, il est, depuis 2018, Directeur Europe, Directeur du département Private Equity Europe chez Apollo Management International LLP.

Claudia Scarico, née en 1987, est titulaire d'un master en finance de l'Université de Bocconi en Italie. Claudia Scarico a débuté sa carrière en tant qu'analyste au sein de la banque Morgan Stanley, poste qu'elle a occupé de 2011 à 2014. Depuis 2014, elle est « *Principal* » au sein d'Apollo Management International LLP.

Pierre Vareille, né en 1957, est diplômé de l'École Centrale de Paris et ancien élève de l'Université de la Sorbonne et de Sciences-Po. Il a occupé plusieurs postes de Directeur Général au sein d'entreprises à dimension internationale, notamment chez Wagon Automotive, constructeur britannique d'équipements automobiles, et FCI, un des principaux fournisseurs mondiaux de connecteurs électroniques. Pierre Vareille occupait la fonction de Directeur Général de Constellium jusqu'en juillet 2016. Pierre Vareille est Président du Conseil d'administration de la société Bic et administrateur d'Outokumpu Oyj en Finlande. Il est également co-fondateur de « *The Vareille Foundation* », fondation internationale reconnue d'utilité publique.

Sébastien Moynot, né en 1972, ancien élève de l'École Normale Supérieure de Paris, titulaire d'un DEA de probabilités, agrégé de mathématiques et diplômé de l'École Nationale de la Statistique et de l'Administration Économique, est depuis 2013 membre du Comité de Direction du Capital Développement chez Bpifrance Investissement, en charge plus spécifiquement des investissements au capital des ETI et des grandes entreprises. Il avait rejoint le Fonds Stratégique d'Investissement à sa création en 2009, comme Directeur d'Investissement. Préalablement, Sébastien Moynot a exercé pendant une dizaine d'années plusieurs responsabilités à la direction du Trésor du ministère des Finances ; il a notamment été en charge des entreprises du secteur des transports à l'Agence des Participations de l'État et était auparavant Responsable de la Stratégie puis des Opérations de Marché à l'Agence France Trésor.

Marie-José Donsion, née en 1971, est diplômée de l'École supérieure de commerce de Paris (*European School of Management*) et occupe les fonctions de Directeur Financier d'Arkema depuis juin 2018. Elle a également été membre du Conseil d'administration d'Arkema, dont elle présidait le comité d'audit, jusqu'en mai 2018. Préalablement, au sein du Groupe Alstom, elle a occupé le poste de Directeur Financier du Groupe, à la suite de diverses fonctions financières dans plusieurs filiales en France et à l'étranger. Avant de rejoindre Alstom, Marie-José Donsion avait démarré sa carrière au sein du cabinet Coopers & Lybrand dans la branche audit entre 1994 et 1997.

Cécile Tandeau de Marsac, née en 1963, ancienne élève de NEOMA Business School, titulaire d'un Master en Economie, est depuis 2016 administrateur indépendant du Conseil d'administration du Groupe Sodexo, dont elle préside le Comité des nominations et le Comité des rémunérations. De 2012 à 2019, elle était Directrice générale en charge des ressources humaines du Groupe Solvay en Belgique. Elle a piloté l'intégration des Groupes Rhodia et Solvay de 2011 à 2012. Préalablement, elle avait occupé diverses fonctions au sein du Groupe Rhodia à la direction des ressources humaines de 2007 à 2011, et chez Nestlé, dans le marketing, les ventes, la communication et les ressources humaines, de 1987 à 2006.

Virginie Hélias, née en 1965, ancienne élève d'HEC Paris (Hautes Etudes Commerciales), est Directrice générale adjointe, en charge du développement durable du Groupe Procter & Gamble depuis 2016. Elle siège au Comité exécutif du Groupe Procter & Gamble depuis janvier 2020. Elle a commencé sa carrière en 1988 dans ce même groupe où elle a occupé différentes fonctions en France, aux Etats-Unis et en Suisse, dans le marketing, la gestion des marques, les ventes, l'innovation et le digital, avant d'en prendre la direction du Développement durable en 2012.

José Arozamena, né en 1960, ingénieur industriel et systèmes diplômé de l'Université de Californie du Sud à Los Angeles, Californie a créé Cambium en 1996, véhicule d'investissement familial ayant investi dans différentes entreprises aux États-Unis, en Europe et en Amérique latine. M. Arozamena est également Président-Directeur général de Arglass Yamamura. Entre 2005 et 2008, José Arozamena était un partenaire opérationnel des fonds III et IV de la banque d'affaires de Lehman Brothers. De 2003 à 2005, il a dirigé des investissements dans American Rice et Mineraqua-Agua Castello. De 1995 à 2003, José Arozamena a été Président Directeur Général d'Alpha Private Equity Group, un véhicule d'investissement privé.

João Salles, né en 1981, est diplômé d'un *Bachelor of Arts* en économie de l'INSPIER, d'un master en économie et d'un mastère spécialisé en finance de l'Université de Columbia ainsi que d'un doctorat en

économie de l'Université de São Paulo. M. Salles est directeur général de la holding BWSA et membre depuis 2017, des Comité d'Investissement, Comité des Risques et Comité de Gestion de BWGI, un gestionnaire d'actifs. M. Salles est actuellement membre des conseils d'administration d'Itaú Unibanco, de l'IUPAR, entité détenant le contrôle d'Itaú Unibanco et membre du Comité Financier d'Alpargatas. Entre 2013 et 2018, M. Salles a été Associé, Professionnel de l'Investissement et membre du Comité d'Investissement de Cambuhy Investimentos. Auparavant, il a travaillé dans le secteur de la banque d'investissement et des fusions acquisitions, à New York, au sein de J.P. Morgan.

Dieter Müller, né en 1958, travaille pour Verallia Deutschland depuis 1988 où il a commencé sa carrière en tant qu'opérateur moulerie. Il est membre du syndicat Industriegewerkschaft Bergbau-Chemie-Energie (IG-BCE). En 1993, Dieter Müller a été élu membre du comité d'entreprise de l'usine d'Essen dont il est devenu secrétaire en 1996. En 2010, Dieter Müller avait été élu secrétaire du comité d'entreprise central de Verallia Deutschland. Depuis 2017, il faisait également partie du comité européen de Verallia dont il a été élu secrétaire adjoint. Il a démissionné de ces mandats lors de sa désignation par le Comité d'entreprise européen du Groupe. Dieter Müller est également membre du Conseil de surveillance de Verallia Deutschland depuis près de 20 ans et son vice-président depuis plus de 10 ans.

Sylvain Artigau, né en 1972, travaille depuis 1997 au service expéditions de la VOA – Verrerie d'Albi, une filiale de Verallia France. Il est membre du syndicat Confédération générale du travail (CGT) et a exercé de nombreuses missions de représentant du personnel au sein de la VOA. Il a notamment été délégué syndical de 2004 à 2016. De 2017 à 2019, Sylvain Artigau a été détaché au sein de l'Union Départementale des syndicats CGT du Tarn afin d'assurer la mission de secrétaire général. Il a démissionné de l'ensemble de ses mandats de représentant du personnel lors de son élection par les salariés des sociétés du Groupe dont le siège est installé sur le territoire français. Depuis janvier 2020, il a réintégré le service expéditions de la VOA – Verrerie d'Albi.

Nationalité des membres du conseil d'administration

7 membres du conseil d'administration sont de nationalité étrangère.

Membres indépendants du conseil d'administration

Au regard des critères d'indépendance définis par le Code AFEP-MEDEF, le Conseil d'administration a estimé que cinq membres du Conseil d'administration, soit Mesdames Marie-José Donsion, Cécile Tandeau de Marsac et Virginie Hélias, Monsieur José Arozamena et la société Brasil Warrant Administração de Bens e Empresas S.A., représentée par M. João Salles, sont des membres indépendants au sein du Conseil d'administration.

Représentation équilibrée des femmes et des hommes

Le conseil d'administration comprend quatre femmes, soit 40% des membres du conseil d'administration. La composition du conseil d'administration est ainsi conforme aux dispositions de l'article L.225-18-1 du Code de commerce prévoyant une représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du conseil d'administration des sociétés dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé.

Censeurs

Monsieur Guilherme Bottura et Monsieur Fabrice Nottin ont été désignés comme censeurs au sein du Conseil d'administration de la Société pour une durée de quatre (4) ans par une décision du Conseil d'administration du 3 octobre 2019.

Guilherme Bottura, né en 1979, est diplômé d'une licence en ingénierie de production de l'École polytechnique de l'Université de São Paulo. M. Bottura est directeur général de BWGI, la division mondiale de gestion d'actifs de BWSA, et membre depuis 2018 des Comité d'Investissement, Comité des Risques et Comité de Gestion de BWGI. M. Bottura est actuellement administrateur et membre des

Comité des Finances et Comité d'Audit d'Eneva SA, membre du Comité des Finances d'Alpargatas SA et membre du Comité d'Audit de Fundo Patrimonial Amigos da Poli, un fond de dotation affilié à l'École polytechnique de l'Université de São Paulo. Entre 2011 et 2018, M. Bottura a été associé et membre du Comité d'Investissement de Cambuhy Investimentos. Auparavant, il a été gestionnaire de portefeuille au sein de Lanx Capital de 2009 à 2011 et a occupé le poste de *Vice-President* au sein de Goldman Sachs entre 2005 et 2009

Fabrice Nottin, né en 1978, est diplômé en finance et stratégie de l'école supérieure des sciences économiques et commerciales (ESSEC) de Paris. Avant de rejoindre Apollo, Fabrice Nottin a été associé senior chez Lion Capital LLP de 2005 à 2011. Il est, depuis 2011, associé au sein d'Apollo Management International LLP.

12.2 Déclarations relatives aux organes d'administration

En outre, à la connaissance de la Société, au cours des cinq dernières années : (i) aucune condamnation pour fraude n'a été prononcée à l'encontre d'un membre du conseil d'administration ou du Président-directeur général de la Société, (ii) aucun des membres du conseil d'administration ni le Président-directeur général de la Société n'a été associé à une faillite, mise sous séquestre, liquidation ou placement d'entreprises sous administration judiciaire, (iii) aucune incrimination et/ou sanction publique officielle n'a été prononcée à l'encontre d'un membre du conseil d'administration ou du Président-directeur général de la Société par des autorités judiciaires ou administratives (y compris des organismes professionnels désignés) et (iv) aucun des membres du conseil d'administration ni le Président-directeur général de la Société n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ni d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

12.3 Conflits d'intérêts

A la connaissance de la Société, il n'existe pas à la date du présent document d'enregistrement universel, de conflits d'intérêts potentiels entre les devoirs à l'égard de la Société des membres du conseil d'administration et du Président-directeur général de la Société et leurs intérêts privés et/ou d'autres devoirs.

12.4 Informations sur les contrats de service liant les membres du conseil d'administration à la société ou à l'une quelconque de ses filiales

A la connaissance de la Société, il n'existe pas, à la date du présent document d'enregistrement, de contrats de service liant les membres du conseil d'administration à la Société ou à l'une quelconque de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages.

13. RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES

Voir le chapitre 2 « Rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux » du Rapport sur le Gouvernement d'Entreprise figurant en Annexe I du présent document d'enregistrement universel.

14. FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

Voir le chapitre 1 « Gouvernement d'entreprise » du Rapport sur le Gouvernement d'Entreprise figurant en Annexe I du présent document d'enregistrement universel.

15. SALARIÉS

15.1 Informations sociales

15.1.1 Nombre et répartition des salariés

Au 31 décembre 2019, le Groupe employait environ 9 700 salariés dans les sociétés entrant dans son périmètre de consolidation.

A cette date, environ 87% des salariés étaient employés en Europe (dont environ 25% du total Groupe en France) et environ 13% en Amérique latine.

Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019, la masse salariale du Groupe s'élevait à 486 millions d'euros contre 466 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018. La masse salariale correspond à l'addition de tous les salaires bruts et des charges sociales patronales, ainsi que la participation et l'intéressement des salariés et les autres coûts de personnel, payés au cours de chaque exercice.

Le tableau ci-dessous présente l'évolution, au cours des trois derniers exercices, des effectifs du Groupe répartis par zones géographiques :

Zones géographiques	Effectifs* au 31 décembre		
	2019	2018	2017
Europe du Nord et de l'Est	3 322	3 275	3 248
Europe du Sud et de l'Ouest	5 191	5 105	5 107
Amérique latine	1 259	1 295	1 283
Total	9 772	9 675	9 638

*Effectif hors Inde, Etats-Unis et Alver (cédée en 2018) et hors intérim et stagiaires.

Le tableau ci-dessous présente l'évolution, au cours des trois derniers exercices, des effectifs du Groupe pour ses principales filiales (hors intérim et stagiaires) :

Filiales	Effectifs au 31 décembre		
	2019	2018	2017
Verallia Packaging	155	139	140
Verallia France	1 788	1 795	1 784
VOA Verrerie d'Albi	322	316	321
Verallia Deutschland	1 655	1 576	1 494
Verallia Italia S.p.A.	1 246	1 143	1 146
Verallia Spain	1 029	1 043	1 041
Verallia Portugal	245	244	248
Rayen Cura	422	420	420
Verallia Brasil	640	711	708
Verallia Ukraine	537	537	563
Total	8 039	7 924	7 865

Le tableau ci-dessous présente l'évolution, au cours des trois derniers exercices, de la répartition des effectifs par catégorie socioprofessionnelle (CSP) :

Répartition de l'effectif par CSP	Effectifs* au 31 décembre		
	2019	2018	2017
Cadres	921	850	866
ETAM (employés en agents de maîtrise)	2 324	2 266	2 299
Ouvriers	6 527	6 559	6 473
Total	9 772	9 675	9 638

*Effectif hors Inde, Etats-Unis et hors intérim et stagiaires.

Le tableau ci-dessous présente l'évolution, au cours des trois derniers exercices, de la répartition de l'effectif par type de contrats :

Répartition de l'effectif* par type de contrats	Exercice 2019	Exercice 2018	Exercice 2017
Contrats à durée indéterminée (CDI)	88,5%	88,2%	87,5%
Contrats à durée déterminée (CDD)	5,0%	4,2%	4,1%
Intérimaires	6,5%	7,6%	8,3%
Total	100%	100%	100%

*Effectif hors Inde, Etats-Unis et hors stagiaires.

15.1.2 Emploi

Le tableau ci-dessous présente l'évolution de l'emploi au sein du Groupe au cours des trois derniers exercices :

Emploi*	Exercice 2019	Exercice 2018	Exercice 2017
Turnover total (départs)	10,9%	8,4%	7,1%
Turnover volontaire (démission)	3,5%	3,4%	2,7%
Taux d'embauche	11,3%	10,6%	9,5%
Taux d'embauche en CDI	6,8%	6,1%	5,3%
Pourcentage d'handicapés/effectif moyen	2,5%	3,3%	3,3%

*Effectif hors Inde, Etats-Unis et hors intérim et stagiaires.

15.1.3 Conditions de travail et politique de ressources humaines

Le Groupe attache une importance particulière aux enjeux sociaux concernant en particulier la santé et la sécurité au travail, la motivation des collaborateurs, la qualité du dialogue social, la promotion de la diversité et l'intégration au tissu social local. Tous ces thèmes font partie de la stratégie RSE du Groupe, déclinée dans chaque division.

La politique de gestion des ressources humaines constitue un élément majeur de la stratégie du Groupe. Elle vise notamment à anticiper les besoins du Groupe en compétences, à assurer la tenue des postes critiques, à créer les conditions de l'adhésion des salariés aux objectifs de l'entreprise et à répondre à leurs attentes, notamment par la prise en compte de leurs projets professionnels et des conditions dans lesquelles s'effectue leur travail.

L'adhésion aux valeurs du Groupe constitue le socle d'une pyramide sur lequel se bâtit la mission, les objectifs et la stratégie, afin d'engager l'ensemble des équipes, dans le respect de ces valeurs et l'excellence opérationnelle.

Le respect des salariés commence par la qualité de leur environnement de travail qui doit permettre d'éviter les accidents du travail et de prévenir les maladies professionnelles.

Les usines du Groupe fonctionnent en continu toute l'année. Les métiers du verre exigent un engagement permanent et des expertises techniques pointues. La sécurité au travail est la priorité du Groupe.

Mise à jour en 2018, la politique EHS (Environnement, Hygiène industrielle-Santé, Sécurité) du Groupe vise le zéro accident, en se basant sur le respect des règles, la formation, le dialogue et la discipline. Intégrée au programme d'excellence industrielle du Groupe, cette politique concerne toutes les personnes travaillant sur les sites du Groupe (salariés, intérimaires, sous-traitants).

La démarche santé-sécurité est basée sur :

- l'analyse des risques en amont sur tous les sites ;
- l'analyse des causes racines en aval et du partage avec tous les sites, après chaque accident, de l'analyse des causes racines ;
- le respect des 4 règles cardinales pour sauver des vies ;
- la diffusion et l'application d'une vingtaine de standards sécurité du Groupe ;
- la formation et les actions de sensibilisation ;
- les audits ; et
- les minutes de sécurité préalables aux réunions.

Le tableau ci-dessous présente l'évolution, au cours des trois derniers exercices, de la sécurité au travail :

Sécurité au travail	Exercice 2019	Exercice 2018	Exercice 2017
Nombre d'accidents (avec arrêts)	86	44	67
Taux de fréquence (avec arrêts) (TF1)*	5,21	2,3	2,5
Taux de gravité	0,2	0,04	0,18

* Nombre d'accidents du travail par million d'heures travaillées. Les règles de calcul ont changé en interne en 2019. A règle comparable, le TF1 de 2018 serait à 4,4 et le nombre d'accident de 73.

15.1.4 Politique en matière de diversité et mixité

Le Groupe est très attentif à la diversité des équipes sous toutes ses formes ainsi qu'à la mixité.

Les axes principaux de cette politique sont :

- s'assurer de la mixité des candidatures lors des recrutements ;
- une plus grande ouverture des postes aux personnes handicapées, changer le regard des salariés sur le handicap, en particulier par le biais du mécénat de l'équipe de France de rugby en fauteuil ;
- équilibrer la promotion interne avec les recrutements externes ;

- sensibiliser les équipes au besoin de mixité et le respect des femmes (parcours digital sur les droits des femmes en mars 2019, scénette sur le sexisme) ; et
- l’accompagnement des femmes dans leur carrière : formation, mentoring par des membres du Comex, forum d’échanges, formation théâtrale sur la confiance en soi et la prise de parole.

Le Groupe adhère au pacte mondial des Nations Unies (*Global Compact*) et s’engage à promouvoir les principes relatifs aux droits de l’homme, à la protection de l’environnement, aux normes internationales du travail, et à la lutte contre la corruption.

15.1.5 Formation

Le Groupe définit chaque année les axes de la politique de formation en ligne avec les objectifs opérationnels à atteindre. Les formations générales pilotées par le Groupe concernent la conformité (corruption, concurrence, embargo), le leadership, l’adhésion aux valeurs, les formations métiers et l’EHS. Ces formations sont soit présentielle soit prennent de plus en plus la forme de parcours digitaux.

Les autres formations sont déployées localement, cadrées par les axes de la politique générales et visent en premier lieu à développer les compétences des personnes collectivement ou individuellement.

Les besoins de formation sont identifiés lors des entretiens annuels au cours desquels chaque salarié et son manager direct échangent sur les performances et la réalisation des objectifs (revus à la mi-année). Pour les non cadres, cet entretien repose sur les matrices de compétence associées au poste. Ils sont ensuite collectés par les Directeurs de Ressources Humaines des divisions pour mise en œuvre.

Le Groupe réalise chaque année des « *people review* » qui sont l’occasion de valider les organisations, l’adéquation des compétences aux enjeux des postes, les évolutions et les plans de succession. Ces revues se font dans tous les pays à l’occasion des budgets et des plans stratégiques et s’organisent également par filière principale.

Le tableau ci-dessous présente l’évolution de la formation au cours des trois derniers exercices :

Formation	Exercice 2019	Exercice 2018	Exercice 2017
Pourcentage effectif formé	80%	80%	81%
Proportion de cadres et non cadres formés			
Cadres	82%	82%	81%
T.S.M. ⁽¹⁾	73%	75%	79%
O.E.T. ⁽²⁾	72%	73%	73%
Dépenses de formation en % de la masse salariale	1%	1%	1%
Nombre d’heures de formation par personne (h/pers)	37	45	37
Pourcentage par type de formation :			
Technique	46 %	38%	42%
EHS	19%	21%	17%
Management	9%	7%	11%
Langue	9 %	9%	9%
Autres	10 %	25%	21%

1. Techniciens supérieurs et agents de maîtrise.
2. Ouvriers, employés et techniciens.

15.2 Politique de rémunération

La politique de rémunération du Groupe vise, en conformité avec l'intérêt social de la Société, et en cohérence avec les pratiques de marché et de l'industrie, à assurer des niveaux de rémunération compétitifs tout en veillant à conserver un lien fort avec la performance de l'entreprise.

Le Groupe a ainsi mis en place une politique de rémunération composée (i) d'un salaire de base, qui rémunère la tenue de poste et est attractif pour recruter et fidéliser les talents, et, pour les cadres concernés, (ii) d'une part annuelle variable, qui rémunère la performance individuelle et collective en fonction de l'atteinte d'objectifs ambitieux tout en étant limitée par un niveau maximum évitant les prises de risques excessives. Cette part annuelle variable, source de motivation pour les équipes, s'appuie sur des critères annuels, incluant la sécurité, l'environnement, les performances financières et opérationnelles et des objectifs personnels.

Outre cette rémunération annuelle variable, le Groupe entend associer pleinement ses salariés à son développement en les associant au capital ; la politique d'actionnariat salarié constitue ainsi un axe stratégique pour soutenir la croissance rentable et durable du Groupe, que le Groupe entend poursuivre activement (au 31 décembre 2019, le FCPE Verallia, regroupant l'actionnariat des salariés dans la Société, détient ainsi 2,6% du capital de la Société). La Société devrait ainsi notamment offrir en 2020 aux salariés du Groupe la possibilité de souscrire à une augmentation de capital qui leur serait réservée, via le FCPE Verallia, aux conditions de décote et d'abondement approuvées par le conseil d'administration.

15.3 Options de souscription et d'achat d'actions et attributions d'actions gratuites

La Société a mis en œuvre une politique d'intéressement à long terme de ses principaux dirigeants, et notamment de son Président-Directeur général, en ligne avec les pratiques de marché ((voir le chapitre 2 « Rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux » du Rapport sur le Gouvernement d'Entreprise figurant en Annexe I du présent document d'enregistrement universel).

15.4 Accords de participation et d'intéressement

15.4.1 Accords de participation

En France, les sociétés du Groupe bénéficient de la participation, en fonction des résultats, en application des conditions prévues par la loi.

15.4.2 Accords d'intéressement

En France, les salariés de la plupart des sociétés du Groupe bénéficient d'un intéressement aux résultats de leur entreprise, calculés en fonction d'indicateurs de performance parmi lesquels notamment la sécurité, la qualité, le rendement, le résultat brut d'exploitation.

En Europe, l'Allemagne et l'Italie ont également des accords d'intéressement.

15.4.3 Plans d'épargne d'entreprise et plans assimilés

Le Groupe dispose d'un Plan d'Epargne Groupe (PEG) pour les sociétés françaises et d'un Plan d'Epargne Groupe International (PEGI) pour les sociétés étrangères du Groupe, permettant aux salariés éligibles de participer aux offres réservées aux salariés au travers du FCPE Verallia ou par actionnariat direct pour l'offre réservée aux salariés en 2020 et de placer par ailleurs leur épargne sur des fonds diversifiés.

15.5 Actionnariat salarié

La Société dispose d'un Fonds Commun de Placement d'Entreprise Verallia, investi en titres Verallia (le « **FCPE** »). Ce FCPE constitue une option d'investissement pour les salariés des sociétés du Groupe qui participent aux plans d'épargne du Groupe, soit au travers du Plan d'Epargne Groupe (PEG), soit au travers du Plan d'Epargne Groupe International (PEGI).

En 2019, les sociétés non françaises qui ont participé au PEGI étaient l'Espagne, l'Allemagne, le Portugal, la Pologne et le Brésil.

A ce titre, grâce aux opérations lancées par le groupe entre 2016 et 2019, plus de 2 000 salariés sont devenus actionnaires de l'entreprise à travers le FCPE Verallia. A la date du présent document d'enregistrement universel, le FCPE détient ainsi 2,6% du capital de la Société.

Les actionnaires de la Société, réunis le 20 septembre 2019 en assemblée générale mixte, ont délégué au conseil d'administration dans leur 15^{ème} résolution la compétence de décider d'augmenter le capital social de la Société en une ou plusieurs fois, à hauteur d'un montant nominal maximum de 19 500 000 euros, par émission d'actions nouvelles de la Société, réservée aux salariés et mandataires sociaux éligibles de la Société et des entreprises françaises et étrangères qui lui sont liées dans les conditions des articles L. 225-180 du Code de commerce et L. 3344-1 du Code du travail, adhérents à un plan d'épargne d'entreprise du Groupe. Le conseil d'administration de la Société a décidé en date du 3 décembre 2019 le principe d'une émission d'actions ordinaires au profit des salariés adhérents à un plan d'épargne d'entreprise du Groupe, en a arrêté les principales caractéristiques et a délégué au Président-Directeur général de la Société les pouvoirs nécessaires à la mise en œuvre de l'opération en 2020.

15.6 Relations sociales

Les salariés du Groupe sont représentés à différents niveaux par les représentants des organisations syndicales au travers des diverses instances existantes selon les réglementations des différents pays, tels que les comités d'entreprise, les comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail.

Conformément à la réglementation européenne applicable, un comité européen est en place depuis 2016. Il est composé de 16 représentants qui se réunissent une fois par an. Son comité restreint se réunit 2 à 3 fois par an. L'accord relatif à la constitution du comité européen et à son fonctionnement a été reconduit pour une période de 3 ans, soit jusqu'au 31 décembre 2022.

Par ailleurs, des élections ont eu lieu en 2019 dans les sociétés installées en France, qui ont conduit à mettre en place un Comité social et économique (CSE) conformément à la réglementation en vigueur.

Chaque société dans chaque pays a mis en place des instances représentatives du personnel en conformité avec la loi applicable et maintient un dialogue social permanent avec les salariés et leurs représentants.

16. PRINCIPAUX ACTIONNAIRES

16.1 Actionnariat

Le tableau ci-dessous présente la répartition du capital de la Société au 31 décembre 2019 :

Actionnaires	Nombre d'actions	total	% du capital et des droits de vote
Horizon Investment Holdings ⁽¹⁾	65 505 178		55,3%
Bpifrance Participations	8 861 539		7,5%
Brasil Warrant Administração de Bens e Empresas S.A. (BWSA) ⁽²⁾	10 185 185		8,6%
Managers	5 814 108		4,9%
<i>Dont Monsieur Michel Giannuzzi, Président – Directeur Général⁽³⁾</i>	2 565 522		2,16%
FCPE Verallia	3 019 530		2,6%
Public	25 008 402		21,1%
Total	118 393 942		100%

(1) Société détenue à hauteur de 100% par la société Horizon Parent Holdings S.à.r.l., elle-même détenue à hauteur de 100% par AIF VIII Euro Leverage, L.P., un fonds d'investissements géré par un affilié d'Apollo Global Management, Inc.

(2) Agissant par l'intermédiaire de Lepton Fund Ltd., un fonds géré par BW Gestão de Investimentos Ltda., une filiale détenue à 100% par Brasil Warrant Administração de Bens e Empresas S.A. La Société a par ailleurs été informée le 5 mars 2020 de l'acquisition par Brasil Warrant Administração de Bens e Empresas S.A de 5 164 actions de la Société, en date du 2 mars 2020 (voir la déclaration AMF 2020DD671777).

(3) Dans le cadre de l'introduction en bourse de la Société, M. Michel Giannuzzi s'est engagé, sous réserve de certaines exceptions usuelles, à ne pas céder d'actions Verallia, pendant une période de 365 jours calendaires suivant la date de règlement-livraison de l'introduction en bourse intervenu le 7 octobre 2019 (voir également la section 7.4.2 de la note d'opération approuvée par l'Autorité des marchés financiers le 20 septembre 2019).

16.1.1 Apollo Global Management

Apollo Global Management est un des principaux gestionnaires mondiaux d'investissements alternatifs avec des bureaux situés à New York, Los Angeles, San Diego, Houston, Bethesda, Londres, Francfort, Madrid, Luxembourg, Bombay, Delhi, Singapour, Hong Kong, Shanghai et Tokyo. Au 31 décembre 2018, Apollo gérait environ 280 milliards de dollars d'actifs dans des fonds de capital-investissement, de crédit et d'actifs immobiliers, investis à travers un groupe principal de neuf secteurs dans lesquels Apollo possède d'importantes connaissances et ressources. Par ailleurs, les actions d'Apollo Global Management sont admises aux négociations sur le New-York Stock Exchange.

16.1.2 Bpifrance Participations

Filiale de la Caisse des Dépôts et Consignations et de l'État, Bpifrance SA accompagne les entrepreneurs et les entreprises, en crédit et en fonds propres, de l'amorçage jusqu'à la cotation en bourse. Bpifrance Participations est une société anonyme, détenue à 100% par Bpifrance SA, dont l'objectif est d'accompagner sur le long terme les entreprises de taille intermédiaire à potentiel pour accélérer leur émergence et leur développement, renforcer leurs capacités d'innovation et favoriser leur développement à l'international. Les investissements réalisés par Bpifrance Participations sont effectués pour son compte par la société de gestion Bpifrance Investissement.

16.1.3 Brasil Warrant Administração de Bens e Empresas S.A. (BWSA)

BWSA, société d'investissement brésilienne exerçant ses activités depuis six décennies, a noué avec succès des partenariats dans l'ensemble du monde avec des entreprises leader de leur secteur, ainsi que leurs actionnaires de référence et leurs fondateurs, dans des secteurs variés, tels que les services financiers, les ressources naturelles, l'agriculture, les produits de consommation, la distribution et l'industrie. BWSA concentre aujourd'hui ses activités dans les secteurs bancaire et minier au Brésil. Récemment, BWSA a procédé à l'acquisition d'une participation lui conférant le contrôle conjoint d'Alpargatas, le plus grand fabricant de chaussures en Amérique latine (fabricant des tongs « Havaianas » notamment). BWSA gère également les placements du Groupe BWSA par l'intermédiaire de BWGI, entité dédiée à la gestion d'actifs, établie en 2008.

16.2 Déclaration relative au contrôle de la Société

A la date du présent document d'enregistrement universel, la Société est contrôlée par la société Horizon Investment Holdings S.à.r.l.⁶⁶, qui en détient 55,3% du capital et des droits de vote. Afin que ce contrôle ne soit pas exercé de manière abusive, il est notamment rappelé que cinq membres du Conseil d'administration (soit près de la moitié) sont des membres indépendants, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF applicables aux sociétés contrôlées et trois membres (soit un quart), sont désignés sur proposition d'Apollo.

A l'occasion de l'introduction en bourse de la Société, la société Bpifrance Participations et AIF VIII Euro Leverage, L.P., un fonds d'investissement géré par un affilié d'Apollo Global Management, Inc., ont conclu le 8 octobre 2019 un pacte d'actionnaires relatif à leur participation au sein du capital de la société Horizon Parent Holdings S.à.r.l. Dans le cadre de la réorganisation actionnariale mise en œuvre au niveau d'Horizon Parent Holdings S.à.r.l., ce pacte a été résilié le 18 décembre 2019 et un nouveau pacte d'actionnaires a été conclu entre Bpifrance Participations et Horizon Investment Holdings S.à.r.l. Le pacte, qui a été conclu pour une durée de 20 ans à compter de sa signature et qui sera résilié de plein droit dès lors que l'une des parties cessera de détenir, directement ou indirectement, des actions de la Société, prévoit notamment :

- *Absence d'action de concert* : les parties au pacte ont déclaré qu'elles n'entendent pas agir de concert vis-à-vis de la Société et qu'elles n'envisagent pas d'exercer leurs droits de vote au sein de la Société pour mettre en œuvre une politique commune.
- *Représentation de Bpifrance Participations au Conseil d'administration de la Société* : aussi longtemps que Bpifrance Participations et ses affiliés détiendront une participation représentant au moins 5% du capital social de la Société, Bpifrance Participations pourra proposer la nomination d'un administrateur au Conseil d'administration de la Société, qui sera également membre du comité développement durable de la Société. Horizon Investment Holdings S.à.r.l. s'est engagé à voter en faveur de la nomination susmentionnée à l'assemblée générale compétente de la Société et à instruire ses représentants au Conseil d'administration de la Société de proposer et de voter en faveur de la nomination susmentionnée au Conseil d'administration de la Société (que cela soit au moyen de la convocation d'une assemblée générale de la Société sur cet ordre du jour ou via le processus de cooptation du Conseil d'administration).
- *Droit d'information* : aussi longtemps que Bpifrance Participations et ses affiliés détiendront une participation représentant au moins 5% du capital social de la Société, il sera fourni, dans le respect de la réglementation applicable, à Bpifrance Participations la même information et les mêmes documents reçus par Horizon Investment Holdings S.à.r.l. et AP VIII Horizon Holdings L.P. ou tout autre associé direct ou indirect de Horizon Investment Holdings S.à.r.l., en ce compris en relation

⁶⁶ Société détenue à hauteur de 100% par la société Horizon Parent Holdings S.à.r.l., elle-même détenue à hauteur de 100% par AIF VIII Euro Leverage, L.P., un fonds d'investissements géré par un affilié d'Apollo Global Management, Inc.

avec la préparation du budget de la Société, les informations financières et opérationnelles et les décisions stratégiques.

16.3 Accords susceptibles d'entraîner un changement de contrôle

La Société a été informée de la mise en place le 20 décembre 2019 par Horizon Investment Holdings S.à.r.l. d'un contrat de financement sécurisé par un nantissement d'une partie des actions de la Société détenues par Horizon Investment Holdings S.à.r.l.⁶⁷

⁶⁷ Voir notamment la décision AMF 219C2898 du 23 décembre 2019.

17. OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTÉS

17.1 Principales opérations avec les apparentés

Les parties liées au Groupe comprennent notamment les actionnaires de la Société, ses filiales non consolidées, les entreprises associées (les sociétés mises en équivalence), et les entités sur lesquelles les différents dirigeants du Groupe exercent au moins une influence notable.

Les données chiffrées précisant les relations avec ces parties liées figurent dans la note 22 des comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 présentés à la section 18.1.1 du présent document d'enregistrement universel.

La principale convention avec les parties liées est un contrat de prêt amortissable conclu le 11 décembre 2018 entre Verallia Packaging, filiale de la Société, et Bpifrance Financement affilié de Bpifrance Participations, actionnaire de la Société (voir le chapitre 16 du présent document d'enregistrement universel), d'un montant de 10 millions d'euros visant à financer et refinancer des besoins de trésorerie de la société Verallia Packaging et de ses filiales. Le prêt porte intérêt annuel au taux de 0,70%. Le prêt est remboursable le 31 décembre 2021.

17.2 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019

« A l'assemblée générale

VERALLIA SA

Tour Carpe Diem

31 Place des Corolles - Esplanade

Nord 92400 COURBEVOIE

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société Verallia SA (ci après la « Société »), nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article

R. 225-31 du code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Conventions soumises à l'approbation de l'assemblée générale

Conventions autorisées et conclues au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article L. 225-40 du code de commerce, nous avons été avisés des conventions suivantes conclues au cours de l'exercice écoulé qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil d'administration.

Contrat de garantie en langue anglaise, intitulé « Underwriting Agreement », conclu en date du 3 octobre 2019

Personne concernée :

Horizon Parent Holdings S.à r.l, société contrôlant une société actionnaire disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10% de la Société, à savoir Horizon Intermediate Holdings S.C.A.

Objet de la convention :

Dans le cadre de l'introduction en bourse de votre Société, l'offre à prix ouvert et le placement global des actions de la Société ont fait l'objet d'un contrat de garantie conclu en date du 3 octobre 2019 avec un groupe d'établissements financiers (les « Garants »), portant sur l'intégralité des actions cédées (le « Contrat de Garantie »). Aux termes du Contrat de Garantie, les Garants se sont engagés, conjointement et sans solidarité entre eux, à faire acheter par des investisseurs ou, à défaut, à acheter eux-mêmes, le nombre d'actions garanties objet de leur engagement de garantie respectif, le tout à la date du règlement-livraison et au prix d'introduction en bourse.

La conclusion de ce Contrat de Garantie a été autorisée par votre Conseil d'administration du 3 octobre 2019.

Modalités :

La rémunération due aux Garants au titre du Contrat de Garantie a été versée par les actionnaires cédants, à savoir (i) Horizon Parent Holdings S.à r.l. (ii) certains cadres et dirigeants du groupe Verallia et (iii) certains co-investisseurs.

Motifs justifiant de l'intérêt pour la Société :

Le Contrat de Garantie était conforme à la pratique de marché pour ce type d'opération et dans l'intérêt de la Société en lui permettant de bénéficier d'une garantie pour la bonne réalisation de son introduction en bourse.

Fait à Neuilly-sur-Seine et à Paris, le 17 mars

2020

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Itto El Hariri

BM&A

Gilles Rabier

18. INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE LA SOCIÉTÉ

En application de l'article 19 du Règlement (UE) 2017/1129 du Parlement Européen et du Conseil du 14 juin 2017, les états financiers relatifs aux exercices clos les 31 décembre 2018, 2017 et 2016 ainsi que le rapport des commissaires aux comptes correspondant, figurant au chapitre 18 « Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de la Société » du Document d'Enregistrement, sont inclus par référence dans le présent document d'enregistrement universel.

18.1 Comptes consolidés du Groupe au titre l'exercice clos le 31 décembre 2019 et rapport d'audit des commissaires aux comptes

18.1.1 Comptes consolidés du Groupe au titre l'exercice clos le 31 décembre 2019

Table des Matières

ETAT DE LA SITUATION FINANCIERE CONSOLIDÉE.....	170
COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ	171
ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ	172
TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS.....	173
VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS.....	174
NOTE 1 – INFORMATIONS SUR LE GROUPE	175
1.1 Constitution et création.....	175
1.2 Faits marquants	175
1.3 Activités.....	176
NOTE 2 - BASE DE PREPARATION DES ETATS FINANCIERS CONSOLIDES	176
2.1 Déclaration de conformité et référentiel applicable.....	176
2.2 Première application d'IFRS 16	177
2.3 Estimations et jugements	179
2.4 Principes d'évaluation	180
2.5 Transactions en devises étrangères	180
NOTE 3 – METHODE ET PERIMETRE DE CONSOLIDATION	181
3.1 Variation de périmètre	182
3.2 Liste des principales sociétés consolidées	184
3.3 Participations dans les entreprises mises en équivalence.....	185
NOTE 4 – INFORMATIONS SECTORIELLES	186
4.1 Base de sectorisation.....	186
4.2 Indicateurs clés de performance.....	187
4.3 Informations sur les secteurs.....	189
4.4 Répartition du chiffre d'affaires par « marchés finaux »	189
4.5 Informations au niveau de l'entité	189
4.6 Informations relatives aux principaux clients	190
NOTE 5 – ELEMENTS DU RESULTAT OPERATIONNEL.....	190

5.1	Chiffre d'affaires.....	190
5.2	Charges par fonction et par nature	191
	NOTE 6 – AUTRES ELEMENTS DU RESULTAT OPERATIONNEL	192
6.1	Eléments liés aux acquisitions	192
6.2	Autres produits et charges opérationnels	192
	NOTE 7 – RESULTAT FINANCIER	193
	NOTE 8 – IMPOT SUR LE RESULTAT	194
8.1	Impôt sur le résultat	195
8.2	Analyse des impôts différés au bilan	195
8.3	Preuve d'impôt.....	196
8.4	Intégration fiscale.....	197
8.5	Incertitudes fiscales.....	197
	NOTE 9 – GOODWILL	197
	NOTE 10 – AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	198
	NOTE 11 – IMMOBILISATIONS CORPORELLES	199
	NOTE 12 – DEPRECIATION DES GOODWILL ET DES IMMOBILISATIONS.....	201
	NOTE 13 – AUTRES ACTIFS NON COURANTS.....	203
	NOTE 14 – VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT NET.....	204
14.1	Stocks.....	205
14.2	Créances clients et autres actifs courants.....	205
14.3	Dettes fournisseurs et autres passifs courants	206
14.4	Affacturage	206
	NOTE 15 – TRESORERIE ET EQUIVALENTS DE TRESORERIE.....	208
	NOTE 16 – CAPITAUX PROPRES	209
16.1	Capital social.....	209
16.2	Réserve de conversion	210
16.3	Résultat par action.....	210
	NOTE 17 – EMPRUNTS ET DETTES FINANCIERES	211
17.1	Endettement financier net	211
17.2	Evolution de l'endettement financier brut	211
17.3	Structure de la dette du Groupe	215
17.4	Calendrier de remboursement de la dette.....	215
17.5	Dettes de loyers	215
17.6	Covenants.....	216
17.7	Evolution de la dette	216
	NOTE 18 – PROVISIONS ET AUTRES PASSIFS FINANCIERS NON COURANTS	217

18.1	Provisions et passifs éventuels.....	218
18.2	Autres passifs financiers non courants.....	221
	NOTE 19 – PROVISIONS POUR RETRAITES ET ENGAGEMENTS ASSIMILES.....	222
19.1	Engagements de retraite et autres obligations au titre d'avantages postérieurs à l'emploi	222
19.2	Autres avantages à long terme	227
19.3	Plan d'actionnariat de la direction	227
19.4	Plans épargne du Groupe	229
	NOTE 20 – GESTION DES RISQUES FINANCIERS	230
20.1	Risque de liquidité	230
20.2	Risques de marché	232
	NOTE 21 – INSTRUMENTS FINANCIERS	235
	NOTE 22 – PARTIES LIEES	244
22.1	Transactions avec les entreprises associées	244
22.2	Transactions avec les Actionnaires.....	244
22.3	Transactions avec les Dirigeants.....	245
	NOTE 23 – OBLIGATIONS CONTRACTUELLES ET ENGAGEMENTS HORS BILAN	246
23.1	Engagements d'activités opérationnelles.....	246
23.2	Engagements de financement	248
	NOTE 24 – HONORAIRES D'AUDIT.....	249
	NOTE 25 – EVENEMENTS POSTERIEURS A LA CLOTURE	249

ETAT DE LA SITUATION FINANCIERE CONSOLIDÉE

<i>(en millions €)</i>	Notes	Exercice clos le 31 décembre	
		2019	2018
ACTIF			
Goodwill	9	550,9	552,0
Autres immobilisations incorporelles	10	499,3	559,3
Immobilisations corporelles	11	1 299,3	1 199,5
Participations dans des entreprises associées	3.3	0,6	0,6
Impôt différé	8.2	42,3	43,6
Autres actifs non courants	13	37,5	46,4
Actifs non courants		2 429,8	2 401,4
Part à court terme des actifs non courants		-	0,5
Stocks	14.1	455,2	477,9
Créances clients et autres actifs courants	14.2	178,9	190,9
Créances d'impôts exigibles	14	21,0	14,9
Trésorerie et équivalents de trésorerie	15	219,2	262,1
Actifs courants		874,3	946,3
Total Actifs		3 304,1	3 347,7
CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS			
Capital social	16.1	400,2	137,5
Réserves consolidées	16	(14,0)	(114,4)
Capitaux propres attribuables aux actionnaires		386,2	23,1
Intérêts ne donnant pas le contrôle		33,4	27,5
Capitaux propres		419,6	50,6
Dette financière et dérivés non courants	17	1 584,0	2 139,2
Provisions pour retraites et avantages assimilés	19	133,0	117,4
Impôt différé	8.2	166,6	192,6
Provisions et autres passifs financiers non-courants	18	43,1	52,8
Passifs non-courants		1 926,7	2 502,0
Dette financière et dérivés courants	17	225,9	105,4
Part à court terme des provisions et autres passifs financiers non-courants	18	51,9	41,1
Dettes fournisseurs	14.3	383,6	408,4
Passifs d'impôts exigibles	14	19,3	8,6
Autres passifs courants	14.3	277,1	231,6
Passifs courants		957,8	795,1
Total Capitaux propres et passifs		3 304,1	3 347,7

COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

<i>(en millions €)</i>	Notes	Exercice clos le 31 décembre	
		2019	2018
Chiffre d'affaires	5.1	2 585,9	2 415,8
Coût des ventes	5.2	(2 043,6)	(1 973,2)
Frais commerciaux, généraux et administratifs	5.2	(170,8)	(144,7)
Éléments liés aux acquisitions	6.1	(59,4)	(61,8)
Autres produits et charges opérationnels	6.2	(17,0)	(14,9)
Résultat opérationnel		295,1	221,2
Résultat financier	7	(115,9)	(146,8)
Résultat avant impôt		179,2	74,4
Impôt sur le résultat	8	(53,8)	(24,2)
Quote-part du résultat net des entreprises associées	3.3	(0,7)	(1,7)
Résultat net		124,6	48,5
<i>Attribuables aux actionnaires de la société</i>		<i>115,6</i>	<i>41,1</i>
<i>Attribuables aux intérêts ne donnant pas le contrôle</i>		<i>9,0</i>	<i>7,4</i>
Résultat de base par action <i>(en €)</i>	16.3	1,00	0,18
Résultat dilué par action <i>(en €)</i>	16.3	1,00	0,18

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

<i>(en millions €)</i>	Notes	Exercice clos le 31 décembre	
		2019	2018
Résultat net		124,6	48,5
<u>Éléments susceptibles d'être reclassés en résultat</u>			
Écarts de conversion		6,8	(44,2)
Variations de la juste valeur des instruments de couverture de flux de trésorerie		(20,6)	(23,6)
Impôt différé sur les éléments susceptibles d'être reclassés par la suite en résultat	<u>8.2</u>	5,5	6,1
	Total	(8,3)	(61,7)
<u>Éléments qui ne seront pas reclassés en résultat</u>			
Réévaluation du passif (de l'actif) net au titre des régimes à prestations définies	19.1	(8,0)	2,7
Impôt différé sur les éléments qui ne seront pas reclassés en résultat	8.2	2,3	(0,7)
	Total	(5,7)	2,0
Autres éléments du résultat global		(14,0)	(59,7)
Résultat global total (perte) de l'exercice		110,6	(11,2)
		<i>101,2</i>	<i>(11,9)</i>
		<i>9,4</i>	<i>0,7</i>

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

	<i>(en millions €)</i>	Notes	Exercice clos le 31 décembre	
			2019	2018
Résultat net			124,6	48,5
Quote-part du résultat net des entreprises associées, déduction faite des dividendes reçus		3.3	0,7	1,7
Amortissements et pertes de valeur des actifs			283,5	301,8
Gains et pertes sur cession d'actifs		6.2	(1,4)	6,6
Charges d'intérêts des dettes financières		17.7	68,8	92,3
Gains et pertes de change latent			(1,6)	0,0
Profit/perte sur la situation monétaire nette (IAS 29 - Hyperinflation)			5,8	0,7
Gains et pertes non réalisés découlant de variations de la juste valeur de dérivés			(2,9)	(0,5)
Variations des stocks			19,7	(27,7)
Variations des créances clients, dettes fournisseurs et des autres débiteurs et créditeurs			(13,9)	8,1
Charge d'impôt exigible		8.1	71,0	57,8
Impôts payés			(59,1)	(38,9)
Variations d'impôts différés et des provisions			1,6	(21,1)
Flux net de trésorerie liés aux activités opérationnelles			496,8	429,3
Acquisition d'immobilisations corporelles et d'immobilisations incorporelles		4.3	(252,5)	(225,0)
Augmentation (Diminution) des dettes sur immobilisations		14	19,3	(5,6)
Acquisitions de filiales déduction faite de la trésorerie acquise			(0,5)	0,0
Paiement différé lié à une acquisition de filiale			0,0	0,0
Investissements			(233,7)	(230,6)
Cessions d'immobilisations corporelles et immobilisations incorporelles			3,7	0,0
Cessions de titres mis en équivalence		3.1.2.1 & 3.1.2.2	0,0	14,0
Cessions			3,7	14,0
Augmentation des prêts, des dépôts et des prêts à court terme			(5,7)	(3,8)
Diminution des prêts, des dépôts et des prêts à court terme			13,7	0,4
Variations des prêts et des dépôts		13	8,0	(3,4)
Flux net de trésorerie liés aux activités d'investissement			(222,0)	(220,0)
Augmentation (Réduction) de capital		16	0,0	0,0
Transactions avec les actionnaires			0,0	0,0
Augmentations de capital des filiales souscrites par des tiers		19.4	7,2	5,8
Dividendes versés aux actionnaires minoritaires par les sociétés consolidées			(6,9)	(2,5)
Transactions avec les intérêts ne donnant pas le contrôle			0,3	3,3
Augmentation (Diminution) des découverts bancaires et autre dette à court terme		17	106,4	67,5
Augmentation de la dette à long terme		17	1 538,5	607,9
Diminution de la dette à long terme		17	(1 891,0)	(741,4)
Intérêts financiers payés		17.7	(70,4)	(99,8)
Variations de la dette brute			(316,5)	(165,8)
Flux net de trésorerie liés aux activités de financement			(316,2)	(162,5)
Augmentation (Diminution) de la trésorerie et équivalents de trésorerie			(41,4)	46,8
Incidence des variations du taux de change sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie			(1,5)	(4,7)
Incidence des variations de la juste valeur sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie			0,0	0,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie au début de l'exercice			262,1	220,1
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice			219,2	262,1

VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

(en millions €)	Notes	Capital Social	Prime d'émission	Réserve de conversion	Réserve de couverture	Autres réserves et report à nouveau	Capitaux propres attribuables aux actionnaires	Intérêts ne donnant pas le contrôle	Total Capitaux propres
Au 31 décembre 2017		137,5	0,0	(3,2)	1,5	(131,5)	4,4	19,1	23,4
IFR 9 – Impact de transition		0,0	0,0	0,0	0,0	3,3	3,3	0,1	3,4
IAS 29 Hyperinflation		0,0	0,0	0,0	0,0	14,5	14,5	10,4	24,9
Au 1^{er} janvier 2018		137,5	0,0	(3,2)	1,5	(113,9)	22,1	29,6	51,7
Autres éléments du résultat global		0,0	0,0	(31,3)	(22,7)	0,9	(52,9)	(6,8)	(59,7)
Résultat net (perte) de l'exercice		0,0	0,0	0,0	0,0	41,1	41,1	7,4	48,5
<i>Résultat global total (perte) de l'exercice</i>		<i>0,0</i>	<i>0,0</i>	<i>(31,3)</i>	<i>(22,7)</i>	<i>42,0</i>	<i>(11,9)</i>	<i>0,7</i>	<i>(11,2)</i>
Augmentation de Capital du Plan Epargne Groupe_Veralia Packaging		0,0	0,0	0,0	0,0	7,6	7,6	(1,8)	5,8
Dividendes / Distribution de prime d'émission		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	(1,3)	(1,3)
Rémunérations à base d'actions		0,0	0,0	0,0	0,0	4,5	4,5	0,2	4,7
IAS 29 Hyperinflation		0,0	0,0	0,0	0,0	1,1	1,1	0,8	1,9
Autres		0,0	0,0	0,0	0,0	(0,2)	(0,2)	(0,5)	(0,7)
Variations des intérêts ne donnant pas le contrôle		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Au 31 décembre 2018		137,5	0,0	(34,5)	(21,2)	(58,9)	23,1	27,5	50,6
IFRS 16 Impact de transition		0,0	0,0	0,0	0,0	0,2	0,2	0,0	0,2
Au 1^{er} janvier 2019		137,5	0,0	(34,5)	(21,2)	(58,7)	23,3	27,5	50,8
Autres éléments du résultat global		0,0	0,0	6,7	(20,8)	(0,3)	(14,4)	0,4	(14,0)
Résultat net (perte) de l'exercice		0,0	0,0	0,0	0,0	115,6	115,6	9,0	124,6
<i>Résultat global total (perte) de l'exercice</i>		<i>0,0</i>	<i>0,0</i>	<i>6,7</i>	<i>(20,8)</i>	<i>115,3</i>	<i>101,2</i>	<i>9,4</i>	<i>110,6</i>
Augmentation de capital	16.1	251,7	1,8	0,0	0,0	0,0	253,5	0,0	253,5
Augmentation de Capital du Plan Epargne Groupe_Veralia SA	16.1	11,0	76,6	0,0	0,0	(93,7)	(6,1)	6,1	0,0
Augmentation de Capital du Plan Epargne Groupe_Veralia Packaging		0,0	0,0	0,0	0,0	9,5	9,5	(2,3)	7,2
Dividendes / Distribution de prime d'émission		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	(6,3)	(6,3)
Rémunérations à base d'actions		0,0	0,0	0,0	0,0	5,7	5,7	0,0	5,7
IAS 29 Hyperinflation		0,0	0,0	0,0	0,0	9,5	9,5	6,4	15,9
Autres		0,0	0,0	0,2	(0,4)	(10,0)	(10,2)	(6,6)	(16,8)
Variations des intérêts ne donnant pas le contrôle		0,0	0,0	0,0	0,0	0	0	(0,8)	(0,8)
Au 31 décembre 2019		400,2	78,4	(27,6)	(42,4)	(22,4)	386,2	33,4	419,6

NOTE 1 – INFORMATIONS SUR LE GROUPE

1.1 CONSTITUTION ET CRÉATION

1.1.1 DÉNOMINATION SOCIALE

Au 31 décembre 2019, la dénomination sociale de la Société est « Verallia » et ce depuis le 20 juin 2019.

1.1.2. LIEU ET NUMERO D'IMMATRICULATION

La Société est immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de Nanterre sous le numéro 812 163 913. LEI : 5299007YZU978DE0ZY32

1.1.2 DATE DE CONSTITUTION ET DUREE DE LA SOCIETE

La Société a été constituée pour une durée de 99 ans à compter de son immatriculation le 23 juin 2015, sauf dissolution anticipée ou prorogation sur décision collective des actionnaires conformément à la loi et aux statuts.

L'exercice social commence le 1er janvier et se clôture le 31 décembre de chaque année.

1.1.3 SIEGE SOCIAL, FORME JURIDIQUE ET LEGISLATION APPLICABLE

Le siège social de la Société est situé 31 Place des Corolles, Tour Carpe Diem, Esplanade Nord, 92400 Courbevoie.

Au 31 décembre 2019, la Société est une société anonyme de droit français.

1.2 FAITS MARQUANTS

La société Verallia SA s'est introduite en Bourse sur Euronext le 4 octobre 2019.

Préalablement à cette introduction en bourse, la société a procédé le 20 septembre 2019 à l'incorporation à son capital du solde du prêt (principal et intérêts) qui lui avait été consenti par sa société mère, la société luxembourgeoise Horizon Intermediate Holdings S.C.A., via une augmentation de capital de la Société de 251,4 millions d'euros (Note 16).

Concomitamment à l'admission aux négociations de ses actions sur le marché réglementé d'Euronext, le Groupe a procédé à certaines opérations et réorganisations.

- la fusion-absorption de la société Horizon Holdings II par la société Horizon Holdings I, toutes deux filiales de la Société détenues à 100%, puis la fusion-absorption de la société Horizon Holdings I par la Société, ces opérations n'ont pas eu d'impact sur les états financiers consolidés du Groupe,
- la fusion-absorption par la Société de la société Horizon Intermediate Holdings S.C.A., mère de la Société et détenant celle-ci à 100%,
- l'apport par le FCPE Verallia à la Société de l'intégralité des actions ordinaires et de préférence à hauteur de 3,52% au 7 octobre 2019 qu'il détenait dans le capital de la filiale Verallia Packaging, en échange d'actions ordinaires nouvelles de la Société. Cette opération a conduit à reclasser des intérêts ne donnant pas le contrôle en capitaux propres part du groupe
- le remboursement intégral du Prêt à terme B d'un nominal de 1 125 millions d'euros et du Prêt à Terme C d'un nominal de 550 millions d'euros et la mise en place d'un nouveau Prêt à terme A d'un nominal de 1 500 millions d'euros le 7 octobre 2019,

- la mise en place d'une nouvelle ligne de crédit renouvelable de 500 millions d'euros le 7 octobre 2019 remplaçant celle de 325 millions d'euros. Cette ligne de crédit renouvelable constitue une source de financement sécurisée pour le Groupe (y compris le support éventuel de son programme d'émission de Negociable European Commercial Paper (Neu CP)).

1.3 ACTIVITÉS

Avec une présence industrielle dans 11 pays, Verallia est le troisième producteur mondial d'emballage en verre pour les boissons et les produits alimentaires. En 2019, le Groupe a produit environ 16 milliards de bouteilles et de pots. Le Groupe bénéficie d'un positionnement solide en Europe de l'Ouest et de l'Est, ainsi qu'en Amérique latine. Ses principales filiales sont situées dans les pays suivants : France, Italie, Allemagne, Espagne, Portugal, Argentine et Brésil. Verallia emploie environ 9 705 collaborateurs dans le monde, répartis sur 32 sites de production de verre, qui comptent au total 57 fours.

NOTE 2 - BASE DE PREPARATION DES ETATS FINANCIERS CONSOLIDES

2.1 DECLARATION DE CONFORMITE ET REFERENTIEL APPLICABLE

Les états financiers consolidés du Groupe Verallia au 31 décembre 2019 sont établis conformément aux normes comptables internationales (IFRS) telles que publiées par l'IASB (*International Accounting Standards Board*) et adoptées dans l'Union européenne en application du Règlement européen n°1606/2002 du 19 juillet 2002. Ils ont été arrêtés par le conseil d'administration du 20 février 2020.

Les normes comptables internationales comprennent les IFRS (International Financial Reporting Standards), IAS (International Accounting Standards) ainsi que leurs interprétations. Ce référentiel est consultable sur le site internet de la Commission européenne⁶⁸.

Les états financiers consolidés sont présentés en millions d'euros, avec arrondi au million d'euros près. Des écarts d'arrondis peuvent ainsi apparaître entre différents états.

Les principes comptables appliqués sont identiques à ceux appliqués dans les comptes consolidés au 31 décembre 2018 à l'exception des normes, amendements et interprétations suivants appliqués à compter du 1er janvier 2019 :

IFRS 16 contrats de location	1 ^{er} janvier 2019
Amendements à IAS 28 : Intérêts à long terme dans des entreprises associés et des coentreprises	1 ^{er} janvier 2019
Amendements à IAS 19 : Modification, réduction ou liquidation d'un régime	1 ^{er} janvier 2019
IFRIC 23 Incertitude relative au traitement des impôts sur le résultat	1 ^{er} janvier 2019
Améliorations annuelles des normes IFRS (Cycle 2015-2017)	1 ^{er} janvier 2019

Ces nouveaux textes n'ont pas eu d'impact significatif sur les comptes à l'exception d'IFRS 16. Les modifications des méthodes comptables qui en découlent sont détaillées en détail en note 11.

IFRIC 23 a été appliquée de manière rétrospective sans retraitement des comparatifs et a eu uniquement un impact de présentation correspondant au reclassement des provisions pour risques fiscaux en passifs d'impôts exigibles au 1er janvier 2019 (Note 8.5 & Note 18).

Le Groupe n'a pas appliqué les nouvelles normes, amendements et interprétations ci-dessous non encore entrés en vigueur :

⁶⁸ https://ec.europa.eu/info/index_en

NOUVELLES NORMES, AMENDEMENTS ET INTERPRÉTATIONS PUBLIÉS, NON ENCORE ENTRÉS EN VIGUEUR NI ADOPTÉS PAR ANTICIPATION PAR LE GROUPE

Modifications des références au Cadre conceptuel dans les normes IFRS	1 ^{er} janvier 2020
Amendements à IFRS 3 Regroupements d'entreprises	1 ^{er} janvier 2020
Amendements à IAS 1 et IAS 8 : modification de la définition du terme "significatif"	1 ^{er} janvier 2020

Dans le cadre de l'application de l'amendement phase 1 d'IFRS 9/IAS 39 relatif à la réforme des taux de référence qui a été publié en septembre 2019 et a été adopté par l'Union Européenne le 15 janvier 2020, les relations de couverture des instruments de taux ne seront pas remises en cause malgré la réforme.

Pour cela, le Groupe a décidé d'appliquer par anticipation au 31 Décembre 2019 l'amendement phase 1 et de fournir les informations requises jusqu'à la fin de la période d'incertitude, date de fin d'application de l'amendement.

Les relations de couverture de taux concernées par la réforme des taux d'intérêt de référence sont les swaps de taux d'intérêt, qualifiés de couverture de flux de trésorerie et la couverture de flux de trésorerie liée au nouveau prêt à terme A.

Le financement couvert et les instruments de couverture sont indexés sur l'Euribor.

Le Groupe s'attend à ce que le taux Euribor soit remplacé par l'Euribor hybride simultanément dans les contrats des instruments de couverture et les éléments couverts et estime ainsi que les relations de couverture de flux de trésorerie correspondantes resteront parfaitement efficaces.

Par conséquent, le Groupe n'anticipe pas d'impact significatif de la réforme des taux d'intérêt de référence sur ses relations de couverture.

2.2 PREMIERE APPLICATION D'IFRS-16

Le Groupe a adopté la norme IFRS 16 Contrats de location pour la première fois au 1er janvier 2019.

Le 13 janvier 2016, l'IASB a publié la norme IFRS 16 - Contrats de location, qui a été adoptée par l'Union européenne le 31 octobre 2017. IFRS 16 remplace IAS 17 et les interprétations IFRIC et SIC correspondantes. Elle supprime pour les preneurs les différents traitements comptables auparavant applicables aux contrats de location simple et de location-financement.

Les preneurs sont tenus de constater tous les contrats (sauf exceptions) selon des modalités similaires à celles actuellement imposées par IAS 17 pour les contrats de location-financement, comptabilisant ainsi à l'actif un droit d'utilisation représentant le droit d'utiliser l'actif loué sous-jacent et un passif locatif représentant l'obligation de payer les loyers sur la durée du contrat.

La norme prévoit toutefois des exemptions pour les contrats de courte durée (durée inférieure ou égale à 12 mois) ou ceux portant sur des actifs de faible valeur. Le Groupe a utilisé ces deux exemptions. Les contrats afférents concernent essentiellement le petit matériel industriel, les photocopieurs, les fontaines à eau et le matériel informatique.

Le Groupe présente l'actif « droit d'utilisation » dans le poste des immobilisations corporelles, sur la même ligne que les actifs sous-jacents de même nature dont il a la pleine propriété et il présente les dettes de loyers dans les postes « Dette financière et dérivés non courants » et « Dette financière et dérivés courants » de l'état de la situation financière.

Les nouveaux principes comptables appliqués conformément à IFRS 16 sont détaillés en note 11.

2.2.1 Méthode et impacts de transition

Le Groupe a appliqué la norme IFRS 16 selon la méthode rétrospective simplifiée, qui préconise d'enregistrer le cumul de l'effet de l'adoption d'IFRS 16 en ajustement du solde des réserves au 1er janvier 2019. En conséquence, les informations comparatives présentées pour 2018 n'ont pas été retraitées et elles sont donc présentées, comme précédemment, selon les principes de la norme IAS 17 et de ses interprétations.

À la date de transition soit au 1er janvier 2019, les dettes de loyers des contrats qualifiés de contrats de location simple selon IAS 17 ont été évaluées à la valeur des loyers restants dus, actualisée au moyen d'un taux d'actualisation unique pour chaque portefeuille de contrats homogènes. Ces taux sont basés sur le taux marginal d'emprunt par devise tenant compte notamment des environnements économiques spécifiques à chaque pays. Par ailleurs, les taux d'actualisation ont été déterminés en utilisant les durées résiduelles des contrats de location (plutôt que les durées d'origine).

Les actifs « droit d'utilisation » sont évalués à un montant égal à celui de la dette de loyers, retraité des loyers payés d'avance ou restants dus comptabilisés au bilan ainsi que des avantages accordés par les bailleurs.

Le Groupe loue en tant que preneur un certain nombre d'équipements (principalement chariots élévateurs) qui étaient précédemment qualifiés de contrats de location-financement selon IAS 17. Pour ces contrats de location-financement, les valeurs comptables de l'actif « droit d'utilisation » et du passif de loyers au 1er janvier 2019 ont été déterminées comme étant celles de l'actif loué sous-jacent et du passif de loyers qui avaient été calculées selon IAS 17 juste avant cette date.

Dans le cadre de la transition à IFRS 16, le Groupe a comptabilisé au bilan des actifs « droit d'utilisation » et des dettes de loyers supplémentaires au passif (en complément des locations financement existant au 31 décembre 2018). Les effets de la transition sont résumés ci-dessous.

(en millions €)	Au 1 ^{er} janvier 2019
Actifs « droit d'utilisation » présentés dans les immobilisations corporelles*	60,0
Passifs de loyers présentés dans les postes « des financière et dérivés » courants et non courants**	(60,4)
Reclassement bilanciel***	0,4

* Ce poste n'inclut pas les actifs selon IAS 17 comptabilisés au 31 décembre 2018 pour 1,7 million d'euros.

** Ce poste n'inclut pas la dette de location financement selon IAS 17 comptabilisée au 31 décembre 2018 pour 1,9 million d'euros.

***Reclassement des charges à payer liées aux étalements de franchise de loyer en diminution de l'actif « droit d'utilisation » dont 0,2 million d'euros d'impact à l'ouverture sur les capitaux propres.

Pour évaluer les dettes de loyers des contrats qui étaient classés auparavant parmi les contrats de location simple, le Groupe a actualisé les paiements de loyers au moyen du taux d'emprunt marginal au 1er janvier 2019. Le taux moyen pondéré s'élève à 4,02%.

La réconciliation entre les engagements hors bilan relatifs aux locations présentés dans les états financiers au 31 décembre 2018 et la dette de loyer IFRS 16 se présente ainsi :

(en millions €)	Au 1 ^{er} janvier 2019
Engagements de location simple au 31 décembre 2018	46,7

Engagements d'achats de prestations de service au 31 décembre 2018*	3,2
Dette de location financement selon IAS 17 au 31 décembre 2018	1,9
Effet des périodes optionnelles non prises en compte dans les engagements hors bilan**	16,2
Effet d'actualisation	(8,7)
Exemptions faibles valeurs et courtes durées	(0,6)
Autres	3,7
Dettes de loyer au 1^{er} janvier 2019 selon IFRS 16***	62,4

* Engagements hors bilan mentionnés en annexe des derniers états financiers annuels (Note 23.1.2 - ligne « Engagements d'achat non résiliables / Services » qui concerne principalement les plateformes logistiques).

** S'explique principalement par les entrepôts en Italie.

*** Ce poste inclut la dette de location financement selon IAS 17 comptabilisée au 31 décembre 2018 pour 1,9 million d'euros.

2.2.2 Impacts sur les comptes de l'exercice 2019

En conséquence de l'application de la norme IFRS 16 aux contrats de location précédemment qualifiés de contrats de location simple, le Groupe a comptabilisé 52,3 millions d'euros d'actifs « droit d'utilisation », 53,3 millions d'euros de dettes de loyers et 0,9 million d'euros d'impôts différés actifs au 31 décembre 2019.

Au titre également de ces contrats de location, le Groupe a comptabilisé des charges d'amortissement et des charges d'intérêts à la place des charges de loyers associées aux contrats de location simple. Il a ainsi comptabilisé 18,8 millions d'euros d'amortissement et 2,1 millions d'euros de charges d'intérêts au titre de ces contrats de location.

Concernant l'impact d'IFRS 16 sur les informations relatives aux secteurs opérationnels, voir la note 4.2 (Impact sur l'EBITDA ajusté).

2.3 ESTIMATIONS ET JUGEMENTS

Pour établir les états financiers consolidés, la Direction s'appuie sur des estimations et des hypothèses qui peuvent avoir une incidence sur les montants d'actifs, de passifs, de produits et de charges, ainsi que sur les informations présentées dans les notes. Ces estimations et hypothèses sont examinées à intervalles réguliers afin de s'assurer qu'elles sont raisonnables au vu de l'historique du Groupe, de la conjoncture économique et des informations dont dispose le Groupe. Les résultats réels peuvent se révéler différents des estimations utilisées. Les sources majeures d'incertitude relative aux estimations peuvent entraîner un ajustement significatif des montants des actifs et passifs au cours de l'exercice suivant. Outre le recours à des estimations, la Direction du Groupe doit faire preuve de jugement au moment de choisir et/ou d'appliquer un traitement comptable le plus adapté pour certaines opérations et activités, et de définir ses modalités d'application.

Les principales estimations et jugements relevant de la Direction dans le cadre de l'établissement des présents états financiers consolidés sont les suivants :

Principales estimations et jugements de la direction	Notes
Evaluation de la valeur recouvrable des goodwill et immobilisations	9 & 12
Recouvrabilité des impôts différés actifs	8
Evaluation des provisions et autres passifs financiers	18.1

Evaluation de la valeur des droits d'utilisation et de la dette de loyer	2.4
Evaluation des obligations au titre des prestations définies et les actifs du régime	19.1
Evaluation des dettes de put sur intérêts ne donnant pas le contrôle	18.2

2.4 PRINCIPES D'EVALUATION

Les états financiers consolidés ont été établis selon le principe du coût historique, à l'exception :

- De certains actifs et passifs financiers évalués en utilisant le modèle de la juste valeur (**Note 21**) ;
- Des actifs de régimes à prestations définies (**Note 19.1**).

PRINCIPES COMPTABLES

La juste valeur est définie comme le prix qui serait reçu pour la vente d'un actif ou payé pour le transfert d'un passif dans le cadre d'une opération ordonnée entre participants de marché à la date d'évaluation.

Les méthodes d'évaluation à la juste valeur des actifs et passifs financiers et non financiers tels que définis ci-avant, sont hiérarchisées selon les trois niveaux de juste valeur suivants :

- **Niveau 1** : Juste valeur évaluée sur la base de cours (non ajustés) observés sur des marchés actifs pour des actifs ou passifs identiques ;
- **Niveau 2** : Juste valeur évaluée à partir de données autres que les prix cotés sur des marchés actifs, qui sont observables directement (prix) ou indirectement (données dérivées de prix) ;
- **Niveau 3** : Juste valeur pour l'actif ou le passif évaluée à l'aide de données qui ne sont pas fondées sur des données de marché observables (données non observables).

2.5 TRANSACTIONS EN DEVISES ETRANGERES

PRINCIPES COMPTABLES

La devise de présentation du Groupe est l'euro qui est également la devise fonctionnelle de la société mère du Groupe. Chaque entité du Groupe détermine sa propre devise fonctionnelle, et l'ensemble de ses opérations financières est alors évalué dans cette devise.

Les états financiers des filiales qui ont une devise fonctionnelle différente de la devise de présentation sont convertis selon la méthode du cours de clôture :

- Les actifs et passifs, y compris le goodwill et les ajustements de juste valeur dans le cadre de la comptabilité d'acquisition, sont convertis en euro au cours de clôture, à savoir le cours du jour à la date de clôture ;
- Les postes du compte de résultat et des flux de trésorerie sont convertis en euro au cours moyen de la période, sauf si des écarts importants sont constatés.

Les écarts de conversion qui en résultent sont comptabilisés en autres éléments du résultat global contrepartie de la réserve de conversion au sein des capitaux propres. Lorsque qu'une entité étrangère est cédée, le montant cumulé des écarts de conversion dans les capitaux propres relatifs à cette entité est reclassé en résultat.

Les opérations libellées en devise étrangère sont converties en euro au cours de change prévalant à la date des opérations. Les actifs et passifs monétaires libellés en devises étrangères sont convertis au cours de clôture et les écarts de conversion qui en résultent sont comptabilisés dans le compte de résultat

au sein du résultat financier. Les actifs et passifs non-monétaires libellés en devises étrangères sont convertis au taux de change applicable le jour de l'opération.

Les écarts qui découlent de la conversion d'emprunts, prêts ou avances faisant partie en substance de l'investissement net dans une entité étrangère sont comptabilisés en autres éléments du résultat global en contrepartie de la réserve de conversion au sein des capitaux propres, et recyclés en résultat lors de la cession de l'investissement net.

Hyperinflation en Argentine

Courant 2018, l'Argentine a été considérée comme un pays « hyperinflationniste » au sens des règles IFRS, ce qui a rendu la norme IAS 29, *Information financière dans les économies hyperinflationnistes*, applicable.

Par conséquent, le Groupe applique la norme IAS 29 depuis le 1er janvier 2018. L'adoption d'IAS 29 impose de retraiter les actifs et passifs non-monétaires, les capitaux propres et le compte de résultat de la filiale du Groupe en Argentine, afin de refléter l'évolution du pouvoir d'achat de sa monnaie fonctionnelle. Le gain ou la perte sur la position monétaire nette est inclus(e) dans le résultat financier. De plus, les informations financières de la filiale du Groupe en Argentine sont converties en euro en appliquant le taux de change ayant cours à la date de clôture de la période concernée.

Les écarts de conversion accumulés au titre de la filiale de l'Argentine au 1er janvier 2018 ont été transférés en réserve depuis cette date. Le Groupe suivra la position définitive du Comité d'Interprétation de l'IASB lorsqu'elle sera publiée. :

	2019		2018	
	Taux de clôture	Taux moyen	Taux de clôture	Taux moyen
Real brésilien (EUR/BRL)	4,5	4,41	4,43	4,31
Peso argentin (EUR/ARS)*	67,14	53,76	43,13	32,89
Rouble russe (EUR/RUB)	69,48	72,46	79,56	74,02
Hryvnia ukrainienne (EUR/UAH)	26,71	28,93	31,69	32,1

* Selon IAS 29, toutes les informations financières sont converties au taux de clôture pour les filiales situées dans un pays considéré comme « hyperinflationniste » (applicable à l'Argentine en 2018).

NOTE 3 – METHODE ET PERIMETRE DE CONSOLIDATION

PRINCIPES COMPTABLES

Principes de consolidation

Les états financiers consolidés comprennent l'actif et le passif, le résultat et les flux de trésorerie de la Société et de ses filiales. Tous les soldes et opérations réciproques entre les sociétés contrôlées par le Groupe sont éliminés.

Les filiales sont les entités dont le Groupe a le contrôle. Le Groupe contrôle une entité lorsqu'il est exposé ou qu'il a droit à des rendements variables en raison de ses liens avec l'entité et qu'il a la capacité d'influer sur ces rendements du fait du pouvoir qu'il détient sur celle-ci. Les participations acquises dans ces entités sont consolidées à compter de la date à laquelle le contrôle est transféré au Groupe. Elles sont déconsolidées à compter de la date à laquelle le contrôle cesse d'être exercé. Pour plus d'informations sur les entreprises associées, voir la **note 3.3**.

3.1 VARIATION DE PERIMETRE

PRINCIPES COMPTABLES

Regroupements d'entreprises

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés conformément à la norme IFRS 3, *Regroupements d'entreprises*, en appliquant la méthode de l'acquisition.

Le goodwill correspond à :

- La juste valeur de la contrepartie transférée ; plus
- Le montant comptabilisé pour tout intérêt ne donnant pas le contrôle dans l'entreprise acquise ; plus
- Si le regroupement d'entreprises est réalisé par étapes, la juste valeur de toute participation précédemment détenue dans la société acquise ; moins
- Le montant net comptabilisé (généralement à la juste valeur) au titre des actifs identifiables acquis et des passifs repris.

Quand la différence est négative, un profit au titre de l'acquisition à des conditions avantageuses est comptabilisé immédiatement en résultat.

La contrepartie de l'acquisition est évaluée à la juste valeur, qui correspond à la somme des justes valeurs, à la date d'acquisition, des actifs transférés, des passifs encourus ou pris en charge et des titres de capitaux propres émis en échange du contrôle de la société acquise. Lorsque la contrepartie transférée par la Société dans le cadre d'un regroupement d'entreprises comprend un accord de contrepartie éventuelle, la contrepartie éventuelle est évaluée à la juste valeur. Les variations ultérieures de la juste valeur de la contrepartie éventuelle correspondant à des instruments de dette sont portées au compte de résultat.

Les coûts liés à l'acquisition sont enregistrés en tant que charges lorsqu'ils sont engagés et sont comptabilisés au sein des « Éléments liés aux acquisitions » dans le compte de résultat consolidé.

À la date d'acquisition, le Groupe comptabilise les actifs acquis et les passifs pris en charge identifiables (actif net identifiable) des filiales, sur la base de leur juste valeur à cette même date (sauf exceptions). Les actifs et passifs comptabilisés pourront être ajustés pendant une période maximale de 12 mois à compter de la date d'acquisition, en fonction des nouvelles informations recueillies sur les faits et circonstances existant à la date d'acquisition.

Pour les regroupements d'entreprises résultant en une participation inférieure à 100 %, les intérêts ne donnant pas le contrôle dans la société acquise (à savoir toute participation qui donne à ses détenteurs le droit à une quote-part de l'actif net de la société acquise), tels qu'à la date d'acquisition, sont mesurées :

- Soit à la juste valeur, de sorte qu'une partie du goodwill comptabilisé au moment du regroupement est alloué aux intérêts ne donnant pas le contrôle (méthode du « goodwill complet ») ;
- Soit selon la quote-part de l'actif net identifiable de la société acquise, de sorte que seul le goodwill attribuable au Groupe est comptabilisé (méthode du « goodwill partiel »).

La méthode appliquée est retenue selon des facteurs propres à chaque opération.

En 2015, par le biais de sa filiale Verallia Packaging, la Société a fait l'acquisition de la quasi-totalité des entités et des activités du segment Emballage de la Compagnie de Saint-Gobain, dans ce contexte, les intérêts ne donnant pas le contrôle ont été évalués selon la méthode du « goodwill partiel ».

Évolution des participations (%) dans les filiales sans changement de contrôle

Les opérations avec des intérêts ne donnant pas le contrôle, qui n'induisent pas de gain ou de perte de contrôle, sont comptabilisées comme des opérations sur capitaux propres – autrement dit des opérations avec les actionnaires agissant en cette qualité. La différence entre la juste valeur de toute contrepartie versée et la valeur comptable de la quote-part acquise ou cédée de l'actif net de la filiale est inscrite dans les capitaux propres.

Engagements d'achat d'intérêts ne donnant pas le contrôle

Les engagements d'achat des intérêts ne donnant pas le contrôle donnent lieu à la comptabilisation dans les états financiers d'un passif au sein du poste « Provisions et autres passifs financiers non courants », qui correspond à la valeur actualisée du prix d'exercice estimé de l'option de vente à la main des minoritaires, avec une diminution correspondante des intérêts ne donnant pas le contrôle et des capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère pour le solde le cas échéant. Toute variation ultérieure de la juste valeur du passif est comptabilisée par le biais d'un ajustement des capitaux propres.

Actifs et passifs détenus en vue de la vente et activités abandonnées

Lorsque le Groupe s'attend à recouvrer la valeur d'un actif, ou d'un groupe d'actifs, par sa vente plutôt que par son utilisation, cet actif est présenté distinctement sur la ligne « Actifs détenus en vue de leur vente » de l'état de la situation financière, conformément à la norme IFRS 5, *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées*. Les passifs relatifs à cet actif, le cas échéant, sont également présentés sur une ligne distincte de l'état de la situation financière (« Passifs liés aux actifs détenus en vue de leur vente »).

Un actif classé comme tel est évalué au montant le plus faible de sa valeur comptable et de sa juste valeur, diminuée des frais liés à la vente. Les immobilisations classées en actifs détenus en vue de la vente cessent d'être amorties à partir de la date à laquelle elles remplissent les conditions pour être classées en tant qu'actifs détenus en vue de la vente.

Une activité abandonnée est soit une composante du Groupe dont celui-ci s'est séparé soit une activité qui est classée comme détenue en vue de la vente et :

- Qui représente une ligne d'activité ou une région géographique principale et distincte ; et
- Fait partie d'un plan unique et coordonné pour se séparer d'une ligne d'activité ou d'une région géographique et distincte ; ou
- Est une activité acquise exclusivement en vue de la revente

Lorsqu'une activité est classée en activité abandonnée, le compte de résultat et le tableau de flux de trésorerie comparatifs sont retraités comme si l'activité avait satisfait aux critères d'une activité abandonnée à compter de l'ouverture de la période comparative.

Dans les présents états financiers, aucun actif non courant ne remplit les critères de classement en actifs détenus en vue de la vente et aucune des activités cédées durant l'exercice ne remplissait les critères de classement en activités abandonnées.

ESTIMATIONS ET HYPOTHÈSES RETENUES PAR LA DIRECTION

La détermination de la juste valeur des actifs et des passifs à la date d'acquisition conduit le Groupe à recourir à des estimations en suivant plusieurs méthodes et avec l'aide d'experts indépendants en évaluation. Ces estimations sont fondées sur un certain nombre d'hypothèses et d'appréciations.

Les hypothèses importantes retenues pour déterminer la répartition de la juste valeur comprennent les méthodes d'évaluation suivantes : l'approche par les coûts, l'approche par les revenus et l'approche de marché. Ces méthodes sont fondées sur les projections de flux de trésorerie et les taux d'actualisation afférents, les indices sectoriels, les prix du marché concernant le coût de remplacement et les opérations comparables sur le marché.

3.1.1 Changements survenus en 2019

Il n'y a aucune variation de périmètre significative autre que la réorganisation liée à l'introduction en bourse décrite en note 1.2 « Faits marquants ».

3.1.2 Changements survenus en 2018

3.1.2.1 Cession d'Alver

En mai 2018, la cession de la filiale du Groupe en Algérie à un industriel local a été finalisée pour un prix symbolique de 600 000 dinars (soit environ 4 000 euros). Ceci a donné lieu à une perte de 3,6 millions d'euros comptabilisée en « Autres produits et charges opérationnels » au 31 décembre 2018, principalement liée au recyclage en résultat de la réserve de conversion. (**Note 6.2**). Pour mémoire, les immobilisations corporelles de la filiale avaient été entièrement dépréciées en 2017 à hauteur de 35 millions d'euros (**Note 6.2**).

3.1.2.2 Cession d'IVN

Le 26 octobre 2018, le Groupe a finalisé la vente de sa participation dans l'entreprise associée IVN (Société brésilienne « Indústria Vidreira do Nordeste »). Sur l'exercice 2018, un résultat de 14 millions d'euros a été constaté pour cette cession (**Note 18.1.5**).

3.2 LISTE DES PRINCIPALES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES

Entité	Pays	% d'intérêt		Méthode de consolidation
		2019	2018	
Verallia SA	France	100,0%	100,0%	Société Mère
Horizon Holdings Germany	Allemagne	100,0%	97,1%	Intégration globale
Verallia Deutschland (ex SG Oberland Aktiengesellschaft)	Allemagne	100,0%	97,1%	Intégration globale
Rayen-Cura SAIC	Argentine	60,0%	58,2%	Intégration globale
Verallia Brazil (ex SG Vidros SA)	Brésil	100,0%	97,1%	Intégration globale
Inversiones Verallia Chile (ex Inversiones SG Chili)	Chili	100,0%	97,1%	Intégration globale
Verallia Chile (ex SG Envases)	Chili	100,0%	97,1%	Intégration globale
Horizon Holdings Vitrum Spain	Espagne	100,0%	97,1%	Intégration globale
Verallia Spain (ex SG Vicasa)	Espagne	99,9%	97,0%	Intégration globale
Etablissements René Salomon	France	100,0%	97,1%	Intégration globale
Everglass	France	100,0%	97,1%	Intégration globale
Horizon Holdings I	France	Fusionnée*	100,0%	/
Horizon Holdings II	France	Fusionnée*	100,0%	/
Saga Décor	France	100,0%	97,1%	Intégration globale
Société Charentaise de Décor	France	100,0%	97,1%	Intégration globale
Verallia France (ex SG Emballage)	France	100,0%	97,1%	Intégration globale
Verallia Packaging (ex Horizon Holdings III)	France	100,0%	97,1%	Intégration globale
VOA Verrerie d'Albi	France	100,0%	97,1%	Intégration globale
Verallia Italia (ex Saint-Gobain Vetri Spa)	Italie	100,0%	97,1%	Intégration globale
Verallia Polska (ex Euroverlux Sp. Z.o.o)	Pologne	100,0%	97,1%	Intégration globale
Verallia Portugal (ex SG Mondego SA)	Portugal	99,9%	97,0%	Intégration globale

Kavminsteklo Zao	Russie	98,6%	95,8%	Intégration globale
Zao Kamyshinsky Steklotarny ZA	Russie	96,5%	92,8%	Intégration globale
Verallia Ukraine (ex Consumers SKLO Zorya)	Ukraine	100%	93,9%	Intégration globale

* Comme évoqué dans le paragraphe 1.2 Faits marquants, les sociétés Horizon Holdings I et Horizon Holdings II ont été fusionnées dans Verallia SA le 7 octobre 2019.

3.3 PARTICIPATIONS DANS LES ENTREPRISES MISES EN EQUIVALENCE

PRINCIPES COMPTABLES

Entreprises associées

Les entreprises associées sont des entreprises dans lesquelles le Groupe exerce une influence notable c'est-à-dire dispose du pouvoir de participer aux décisions de politique financière et opérationnelle, sans toutefois exercer un contrôle ou un contrôle conjoint sur ces politiques. Elles sont comptabilisées dans les états financiers consolidés selon la méthode de la mise en équivalence.

Méthode de la mise en équivalence

Selon la méthode de la mise en équivalence, une participation détenue dans une entreprise associée doit être comptabilisée initialement au coût d'acquisition, puis ensuite ajustée selon la quote-part du Groupe dans le résultat et, le cas échéant, dans les autres éléments du résultat global de l'entreprise associée ainsi que les dividendes. Le goodwill est inclus dans la valeur comptable de la participation. Toutes pertes ou reprises de valeur des participations et tous résultats de cession de participations dans des sociétés mises en équivalence sont présentées sur la ligne « Quote-part du résultat net des entreprises associées » du compte de résultat.

Les gains découlant des transactions avec les entités mises en équivalence sont éliminés par la contrepartie des titres mis en équivalence à concurrence des parts d'intérêt du Groupe dans l'entreprise. Les pertes sont éliminées de la même façon que les gains, mais seulement dans la mesure où elles ne sont pas représentatives d'une perte de valeur.

Le Groupe détient plusieurs participations dans des entreprises associées, aucune n'ayant une importance significative à titre individuel :

Entité	Pays	Participation (%) au 31 décembre		
		2019	2018	Méthode comptable
Vetresco SRL	Italie	40,00%	39,08%	Mise en équivalence
Cogeneradores Vidrieros	Espagne	25,75%	25,19%	Mise en équivalence

Les variations des participations dans les entreprises associées se décomposent comme suit :

(en millions €)	Exercice clos le 31 décembre	
	2019	2018
À l'ouverture		
Valeur brute	0,6	5,6
Dépréciation	0,0	0,0
Participations dans les entreprises associées - Valeur nette	0,6	5,6
Variations au cours de la période		
Écarts de conversion	0,0	0,0
Transferts, émissions d'actions et autres mouvements	0,7	(3,3)
Dividende versé	0,0	0,0
Quote-part dans le résultat des entreprises associées	(0,7)	(1,7)
Total des variations	0,0	(5,0)

À la clôture		
Valeur brute	0,6	0,6
Dépréciation	0,0	0,0
Participations dans les entreprises associées – Valeur nette	0,6	0,6

Le tableau ci-dessous présente les principales informations financières concernant les participations associées (présentées à 100 %) :

<i>(en millions €)</i>	Exercice clos le 31 décembre	
	2019	2018
Capitaux propres	(1,6)	(1,3)
Total du bilan	39,7	39,2
Total du chiffre d'affaires	48,3	42,5
Résultat net	(0,5)	(1,7)

NOTE 4 – INFORMATIONS SECTORIELLES

PRINCIPES COMPTABLES

Définition des secteurs opérationnels

Conformément à IFRS 8, *Secteurs opérationnels*, l'information sectorielle doit être organisée selon des secteurs opérationnels pour lesquels les résultats sont régulièrement examinés par le principal décideur opérationnel (PDO) afin de prendre des décisions quant aux ressources à affecter aux secteurs et d'évaluer leurs performances.

4.1 BASE DE SECTORISATION

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 8, *Information sectorielle*, le Groupe a identifié les 3 secteurs opérationnels suivants qui correspondent aux zones géographiques d'implantation des actifs :

- **L'Europe du Sud et de l'Ouest** comprenant les sites de production localisés en France, en Italie, en Espagne, au Portugal et en Algérie (jusqu'en mai 2018). Au sein de cette région, les activités de Verallia sont principalement orientées vers les bouteilles de vins tranquilles et vins pétillants et les contenants pour spiritueux, segments de marché dont la croissance est portée par les exportations.
- **L'Europe du Nord et de l'Est** comprenant les sites localisés en Allemagne, en Russie, en Pologne et en Ukraine. Les activités du Groupe en Europe du Nord et de l'Est sont principalement orientées vers les bouteilles pour la bière, particulièrement en Allemagne ainsi que les pots et bouteilles pour l'alimentaire, destinés en grande partie aux marchés locaux.
- **L'Amérique latine** comprenant les sites localisés au Brésil, en Argentine et au Chili. Les activités du Groupe en Amérique latine sont principalement orientées vers les bouteilles pour les vins tranquilles, segment de marché dont les principaux débouchés se situent à l'exportation, ainsi que les bouteilles pour la bière, particulièrement au Brésil.

Les secteurs opérationnels ci-dessus correspondent aux secteurs de reporting, en l'absence de regroupement effectué par le Groupe.

Ce découpage sectoriel est le reflet de l'organisation managériale du Groupe mise en place à l'occasion de l'introduction en bourse ainsi que de son reporting interne tel que soumis au Conseil d'Administration, principal décideur opérationnel (« PDO ») de la société Verallia. Ce reporting permet d'évaluer la performance des secteurs opérationnels, à partir de l'indicateur d'EBITDA ajusté et de décider de l'allocation des ressources notamment des investissements.

4.2 INDICATEURS CLES DE PERFORMANCE

Le Groupe a recours aux agrégats suivants pour évaluer la performance des secteurs opérationnels présentés :

- Le chiffre d'affaires correspondant au chiffre d'affaires présenté dans les comptes consolidés.
- Les investissements correspondant aux acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles du Groupe.
- L'EBITDA ajusté, indicateur de suivi de la performance sous-jacente des activités après retraitement de certaines charges et/ou produits à caractère non récurrents ou de nature à fausser la lecture de la performance de l'entreprise.

L'EBITDA ajusté est calculé sur la base du résultat opérationnel retraité des dépréciations et amortissements, des coûts liés aux restructurations, des coûts liés aux acquisitions et M&A, des effets d'hyperinflation, des plans d'actionnariat du management, des effets liés aux cessions et risques filiales, des frais de fermeture de sites et autres éléments.

S'agissant d'un agrégat non directement présenté au compte de résultat consolidé, une réconciliation avec les comptes consolidés IFRS est présentée conformément aux dispositions de la norme IFRS 8 :

<i>(en millions €)</i>	Notes	Exercice clos le 31 décembre	
		2019	2018
Résultat net		124,6	48,5
Résultat financier		115,9	146,8
Impôt sur les sociétés		53,8	24,2
Quote-part du résultat net des entreprises mises en équivalence		0,7	1,7
Résultat opérationnel		295,1	221,2
Amortissements et dépréciations	A	283,5	298,2
Coûts de restructuration	B	2,9	7,2
Coûts d'acquisitions et M&A	C	(2,1)	0,2
IAS 29 Hyperinflation (Argentine)		1,6	2,5
Plan d'actionnariat du Management et coûts associés	D	11,5	5,7
Cession et risques filiales	E	0,0	(8,8)
Fermeture du site Sao Paulo	F	2,4	11,4
Autres	G	20,3	5,8
EBITDA ajusté		615,2	543,3

- A. Inclut les amortissements liés aux immobilisations incorporelles et corporelles (**Note 5.2**), les amortissements des immobilisations incorporelles acquises par le biais de regroupements d'entreprises (**Note 6.1**) et les dépréciations d'immobilisations corporelles (**Note 6.2**).
- B. Correspond aux coûts de restructuration (**Note 6.2**).
- C. Correspond aux coûts d'acquisition et M&A (**Note 6.1**). En 2019, comprend principalement une reprise de provision pour charges à payer RETT constatée dans le cadre de l'acquisition de la division Emballage de la Compagnie de Saint-Gobain en 2015.
- D. Correspond aux plans de rémunération en actions (**Notes 5.2 et 19.3**).
- E. Correspond principalement aux effets liés aux cessions d'IVN et Alver en 2018 (**Notes 6.2**).

- F. Correspond à la fermeture du site de Sao Paulo (Brésil), et comprend en 2018 les couts de restructuration y afférents.
- G. Correspond en 2019,
- à l'impact en France du coût des services passés suite à l'évolution de la convention collective nationale des industries de fabrication mécanique du verre pour un montant de 7 millions.
 - aux frais d'introduction en bourse pour 10,3 millions.

Par ailleurs, le Groupe ne suit aucun indicateur de passifs sectoriels, l'endettement financier étant piloté de manière centralisée et non au niveau des trois secteurs de reporting.

4.3 INFORMATIONS SUR LES SECTEURS

(en millions €)	Notes	Exercice clos le 31 décembre 2019				Total Groupe
		Europe du Nord et de l'Est	Europe du Sud et de l'Ouest	Amérique latine	Eliminations	
Chiffre d'affaires des activités avec des clients externes	5.1	567,6	1 753,7	264,6	0,0	2 585,9
Chiffre d'affaires intersectoriel		12,7	2,5	0,0	(15,2)	0,0
Total Chiffre d'affaires sectoriel		580,3	1 756,2	264,6	(15,2)	2 585,9
EBITDA ajusté	4.2	124,9	411,5	78,8	0,0	615,2
<i>Dont impact lié à IFRS16</i>		2,4	16,6	1,2		20,2
Dépenses d'investissement		41,2	166,8	44,5	0,0	252,5

(en millions €)	Notes	Exercice clos le 31 décembre 2018				Total Groupe
		Europe du Nord et de l'Est	Europe du Sud et de l'Ouest	Amérique latine	Eliminations	
Chiffre d'affaires des activités avec des clients externes	5.1	520,9	1 648,9	246,0	0,0	2 415,8
Chiffre d'affaires intersectoriel		14,1	42,8	1,0	(57,9)	0,0
Total Chiffre d'affaires sectoriel		535,0	1 691,7	247,0	(57,9)	2 415,8
EBITDA ajusté	4.2	110,2	356,5	76,7	0,0	543,3
Dépenses d'investissement		34,3	137,1	53,6	0,0	225,0

4.4 REPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR « MARCHES FINAUX »

Conformément à IFRS 8.32, le Groupe présente ci-dessous la ventilation du chiffre d'affaires en fonction des utilisations attendues des emballages en verre (notion de « marché final » telle que définie en interne) :

(en millions €)	Exercice clos le 31 décembre	
	2019	2018
Vins tranquilles	838,8	799,7
Vins pétillants	307,5	287,8
Spiritueux	318,6	290,0
Bières	328,5	289,1
Produits alimentaires	425,7	404,9
Boissons non alcoolisées	300,3	275,7
Autres	66,5	68,6
Chiffre d'affaires	2 585,9	2 415,8

4.5 INFORMATIONS AU NIVEAU DE L'ENTITE

Conformément à IFRS 8.33, le chiffre d'affaires réalisé en France et à l'étranger est présenté en **note 5.1.1**.

Par ailleurs, la répartition par zone géographique des actifs non courants autres que le Goodwill, les relations clients et les ajustements de juste valeur sur immobilisations corporelles, ainsi que les instruments financiers, les actifs d'impôts différés et les actifs relatifs aux avantages postérieurs à l'emploi est présentée ci-dessous.

<i>(en millions €)</i>	Exercice clos le 31 décembre	
	2019	2018
France	288,7	300,2
Italie	330,2	273,5
Espagne	198,7	178,5
Allemagne	190,7	186,6
Autres pays	285,7	253,5
Total	1 294,0	1 192,3

Les relations clients ne sont pas suivies par le Groupe par pays et ont ainsi été exclues de l'analyse des actifs non courants ventilés par pays.

4.6 INFORMATIONS RELATIVES AUX PRINCIPAUX CLIENTS

Aucun client du Groupe ne représente individuellement plus de 10% des ventes en 2019 et 2018.

NOTE 5 – ELEMENTS DU RESULTAT OPERATIONNEL

5.1 CHIFFRE D'AFFAIRES

PRINCIPES COMPTABLES

Les activités de Verallia couvrent essentiellement la fabrication d'emballages en verre pour les boissons et les produits alimentaires (bouteilles et pots).

Conformément aux usages du commerce et des pratiques en vigueur sur les marchés sur lesquels le Groupe opère, les accords commerciaux avec les clients ne comportent généralement pas d'engagement de volumes d'achat ni pénalités de résiliation significatives. Par ailleurs, aucun versement forfaitaire initial significatif n'est effectué. Ainsi, chaque commande combinée à un contrat cadre éventuel correspond à un contrat au sens d'IFRS 15. Les contrats courent généralement sur une période inférieure à un an et en vertu des dispositions d'IFRS 15, le carnet de commandes n'est donc pas présenté. Les coûts d'obtention des contrats ne sont pas significatifs.

Chaque contrat contient une obligation de performance correspondant à la livraison des bouteilles et pots. Le chiffre d'affaires généré par la vente de bouteilles et de pots est comptabilisé au moment où le contrôle de l'actif est transféré au client, soit lorsque le produit est expédié ou livré, en fonction des incoterms.

Dans le cadre de son fonctionnement, en dehors des prestations de transport, le Groupe n'implique pas d'intermédiaire dans la vente des biens à ses clients. De ce fait, l'analyse agent / principal n'est pas pertinente.

Le chiffre d'affaires correspond au montant à recevoir pour les biens fournis dans le cours normal des activités, à l'exception des montants collectés pour le compte de tiers tels que les taxes sur les ventes, les taxes sur les biens et services et les taxes sur la valeur ajoutée.

Les moules sont comptabilisés en immobilisations corporelles dans la mesure où leur achat ne constitue pas une obligation de prestation distincte (absence de transfert du contrôle de ceux-ci aux clients).

Les contrats ne sont assortis d'aucune composante de financement puisque le délai entre la comptabilisation du chiffre d'affaires et le paiement est généralement court. De ce fait, le Groupe

n'ajuste pas le prix de transaction en fonction de la valeur temps de l'argent. Par ailleurs, les actifs et passifs de contrat ne sont pas significatifs.

5.1.1 Chiffre d'affaires par pays d'origine

<i>(en millions €)</i>	Exercice clos le 31 décembre	
	2019	2018
France	760,0	718,9
Italie	514,5	481,0
Espagne	388,7	356,2
Allemagne	407,3	385,0
Autres pays	515,4	474,7
Total chiffre d'affaires	2 585,9	2 415,8

Le pays d'origine correspond au lieu d'implantation de l'entité facturant le chiffre d'affaires.

5.2 CHARGES PAR FONCTION ET PAR NATURE

PRINCIPES COMPTABLES

Coût des ventes

Le coût des ventes comprend l'ensemble des coûts directement ou indirectement liés aux produits vendus. Il s'agit principalement des coûts des matières premières, de l'énergie, des charges salariales, des coûts de transport, des amortissements des équipements de production.

Frais commerciaux, généraux et administratifs

Les frais commerciaux, généraux et administratifs comprennent l'ensemble des frais liés aux activités de direction générale, de marketing, de finance et comptabilité, d'informatique, juridiques, de ressources humaines, techniques et de recherche et développement.

La répartition du coût des ventes et des frais commerciaux, généraux et administratifs par nature de charges se présente comme suit :

<i>(en millions €)</i>	Exercice clos le 31 décembre		
	Notes	2019	2018
Matières premières, énergie, transport et autres coûts de production		(1 506,8)	(1 410,3)
Frais de personnel	A	(485,1)	(477,0)
Amortissements	B	(222,5)	(230,6)
Total des Coûts des ventes et Frais commerciaux, généraux et administratifs	C	(2 214,4)	(2 117,9)

A. Les frais de personnel incluent :

- 10,5 millions d'euros en 2019 et 4,5 millions d'euros en 2018 de coûts liés aux avantages postérieurs à l'emploi (**Notes 19.1 et 19.2**).
- 11,5 millions d'euros en 2019 et 5,7 millions d'euros en 2018, de coûts relatifs aux plans de rémunération en actions (**Note 19.3**).

B. Inclut les amortissements des immobilisations incorporelles et des immobilisations corporelles (**Notes 10 et 11**), à l'exception de la relation client qui est en « Eléments liés aux acquisitions ».

- C. Inclut des frais de recherche et développement à hauteur de 4,9 millions d'euros en 2019 et 5,1 millions d'euros en 2018.

NOTE 6 – AUTRES ELEMENTS DU RESULTAT OPERATIONNEL

6.1 ELEMENTS LIES AUX ACQUISITIONS

PRINCIPES COMPTABLES

Les éléments liés aux acquisitions concernent principalement l'impact des ajustements comptabilisés dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition (dotations aux amortissements des actifs exclusivement reconnus par le biais de regroupements d'entreprises, tels que les relations clients), ainsi que les coûts d'acquisition tels que les honoraires divers et les coûts de due diligence dans le cadre d'acquisitions réalisées ou envisagées. Ces éléments sont présentés sur une ligne distincte des « frais commerciaux généraux et administratifs » compte tenu de leur matérialité.

<i>(en millions €)</i>	Exercice clos le 31 décembre		
	Notes	2019	2018
Coûts d'acquisition et M&A	A	2,1	(0,2)
Amortissement des immobilisations incorporelles acquises par le biais de regroupements d'entreprises	B	(61,5)	(61,6)
Éléments liés aux acquisitions		(59,4)	(61,8)

- A. Le poste « Coûts d'acquisition et M&A » se compose essentiellement de la reprise de la provision (2,1 millions d'euros) au titre de la taxe allemande sur les droits de mutations immobilières (RETT), liée à l'acquisition de 2015.
- B. Représente l'amortissement des relations clients (740 millions d'euros de valeur brute à l'origine) sur une durée d'utilité de 12 ans.

6.2 AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPERATIONNELS

PRINCIPES COMPTABLES

Les autres produits et charges opérationnels correspondent à des événements significatifs intervenus pendant la période de nature à fausser la lecture de la performance de l'entreprise. Ils englobent notamment les gains et pertes sur cessions, les pertes de valeur, les litiges importants en dehors du cours normal des activités, les coûts de restructuration encourus lors de la cession ou de l'arrêt d'activités, et les coûts relatifs aux mesures de réduction des effectifs.

Les autres produits et charges opérationnels se décomposent ainsi :

(en millions €)	Exercice clos le 31 décembre		
	Notes	2019	2018
Gains sur cessions d'actifs	A	3,2	0,6
Reprise des dépréciations d'actifs	B	1,3	13,6
Autres produits		4,5	14,2
Coûts de restructuration	C	(2,9)	(10,7)
Pertes sur cessions d'actifs et actifs mis au rebut		(1,9)	(7,2)
Dépréciation d'actifs	C	(2,0)	(10,3)
Autres	D	(14,7)	(0,9)
Autres charges		(21,5)	(29,1)
Autres charges - net		(17,0)	(14,9)

- A. Au 31 décembre 2019, les gains sur cessions d'actifs sont essentiellement liés aux remboursements d'assurance perçus au titre de sinistres sur actifs.
- B. En 2018 : principalement lié à la cession de l'entreprise associée IVN au Brésil qui a généré la reprise de dépréciation du prêt constatée en 2016 (**Note 18.1.5**).
- C. En 2018 : principalement lié aux coûts relatifs à la fermeture du site de Sao Paulo au Brésil.
- D. Pour l'exercice 2019, le poste « Autres » correspond principalement aux frais relatifs à l'introduction en bourse pour 10,3 millions d'euros.

NOTE 7 – RESULTAT FINANCIER

PRINCIPES COMPTABLES

Le résultat financier englobe pour l'essentiel les charges d'intérêts sur les emprunts, la désactualisation des actifs financiers et des provisions, le coût financier relatif aux régimes de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi, les commissions d'affacturage, les frais bancaires, la variation de la juste valeur des instruments dérivés non qualifiés d'instruments de couverture, et les gains ou pertes de change latents et réalisés. Par ailleurs, il inclut les intérêts sur contrats de location-financement sur l'exercice 2018 tandis qu'il inclut les intérêts sur la dette de loyers déterminée conformément à IFRS 16 sur l'ensemble des contrats de location (hors exemption) sur l'exercice 2019.

Les produits financiers sont pour l'essentiel composés des produits de trésorerie et équivalents de trésorerie.

(en millions €)	Exercice clos le 31 décembre		
	Notes	2019	2018
Charges d'intérêts hors dette de loyer	A	(73,5)	(96,1)
Charges d'intérêts liées à la dette de loyer		(2,1)	0,0
Amortissement des frais d'émission d'emprunt, et autres	B	(18,2)	(21,4)
Autres gains et pertes liés à l'endettement	C	3,1	3,5
Produits financiers de la trésorerie		9,3	9,4
Coût de l'endettement financier net *		(81,4)	(104,6)
Coûts de refinancement	D	(23,0)	(31,0)
Gains et pertes de change	E	(0,2)	(4,3)
Charge d'intérêt nette relative aux régimes de retraite et autres avantages	19.1	(1,8)	(1,8)
Profit (Perte) sur la situation monétaire nette en Argentine (IAS 29)	2.5	(9,5)	(5,0)

Résultat financier	(115,9)	(146,8)
* Le coût de l'endettement financier net comprend le montant des charges d'intérêt (incluant les intérêts sur contrats de location-financement en 2018 et les intérêts sur dette de loyer IFRS 16 en 2019), les amortissements des frais d'émission d'emprunt, les commissions d'affacturage, les autres frais bancaires, les autres gains et pertes liés à l'endettement et les produits financiers de la trésorerie mais il ne comprend pas les coûts de refinancement.		

Les principaux postes du résultat financier s'expliquent par :

- A. les charges d'intérêts sur les emprunts (**Note 17**). La baisse de ce poste s'explique notamment par les opérations de refinancement du second semestre 2018 et le refinancement à des conditions très attractives lors de l'introduction en bourse qui ont permis une importante diminution de la charge nette financière ;
- B. l'amortissement des frais de financement et primes d'émission d'emprunt ainsi que les commissions d'affacturages et autres frais bancaires ;
- C. l'amortissement IFRS de la juste valeur du floor ;
- D. l'accélération de l'amortissement des frais d'émission d'emprunts relatifs aux emprunts remboursés ;
- E. les effets de change liés aux emprunts contractés en devises et aux effets de variation des dérivés de change.

NOTE 8 – IMPOT SUR LE RESULTAT

PRINCIPES COMPTABLES

La charge d'impôt sur le résultat représente la somme de l'impôt exigible et de l'impôt différé.

La charge d'impôt est calculée selon les lois fiscales en vigueur, ou pratiquement en vigueur à la date de clôture dans les pays où la Société et ses filiales opèrent.

Le montant de l'impôt exigible dû (ou à recevoir) est déterminé sur la base de la meilleure estimation du montant d'impôt que le Groupe s'attend à payer (ou à recevoir) reflétant, le cas échéant, les incertitudes qui s'y rattachent.

Le Groupe est soumis à l'impôt sur le résultat en France, en Espagne, en Allemagne, en Italie et dans plusieurs autres juridictions.

L'impôt exigible et l'impôt différé sont comptabilisés en résultat net, sauf s'ils concernent des éléments qui ont été comptabilisés dans les autres éléments du résultat global ou directement dans les capitaux propres. Si l'impôt exigible ou l'impôt différé découle de la comptabilisation initiale d'un regroupement d'entreprises, l'incidence fiscale est incluse dans la comptabilisation du regroupement d'entreprises.

Les actifs et passifs d'impôts différés sont comptabilisés sur la base des différences temporelles entre les valeurs comptables des actifs et passifs au bilan et leurs valeurs fiscales respectives (sauf exceptions).

L'incidence sur les actifs et passifs d'impôts différés d'une modification des taux d'imposition et des lois fiscales est généralement comptabilisée en produit/charge fiscale sur la période pendant laquelle la modification est pratiquement entrée en vigueur. Les actifs et passifs d'impôts différés sont évalués selon les taux d'imposition attendus pour la période de réalisation de l'actif ou de règlement du passif, d'après les taux d'imposition et les lois fiscales en vigueur, ou pratiquement en vigueur, à la date de clôture.

Les actifs d'impôts différés ne sont comptabilisés au titre des différences temporelles déductibles et des pertes fiscales et crédits d'impôt non utilisés que s'il est probable que le Groupe disposera de bénéfices imposables futurs suffisants sur lesquels ceux-ci pourront être imputés. Ils sont revus à chaque date de clôture et ils font l'objet d'une réduction de valeur dès lors qu'il n'apparaît plus probable qu'un bénéfice imposable futur suffisant sera disponible. Pour déterminer si les actifs d'impôts différés doivent être comptabilisés pour les reports de pertes fiscales, le Groupe applique différents critères qui prennent en compte la période de recouvrement probable en fonction des projections économiques et de la stratégie de recouvrement des pertes fiscales sur le long terme appliqué dans chaque pays.

ESTIMATIONS ET HYPOTHÈSES RETENUES PAR LA DIRECTION

Le jugement de la Direction est nécessaire pour déterminer dans quelle mesure les déficits fiscaux pourront être récupérés par le Groupe entraînant la comptabilisation d'un actif d'impôts différés. En évaluant la comptabilisation des actifs d'impôts différés, la Direction examine s'il est plus probable qu'improbable, que ceux-ci soient utilisés. *In fine*, les actifs d'impôts différés seront utilisés si un bénéfice imposable suffisant est disponible pendant les périodes au cours desquelles les différences temporelles deviendront déductibles. Les estimations du bénéfice imposable et des utilisations des reports de pertes fiscales sont établies sur la base des prévisions de résultat découlant du budget, du plan à moyen terme et, si nécessaire, sur la base de prévisions supplémentaires.

8.1 IMPÔT SUR LE RÉSULTAT

Le tableau ci-dessous présente la ventilation des charges d'impôts sur le résultat :

(en millions €)	Exercice clos le 31 décembre	
	2019	2018
France	(8,2)	(6,1)
Hors de France	(62,8)	(51,6)
Impôts courants	(71,0)	(57,8)
France	13,0	24,3
Hors de France	4,2	9,4
Impôts différés	17,2	33,5
Total Impôts sur le résultat	(53,8)	(24,2)

8.2 ANALYSE DES IMPOTS DIFFERES AU BILAN

Dans le bilan consolidé, les variations des impôts différés nets se présentent comme suit :

(en millions €)	Exercice clos le 31 décembre	
	2019	2018
À l'ouverture	(149,0)	(180,9)
Comptabilisation en résultat	17,2	33,5
Comptabilisation en capitaux propres	7,8	5,4
Autres mouvements	(0,3)	(7,0)
À la clôture	(124,3)	(149,0)

Le tableau ci-dessous présente les impôts différés nets par nature :

(en millions €)	Exercice clos le 31 décembre	
	2019	2018
Actifs d'impôts différés	42,3	43,6

Passifs d'impôts différés	(166,6)	(192,6)
Impôts différés nets	(124,3)	(149,0)
Retraites	19,7	15,9
Dépréciations et amortissements, amortissements dérogatoires et provisions réglementées	(206,7)	(225,6)
Reports de pertes fiscales	34,5	35,4
Autres	28,2	25,3
Total	(124,3)	(149,0)

Au 31 décembre 2019, les impôts différés sur déficits reportables reconnus à l'actif ont été principalement générés par le Groupe d'intégration fiscale en France pour un montant de 31,6 millions d'euros (31 millions d'euros au 31 décembre 2018). Ces déficits sont indéfiniment reportables. Au regard de nos business plans, la consommation des pertes reportables sera possible à compter de l'exercice 2020 sur un horizon d'environ 3 ans.

Compte tenu de l'amélioration des perspectives de résultat fiscal à court terme en Russie, un impôt différé actif a été reconnu sur une partie du déficit. Les impôts différés actifs non reconnus concernent principalement le Chili et la Russie pour un total d'environ 15,7 millions d'euros (15 millions d'euros au 31 décembre 2018).

8.3 PREUVE D'IMPOT

Le rapprochement entre l'impôt sur le résultat figurant au compte de résultat consolidé et l'impôt théorique qui serait supporté sur la base du taux en vigueur dans le pays où réside la société mère du Groupe (France) s'analyse comme suit :

<i>(en millions €)</i>	Exercice clos le 31 décembre		
	Notes	2019	2018
Résultat avant impôts		179,2	74,4
Taux d'imposition en France (%)		34,43%	34,43%
Charge d'impôt théorique		(61,7)	(25,6)
Différence de taux d'imposition entre pays	A	13,5	8,5
Actifs d'impôts différés		1,6	0,3
Différences permanentes	B	2,9	1,1
Crédit d'impôt		0,0	1,0
Impôt non assis sur le résultat fiscal	C	(8,6)	(8,4)
Impact des changements de taux d'imposition en local		0,0	(0,1)
Retenues d'impôt		(2,1)	(1,5)
Autres		0,6	0,4
Total Impôt sur le résultat		(53,8)	(24,2)

- A. Ce poste correspond principalement à l'amélioration des résultats des filiales ayant des taux d'imposition plus faibles.
- B. Les différences permanentes sont principalement constituées par l'intégration des charges financières nettes liées à l'endettement.
- C. Ces impôts sont essentiellement composés de la CVAE en France et de l'IRAP en Italie.

8.4 INTÉGRATION FISCALE

Le calcul de la charge d'impôt sur le résultat tient compte des règles spécifiques locales applicables aux entités de Verallia, dont la consolidation fiscale adoptée par Verallia en France et en Espagne, ainsi qu'en Allemagne en vertu des règles « *Organschaft* ».

En France, Verallia SA est la tête du groupe d'intégration fiscale française.

8.5 INCERTITUDES FISCALES

Les passifs non courants relatifs aux positions fiscales incertaines incluent l'estimation des risques, litiges, et situations contentieuses, réalisés ou probables, relatifs au calcul de l'impôt sur les résultats. Toutes les entités du Groupe peuvent faire l'objet de contrôles fiscaux voir de demandes de rectification de la part des administrations locales. Ces demandes de rectification, ainsi que les positions fiscales incertaines identifiées par le Groupe donnent lieu à l'enregistrement d'un passif dont le montant est revu régulièrement conformément aux critères de l'interprétation IFRIC 23 Positions fiscales incertaines.

Suite à l'application d'IFRIC 23, les provisions pour risques fiscaux ont été reclassées en passif d'impôt exigible à hauteur de 9,5 millions d'euros au 1er janvier 2019. Ces provisions s'élèvent à 7,8 millions d'euros au 31 décembre 2019 et concernent principalement des notifications de redressement de l'impôt sur les résultats reçus d'administrations fiscales. Il n'a été identifié aucune autre incertitude fiscale significative.

NOTE 9 – GOODWILL

PRINCIPES COMPTABLES

À la date d'acquisition, le goodwill est évalué conformément aux normes comptables applicables aux regroupements d'entreprises, tel que décrit en **note 3.1**.

Pour les besoins des tests de dépréciation (**Note 12**), le goodwill est affecté à l'unité génératrice de trésorerie (ou groupes d'unités génératrices de trésorerie) qui bénéficie des synergies du regroupement, en fonction du niveau auquel le rendement des investissements est suivi à des fins de gestion interne. Une Unité Génératrice de Trésorerie (UGT) est le plus petit groupe identifiable d'actifs qui génère des entrées de trésorerie largement indépendantes de celles générées par d'autres actifs de l'entité. Les UGT sont définies sur la base de l'organisation industrielle et correspondent aux pays.

Compte tenu des activités du Groupe, les goodwill sont testés aux niveaux des groupes d'UGT correspondant aux secteurs opérationnels du Groupe (**Note 4**).

Le goodwill n'est pas amorti, mais il est soumis à un test de dépréciation à chaque fin d'exercice, ou dès lors que des événements ou un changement de situation indiquent qu'il pourrait subir une perte de valeur.

Les pertes de valeur affectant le goodwill ne peuvent pas être reprises. Les méthodes appliquées par le Groupe pour effectuer les tests de dépréciation sont décrites en **note 12**.

L'évolution de la valeur nette du goodwill se présente comme suit :

(en millions €)	Europe du Nord et de l'Est	Europe du Sud et de l'Ouest	Amérique latine	Total
Au 31 décembre 2018				
Valeur brute	99,8	378,5	73,7	552,0
Valeur nette	99,8	378,5	73,7	552,0
Variations au cours de la période				
Ecart de conversion	0,0	0,0	(1,1)	(1,1)
Total des variations	0,0	0,0	(1,1)	(1,1)

(en millions €)	Europe du Nord et de l'Est	Europe du Sud et de l'Ouest	Amérique latine	Total
Au 31 décembre 2019				
Valeur brute	99,8	378,5	72,6	550,9
Valeur nette	99,8	378,5	72,6	550,9

NOTE 10 – AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

PRINCIPES COMPTABLES

Les autres immobilisations incorporelles comprennent principalement les relations clients, les brevets, les marques, les logiciels et les coûts de développement. Elles sont évaluées au coût historique diminué des amortissements et dépréciations cumulés. Les immobilisations incorporelles acquises dans le cadre d'un regroupement d'entreprises sont comptabilisées à la juste valeur à la date d'acquisition.

Les relations clients sont valorisées selon la méthode des surprofits multi périodes, conformément à la norme IFRS 13, *Évaluation de la juste valeur*. La durée d'utilité des relations clients est estimée en fonction de la période pendant laquelle les avantages économiques liés à l'actif sont consommés. Les relations clients identifiées lors de l'acquisition de la division emballage en verre de la Compagnie Saint-Gobain en 2015 sont amorties selon la méthode linéaire sur la durée d'utilité estimée de 12 ans.

Les coûts engagés pour le développement de logiciels en interne – pour l'essentiel des coûts de configuration, de programmation et de tests – sont comptabilisés en immobilisations incorporelles et sont généralement amortis sur une durée de 5 ans.

Les brevets et les logiciels informatiques achetés sont amortis sur leur durée d'utilité estimée, sans excéder une période de vingt ans pour les brevets et de trois à cinq ans pour les logiciels.

Les frais de recherche sont comptabilisés dans les charges de l'exercice au titre duquel ils sont engagés. Les coûts de développement de procédés qui répondent aux critères de comptabilisation prévus par la norme IAS 38 sont inclus dans les immobilisations incorporelles et amortis sur leur durée d'utilité estimée (sans excéder cinq ans) à compter de la date de la première commercialisation des produits sur lesquels ils portent.

Les autres immobilisations incorporelles se décomposent de la manière suivante :

(en millions €)	Relations clients	Logiciels	Autres	Total
Au 31 décembre 2018				
Valeur brute	739,8	21,5	6,4	767,7
Amortissements et dépréciations cumulés	(196,8)	(10,8)	(0,8)	(208,4)
Valeur nette	543,0	10,7	5,6	559,3
Variations au cours de la période				
Variations de périmètre et transferts	0,0	2,3	(2,1)	0,2
Acquisitions	0,0	0,5	5,7	6,2
Cessions	0,0	0,0	(0,4)	(0,4)
Écarts de conversion	(0,6)	0,0	0,0	(0,6)
Amortissements et dépréciations	(61,5)	(3,5)	(0,5)	(65,5)
Total des variations	(62,1)	(0,7)	2,7	(60,1)
Au 31 décembre 2019				
Valeur brute	739,2	24,3	9,6	773,1
Amortissements et dépréciations cumulés	(258,3)	(14,3)	(1,3)	(273,9)
Valeur nette	480,9	10,0	8,3	499,2

NOTE 11 – IMMOBILISATIONS CORPORELLES

PRINCIPES COMPTABLES

- **Immobilisations corporelles**

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées au coût historique diminué des amortissements et dépréciations éventuelles cumulés. Le coût inclut les frais accessoires directement attribuables à l'acquisition. Les immobilisations corporelles acquises dans le cadre d'un regroupement d'entreprises sont comptabilisées à la juste valeur à la date d'acquisition. Les coûts d'emprunt engagés pour la construction et l'acquisition d'immobilisations corporelles exigeant une longue période de préparation avant de pouvoir être utilisés sont inclus dans le coût de l'actif associé. Les immobilisations corporelles autres que les terrains sont amortis en appliquant l'approche par composants selon le mode linéaire, sur les durées d'utilité estimées suivantes :

Principales usines et immeubles de bureaux	30 à 40 ans
Autres constructions	15 à 25 ans
Machines et autres équipements de production	5 à 16 ans
Véhicules	3 à 5 ans
Mobilier, accessoires, matériel informatique et de bureau	4 à 16 ans

Les équipements incluent en particulier les moules utilisés dans le processus de fabrication des produits qui sont amortis sur la base des « coûts battus », i.e. des unités de production.

Les subventions publiques accordées pour les achats d'immobilisations corporelles sont comptabilisées en produits constatés d'avance au sein du poste « Autres passifs courants » et comptabilisées en compte de résultat au fur et à mesure que l'actif en question est amorti.

- **Contrats de location**

Principes applicables à compter du 1er janvier 2019

Selon IFRS 16, un contrat ou une partie de contrat est ou contient une location s'il accorde le droit de contrôler l'utilisation d'un actif identifié pour une certaine durée, en échange d'une contrepartie.

Ainsi, il a été déterminé que certains contrats de gestion logistique incluant des services de manutention et de gestion des stocks ainsi que la location d'emplacements dédiés à Verallia incluaient une composante location dans la mesure où l'emplacement dédié correspond à un actif identifié, le Groupe obtient la quasi-totalité des avantages économiques générés par celui-ci et a le droit de diriger l'utilisation de l'emplacement dédié.

Le Groupe comptabilise un actif « droit d'utilisation » et une dette de loyers à la date de début du contrat de location. L'actif « droit d'utilisation » est initialement évalué au coût, puis ensuite au coût diminué de tout amortissement et de toute perte de valeur cumulée, le montant pouvant être ajusté en fonction de certaines réévaluations du passif de loyers.

La dette de loyers est initialement évaluée à la valeur actualisée des loyers dus non encore payés à la date de début du contrat. Le taux d'actualisation utilisé correspond au taux d'intérêt implicite du contrat ou, s'il ne peut être aisément déterminé, au taux d'emprunt marginal (sur la base des durées et non des maturités). C'est ce dernier taux que le Groupe utilise généralement en tant que taux d'actualisation.

La dette de loyers est ensuite augmentée de la charge d'intérêts et diminuée des montants de loyers payés. Elle est réévaluée en cas de modification des loyers futurs suite à un changement d'indice ou de taux, à une nouvelle estimation du montant à payer attendu au titre d'une garantie de la valeur résiduelle

ou, le cas échéant, d'une réévaluation de l'exercice d'une option d'achat ou de prolongation ou du non exercice d'une option de résiliation (qui deviennent alors raisonnablement certain).

Le Groupe a fait le choix d'analyser l'actif et le passif ensemble pour la détermination des impôts différés. Dans ce un impôt différé passif a été constaté pour le montant net des différences temporelles imposables et déductibles.

Les principaux contrats de location du Groupe concernent essentiellement des entrepôts, bureaux, chariots élévateurs et autres équipements industriels, et des véhicules, le Groupe détenant en propre la quasi-totalité de ses actifs corporels. Il s'agit essentiellement de contrats à loyers fixes (avec indexation éventuellement).

Les durées des locations des entrepôts et des bureaux varient en fonction des pays.

Le caractère raisonnablement certain des options de renouvellement ou de résiliation est apprécié par le Groupe en prenant en compte :

- les conditions financières pour les périodes optionnelles (loyers avantageux),
- pour les biens immobiliers, leur localisation (leur emplacement stratégique à proximité des usines du Groupe et/ou des sites des clients) et les agencements effectués éventuels
- et dans certains cas, les projets opérationnels du Groupe et leurs impacts sur l'utilisation du bien en location.

Pour les équipements et véhicules, les durées de location sont généralement comprises entre 3 à 6 ans

Principes applicables avant le 1er janvier 2019

Pour déterminer si un accord est, ou contient, un contrat de location, il convient de se fonder sur la substance de l'accord et d'apprécier si l'exécution de l'accord dépend de l'utilisation d'un actif ou d'actifs spécifique(s) et si l'accord confère le droit d'utiliser l'actif.

Conformément à IAS 17, les contrats de location d'immobilisations corporelles en vertu desquels la quasi-totalité des risques et des avantages inhérents à la propriété incombe au Groupe sont classés en tant que contrats de location-financement. Les actifs concernés sont alors inscrits à l'actif dès le commencement du contrat à hauteur de la valeur actualisée des paiements minimaux au titre de la location ou de la juste valeur des actifs loués, selon la plus faible des deux. L'actif est amorti sur sa durée d'utilité ou sur la durée du contrat, selon la plus courte de ces deux périodes. Les obligations au titre des contrats de location-financement, nettes des charges financières sur les périodes futures, sont comptabilisées au passif. Les passifs au titre des contrats de location sont ensuite évalués au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Les contrats de location en vertu desquels la quasi-totalité des risques et des avantages inhérents à la propriété incombe au bailleur sont classés en tant que contrats de location simple. Les loyers sont comptabilisés en compte de résultat selon le mode linéaire sur la durée du contrat de location.

Les immobilisations corporelles se décomposent de la manière suivante :

<i>(en millions €)</i>	Exercice clos le		
	Notes	31 décembre 2019	1 ^{er} janvier 2019
Immobilisations détenues en propre	A	1 247,0	1 197,8
Droit d'utilisation dans le cadre des contrats de location	B	52,3	61,7
Total valeur nette comptable		1 299,3	1 259,5

A. Les immobilisations corporelles détenues en propre se décomposent de la manière suivante :

<i>(en millions €)</i>	Terrains	Constructions	Machines et équipements	Immobilisations en cours	Total
Au 31 décembre 2018					
Valeur brute	64,7	222,4	1 485,4	151,7	1 924,2
Amortissements et dépréciations cumulés	(0,8)	(67,0)	(654,4)	(2,5)	(724,7)
Valeur nette	63,9	155,4	831,0	149,2	1 199,5
Reclassement IAS 17					
Valeur brute	0,0	(3,2)	(5,7)	0,0	(8,9)
Amortissements et dépréciations cumulés	0,0	3,2	4,0	0,0	7,2
Valeur nette	0,0	0,0	(1,7)	0,0	(1,7)
Au 1^{er} janvier 2019					
Valeur brute	64,7	219,2	1 479,7	151,7	1 915,3
Amortissements et dépréciations cumulés	(0,8)	(63,8)	(650,4)	(2,5)	(717,5)
Valeur nette	63,9	155,4	829,3	149,2	1 197,8
Variations au cours de la période					
Variations de périmètre et autres	0,5	(0,6)	0,1	0,0	0,0
Acquisitions	0,0	2,7	40,2	203,3	246,2
Hyperinflation (IAS 29)	0,5	5,7	8,2	(1,8)	12,6
Cessions	0,0	(1,6)	(0,8)	0,0	(2,4)
Écarts de conversion	(0,1)	(3,8)	(2,3)	(2,3)	(8,5)
Amortissements et dépréciations	(0,1)	(16,7)	(182,1)	0,0	(198,9)
Transferts	0,1	34,5	180,9	(215,5)	0,0
Total des variations	0,9	20,2	44,2	(16,3)	49,0
Au 31 décembre 2019					
Valeur brute	65,8	259,3	1 706,0	135,5	2 166,6
Amortissements et dépréciations cumulés	(0,9)	(83,7)	(832,5)	(2,5)	(919,6)
Valeur nette	64,9	175,6	873,5	133,0	1 247,0

B. Le droit d'utilisation se décompose de la manière suivante :

<i>(en millions €)</i>	Construction	Machines et équipements	Autres	Total
Valeur nette comptable au 1^{er} janvier 2019	49,1	12,6	0,0	61,7
Additions de la période	2,3	8,6	0,0	10,9
Diminution de la période	(0,7)	(0,7)	0,0	(1,4)
Amortissement de la période	(11,2)	(7,6)	(0,0)	(18,8)
Valeur nette comptable au 31 décembre 2019	39,4	12,9	0,0	52,3

NOTE 12 – DEPRECIATION DES GOODWILL ET DES IMMOBILISATIONS

Les valeurs comptables des goodwill et des immobilisations incorporelles ayant une durée d'utilité indéterminée sont soumises à un test de dépréciation au moins une fois par an et dès lors que des événements ou un changement de situation indiquent qu'elles pourraient subir une perte de valeur. Les autres immobilisations sont soumises à un test de dépréciation dès lors que des événements ou un changement de situation indiquent qu'elles pourraient subir une perte de valeur. Ces événements ou situations sont liés à des changements importants et défavorables qui ont une incidence sur l'environnement économique et sur les hypothèses ou objectifs définis au moment de l'acquisition.

Les immobilisations sont testées au niveau des UGT correspondants en général aux pays.

Les goodwill sont testés au niveau des groupes d'UGT correspondants aux secteurs opérationnels, i.e. l'Europe du Sud et de l'Ouest, l'Europe du Nord et de l'Est et l'Amérique latine. La répartition du

goodwill généré lors de l'acquisition des activités emballage du Groupe Compagnie de Saint-Gobain en 2015 a été effectuée en fonction de la contribution à l'EBITDA de chaque groupe d'UGT.

Lorsque la valeur comptable des UGT ou groupes d'UGT dépasse leur valeur recouvrable, une dépréciation est constatée et affectée en premier à la valeur comptable de tout goodwill attribué aux groupes d'UGT.

La valeur recouvrable des UGT ou groupes d'UGT correspond à la valeur la plus élevée entre la juste valeur nette des coûts de sortie et la valeur d'utilité, qui est évaluée par rapport à leurs projections de flux de trésorerie actualisés futurs attendus.

Les pertes de valeur enregistrées au titre du goodwill ne peuvent être reprises via le compte de résultat. Pour les immobilisations corporelles et autres immobilisations incorporelles, une dépréciation comptabilisée au cours des périodes précédentes pourra être reprise, en tenant compte de l'ajustement des amortissements, s'il existe un indice montrant que la perte de valeur n'existe plus et que la valeur recouvrable de l'actif est supérieure à sa valeur comptable.

ESTIMATIONS ET HYPOTHÈSES RETENUES PAR LA DIRECTION

Les hypothèses, jugements et estimations sur lesquelles se fondent les tests de valeur sont les principales hypothèses retenues pour l'estimation des valeurs recouvrables dans le calcul de la valeur d'utilité (taux d'actualisation, taux de croissance à l'infini, flux de trésorerie attendus) qui dépendent de l'appréciation du contexte économique et financier.

Au 31 décembre 2019 et 2018, la valeur recouvrable des groupes d'UGT a été établie sur la base de la valeur d'utilité. Aucune perte de valeur des goodwill n'a été constatée au cours des exercices 2019 et 2018.

Projections de flux de trésorerie

Les projections de flux de trésorerie futurs correspondent au budget financier pour l'année à venir, au plan stratégique pour les 2 années suivantes et à une extrapolation pour les 4ème et 5ème années.

Pour déterminer ses flux de trésorerie, le groupe s'appuie sur différentes hypothèses macro-économiques : taux de change, croissance PIB, inflation, évolution des prix des matières premières, de l'énergie et des emballages. Pour l'énergie, le Groupe établit des hypothèses sur la base de l'évolution attendue des sous-jacents au prix des énergies (Brent, TTF, NCG). Ces hypothèses sont déterminées à partir de données externes et en tenant compte des couvertures matières mises en place.

Par ailleurs, le Groupe tient compte du planning prévisionnel des arrêts (entretien des fours et entretien des machines) et du déploiement du plan performance action.

Pour les deux années extrapolées du test (4ème et 5ème années), le Groupe utilise des taux de croissance et de marge, ainsi qu'un BFR, relativement proches de la dernière année du Plan.

Les flux de trésorerie ultérieurs à cette période de cinq ans font l'objet d'extrapolations selon un taux de croissance à l'infini constant estimé à partir des performances passées et des prévisions de croissance du marché.

Les hypothèses retenues pour réaliser le plan sont basées sur les hypothèses économiques de croissance et sont cohérentes avec les performances passées.

Principales hypothèses retenues pour estimer les valeurs d'utilités de chaque groupe d'UGT

	Exercice clos au 31 décembre	
	2019	2018
Europe du Sud et de l'Ouest		

Taux d'actualisation	5,8%	4,6%
Taux de croissance à l'infini	1,5%	1,5%
Europe du Nord et de l'Est		
Taux d'actualisation	5,7%	6,0%
Taux de croissance à l'infini	1,5%	1,5%
Amérique latine		
Taux d'actualisation	9,1%	15,0%
Taux de croissance à l'infini	1,5%	4,5%

Le taux d'actualisation correspond au coût moyen pondéré du capital (WACC) du secteur pour chaque groupe d'UGT.

S'agissant du test de dépréciation du groupe d'UGT Amérique latine, l'incertitude sur le niveau d'inflation applicable en Argentine à long terme et la capacité démontrée en 2019 par l'entité argentine Rayen Cura à répercuter l'hyperinflation dans ses prix de vente a conduit le Groupe à réaliser les tests de dépréciation sur une base Euro. Ainsi un taux de croissance à l'infini de 1,5% a été retenu

Analyse de sensibilité

Le Groupe a procédé à une analyse de la sensibilité des tests de dépréciation aux principales hypothèses utilisées pour déterminer la valeur recouvrable de chaque groupe d'UGT auquel le goodwill est affecté soit le taux d'actualisation, le taux de croissance long terme pour la valeur terminale et les flux de trésorerie de l'année terminale étant donné qu'ils représentent une part significative de la valeur recouvrable.

Pour l'année 2019, et pour chaque groupe d'UGT, une augmentation du WACC de 1 point de pourcentage ou une baisse du taux de croissance à l'infini de 0,5 point de pourcentage ou une baisse du flux de trésorerie de l'année terminale de 10% ne conduirait à aucune dépréciation sur les trois groupes d'UGT.

NOTE 13 – AUTRES ACTIFS NON COURANTS

Le tableau ci-dessous présente la répartition des autres actifs non courants :

<i>(en millions €)</i>	Notes	Exercice clos le 31 décembre	
		2019	2018
Titres de participation	21	6,5	2,4
Prêts, dépôts et garanties	21	26,8	39,7
Excédents des régimes de retraite	19.1.2	4,1	2,8
Autres		0,1	1,5
Total Autres actifs non courants		37,5	46,4

Les prêts, dépôts et garanties comprennent les réserves et comptes de garantie au titre des contrats d'affacturage (Note 14.4). Le tableau ci-dessous présente les variations de la valeur comptable nette des autres actifs non courants :

(en millions €)	Titres de participation	Prêts, dépôts et garanties	Excédents des régimes de retraite	Autres	Total
Au 31 décembre 2018					
Valeur brute	2,9	43,7	2,8	1,5	50,9
Dépréciation	(0,5)	(4,0)	0,0	0,0	(4,5)
Valeur nette	2,4	39,7	2,8	1,5	46,4
Variations au cours de la période					
Augmentations (Diminutions)	4,1	(10,2)	0,0	0,0	(6,1)
Dépréciation	0,0	(3,0)	0,0	0,0	(3,0)
Écarts de conversion	0,0	(0,1)	0,0	0,0	(0,1)
Transferts et autres mouvements	0,0	0,3	1,4	(1,4)	0,3
Total des variations	4,1	(13,0)	1,4	(1,4)	(8,9)
Au 31 décembre 2019					
Valeur brute	7,0	33,8	4,1	0,1	45,0
Dépréciation	(0,5)	(7,0)	0,0	0,0	(7,5)
Valeur nette	6,5	26,8	4,1	0,1	37,5

NOTE 14 – VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT NET

La variation du besoin en fonds de roulement net en 2019 et 2018 se présente comme suit :

(en millions €)	Notes	31 décembre 2018	Impact des flux de trésorerie	Change et autres	31 décembre 2019
Stocks	14.1	477,9	(19,7)	(3,0)	455,2
Créances d'exploitation	14.2	186,2	(15,8)	(1,4)	169,0
Dettes d'exploitation	14.3	(543,0)	9,1	5,4	(528,5)
Dettes fournisseurs d'immobilisations		(73,2)	(19,3)	0,7	(91,8)
Besoin en fonds de roulement opérationnel		47,9	(45,7)	1,7	3,9
Autres créances (hors exploitation)	14.2	4,7	2,2	3,0	9,9
Autres dettes (hors exploitation)	14.3	(23,6)	2,1	(18,9)	(40,4)
Actifs et passifs d'impôts exigibles		6,2	4,5	(9,0)	1,7
Total du besoin en fonds de roulement		35,2	(36,9)	(23,2)	(24,9)
Variation du besoin en fonds de roulement			(19,7)		(60,1)

Réconciliation au tableau résumé des flux de trésorerie consolidés :

Variations des stocks	19,7
Variation des créances clients, dettes fournisseurs et des autres débiteurs et créditeurs	(13,9)
Charge d'impôt exigible	71,0
Impôts payés	(59,1)
Augmentation (Diminution) des dettes sur immobilisations	19,3
Total	36,9

14.1 STOCKS

PRINCIPES COMPTABLES

Les stocks sont évalués au plus bas de leur coût d'entrée ou de la valeur nette probable de réalisation. Le coût des stocks comprend les coûts d'achat, les coûts de production et les autres coûts engagés pour amener les stocks à leur emplacement et dans leur état actuel. Il est généralement déterminé selon la méthode du coût moyen pondéré et, dans certains cas, selon la méthode du premier entré, premier sorti (PEPS). La valeur nette probable de réalisation est le prix de vente dans le cours normal de l'activité, minoré des coûts estimés d'achèvement et de vente. Les stocks acquis lors d'un regroupement d'entreprises sont comptabilisés à leur juste valeur à la date d'acquisition.

Une dépréciation sur stocks est comptabilisée afin de constater la perte de valeur des stocks. Pour les stocks de produits finis, la provision concerne généralement les stocks dont la valeur de réalisation est inférieure à la valeur nette comptable, les stocks ne répondant pas aux normes qualités de commercialisation et les stocks dont la rotation lente est susceptible d'entraîner une dégradation des stocks.

Les stocks nets évoluent de la manière suivante :

<i>(en millions €)</i>	Exercice clos le 31 décembre					
	2019			2018		
	Brut	Dépréciation	Net	Brut	Dépréciation	Net
Matières premières	133,4	(16,9)	116,5	141,5	(15,7)	125,8
Stocks d'en-cours	3,0	(1,9)	1,1	3,6	(0,8)	2,8
Produits finis	345,6	(7,9)	337,6	356,0	(6,7)	349,3
Total des stocks	482,0	(26,7)	455,2	501,1	(23,2)	477,9

14.2 CREANCES CLIENTS ET AUTRES ACTIFS COURANTS

PRINCIPES COMPTABLES

Comptabilisation : Les créances clients sont initialement comptabilisées à leur juste valeur, puis évaluées au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif, déduction faite des dépréciations éventuelles (le cas échéant). Les créances clients étant généralement exigibles sous un an, leur valeur nominale se rapproche de leur juste valeur.

En revanche, les créances avec recours (créances qui ne sont pas garanties par le factor car dépassant les agréments soit de l'assurance, soit du factor) rentrant dans le programme d'affacturage sont gérées selon le modèle économique de « collecte et de vente » et sont évaluées en juste valeur au bilan en contrepartie des autres éléments du résultat global.

Dépréciation : La politique de dépréciation des créances clients et comptes rattachés est décrite en **note 21**.

<i>(en millions €)</i>	Notes	Exercice clos le 31 décembre	
		2019	2018
Clients et comptes rattachés		114,7	119,4
Avances aux fournisseurs		4,6	2,9
Charges sociales payées d'avance		0,4	0,5
Autres impôts et taxes payés d'avance et récupérables (autres que les impôts sur les sociétés)		31,5	38,1

Autres créances d'exploitation	A	17,7	25,2
Autres créances non commerciales		10,0	4,8
Autres actifs courants		64,2	71,5
Créances clients et autres actifs courants		178,9	190,9

A. Comprend essentiellement les certificats énergétiques en Italie (article 39 et « White certificates »).

La dépréciation des créances clients évolue ainsi :

<i>(en millions €)</i>	Exercice clos le 31 décembre	
	2019	2018
Solde d'ouverture	8,2	11,1
Dotations	3,0	1,6
Reprises	(3,8)	(3,5)
Ecart de conversion	0,0	(0,4)
Cession d'Alver	0,0	(0,6)
Solde de clôture	7,4	8,2

Le tableau suivant présente l'antériorité des créances clients au 31 décembre 2019 et 2018 :

<i>(en millions €)</i>	Exercice clos le 31 décembre	
	2019	2018
Créances non échues	106,1	103,4
Créances échues	8,6	16,0
A moins de 30 jours	6,3	12,6
De 30 à 90 jours	0,9	1,3
Plus de 90 jours	1,4	2,1
Total des créances clients (valeurs nettes)	114,7	119,4

14.3 DETTES FOURNISSEURS ET AUTRES PASSIFS COURANTS

PRINCIPES COMPTABLES

Les dettes fournisseurs et autres passifs courants sont initialement comptabilisés à leur juste valeur, puis comptabilisés au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Les fournisseurs et comptes rattachés, autres créditeurs et charges à payer sont généralement exigibles sous un an, de sorte que leur valeur nominale se rapproche de leur juste valeur.

Les dettes fournisseurs et autres passifs courants se décomposent comme suit :

<i>(en millions €)</i>	Exercice clos le 31 décembre	
	2019	2018
Dettes fournisseurs	383,6	408,4
Acomptes clients	11,5	11,7

Dettes sur immobilisations	91,8	73,3
Subventions reçues	6,2	8,0
Charges de personnel à payer	91,6	88,0
Dettes fiscales (autres que les impôts sur les sociétés)	16,5	12,9
Dérivés passifs	34,5	15,5
Autres	25,0	22,2
Autres passifs courants	277,1	231,6
Total des dettes fournisseurs et autres passifs courants	660,7	640,0

14.4 AFFACTURAGE

PRINCIPES COMPTABLES

Dans le cadre d'un contrat d'affacturage sans recours, lorsque le Groupe a transféré la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété des créances, les créances sont décomptabilisées du bilan consolidé. Lorsque les créances clients sont vendues avec recours limité et que la quasi-totalité des risques et des avantages associés à ces créances ne sont pas cédés, les créances restent incluses dans le bilan consolidé. Les entrées et sorties de trésorerie liées aux contrats d'affacturage pour lesquels le Groupe ne décomptabilise pas les créances sont présentées sur une base nette en flux de trésorerie liés aux activités de financement. Les contrats par lesquels le Groupe décomptabilise des créances se traduisent par des variations des créances clients qui sont comptabilisées en flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation.

En septembre 2015, le Groupe a conclu un programme d'affacturage pan-européen auprès d'Eurofactor, pour un montant maximum de 400 millions d'euros (avec une maturité en 2022) et portant sur les créances de certaines entités de nos deux segments européens. Le Groupe dispose également de lignes locales dans certains pays (Brésil, Argentine et Russie notamment) permettant de bénéficier d'un financement pouvant aller jusqu'à 50 millions d'euros supplémentaire.

Conformément à IFRS 9, les créances cédées sont décomptabilisées dès lors que le contrat d'affacturage transfère au cessionnaire les droits contractuels aux flux de trésorerie et la quasi-totalité des risques et avantages associés (cessions de créances sans recours).

<i>(en millions €)</i>	Exercice clos le 31 décembre	
	2019	2018
Cession de créances sans recours	313,9	320,7
Cession de créances avec recours	10,9	16,2
Total des créances cédées	324,8	336,9

Conformément aux contrats d'affacturage, afin de couvrir le risque de dilution, des réserves et des comptes de garantie sont constitués pour un montant d'environ 4% des créances cédées en 2019 et de 5 % des créances cédées en 2018. Les montants ainsi enregistrés en « Autres actifs non courants » au

31 décembre 2019 et au 31 décembre 2018 s'élèvent respectivement à 12,0 millions d'euros et 19,3 millions d'euros.

Par ailleurs, le Groupe est entré dans plusieurs programmes d'affacturage inversé proposés par certains de ses clients pour un montant de 32,6 millions d'euros en 2019 et de 21,9 millions d'euros en 2018.

NOTE 15 – TRESORERIE ET EQUIVALENTS DE TRESORERIE

PRINCIPES COMPTABLES

Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie se composent des disponibilités et des dépôts à court terme détenus auprès des autres banques. Les équivalents de trésorerie sont les placements à court terme, très liquides qui sont facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et qui sont soumis à un risque négligeable de changement de valeur.

Tableau de flux de trésorerie

Le tableau des flux de trésorerie est établi selon la méthode indirecte sur la base du bénéfice net consolidé (de la perte nette consolidée) et est ventilé selon trois catégories :

- **Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles** : y compris les impôts, les coûts d'acquisition liés à la prise de contrôle et les paiements reçus à titre de subventions ;
- **Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement** : notamment en cas de prise de contrôle (hors frais d'acquisition), de perte de contrôle y compris les coûts de transaction, d'acquisitions et de cessions de participations non consolidées, d'entreprises associées et de coentreprises ainsi que d'acquisitions et de cessions d'immobilisations (y compris frais et paiements différés) hors crédits-bails ;
- **Flux de trésorerie liés aux activités de financement** : notamment l'émission et le remboursement de prêts, l'émission d'instruments de capitaux propres, les transactions sur capitaux propres entre actionnaires (y compris les coûts de transaction et les paiements différés éventuels), les intérêts payés (flux de trésorerie liés aux coûts financiers), les transactions liées aux actions propres et les dividendes payés.

Les soldes de trésorerie et d'équivalents de trésorerie se présentent comme suit :

<i>(en millions €)</i>	Exercice clos le 31 décembre	
	2019	2018
Trésorerie	155,9	214,0
Équivalents de trésorerie	63,3	48,1
Total Trésorerie et équivalents de trésorerie	219,2	262,1

Au 31 décembre 2019, la trésorerie et les équivalents de trésorerie se composent principalement de disponibilités sur des comptes bancaires et de dépôts bancaires à court terme pour un montant de 219,2 millions d'euros (262,1 millions d'euros au 31 décembre 2018).

Le Groupe a accès à une partie de la trésorerie détenue par certaines filiales par le biais du paiement de dividendes ou dans le cadre de prêts inter-sociétés. Toutefois, des contraintes locales peuvent retarder ou restreindre cet accès, y compris des restrictions monétaires dans certaines juridictions étrangères.

La politique du Groupe Verallia est de centraliser la liquidité des filiales au niveau de Verallia Packaging lorsque cela est possible.

Les garanties bancaires sont présentées en **note 23.2.1**.

NOTE 16 – CAPITAUX PROPRES

16.1 CAPITAL SOCIAL

L'évolution du nombre d'actions et du capital social se présente ainsi :

(en €)	Nombre d'actions	Valeur nominale	Capital social
Au 31 décembre 2018	229 189 201	0,60	137 513 521
Augmentation de la valeur nominale (20 septembre 2019)	0,0	1,69	249 816 229
Augmentation de Capital / Emission d'actions ordinaires (20 septembre 2019)	954 931	1,69	1 613 833
Augmentation de la valeur nominale / Regroupement d'actions (20 septembre 2019)	(115 072 066)	3,38	0,0
Réduction de Capital / Fusion Transfrontalière (7 octobre 2019)	(115 072 065)	3,38	(388 943 579,7)
Augmentation de Capital / Emissions d'actions ordinaires (7 octobre 2019)	118 393 942	3,38	400 171 524
Au 31 décembre 2019	118 393 942	3,38	400 171 524

Au 31 décembre 2019, le capital social d'un montant de 400.171.523,96 euros est composé de 118.393.942 actions ordinaires d'une valeur nominale de 3,38 euros chacune.

En date du 20 septembre 2019, il a été procédé :

- à une augmentation de capital en numéraire par majoration de la valeur nominale à hauteur d'un montant nominal de 249.816.229,09 euros par voie de compensation avec une créance certaine, liquide et exigible ayant pour effet de porter le capital social de la Société à 387.329.749,69 euros ;
- immédiatement suivie d'une augmentation de capital en numéraire par émission de 954.931 actions nouvelles à hauteur d'un montant nominal de 1.613.833,39 euros par voie de compensation avec une créance certaine, liquide et exigible ayant pour effet de porter le capital social de la Société à 388.943.583,08 euros ;

Ces deux augmentations de capital ont permis l'incorporation au capital de la Société du solde du prêt (principal et intérêts) précédemment consenti par son associé unique, la société luxembourgeoise Horizon Intermediate Holdings S.C.A..

- immédiatement suivie du regroupement de l'intégralité des actions existantes de la Société de sorte que le capital social de la Société est désormais divisé en 115.072.066 actions ordinaires d'une valeur nominale de 3,38 euros chacune.

En date du 7 octobre 2019, il a été procédé à :

- La fusion-absorption par la Société de la société Horizon Intermediate Holdings S.C.A. via :
 - Une augmentation du capital de la Société consécutive à la réalisation de la fusion transfrontalière inversée avec Horizon Intermediate Holdings S.C.A pour un montant total de 389.208.659,58, par émission de 115.150.491 actions ordinaires nouvelles d'une valeur nominale de 3,38 euros ;

- Immédiatement suivie de l'annulation de l'intégralité des 115.072.065 actions ordinaires de la Société apportées à celle-ci dans le cadre de la fusion transfrontalière inversée (et donc désormais auto-détenues), soit une réduction de capital d'un montant total de 388.943.579,70 euros ;
- L'apport par le FCPE Verallia à la Société de l'intégralité des actions ordinaires et de préférence qu'il détenait dans le capital de Verallia Packaging, en échange d'actions ordinaires nouvelles de la Société a été réalisé via l'augmentation du capital de la Société pour un montant total de 87.573.151,95 euros (nominal et prime d'apport), par émission de 3.243.450 actions ordinaires nouvelles de Verallia.

La Société a signé le 20 décembre 2019 avec Rothschild Martin Maurel un contrat AMAFI de liquidité pour l'animation de ses propres actions sur le marché réglementé Euronext Paris. Ce contrat de liquidité est entré en vigueur le 6 janvier 2020, pour une durée initiale de 12 mois renouvelables par tacite reconduction pour des périodes successives de 12 mois. Dans le cadre de sa mise en œuvre, une somme de 2 500 000 euros a été créditée sur le compte de liquidité.

16.2 RÉSERVE DE CONVERSION

Sur l'exercice 2018, la diminution de la réserve de conversion de 31,3 millions d'euros est principalement liée au Réal Brésilien qui a varié de 4,0 à 4,4 (EUR/BRL).

Sur l'exercice 2019, l'augmentation de la réserve de conversion de 6,7 millions d'euros est principalement liée à l'appréciation du Rouble Russe et du Hryvnia.

16.3 RÉSULTAT PAR ACTION

16.3.1 Résultat de base par action

Le résultat de base par action a été calculé à partir du résultat attribuable aux porteurs d'actions ordinaires et du nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation :

	Exercice clos le 31 décembre	
	2019	2018
Résultat net part Groupe (en millions €)	115,6	41,1
Nombre d'actions	115 502 924	229 189 201
Résultat de base par action (en €)	1,00	0,18

16.3.2 Résultat dilué par action

Le résultat dilué par action a été calculé à partir du résultat attribuable aux porteurs d'actions ordinaires et du nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation, ajusté des effets de toutes les actions ordinaires potentielles dilutives:

	Exercice clos le 31 décembre	
	2019	2018
Résultat net part Groupe (en millions €)	115,6	41,1
Nombre dilué d'actions	115 511 989	229 189 201
Résultat dilué par action (en €)	1,00	0,18

Le Groupe a pris en compte l'effet dilutif au titre du nouveau plan d'actionnariat mis en place en juillet 2019.

NOTE 17 – EMPRUNTS ET DETTES FINANCIERES

17.1 ENDETTEMENT FINANCIER NET

L'endettement financier net comprend l'ensemble des dettes financières et dérivés sur endettement financier courants et non courants, déduction faite du montant de la trésorerie et équivalents de trésorerie.

Le tableau ci-dessous présente l'évolution de l'endettement financier net:

<i>(en millions €)</i>	Notes	Exercice clos le 31 décembre	
		2019	2018
Dettes financières et dérivés financiers non courants	17.2	1 583,9	2 139,2
Dettes financières et dérivés courants	17.2	225,9	105,4
Endettement financier brut		1 809,8	2 244,6
Trésorerie et équivalents de trésorerie	15	(219,2)	(262,1)
Endettement financier net		1 590,6	1 982,5

17.2 EVOLUTION DE L'ENDETTEMENT FINANCIER BRUT

17.2.1 Financement avant l'IPO

Prêt à terme B

Le Groupe a procédé :

- Le 29 octobre 2015, à la mise en place d'un prêt à terme B de 1 337 millions d'euros avec une échéance octobre 2022,
- Le 22 juin 2016, à une augmentation de son nominal pour atteindre 1 375 millions d'euros,
- Le 3 novembre 2017, à un remboursement partiel anticipé de 100 millions d'euros en utilisant la trésorerie disponible,
- Le 28 mars 2019, à un remboursement partiel anticipé de 150 millions d'euros en utilisant la trésorerie disponible,
- Le 7 octobre 2019, au remboursement intégral suite à la mise en place d'un nouveau prêt à terme A décrit dans la note 17.2.2.

Prêt à terme C

Le Groupe a procédé :

- Le 1er août 2018, à la mise en place d'un prêt à terme C de 550 millions d'euros avec une échéance août 2025,
- Le 7 octobre 2019, à son remboursement intégral suite à la mise en place d'un nouveau prêt à terme A décrit dans la note 17.2.2.

Prêt d'actionnaire

En octobre 2015, le Groupe a mis en place un emprunt avec la société Horizon Intermediate Holdings S.C.A. (« le Prêt actionnaire ») d'un montant à l'origine de 347 millions d'euros, avec une échéance octobre 2025.

Le Groupe a procédé à différents remboursements anticipés partiels de ce prêt d'actionnaire :

- Au cours de l'exercice 2016, pour un montant total de 141 millions d'euros,
- Le 25 mars 2019, pour un montant total de 21,5 millions d'euros,
- Le 25 juillet 2019, pour un montant total de 16 millions d'euros.

En date du 20 septembre 2019, le solde restant de ce prêt d'actionnaire (principal et intérêts) a été incorporé au capital de la société pour un montant de 251,4 millions d'euros.

17.2.2 Financement en place après l'IPO

Prêt à terme A

Le 17 juillet 2019, le Groupe a conclu un Contrat de Crédit Senior et mis en place le 7 octobre 2019 un prêt à terme A, remboursable in fine, de 1 500 millions d'euros et avec une échéance octobre 2024. La marge applicable a été initialement fixée à 175 points de base (taux plancher à 0 %) au-dessus de l'Euribor, avec un mécanisme d'ajustement (« ratchet ») à la hausse ou à la baisse.

Negociable European Commercial Paper

En juin 2018, le Groupe a lancé un programme de financement à court terme de Negociable European Commercial Paper (Neu CP) avec un plafond de 250 millions d'euros.

- Au 31 décembre 2018, l'encours des émissions s'élevaient à 80 millions d'euros à un taux moyen de 0,28 %.
- Le 25 Juillet 2019, le plafond de ce programme a été augmenté pour s'établir à 400 millions d'euros.

Au 31 décembre 2019, l'encours des émissions s'élevaient à 188 millions d'euros à un taux moyen de 0,25 %.

Evolution et caractéristique des lignes de crédit renouvelables

Le Groupe a procédé :

- Le 29 octobre 2015, à la mise en place d'une ligne de crédit renouvelable de 200 millions d'euros avec une échéance octobre 2021,
- Le 22 juin 2016, à une augmentation de son nominal pour atteindre 250 millions d'euros,
- Le 1er août 2018, à une augmentation de son nominal pour atteindre 325 millions d'euros,
- Le 7 octobre 2019, au remplacement de cette facilité par une nouvelle ligne de crédit renouvelable au sein du nouveau Contrat de Crédit Senior.

Cette nouvelle ligne de crédit renouvelable, d'un nominal de 500 millions d'euros arrive à échéance en octobre 2024. Cette ligne intègre une « swingline » de 50 millions d'euros permettant au Groupe de la tirer en valeur jour. La marge applicable a été initialement fixée à 135 points de base (taux plancher à 0 %) au-dessus de l'Euribor, avec un mécanisme d'ajustement (« ratchet ») à la hausse ou à la baisse.

Les commissions suivantes seront également dues au titres de la ligne de crédit renouvelable : (i) une commission d'engagement due au titre de l'engagement de crédit disponible de chaque prêteur au titre de la ligne de crédit renouvelable à un taux de 30% de la marge applicable et (ii) des commissions d'utilisation de 20 points de base et 40 points de base s'appliquant au-dessus de la marge en cas de tirage respectivement au-delà d'un seuil de 33.1/3% et de 66.2/3% de la ligne de crédit renouvelable.

Endettement financier brut au 31 décembre 2019

Au 31 décembre 2019, la ligne de crédit renouvelable n'était pas utilisée.

(en millions €)	Note	Montant notionnel ou maximum	Devise	Taux contractuel	Taux d'intérêt effectif	Échéance finale	Type de facilité	Coûts différés et primes d'obligations	Valeur comptable 31 décembre 2019		Total au 31 décembre 2019
									Non courant	Courant	
Ligne de crédit renouvelable		500,0	EUR	Euribor + 1,35%	1,35%	07/10/2024	Renouvelable	3,0			
Prêt à terme A (plancher 0 %)	B	1 500,0	EUR	Euribor + 1,75%	1,90%	07/10/2024	Échéance	9,0	1 488,0	2,7	1 490,7
Dette de loyers	17.5								36,3	17,0	53,3
Autres emprunts									50,4	6,5	56,9
<i>Total de la dette à long terme</i>									<i>1 574,7</i>	<i>26,2</i>	<i>1 600,9</i>
Dérivés sur financement	20.1.2								9,3	0,3	9,6
Total de la dette à long terme et des instruments financiers dérivés									1 584,0	26,5	1 610,5
Titres de créances négociables (NeuCP)		400,0	EUR							188,2	188,2
Autres emprunts										11,2	11,2
Total de la dette à court terme										199,4	199,4
Total des emprunts									1 584,0	225,9	1 809,9

Endettement financier brut au 31 décembre 2018

(en millions €)	Montant notionnel ou maximum	Devise	Taux contractuel	Taux d'intérêt effectif	Échéance finale	Type de facilité	Coûts différés et primes d'obligations	Valeur comptable 31 décembre 2018		Total au 31 décembre 2018
								Non courant	Courant	
Ligne de crédit renouvelable	325,0	EUR	Euribor + 2,50%	2,50%	29/10/2021	Renouvelable	3,2			
Prêt à terme B (plancher 0 %)	1 275,0	EUR	Euribor + 2,75%	3,17%	29/10/2022	Échéance	28,2	1 253,7	3,0	1 256,7
Prêt à terme C (plancher 0 %)	550,0	EUR	Euribor + 2,75%	2,98%	01/08/2025	Échéance	6,2	543,8	1,2	545,0
Prêt d'actionnaire	269,8	EUR	8,12%	8,12%	28/10/2025	Capitalisable		273,7		273,7
Dette de location financement								1,2	0,7	1,9
Autres emprunts								60,1	7,4	67,5
<i>Total de la dette à long terme</i>								<i>2 132,5</i>	<i>12,3</i>	<i>2 144,8</i>
Dérivés sur financement								6,7		6,7
Total de la dette à long terme et des instruments financiers dérivés								2 139,2	12,3	2 151,5
Titres de créances négociables (NeuCP)	250,0	EUR							80,0	80,0
Autres emprunts									13,1	13,1
Total de la dette à court terme									93,1	93,1
Total des emprunts								2 139,2	105,4	2 244,6

17.3 STRUCTURE DE LA DETTE DU GROUPE

La composition des taux d'intérêt du portefeuille total de la dette financière après prise en compte des instruments dérivés est la suivante :

<i>(en millions €)</i>	Exercice clos le 31 décembre	
	2019	2018
Total des emprunts à taux fixe	1 512,1	1 894,4
Total des emprunts à taux variable	297,8	350,2
Total des emprunts	1 809,9	2 244,6

17.4 CALENDRIER DE REMBOURSEMENT DE LA DETTE

Le profil des échéances de la dette financière et des dérivés du Groupe est le suivant :

<i>(en millions €)</i>	Exercice clos le 31 décembre	
	2019	2018
Moins d'un an	225,9	105,4
Entre deux et cinq ans	1 559,8	1 306,3
Plus de cinq ans	24,2	832,6
Total des emprunts	1 809,9	2 244,6

Au 31 décembre 2019, les emprunts à moins d'un an incluent principalement les titres de créances négociables NeuCP pour 188 millions d'euros, contre 80 millions d'euros en 2018.

17.5 DETTE DE LOYERS

Au 31 décembre 2019, la dette de loyers s'élève à 53,3 millions d'euros.

<i>(en millions €)</i>	Dettes de loyers Court Terme	Dettes de loyers Long Terme	Dettes de loyers
1er janvier 2019	18,3	44,1	62,4
Remboursements	(7,6)	(13,9)	(21,5)
Augmentations	4,3	6,6	10,9
Intérêts capitalisés	2,0	0,0	2,0
Effet des variations de périmètre	0,0	0,0	0,0
Autres	0,0	(0,5)	(0,5)
31 décembre 2019	17,0	36,3	53,3

Le profil des échéances de la dette de loyers est le suivant :

<i>(en millions €)</i>	Exercice clos le 31 décembre 2019
Moins d'un an	17,0
Entre deux et cinq ans	29,3
Plus de cinq ans	7,0
Total des dettes de loyers	53,3

17.6 COVENANTS

Dette senior 2019

La convention de crédits senior contient certains engagements de faire ou de ne pas faire, notamment de ne pas :

- Constituer de sûretés ;
- Permettre aux sociétés du Groupe qui ne sont ni des garants ni des emprunteurs au titre de la convention de crédits senior d'encourir de l'endettement financier pour un montant cumulé excédant 20% de la dette nette consolidée du Groupe ;
- Céder des actifs ;
- Réaliser certaines fusions, scissions, apports partiels d'actifs et opérations similaires ; et
- Procéder à un changement de la nature des activités du Groupe,

dans chaque cas sous réserve des montants de minimis stipulés et d'exceptions usuelles pour ce type de financement.

Le Contrat de Crédit Senior contient également des engagements de faire comme le maintien de polices d'assurances, le respect des lois applicables, le maintien de l'emprunt au moins au même rang que les créances chirographaires des emprunteurs et des garants au titre du Contrat de Crédit Senior, l'exigence que les Filiales Significatives du Groupe s'engagent en tant que garants au titre du Contrat de Crédit Senior ainsi que de faire en sorte que l'EBITDA consolidé de l'ensemble des membres du Groupe garants au titre du Contrat de Crédit Senior représente en cumulé au moins 80% de l'EBITDA consolidé du Groupe (tel que précisé dans le Contrat de Crédit Senior). Enfin, le Contrat de Crédit Senior impose le respect d'un ratio financier, qui limitera le montant de la dette pouvant être contractée par les membres du Groupe. En effet, le Groupe sera tenu de maintenir un ratio de levier (dette nette totale / EBITDA consolidé pro forma), testé à la fin de chaque semestre et pour la première fois pour la période s'achevant le 31 décembre 2020, inférieur ou égal à 5x jusqu'à l'échéance du Contrat de Crédit Senior.

La dette nette totale est définie dans la convention de crédits senior comme l'endettement financier consolidé du Groupe, excluant l'endettement intragroupe et les obligations liées à des instruments de couverture de risque de taux et de risque de change et après déduction de la trésorerie et des équivalents de trésorerie.

Au 31 décembre 2019, aucun défaut n'est survenu ni ne perdure au titre du Contrat de Crédit Senior.

17.7 EVOLUTION DE LA DETTE

L'évolution de la dette financière en 2019 se présente comme suit :

<i>(en millions €)</i>	31 décembre 2018	Flux de trésorerie entrants	Flux de trésorerie sortants	Effets d'actualisation et autres*	Charges d'intérêt	Variation du périmètre de consolidation	Ecart de conversion de devises	31 décembre 2019
Dette financière et dérivés non courants	2 139,2	1 538,2	(1 882,1)	(227,0)	16,1	0,0	(0,4)	1 584,0
Dette financière et dérivés courants (Hors intérêts)	100,3	106,7	(27,0)	40,6	2,1	0,0	(0,3)	222,4
Intérêts sur la dette à long terme	5,1	0,0	(52,3)	0,0	50,6	0,0	0,1	3,5
Dette financière et dérivés courants	105,4	106,7	(79,3)	40,6	52,7	0,0	(0,2)	225,9
Total des dettes financières	2 244,6	1 644,9	(1 961,4)	(186,4)	68,8	0,0	(0,6)	1 809,9

* Comprend principalement la dette de loyers liée à l'application de la norme IFRS 16.

Réconciliation avec le tableau résumé des flux de trésorerie consolidés

Augmentation (Diminution) des découverts bancaires et autres dettes à court terme	106,4	
Augmentation de la dette à long terme	1 538,5	
Diminution de la dette à long terme		(1 891,0)
Intérêts financiers payés		(70,4)
	1 644,9	(1 961,4)

NOTE 18 – PROVISIONS ET AUTRES PASSIFS FINANCIERS NON COURANTS

La variation des provisions sur l'exercice 2019 s'analyse de la manière suivante :

<i>(en millions €)</i>	Provisions pour réclamations, litiges et autres	Provisions pour risques environnementaux	Provisions pour restructuration et coûts de personnel	Provisions pour risques liés aux entreprises associées	Autres risques	Total Provisions	Passifs liés aux placements	Total des provisions et autres passifs
Au 31 décembre 2018								
Part courante	2,5	0,6	10,0	0,0	28,0	41,1	0,0	41,1
Part non courante	18,8	9,6	0,9	3,1	4,6	37,0	15,8	52,8
Total Provisions	21,3	10,2	10,9	3,1	32,6	78,1	15,8	93,9
Variations au cours de la période								
Dotations	2,7	3,0	3,3	0,0	17,5	26,5	0,0	26,5
Reprises non utilisées	(3,1)	0,0	(1,6)	0,0	(0,6)	(5,3)	0,0	(5,3)
Reprises utilisées	(1,9)	(0,3)	(3,1)	0,0	(5,1)	(10,4)	0,0	(10,4)
Autres (reclassements et écarts de change)	(10,8)	0,0	(0,5)	0,8	0,7	(9,8)	0,1	(9,7)
Variations au cours de la période	(13,1)	2,7	(1,9)	0,8	12,5	1,0	0,1	1,1
Au 31 décembre 2019								
Part courante	2,2	2,6	8,1	0,0	39,0	51,9	0,0	51,9
Part non courante	5,9	10,4	0,9	3,9	6,1	27,2	15,9	43,1
Total Provisions	8,1	13,0	9,0	3,9	45,1	79,1	15,9	95,0

A la suite de l'application d'IFRIC 23, des provisions pour risques fiscaux d'un montant de 9,5 millions d'euros ont été reclassées en passifs d'impôts exigibles.

18.1 PROVISIONS ET PASSIFS ÉVENTUELS

PRINCIPES COMPTABLES

Une provision est constituée lorsque (i) le Groupe a une obligation juridique ou implicite actuelle envers un tiers résultant d'un événement passé, (ii) il est probable qu'une sortie de ressources sera nécessaire pour éteindre l'obligation, et (iii) le montant de l'obligation peut être estimé de façon fiable.

Les provisions concernent principalement les obligations liées aux litiges, projets de restructurations, et aux autres risques identifiés dans le cadre des opérations du Groupe. Les provisions dont l'échéance peut être estimée de manière fiable sont actualisées.

Lorsqu'il n'est pas probable qu'une obligation actuelle existe, le Groupe présente un passif éventuel, sauf si la possibilité d'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques est faible.

Les passifs éventuels repris lors d'un regroupement d'entreprises sont comptabilisés à leur juste valeur à la date d'acquisition.

En application de la réglementation relative aux quotas d'émission de dioxyde de carbone (CO₂), et compte tenu du déficit de quotas du Groupe, celui-ci a enregistré au cours des exercices 2018 et 2019 une provision.

Lorsque la position du groupe est déficitaire (Quotas de CO₂ à restituer au titre des émissions de l'année supérieurs aux stocks de quotas de CO₂ alloués gratuitement et figurant sur les comptes titres à la clôture), une provision est comptabilisée pour couvrir le déficit de quotas attendu pour être en capacité de restituer les quotas en avril N+1. L'évaluation de la provision est effectuée en tenant compte du prix des achats à terme de N+1 et du cours spot au 31.12.N pour le solde non couvert par les achats à terme.

Les quotas de CO₂ attribués gratuitement ou achetés sont comptabilisés en stocks de matières premières.

ESTIMATIONS ET HYPOTHÈSES RETENUES PAR LA DIRECTION

Les estimations sont principalement liées à l'évaluation des passifs et passifs éventuels, notamment des provisions au titre des litiges et autres risques du Groupe.

18.1.1 Provisions pour les réclamations, litiges et autres

Ces provisions concernent essentiellement des provisions pour réclamations, litiges et autres risques commerciaux principalement en France et en Italie.

Contentieux entre les sociétés Verallia Italia et Nelson Servizi

En décembre 2014, les sociétés Verallia Italia, en tant que fournisseur, et Nelson Servizi, en tant que distributeur, ont renouvelé leur contrat de distribution précédemment conclu et ont défini leurs engagements mutuels de vente et d'achat de bouteilles, standard et personnalisées, pour le marché cubain, pour les années 2015, 2016 et 2017.

Au cours des derniers mois de 2015, le Groupe a souhaité cesser toute activité commerciale à destination de Cuba à partir du second semestre 2016. Dès lors, la société Verallia Italia a proposé à la société Nelson Servizi une procédure amiable afin de mettre fin à leur relation en cours. En réponse, la société Nelson Servizi a suspendu tous ses paiements auprès de la société Verallia Italia.

En février 2016, Verallia Italia a notifié à Nelson Servizi la résiliation dudit contrat de distribution dans le cas où Nelson Servizi ne réglerait pas ses dettes à son encontre. Le même mois, Verallia Italia a reçu une assignation de Nelson Servizi afin de voir condamner Verallia Italia notamment à (i) s'acquitter de ses obligations au titre du contrat de distribution renouvelé en décembre 2014, (ii) indemniser Nelson Servizi du préjudice résultant de la rupture du contrat de distribution ainsi que du comportement de

Verallia Italia et (iii) indemniser Nelson Servizi du préjudice subi lié à la dépendance économique de Nelson Servizi vis-à-vis de Verallia Italia. La société Nelson Servizi a ainsi demandé la condamnation de Verallia Italia au paiement de dommages et intérêts pour un montant de 11 millions d'euros.

À la date d'arrêté des comptes, le contentieux entamé par Nelson Servizi est toujours en cours d'instruction.

Une provision a été comptabilisée à ce titre pour un montant de 4,3 millions d'euros au 31 décembre 2019 et 2018.

18.1.2 Provisions pour risques environnementaux

Les provisions pour risques environnementaux couvrent les coûts liés aux mesures de protection de l'environnement, les coûts liés à l'amiante ainsi que les coûts de mise en décharge liés à des reconstructions de fours.

Litiges liés à l'amiante

Poursuites pour négligence grave (faute inexcusable)

En France, depuis la fin des années 1990, plusieurs anciens salariés et salariés actuels du Groupe, ou leur ayants-droit, ont intenté des actions en justice contre Verallia France, filiale française du Groupe, pour faute inexcusable dans le but d'obtenir des dommages et intérêts, en plus de l'indemnisation qu'ils ont reçue de la part des organismes de sécurité sociale, et la majoration de cette indemnisation, pour les maladies professionnelles résultant de leur exposition supposée à des matériaux contenant de l'amiante. Au cours des dernières années, certaines de leurs demandes ont été favorablement accueillies par les juridictions françaises. Au 31 décembre 2019, le montant provisionné au titre de ces demandes s'élevait à 1,1 million d'euros.

Classement du site de Cognac en site amianté

Le 4 février 2019, la Cour administrative d'appel de Bordeaux a confirmé le jugement du tribunal administratif de Poitiers de ne pas inscrire le site de Cognac sur la liste pour la période 1964-1975. Les délais de recours contre cet arrêt sont désormais expirés et le dossier est clos.

Le site de Cognac n'a donc pas été inscrit sur la liste des établissements de fabrication, flocage et calorifugeage à l'amiante.

Actions en réparation du préjudice d'anxiété

Au 31 décembre 2019, 87 actions en justice ont été intentées par des salariés ou anciens salariés du Groupe réclamant des indemnités pour le préjudice d'anxiété subi en raison de leur exposition supposée à des matériaux contenant de l'amiante, sur les sites français du Groupe.

À la date d'arrêté des comptes, aucun des plaignants n'a déclaré souffrir d'une maladie liée à l'exposition à des matériaux contenant de l'amiante.

Un montant de 1,5 million d'euros a été provisionné à ce titre.

18.1.3 Provisions pour restructuration et frais de personnel

Les provisions pour restructuration et frais de personnel s'élèvent à 9 millions d'euros au 31 décembre 2019, et 10,9 au 31 décembre 2018.

Elles concernent principalement le Brésil (6,3 millions d'euros, contre 8,1 millions d'euros au 31 décembre 2018) suite à la fermeture du site de production de Sao Paulo.

18.1.4 Provisions pour autres risques

Les provisions pour autres risques concernent principalement la provision liée à la situation déficitaire du Groupe concernant ses quotas de CO₂ sur la période au titre de la phase III (2013-2020) définie par la Directive Quotas, modifiée par la Directive 29/2009/CE.

Concernant la provision pour déficits de quotas CO₂, les calculs de prévision des émissions ont été faits sur la phase III du Plan Européen s'achevant en 2020 et s'appuient sur l'estimation détaillée faite périodiquement par la direction industrielle du Groupe. Celle-ci apprécie l'utilisation de l'outil de production en fonction des cours d'énergie (fuel et gaz), des marchés, des améliorations apportées à l'outil de production.

Compte tenu du déficit de quotas du Groupe, une provision a été constatée au cours des exercices 2019 et 2018 pour un montant de 37,7 millions d'euros et 27,6 millions d'euros.

Par ailleurs, afin de sécuriser les prix auxquels il devra acquérir les quotas, et en perspective de la fin de la phase III, le Groupe a procédé à des achats à terme de quotas de dioxyde de carbone sur le marché pour un montant total s'élevant, au 31 décembre 2019, à 34,9 millions d'euros, correspondant aux déficits attendus. Le dénouement des achats à terme et la livraison des quotas donnera lieu à un décaissement de trésorerie par le Groupe (qui enregistrera par conséquent une reprise de la provision susvisée à hauteur du montant desdits décaissements) principalement en 2021.

L'évaluation de la provision est effectuée en tenant compte du prix des achats à terme réalisés par le Groupe et du cours spot à la clôture pour le solde non couvert par les achats à terme.

Pour la phase IV (2021-2030), telle que définie par la Directive Quotas, le niveau de quotas attribués gratuitement au Groupe ne sera connu qu'au début 2021 pour la période 2021-2025 et qu'au début 2026 pour la période 2026-2030. Malgré le caractère incertain du nombre de quotas qui lui seront attribués gratuitement au titre de la phase IV, le Groupe anticipe d'ores et déjà que ce nombre sera légèrement inférieur à celui des quotas qui lui avaient été attribués gratuitement durant la phase III et qu'en tout état de cause il ne lui permettra probablement pas de faire face à ses obligations de restitution au titre de ses émissions de dioxyde de carbone, ce qui le contraindra à poursuivre sa politique d'acquisition de quotas sur le marché, pour des montants importants.

Dans la perspective du début de la phase IV, le Groupe a ainsi d'ores et déjà procédé à des achats à terme de quotas de dioxyde de carbone sur le marché pour un montant total s'élevant, au 31 décembre 2019, à 24,6 millions d'euros.

18.1.5 Risques liés aux entreprises associées

Contexte

En 2013, Verallia Brasil, filiale de la Société, a constitué une joint-venture de droit brésilien (Industria Vidreira de Nordeste – « IVN ») avec un partenaire local, Ipiaram Empreendimentos e Participações Ltda. (Ipiaram), détenant une participation majoritaire, aux fins de réaliser et exploiter un site de production verrier dans l'Etat de Sergipe au Brésil. L'usine a été mise en service en 2015.

La participation de Verallia Brasil était comptabilisée en titres mis en équivalence et a été cédée en octobre 2018.

Garanties bancaires / Prêts d'actionnaire

Par ailleurs, au 31 décembre 2016, les prêts d'actionnaire historiquement accordés à IVN par Verallia Brasil ont été entièrement dépréciés pour un montant de 55,6 millions de Reals brésiliens (correspondant à 15 millions d'euros au taux moyen de l'exercice 2016). En 2018, cette dépréciation a été entièrement reprise à la suite de la cession de la participation, soit un montant de 55,6 millions de Reals brésiliens (correspondant à 13 millions d'euros au taux moyen de l'exercice 2018) (**Note 6.2**).

Cession

En octobre 2018, le Groupe et Ipiaram ont finalisé la cession de leurs participations dans IVN. Sur l'exercice 2018, un résultat de 14 millions d'euros a été constaté sur cette transaction de cession.

Arbitrage

En janvier 2017, Ipiaram a initié une procédure d'arbitrage auprès de la Chambre de Commerce International (CCI) contre Verallia Brasil concernant l'interprétation de certaines dispositions des accords de partenariat conclus entre les parties ; Ipiaram a considéré qu'elle était en droit d'exercer des promesses d'achat consenties par Verallia Brasil dans le cadre de ces accords de partenariat.

À la date d'arrêté des comptes, la procédure d'arbitrage est toujours en cours. Au 31 décembre 2019, le préjudice d'Ipiaram est évalué à 104 millions de reals brésiliens, en principal et en intérêts, (soit environ 23 millions d'euros au taux de clôture au 31 décembre 2019) ; le Groupe estime, quant à lui, que cette demande est infondée. Aucune provision n'est comptabilisée à ce titre.

18.2 AUTRES PASSIFS FINANCIERS NON COURANTS

PRINCIPES COMPTABLES

Les autres passifs financiers non courants concernent principalement les options de vente accordées aux actionnaires minoritaires des filiales et les passifs liés à l'acquisition de titres de sociétés du Groupe, y compris les compléments de prix d'acquisition. Les passifs au titre des options de vente correspondent à la valeur actualisée du prix d'exercice estimé de celles-ci, avec une diminution correspondante des intérêts ne donnant pas le contrôle et des capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère. Toute variation ultérieure de la juste valeur du passif est comptabilisée par le biais d'un ajustement des capitaux propres.

Verallia Deutschland AG

Les autres passifs financiers non courants incluent une dette vis-à-vis des minoritaires de Verallia Deutschland AG.

En décembre 2016, Verallia Deutschland AG, en tant qu'entité contrôlée, et Horizon Holdings Germany GmbH, en tant qu'entité contrôlante, ont conclu un accord de participation majoritaire et de transfert des bénéfices homologué par les autorités locales (Domination and Profit & Loss Transfer Agreement, ou « DPLTA »).

Au 31 décembre 2019, le Groupe détient 96,74% du capital et des droits de vote de la société Verallia Deutschland AG, filiale cotée en Allemagne (96,73% au 31 décembre 2018).

Suite à la conclusion de cet accord et conformément à la loi allemande applicable, Horizon Holdings Germany GmbH s'est engagé à acquérir l'intégralité des actions Verallia Deutschland AG qu'elle ne détenait pas au prix de 433,02 euros par action. À date, cette offre est toujours en cours, certains actionnaires minoritaires de Verallia Deutschland AG contestant la valorisation sur la base de laquelle le prix par action offert a été déterminée. Un passif au titre de l'obligation de rachat des minoritaires a ainsi été comptabilisé pour un montant total actualisé de 12,9 millions d'euros au 31 décembre 2019 (12,3 millions d'euros au 31 décembre 2018). Ce montant est basé sur l'hypothèse que 100 % des actionnaires minoritaires se présenteront à l'offre faite par Horizon Holdings Germany GmbH de racheter leurs actions au prix de 433,02 euros par action comme proposé en 2016.

En outre, l'accord de participation majoritaire et de transfert des bénéfices prévoit, au bénéfice des actionnaires minoritaires de Verallia Deutschland AG, une compensation forfaitaire annuelle (sous forme de dividende par action payé chaque année). Un passif au titre de l'obligation de payer cette compensation pendant 5 ans a ainsi été comptabilisé pour un montant total actualisé de 2,1 millions

d'euros au 31 décembre 2019 (2,7 millions d'euros au 31 décembre 2018). Les actionnaires minoritaires contestent également le montant de la compensation forfaitaire annuelle prévue par ledit accord.

Le 24 septembre 2018, le tribunal de première instance de Stuttgart a rejeté les requêtes des actionnaires minoritaires. Ces derniers ayant fait appel de cette décision, l'affaire a été renvoyée devant la Haute Cour régionale de Stuttgart où elle est toujours pendante.

Ainsi, le total des passifs au titre de l'accord DPLTA s'élève à 15 millions d'euros au 31 décembre 2019 contre 15 millions d'euros au 31 décembre 2018.

NOTE 19 – PROVISIONS POUR RETRAITES ET ENGAGEMENTS ASSIMILES

Les provisions pour retraites et autres avantages du personnel se détaillent ainsi :

<i>(en millions €)</i>	Notes	Exercice clos le 31 décembre	
		2019	2018
Annuités de retraite des actifs du régime		80,8	77,3
Indemnités forfaitaires		42,1	31,5
Avantages médicaux postérieurs à l'emploi		5,9	5,4
Provisions pour retraites et autres obligations	19.1	128,8	114,2
Autres avantages à long terme	19.2	4,2	3,2
Provisions pour retraites et autres avantages du personnel		133,0	117,4

Les effectifs du Groupe se détaillent comme suit :

	Exercice clos le 31 décembre	
	2019	2018
Cadres	903	869
Employés	2 207	2 252
Ouvriers	6 595	6 629
Total	9 705	9 750

Les effectifs indiqués correspondent au nombre moyen de salariés employés du Groupe au cours de l'exercice.

19.1 ENGAGEMENTS DE RETRAITE ET AUTRES OBLIGATIONS AU TITRE D'AVANTAGES POSTERIEURS A L'EMPLOI

PRINCIPES COMPTABLES

Régimes à prestations définies

Les régimes de retraite à prestations définies désignent les régimes pour lesquels le Groupe s'engage formellement ou par obligation implicite sur un montant ou un niveau de prestations et supporte donc le risque à moyen ou long terme.

Après leur départ à la retraite, les anciens employés du Groupe ont droit à des prestations de retraite conformément aux lois et règlements en vigueur dans les pays respectifs dans lesquels le Groupe opère. Il existe également des engagements de retraite complémentaires dans certaines sociétés du Groupe,

tant en France que dans d'autres pays. Les engagements du Groupe en matière de retraites et d'indemnités de départ à la retraite sont déterminés à la date de clôture avec l'appui d'actuaire indépendants, sur une base actuarielle, selon la méthode des unités de crédit projetées qui prend en compte les salaires finaux projetés à la retraite et les conditions économiques dans chaque pays. Ces obligations peuvent être financées par les caisses de retraite ou les actifs du régime, et une provision est comptabilisée dans le bilan consolidé pour la partie non financée par des actifs.

Le Groupe cotise à des régimes à prestations définies, qui définissent le niveau des prestations de retraite qu'un employé recevra lors de son départ à la retraite. Ces régimes concernent principalement l'Allemagne, l'Espagne, l'Italie et la France.

En France, les employés perçoivent des indemnités de départ à la retraite en fonction de leurs années d'ancienneté et de leur dernier salaire jusqu'à la date de leur départ à la retraite. Ce montant forfaitaire est défini conformément à la convention collective de travail applicable.

En Espagne et en Allemagne, les employés retraités perçoivent des prestations autres que les retraites, notamment pour les soins de santé. L'obligation du Groupe au titre de ces régimes est déterminée selon une méthode actuarielle et fait l'objet d'une provision au bilan consolidé.

Les réévaluations du passif net (actif net) au titre des prestations définies, qui comprennent les écarts actuariels, le rendement des actifs du régime (à l'exclusion des montants pris en compte dans le calcul des intérêts nets sur le passif net) et, le cas échéant, la variation de l'effet du plafonnement de l'actif (à l'exclusion des montants pris en compte dans le calcul des intérêts nets sur le passif net), sont comptabilisés immédiatement en « Autres éléments du résultat global ».

Des provisions sont également constituées sur une base actuarielle pour d'autres avantages du personnel à long terme, tels que les médailles du travail et les primes dans différents pays. Les écarts actuariels relatifs à ces autres avantages à long terme sont comptabilisés immédiatement dans le compte de résultat.

Les charges d'intérêts relatives à ces obligations et le rendement des actifs du régime correspondants sont évalués par le Groupe en utilisant le taux d'actualisation appliqué pour estimer l'obligation au début de la période, et sont comptabilisés en résultat financier, en « charge d'intérêt nette relative aux régimes de retraites et autres avantages ».

Régimes à cotisations définies

Les régimes de retraite à cotisations définies sont ceux pour lesquels l'obligation du Groupe se limite uniquement au versement d'une cotisation, mais qui ne comportent aucun engagement du Groupe sur le niveau des prestations fournies.

Les cotisations aux régimes à cotisations définies sont comptabilisées en charges lorsqu'elles sont encourues.

ESTIMATIONS ET HYPOTHÈSES RETENUES PAR LA DIRECTION

La valeur actualisée des obligations au titre des prestations définies dépend d'un certain nombre de facteurs qui sont déterminés sur une base actuarielle en utilisant des hypothèses démographiques et financières/économiques. Les hypothèses utilisées pour déterminer les obligations au titre des prestations définies et les charges de retraite nettes comprennent le taux d'actualisation et le taux de croissance des rémunérations futures. Pour établir ces estimations et hypothèses, la Direction tient compte des conseils fournis par des conseillers externes, comme des actuaires. Toute modification importante de ces hypothèses pourrait entraîner un changement important des charges de personnel comptabilisées dans le compte de résultat consolidé et des réévaluations comptabilisées en autres éléments du résultat global en contrepartie des capitaux propres.

19.1.1 Principales hypothèses économiques et financières utilisées pour évaluer les obligations au titre des prestations définies et les actifs du régime

Les engagements de retraite et autres obligations au titre d'avantages postérieurs à l'emploi sont déterminés sur une base actuarielle selon la méthode des unités de crédit projetées, sur la base des salaires finaux estimés.

i. Hypothèses de taux

Les hypothèses de mortalité, de rotation du personnel et d'évolution des salaires tiennent compte des conditions économiques et démographiques propres à chaque pays.

Les taux d'actualisation sont établis par région en fonction des taux des obligations de sociétés de grande qualité à la clôture. Les taux retenus pour les principaux régimes du Groupe sont les suivants:

<i>(en %)</i>	Exercice clos le 31 décembre	
	2019	2018
Taux d'actualisation	0,7% à 0,9%	1,6%
Augmentations de salaires y compris inflation long terme	1,8% à 2,5%	1,8% à 2,5%
Taux d'inflation long terme	1,5%	1,8%

ii. Sensibilité aux hypothèses

Les tests de sensibilité menés conduiraient aux résultats ci-dessous sur les obligations au titre des prestations définies:

<i>(en millions €)</i>	Exercice clos le 31 décembre	
	2019	2018
Impact augmentation de 0,5% du taux d'actualisation	(11,6)	(8,9)
Impact diminution de 0,5% du taux d'actualisation	13,1	9,9
Impact augmentation de 0,5% du taux d'inflation	10,7	6,7

19.1.2 Variations des retraites et autres obligations au titre d'avantages postérieurs à l'emploi

i. Valeur nette comptable de la provision

Le tableau suivant présente les obligations au titre des prestations définies pour les engagements de retraite et autres régimes d'avantages postérieurs à l'emploi ainsi que les actifs du régime correspondants :

<i>(en millions €)</i>	Notes	Exercice clos le 31 décembre	
		2019	2018
Provisions pour retraites et autres obligations au titre d'avantages postérieurs à l'emploi	19	128,8	114,2
Excédents des régimes de retraite		(4,1)	(2,8)
Engagements de retraite nets et autres obligations au titre d'avantages postérieurs à l'emploi		124,7	111,4

ii. Analyse de l'engagement

Le montant total des engagements de retraite et autres obligations au titre d'avantages postérieurs à l'emploi du Groupe se décompose comme suit :

<i>(en millions €)</i>	Au 31 décembre 2019					Au 31 décembre 2018				
	Espagne	Allemagne	Autres pays d'Europe Occidentale	Autres	Total	Espagne	Allemagne	Autres pays d'Europe Occidentale	Autres	Total
Duration moyenne (en années)					14,1					12,6
Obligation au titre des prestations définies - régimes financés	42,1		0,1		42,2	44,1		0,2		44,3
Obligation au titre des prestations définies - régimes non financés	3,6	82,7	42,0	0,6	128,9	4,7	77,5	31,4	0,4	114,0
Juste valeur des actifs du régime	(45,4)		(1,0)		(46,4)	(46,0)		(0,9)		(46,9)
Déficit (Excédent)	0,3	82,7	41,1	0,6	124,7	2,8	77,5	30,7	0,4	111,4
Plafond d'actifs					0,0					0,0
Engagements de retraite nets et autres obligations au titre d'avantages postérieurs à l'emploi					124,7					111,4

iii. Actifs du régime

Les actifs du régime correspondent principalement à des contrats d'assurance. Ils sont investis dans des actifs à faible risque.

iv. Variations des retraites et autres obligations au titre d'avantages postérieurs à l'emploi

Les variations des retraites et autres obligations au titre d'avantages postérieurs à l'emploi sont les suivantes :

(en millions €)	Notes	Engagements de retraite et autres obligations au titre d'avantages postérieurs à l'emploi	Juste valeur des plans du régime	Engagements de retraite nets et autres obligations au titre d'avantages postérieurs à l'emploi
Au 31 décembre 2017		166,8	(49,7)	117,1
Fluctuations au cours de la période				
Coûts des services		2,4	0,0	2,4
Coût financier net	7	2,5	(0,7)	1,8
Réductions / règlements		(0,2)	0,0	(0,2)
Coûts des services passés		0,0	0,0	0,0
Cotisation au régime de retraite		0,0	0,2	0,2
Écart de change		0,0	0,0	0,0
<i>Charges liées aux avantages du personnel dans le compte de résultat</i>				
		4,7	(0,5)	4,2
Versement de prestations		(9,9)	3,8	(6,1)
Regroupement d'entreprises		(1,1)	0,0	(1,1)
Réévaluation du passif net (actif net)		(2,2)	(0,5)	(2,7)
Autres		0,0	0,0	0,0
Total des mouvements de la période		(8,5)	2,8	(5,7)
Au 31 décembre 2018		158,3	(46,9)	111,4
Fluctuations au cours de la période				
Coûts des services		2,3	0,0	2,3
Coût financier net	7	2,5	(0,7)	1,8
Réductions / règlements		(0,4)	0,0	(0,4)
Coûts des services passés*		7,1	0,0	7,1
Cotisation au régime de retraite		0,0	0,4	0,4
Écart de change		0,1	0,0	0,1
<i>Charges liées aux avantages du personnel dans le compte de résultat</i>				
		11,5	(0,4)	11,2
Versement de prestations		(9,1)	3,2	(5,9)
Regroupement d'entreprises		0,0	0,0	0,0
Réévaluation du passif net (actif net)		10,3	(2,3)	8,0
Autres		0,0	0,0	0,0
Total des mouvements de la période		12,8	0,5	13,3
Au 31 décembre 2019		171,1	(46,4)	124,7

* Les coûts des services passés en charges sur l'exercice 2019 concernent la modification de la convention collective en France effective en octobre 2019.

19.2 AUTRES AVANTAGES A LONG TERME

L'obligation au titre des prestations définies est généralement calculée sur une base actuarielle selon les mêmes règles que pour les engagements de retraite.

Au 31 décembre 2019, les provisions pour autres avantages du personnel à long terme comprennent principalement les médailles du travail dues par les filiales en France pour 2,3 millions d'euros (1,6 million d'euros au 31 décembre 2018) et les primes pour 1,5 million d'euros en Allemagne (1,4 million d'euros au 31 décembre 2018).

19.3 PLAN D'ACTIONNARIAT DE LA DIRECTION

19.3.1 Nouveau plan d'actionnariat

Le Groupe mène une politique de rémunération ayant pour objectif de fidéliser et motiver les talents du Groupe et d'associer les cadres à ses performances, notamment grâce à un plan d'intéressement long terme sous la forme de l'attribution gratuite d'actions, soumise à des critères de performance liés à la stratégie long terme du Groupe.

A cet effet, dans le cadre de son introduction en bourse sur le marché réglementé d'Euronext Paris un plan d'attribution d'actions de performance a été mis en place, réparti sur une période de trois ans courant de 2019 à 2021 (le « Plan 2019/2021 »), représentant au maximum 1% du capital social de la Société, attribuées en trois tranches.

L'attribution définitive des actions attribuées chaque année dans le cadre du Plan 2019/2021 le sont (a) sous condition de présence du salarié ou dirigeant concerné ainsi que (b) sous condition de critères de performance liés (i) à hauteur de 70%, à des objectifs d'EBITDA ajusté et de dette financière nette avant paiement de dividendes ou rachat d'actions, mesuré sur les deux dernières années précédentes cumulées et (ii) à hauteur de 30%, à un objectif d'évolution, à compter de l'introduction en bourse, du cours de la Société par rapport à l'évolution du cours de bourse des sociétés intégrées à l'indice SBF 120 sur Euronext Paris.

Une première attribution d'actions représentant un maximum de 0,33% du capital social de la Société a été effectuée en juillet 2019, sous réserve notamment de l'atteinte de conditions de performance.

Au 31 décembre 2019, le nombre d'actions ordinaires relatif à ce plan est de 282 308.

19.3.2 Plan d'actionnariat de la Direction

Lors de la réalisation de l'acquisition du pôle Emballage de la Compagnie Saint-Gobain en 2015, les actionnaires de la Société ont mis en place un plan d'actionnariat (« Plan d'actionnariat de la Direction 2015 ») pour la Direction de Verallia afin d'aligner les intérêts de la Direction avec ceux des actionnaires et de permettre à la Direction de la Société de participer à la croissance à long terme de Verallia.

Certains dirigeants clés ont eu l'occasion d'investir dans Horizon Intermediate Holdings S.C.A (« Horizon Intermediate »), un holding en amont de la Société, à la fois en actions ordinaires et en actions de préférence à la Date d'acquisition, le 29 octobre 2015. Par la suite, en 2017, un nouveau plan d'actionnariat (« plan d'actionnariat de la Direction 2017 ») a été mis en place afin d'offrir une opportunité semblable à d'autres managers clés.

Les investissements en actions ordinaires et de préférence ont été réalisés pari passu et sont réglés en instruments de capitaux propres, par conséquent, aucune charge n'a été comptabilisée dans le compte de résultat conformément à la norme IFRS 2, *Paiements fondés sur des actions*.

Le 7 octobre 2019, il a été procédé à la fusion-absorption par la Société de la société Horizon Intermediate Holdings S.C.A., mère de la Société et détenant celle-ci à 100%. Ainsi, les membres de la Direction et autres managers clés adhérents au Plan d'actionnariat de la Direction 2015 sont devenus actionnaires de la Société à cette date.

19.3.3 Programme d'actions de préférence gratuites

Des actions gratuites ont été attribuées aux membres de la Direction et autres manager clés, entraînant la constatation d'une charge de rémunération fondée sur des actions, basée sur un nombre d'actions de préférence gratuites I et un nombre d'actions de préférence gratuites II d'Horizon Intermediate Holdings S.C.A obtenues dans le cadre du plan d'actionnariat de la Direction 2015 et du plan d'actionnariat de la Direction 2017 respectivement.

Les caractéristiques de ces plans d'actionnariat sont résumées ci-dessous :

- **Période d'acquisition et conditions de présence** : en substance, l'acquisition des actions de préférence gratuites est subordonnée à la réalisation de 3 conditions cumulatives : présence continue dans le Groupe, survenance d'un événement de sortie (introduction en bourse ou changement de contrôle), et réalisation d'un taux de rendement interne spécifié. La période d'acquisition est donc la période de service, allant de la date d'attribution à la date estimée de l'événement de sortie ;
- **Droits financiers** : une fois que les actions de préférence gratuites sont acquises, les managers ont le droit : (i) pour chaque exercice, à un rendement privilégié de 0,01 % par année de la valeur nominale de cette action de préférence gratuite, et (ii) au cours de l'exercice de sortie, à un rendement qui est calculé en fonction d'un pourcentage du gain de sortie ;
- **Règlement** : le paiement fondé sur des actions et les droits financiers y afférents sont réglés directement par Horizon Intermediate Holdings S.C.A.

La Société n'a aucune obligation de régler le paiement fondé sur des actions en espèces à ses employés, par conséquent les actions de préférence gratuites sont comptabilisées comme des plans réglés en instruments de capitaux propres, étalée sur la période d'acquisition des droits acquis par les bénéficiaires (la période de service), avec une augmentation correspondante des capitaux propres.

A la suite de la fusion-absorption par la Société de la société Horizon Intermediate Holdings S.C.A, mère de la Société, les membres de la Direction et autres managers clés bénéficiant des programmes d'actions de préférence gratuites sont devenus actionnaires de Verallia SA.

19.3.4 Impacts comptables

Les justes valeurs du nouveau plan d'actionnariat et des programmes d'actions de préférences gratuites ont été évaluées en tenant compte des caractéristiques des plans. La charge comptabilisée au titre de ces plans et les coûts associés dans le compte de résultat consolidé s'élève à 11,5 millions d'euros pour l'exercice clos au 31 décembre 2019 et 5,7 millions d'euros pour l'exercice clos au 31 décembre 2018.

19.4 PLANS EPARGNE DU GROUPE

Au cours de l'exercice 2016, Verallia Packaging SAS, une filiale consolidée par intégration globale du Groupe Verallia, a créé un Fonds Commun de Placement d'Entreprise (« FCPE »), le « Verallia Fonds Commun de Placement » (« Verallia FCPE »), investi en titres de Verallia Packaging SAS. Ce FCPE constituait une option d'investissement pour les employés des entités du Groupe qui participent au plan d'épargne du Groupe, soit au travers d'un PEG (Plan d'Epargne Groupe) mis en place entre Verallia Packaging SAS et les entités françaises du Groupe Verallia ou d'un PEGI (Plan d'Epargne Groupe International), mis en place entre Verallia Packaging SAS et les sociétés non françaises du Groupe Verallia. En 2019 et 2018, les entreprises non françaises qui ont participé au PEGI étaient l'Espagne, l'Allemagne, le Portugal, la Pologne et le Brésil.

Le 28 juin 2019, il a été procédé à une augmentation de capital réservée aux plans d'épargne du Groupe par l'intermédiaire du FCPE pour un montant total de 7,2 millions d'euros.

Le 7 octobre 2019, il a été procédé à l'apport, par le FCPE Verallia, à la Société de l'intégralité des actions ordinaires et de préférence qu'il détenait dans le capital de la filiale Verallia Packaging, soit 3.52% du capital de cette dernière (contre 2,89% au 31 décembre 2018), en échange d'actions ordinaires nouvelles de la Société à hauteur de 2.74% du capital.

NOTE 20 – GESTION DES RISQUES FINANCIERS

La stratégie de gestion des risques financiers du Groupe vise à minimiser l'impact de la volatilité des taux d'intérêt, des prix de l'énergie et des taux de change sur les coûts et les flux de trésorerie tout en maintenant la flexibilité financière dont le Groupe a besoin pour mener à bien ses stratégies commerciales.

20.1 RISQUE DE LIQUIDITÉ

Dans un environnement de crise, le Groupe pourrait ne pas être en mesure d'obtenir les financements ou refinancements nécessaires pour couvrir ses plans d'investissement sur les marchés du crédit ou des capitaux, ou d'y accéder à des conditions satisfaisantes.

L'exposition globale du Groupe au risque de liquidité est gérée par la Direction de la trésorerie et du financement du Groupe.

Le tableau suivant indique les échéances contractuelles des passifs financiers du Groupe, y compris les paiements d'intérêts.

<i>(en millions €)</i>	Notes	Au 31 Décembre 2019					
		Valeur comptable	Flux de trésorerie contractuels	1 an au plus	1 à 2 ans	2 à 5 ans	Plus de 5 ans
Part courante et non courante de la dette à long terme (y compris les intérêts)	17	1 600,9	1 749,9	57,8	50,1	1 617,8	24,2
Autres passifs, y compris les instruments financiers dérivés	17	9,6	9,6			9,6	
Dette à court terme	17	199,4	199,4	199,4			
Total des emprunts	17	1 809,9	1 958,9	257,2	50,1	1 627,4	24,2
Fournisseurs et comptes rattachés	14.3	383,6	383,6	383,6			
Autres créiteurs et charges à payer, y compris instruments financiers dérivés sur matières premières	14.3	277,0	277,0	277,0			
Total des passifs financiers		2 470,5	2 619,5	917,8	50,1	1 627,4	24,2

Au 31 décembre 2019, le Groupe dispose d'une ligne de crédit renouvelable de 500 millions d'euros non tirée.

<i>(en millions €)</i>	Notes	Au 31 Décembre 2018					
		Valeur comptable	Flux de trésorerie contractuels	1 an au plus	1 à 2 ans	2 à 5 ans	Plus de 5 ans
Part courante et non courante de la dette à long terme (y compris les intérêts)	17	2 144,8	2 541,7	74,9	54,6	1 423,2	989,0
Autres passifs, y compris les instruments financiers dérivés	17	6,7	6,7			6,7	
Dette à court terme	17	93,1	93,1	93,1			
Total des emprunts	17	2 244,6	2 641,5	168,0	54,6	1 429,9	989,0
Fournisseurs et comptes rattachés	14.3	408,4	408,4	408,4			
Autres créiteurs et charges à payer, y compris instruments financiers dérivés sur matières premières	14.3	231,6	231,6	231,6			
Total des passifs financiers		2 884,5	3 281,5	808,0	54,6	1 429,9	989,0

Au 31 décembre 2018, le Groupe disposait d'une ligne de crédit renouvelable confirmée et non utilisée de 325 millions d'euros arrivant à échéance en 2021.

20.2 RISQUES DE MARCHE

20.2.1 Risque de taux d'intérêt

La Direction de la Trésorerie et du Financement gère le risque de taux lié à la dette globale du Groupe. Les filiales qui utilisent des instruments dérivés de couverture ont généralement pour contrepartie Verallia Packaging. La politique du Groupe vise à garantir le coût financier de sa dette à moyen terme contre le risque de taux et, dans le respect de cet objectif, à l'optimiser.

En août 2018, le Groupe a couvert une partie importante de son exposition contre une hausse de l'Euribor par des swaps de taux, pour un montant nominal de 1 500 millions d'euros avec une échéance en août 2022.

En octobre 2019, après avoir remboursé une partie de sa dette, le Groupe a débouclé 250 millions d'euros de swaps de taux.

Taux d'intérêt	31 décembre 2019		31 décembre 2018	
	Notionnel en devise millions	Juste valeur	Notionnel en devise millions	Juste valeur
Swap de taux d'intérêt	1 250,0	(9,1)	1 500,0	(6,6)
Cross-currency swaps (XCS BRL/USD)	0,0	0,0	10/3,06	0,4
Total des instruments financiers dérivés de taux		(9,1)		(6,2)

Instruments dérivés de taux : Les instruments dérivés couvrant le risque de taux d'intérêt sont désignés comme instrument de couverture de flux de trésorerie.

La stratégie de couverture est construite afin d'aligner les caractéristiques principales du sous-jacent et des dérivés, ainsi l'inefficacité à enregistrer est non significative sur les périodes présentées.

Ainsi, une variation de 50 points de base des taux d'intérêt (Euribor 1 mois pour 2019 et pour 2018) en vision prospective à la date de clôture impacterait le résultat de la manière suivante :

(en millions €)	2019	2018
Impact d'une augmentation de 50 points de base	(0,4)	(0,4)
Impact d'une diminution de 50 points de base	0,0	0,0

20.2.2 Risque de change

Le risque de change comprend :

Risque de transaction : survenant dans le cours normal des affaires. Le Groupe opère surtout localement et la plupart des débiteurs et créanciers sont libellés dans la monnaie fonctionnelle de la filiale ;

Risque financier : survenant dans le cours normal des affaires sur certaines dettes financières libellées dans une monnaie autre que la monnaie fonctionnelle.

Change - devise	31 décembre 2019	
	Notionnel en devise millions	Juste valeur
Dérivés de change – EUR/ BRL	6,6/31,3	(0,2)
Dérivés de change – EUR/ GBP	7,9/6,9	(0,2)
Dérivés de change – USD/ BRL	6,2/25,3	(0,1)
Dérivés de change – EUR/RUB	18,0/1310	(0,7)
Autres		0,1
Total des instruments financiers dérivés de change		(1,1)

Change - devise	31 décembre 2018	
	Notionnel en devise millions	Juste valeur
Dérivés de change – EUR/ RUB	20,6/1557	1,1
Dérivés de change – EUR/ USD	7,3/8,2	(0,1)
Dérivés de change – USD/ARS	5,2/248,7	(0,7)
Dérivés de change – EUR/RUB		0,1
Total des instruments financiers dérivés de change		0,4

Instruments dérivés de change : Les instruments dérivés couvrant les risques de change de transaction et financier sont désignés comme instrument de couverture de juste valeur.

Risque de conversion : résultant de la consolidation en euros des états financiers des filiales ayant une monnaie fonctionnelle différente. Toute fluctuation du taux de change de ces monnaies par rapport à l'euro a un impact sur le montant des capitaux propres du Groupe. Les principales expositions du Groupe sont le peso argentin, le réal brésilien et le rouble russe.

2019 (en millions €)	Valeurs des capitaux Propres Consolidés	
	Appréciation Euro +10%	Dépréciation Euro -10%
Réal Brésilien	(23,0)	19,0
Perso Argentin	(5,0)	4,0
Rouble Russe	(7,0)	5,0

2018 (en millions €)	Valeurs des capitaux Propres Consolidés	
	Appréciation Euro +10%	Dépréciation Euro -10%
Réal Brésilien	(22,0)	18,0
Perso Argentin	(8,0)	7,0
Rouble Russe	(6,0)	5,0

20.2.3 Risque lié aux matières premières

Le Groupe est exposé à des variations des prix des matières premières et de l'énergie utilisées dans ses activités opérationnelles. Le Groupe peut parfois limiter son exposition aux fluctuations des prix de l'énergie en utilisant des swaps pour couvrir une partie de ses achats d'énergie. La couverture de l'énergie (hors achats à prix fixe négociés directement avec les fournisseurs par la Direction des achats) est mise en place, dans la mesure du possible, par la Direction de la trésorerie et des financements du Groupe selon les instructions reçues de la Direction des achats du Groupe et conformément aux directives du Conseil d'administration.

<i>Energie</i>	31 décembre 2018	
	Notionnel en devise millions	Juste valeur
Dérivés matières premières – swaps fioul (€)	16,5	2,8
Dérivés matières premières – swaps gaz (€)	124,4	(31,9)
Dérivés matières premières – swaps électricité (€)	11,1	(0,9)
Total des instruments financiers dérivés d'énergie		(30,0)

<i>Energie</i>	31 décembre 2018	
	Notionnel en devise millions	Juste valeur
Dérivés matières premières – swaps fioul (€)	22,6	(10,5)
Dérivés matières premières – swaps gaz (€)	158,5	(4,1)
Total des instruments financiers dérivés d'énergie		(14,6)

Instruments dérivés énergie : Les instruments dérivés couvrant le risque de fluctuations des prix de l'énergie sont désignés comme instrument de couverture de flux de trésorerie. La stratégie de couverture est construite de telle manière à aligner les caractéristiques principales du sous-jacent et des dérivés, ainsi l'inefficacité à enregistrer est non significative sur les périodes présentées.

20.2.4 Risque de contrepartie financière

Le Groupe peut être exposé à un risque de défaillance de l'une de ses contreparties bancaires qui gère sa trésorerie ou l'un de ses autres instruments financiers, car une telle défaillance pourrait entraîner une perte financière pour le Groupe. L'application de la norme IFRS 13, Évaluation à la juste valeur, qui impose la prise en compte du risque de contrepartie dans l'évaluation des instruments dérivés, n'a pas d'impact significatif sur les états financiers du Groupe au 31 décembre 2019 et 2018.

NOTE 21 – INSTRUMENTS FINANCIERS

PRINCIPES COMPTABLES

Comptabilisation et évaluation initiale

Les créances clients sont initialement comptabilisées au moment de leur création. Tous les autres actifs et passifs financiers sont initialement comptabilisés lorsque le Groupe devient partie aux dispositions contractuelles de l'instrument.

Un actif financier ou un passif financier est initialement évalué à la juste valeur majorée, pour un élément qui n'est pas à la juste valeur par le biais du compte de résultat (« JVBCR »), des coûts de transaction qui sont directement attribuables à son acquisition ou son émission. Une créance client sans composante de financement significative est initialement évaluée au prix de transaction.

Classification et évaluation ultérieure

Actifs financiers

Lors de la comptabilisation initiale, un actif financier est classé comme étant évalué au coût amorti ; à la Juste Valeur par le Biais des Autres Eléments du Résultat Global (« JBAERG »), en distinguant les instruments de dette des instruments de capitaux propres ; ou à la juste valeur par le biais du compte de résultat (« JVBCR »).

Les actifs financiers ne sont pas reclassés après leur comptabilisation initiale à moins que le Groupe ne modifie son modèle économique de gestion des actifs financiers, auquel cas tous les actifs financiers affectés sont reclassés le premier jour du premier exercice suivant le changement de modèle économique.

Un actif financier est évalué au coût amorti s'il remplit les deux conditions suivantes et n'est pas désigné comme étant à la JVBCR :

- Il est détenu dans le cadre d'un modèle économique dont l'objectif est de détenir des actifs afin d'en percevoir les flux de trésorerie contractuels ;
- Ses conditions contractuelles donnent lieu, à des dates spécifiées, à des flux de trésorerie qui correspondent uniquement à des remboursements de principal et à des versements d'intérêts sur le capital restant dû.

Un instrument de dette est évalué à la JVAERG s'il remplit les deux conditions suivantes et n'est pas désigné comme étant à la JVBCR :

- Il est détenu dans le cadre d'un modèle économique dont l'objectif est atteint à la fois par la perception de flux de trésorerie contractuels et par la vente d'actifs financiers ; et
- Ses conditions contractuelles donnent lieu, à des dates spécifiées, à des flux de trésorerie qui correspondent uniquement à des remboursements du principal et à des versements d'intérêts sur le capital restant dû.

Lors de la comptabilisation initiale d'un instrument de capitaux propres qui n'est pas détenu à des fins de transaction, le Groupe peut choisir irrévocablement de présenter les variations ultérieures de la juste valeur de cet instrument dans les autres éléments du résultat global. Ce choix est fait pour chaque instrument.

Tous les actifs financiers qui ne sont pas classés comme étant évalués au coût amorti ou à la JVAERG selon la méthode décrite ci-dessus sont évalués à la JVBCR. Cela comprend tous les actifs financiers dérivés (voir ci-dessous). Lors de la comptabilisation initiale, le Groupe peut désigner irrévocablement un actif financier, qui autrement remplirait les conditions pour être évalué au coût amorti ou à la JVAERG, comme étant à la JVBCR si cette désignation permet d'éliminer ou de réduire significativement une non-concordance comptable qui serait autrement survenue.

Actifs financiers – évaluer si les flux de trésorerie contractuels sont uniquement des paiements de principal et d'intérêts

Aux fins de cette évaluation, le terme « principal » est défini comme la juste valeur de l'actif financier lors de sa comptabilisation initiale. Les « intérêts » sont définis comme la contrepartie de la valeur temps de l'argent, du risque de crédit associé au principal restant dû au cours d'une période donnée et les autres risques et frais qui se rattachent à un prêt de base (par exemple, risque de liquidité et coûts administratifs), ainsi que d'une marge.

Pour apprécier si les flux de trésorerie contractuels sont uniquement des paiements de principal et d'intérêts, le Groupe prend en compte les modalités contractuelles de l'instrument.

Actifs financiers – évaluation ultérieure et gains et pertes

Actifs financiers à la JVBCR	Ces actifs sont ensuite évalués à leur juste valeur. Les gains et pertes nets, y compris tout revenu d'intérêts ou de dividendes, sont comptabilisés en résultat. Toutefois, voir la note 20 pour les instruments dérivés désignés comme instruments de couverture.
Actifs financiers au coût amorti	Ces actifs sont ensuite évalués au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Le coût amorti est diminué des pertes de valeur. Le revenu d'intérêts, les gains et pertes de change et les pertes de valeur sont comptabilisés en résultat. Tout gain ou perte à la décomptabilisation est comptabilisé en résultat.
Instruments de dette à la JVAERG	Ces actifs sont ensuite évalués à leur juste valeur. Le revenu d'intérêts calculé selon la méthode du taux d'intérêt effectif, les gains et pertes de change et les pertes de valeur sont comptabilisés en résultat. Les autres gains et pertes nets sont comptabilisés dans les autres éléments du résultat global. Lors de la décomptabilisation, les gains et les pertes cumulés dans les autres éléments du résultat global sont reclassés en résultat.
Investissements en capital à la JVAERG	Ces actifs sont ensuite évalués à leur juste valeur. Les dividendes sont comptabilisés comme revenus en résultat, sauf si le dividende représente clairement un recouvrement d'une partie du coût de l'investissement. Les autres gains et les pertes nets sont comptabilisés dans les autres éléments du résultat global et ne sont jamais reclassés en résultat.

Passifs financiers – classification, évaluation ultérieure et gains et pertes

Conformément à IFRS 9, les passifs financiers sont classés comme étant évalués au coût amorti ou à la JVBCR. Un passif financier est classé comme à la JVBCR s'il est classé comme détenu à des fins de transaction, qu'il s'agisse d'un dérivé ou qu'il soit désigné comme tel lors de sa comptabilisation initiale. Les passifs financiers à la JVBCR sont évalués à la juste valeur et les gains et pertes nets qui en résultent, y compris toute charge d'intérêt, sont comptabilisés en résultat. Les autres passifs financiers sont évalués ultérieurement au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. La charge d'intérêts et les gains et pertes de change sont comptabilisés en résultat. Tout gain ou perte lié à la décomptabilisation est également comptabilisé en résultat.

Voir la **partie 20** pour les passifs financiers désignés comme instruments de couverture.

Décomptabilisation

Actifs financiers

Le Groupe décomptabilise un actif financier lorsque les droits contractuels sur les flux de trésorerie provenant de l'actif financier expirent, ou lorsqu'il transfère les droits de recevoir les flux de trésorerie contractuels dans une transaction dans laquelle la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété de l'actif financier sont transférés ou dans laquelle le Groupe ne transfère ni ne conserve quasiment tous les risques et avantages inhérents à la propriété et s'il ne conserve aucun contrôle sur l'actif financier.

Le Groupe conclut des transactions par lesquelles il transfère des actifs comptabilisés dans son bilan, mais conserve la totalité ou la quasi-totalité des risques et avantages inhérents aux actifs transférés. Dans ces cas, les actifs transférés ne sont pas décomptabilisés.

Passifs financiers

Le Groupe décomptabilise un passif financier lorsque ses obligations contractuelles sont éteintes ou annulées, ou expirent. Le Groupe décomptabilise également un passif financier lorsque ses modalités sont modifiées et que les flux de trésorerie du passif modifié sont sensiblement différents, auquel cas un nouveau passif financier basé sur les modalités modifiées est comptabilisé à sa juste valeur.

Lors de la décomptabilisation d'un passif financier, la différence entre la valeur comptable éteinte et la contrepartie payée (y compris les actifs non monétaires transférés ou les passifs repris) est comptabilisée en résultat.

Lorsqu'un passif financier évalué au coût amorti est modifié sans entraîner de décomptabilisation, un gain ou une perte est comptabilisée en résultat. Le gain ou la perte calculé correspond à la différence entre les flux de trésorerie contractuels initiaux et les flux de trésorerie modifiés actualisés au taux d'intérêt effectif initial.

Instruments financiers dérivés et comptabilité de couverture selon IFRS 9

Le Groupe détient des instruments financiers dérivés pour couvrir ses risques de change, de taux d'intérêt, de matières premières et d'énergie. Les dérivés incorporés sont séparés du contrat hôte et considérés séparément si le contrat hôte n'est pas un actif financier et si certains critères sont remplis.

Les dérivés sont d'abord évalués à leur juste valeur. Après la comptabilisation initiale, les instruments dérivés sont évalués à leur juste valeur et les variations de celle-ci sont généralement comptabilisées en résultat.

Le Groupe désigne certains instruments dérivés comme instruments de couverture pour couvrir la variabilité des flux de trésorerie liés à des transactions prévisionnelles hautement probables résultant de variations des taux de change, des taux d'intérêt, du prix des matières premières et de l'énergie. Lors de la mise en place de relations de couverture désignées, le Groupe documente l'objectif de gestion des risques et la stratégie d'adoption de la couverture. Le Groupe documente également la relation économique entre l'élément couvert et l'instrument de couverture, y compris si les variations des flux de trésorerie de l'élément couvert et de l'instrument de couverture sont susceptibles de se compenser mutuellement.

Couvertures des flux de trésorerie

Lorsqu'un dérivé est désigné comme instrument de couverture de flux de trésorerie, la part efficace des variations de la juste valeur du dérivé est comptabilisée dans les autres éléments du résultat global et accumulée dans la réserve de couverture. La part efficace des variations de la juste valeur du dérivé qui est comptabilisée dans les autres éléments du résultat global se limite à la variation cumulative de la juste valeur de l'élément couvert, déterminée selon la valeur actualisée, depuis le début de la couverture. Toute part inefficace des variations de la juste valeur du dérivé est comptabilisée immédiatement en résultat.

Lorsque l'opération prévue couverte se traduit ultérieurement par la comptabilisation d'un élément non financier tel que les stocks, le montant accumulé dans la réserve de couverture est inclus directement dans le coût initial de l'élément non financier lorsqu'il est comptabilisé.

Pour toutes les autres opérations prévues couvertes, le montant cumulé dans la réserve de couverture est reclassé en résultat au cours de la ou des mêmes périodes au cours desquelles les flux de trésorerie futurs attendus couverts affectent le résultat.

Si la couverture ne répond plus aux critères de la comptabilité de couverture ou si l'instrument de couverture est vendu, arrive à échéance, est résilié ou est exercé, la comptabilité de couverture est alors abandonnée prospectivement. Lorsque la comptabilité de couverture des couvertures de flux de trésorerie cesse d'être appliquée, le montant qui a été accumulé dans la réserve de couverture reste dans les capitaux propres jusqu'à ce que, pour la couverture d'une transaction donnant lieu à la comptabilisation d'un élément non financier, il soit inclus dans le coût de l'élément non financier lors de sa comptabilisation initiale ou, pour les autres couvertures de flux de trésorerie, jusqu'à ce qu'il soit reclassé en résultat de la même période ou des périodes auxquelles les flux de trésorerie attendus couverts affectent le résultat.

Si l'on ne s'attend plus à ce que les flux de trésorerie futurs couverts se réalisent, les montants accumulés dans la réserve de couverture sont immédiatement reclassés en résultat.

Dépréciation des créances

Le Groupe comptabilise des dépréciations pour pertes de crédit attendues (ECL – Expected Credit Loss) pour :

- Les actifs financiers évalués au coût amorti ; et

- Les actifs de contrat.

Les dépréciations pour pertes sur créances clients et actifs de contrat sont évaluées à hauteur d'un montant égal aux ECL à vie.

Pour déterminer si le risque de crédit d'un actif financier a augmenté sensiblement depuis sa comptabilisation initiale et pour estimer les ECL, le Groupe tient compte d'informations raisonnables et justifiables qui sont pertinentes et disponibles sans coût ni effort excessif. Il s'agit d'informations et d'analyses quantitatives et qualitatives, fondées sur l'expérience historique du Groupe et sur une évaluation de crédit avisée, y compris des informations prospectives.

Les dépréciations pour pertes sur actifs financiers évalués au coût amorti sont déduites de la valeur comptable brute des actifs.

La valeur comptable brute d'un actif financier est extournée lorsque le Groupe ne peut raisonnablement s'attendre à recouvrer tout ou partie d'un actif financier. Le Groupe évalue individuellement le moment et le montant de l'extourne en fonction de si l'on peut raisonnablement s'attendre au recouvrement. Le Groupe ne s'attend à aucun recouvrement important du montant extourné. Toutefois, les actifs financiers qui sont extournés peuvent encore faire l'objet de procédures de recouvrement conformément à la politique de crédit du Groupe.

ESTIMATIONS ET HYPOTHÈSES RETENUES PAR LA DIRECTION

Comme indiqué ci-dessus, la Société utilise des estimations pour déterminer les dépréciations pour pertes de valeur des créances clients.

Classement et évaluation à la juste valeur

Les actifs et passifs financiers sont classés comme suit :

Au 31 décembre 2019											
(en millions €)	Notes	Coût amorti	Catégories d'écriture				Evaluation à la juste valeur par :				
			Juste valeur par d'autres éléments du résultat global - instruments de capitaux propres	Juste valeur par d'autres éléments du résultat global - instruments de dette	Obligatoire ment à la juste valeur par le compte de résultat	Juste valeur - instruments de couverture	Valeur comptable	Niveau 1 : prix cotés sur des marchés actifs	Niveau 2 : données observables importantes	Niveau 3 : données non observables importantes	Total des instruments financiers à la juste valeur
Investissements en actions - non Groupe	13		6,5				6,5			6,5	6,5
Prêts, dépôts et encaissements	13	26,8					26,8		26,8		26,8
Créances clients et comptes rattachés (sans créances fiscales courantes)	14.2	165,0		10,9			175,9		175,9		175,9
Instruments dérivés sur risque financier	20.2				0,1		0,1		0,1		0,1
Instruments dérivés sur risque opérationnel (*)	14.2 et 20.2					3,1	3,1		3,1		3,1
Trésorerie et équivalents de trésorerie	15	155,9			63,3		219,2	171,6	47,6		219,2
Total des actifs financiers		347,7	6,5	10,9	63,4	3,1	431,6	171,6	253,5	6,5	431,6
Prêt à terme A et ligne de crédit renouvelable non utilisés	17	(1 490,7)					(1 490,7)		(1 490,7)		(1 490,7)
Dettes de loyer	17	(53,3)					(53,3)		(53,3)		(53,3)
Autres dettes à long terme	17	(48,7)		(8,2)			(56,9)		(56,9)		(56,9)
Total de la dette à long terme		(1 592,7)	0,0	(8,2)	0,0	0,0	(1 600,9)	0,0	(1 600,9)	0,0	(1 600,9)
Instruments dérivés sur risque financier (**)	20.2					(9,6)	(9,6)		(9,6)		(9,6)
Total de la dette à long terme et des instruments		(1 592,7)	0,0	(8,2)	0,0	(9,6)	(1 610,5)	0,0	(1 610,5)	0,0	(1 610,5)
Titres de créances négociables Neu CP	17	(188,2)					(188,2)		(188,2)		(188,2)
Autres dettes à court terme	17	(8,5)		(2,7)			(11,2)		(11,2)		(11,2)
Total de la dette à court terme		(196,7)	0,0	(2,7)	0,0	0,0	(199,4)	0,0	(199,4)	0,0	(199,4)
Instruments dérivés sur risqué opérationnel (*)	14.3 et 20.2					(34,4)	(34,4)		(34,4)		(34,4)
Fournisseurs et comptes rattachés	14.3	(383,6)					(383,6)		(383,6)		(383,6)
Autres créditeurs et charges à payer	14.3	(242,7)					(242,7)		(242,7)		(242,7)
Total des passifs financiers		(2 415,7)	0,0	(10,9)	0,0	(44,0)	(2 470,5)	0,0	(2 470,5)	0,0	(2 470,5)

Au 31 décembre 2019											
(en millions €)	Notes	Coût amorti	Catégories d'écriture				Evaluation à la juste valeur par :				
			Juste valeur par d'autres éléments du résultat global - instruments de capitaux propres	Juste valeur par d'autres éléments du résultat global - instruments de dette	Obligatoirement à la juste valeur par le compte de résultat	Juste valeur - instruments de couverture	Valeur comptable	Niveau 1 : prix cotés sur des marchés actifs	Niveau 2 : données observables importantes	Niveau 3 : données non observables importantes	Total des instruments financiers à la juste valeur
Total		(2 068,0)	6,5	0,0	63,4	(40,9)	(2 038,9)	171,6	(2 217,0)	6,5	(2 038,9)

(*) Tous les swaps sur matières premières sont qualifiés de couverture de flux de trésorerie.

(**) Les swaps de taux d'intérêt (payeur fixe / récepteur variable) pris par le Groupe sont qualifiés de couverture de flux de trésorerie.

Au 31 décembre 2018											
(en millions €)	Notes	Coût amorti	Catégories d'écriture				Evaluation à la juste valeur par :				
			Juste valeur par d'autres éléments du résultat global - instruments de capitaux propres	Juste valeur par d'autres éléments du résultat global - instruments de dette	Obligatoirement à la juste valeur par le compte de résultat	Juste valeur - instruments de couverture	Valeur comptable	Niveau 1 : prix cotés sur des marchés actifs	Niveau 2 : données observables importantes	Niveau 3 : données non observables importantes	Total des instruments financiers à la juste valeur
Investissements en actions - non Groupe	13		2,4				2,4			2,4	2,4
Prêts, dépôts et encaissements	13	40,2					40,2		40,2		40,2
Créances clients et comptes rattachés (sans créances fiscales courantes)	14.2	174,4		16,3			190,7		190,7		190,7
Instruments dérivés sur risque financier	20.2				1,5		1,5		1,5		1,5
Instruments dérivés sur risque opérationnel (*)	14.2 et 20.2					0,2	0,2		0,2		0,2
Trésorerie et équivalents de trésorerie	15	214,0			48,1		262,1	225,2	36,9		262,1
Total des actifs financiers		428,7	2,4	16,3	49,6	0,2	497,2	225,2	269,6	2,4	497,2
Prêt à terme B et ligne de crédit renouvelable non utilisée	17	(1 256,7)					(1 256,7)		(1 243,9)		(1 243,9)
Prêt à terme C	17	(545,0)					(545,0)		(539,3)		(539,3)
Prêt d'actionnaire	17	(273,7)					(273,7)		(273,7)		(273,7)

Au 31 décembre 2018

(en millions €)	Notes	Coût amorti	Catégories d'écriture				Evaluation à la juste valeur par :				
			Juste valeur par d'autres éléments du résultat global - instruments de capitaux propres	Juste valeur par d'autres éléments du résultat global - instruments de dette	Obligatoirement à la juste valeur par le compte de résultat	Juste valeur - instruments de couverture	Valeur comptable	Niveau 1 : prix cotés sur des marchés actifs	Niveau 2 : données observables importantes	Niveau 3 : données non observables importantes	Total des instruments financiers à la juste valeur
Dettes financières sur contrats de location-financement	17	(1,9)					(1,9)		(1,9)		(1,9)
Autres dettes à long terme	17	(58,8)		(8,7)			(67,5)		(67,5)		(67,5)
Total de la dette à long terme		(2 136,1)	0,0	(8,7)	0,0	0,0	(2 144,8)	0,0	(2 126,4)	0,0	(2 126,4)
Instruments dérivés sur risque financier (**)	20.2					(6,7)	(6,7)		(6,7)		(6,7)
Total de la dette à long terme et des instruments		(2 136,1)	0,0	(8,7)	0,0	(6,7)	(2 151,5)	0,0	(2 133,1)	0,0	(2 133,1)
Titres de créances négociables Neu CP	17	(80,0)					(80,0)		(80,0)		(80,0)
Autres dettes à court terme	17	(5,5)		(7,6)			(13,1)		(13,1)		(13,1)
Total de la dette à court terme		(85,5)	0,0	(7,6)	0,0	0,0	(93,1)	0,0	(93,1)	0,0	(93,1)
Instruments dérivés sur risque opérationnel (*) et	14.3 et 20.2					(15,5)	(15,5)		(15,5)		(15,5)
Fournisseurs et comptes rattachés	14.3	(408,4)					(408,4)		(408,4)		(408,4)
Autres créiteurs et charges à payer	14.3	(216,1)					(216,1)		(216,1)		(216,1)
Total des passifs financiers		(2 846,1)	0,0	(16,3)	0,0	(22,2)	(2 884,6)	0,0	(2 866,2)	0,0	(2 866,2)
Total		(2 417,4)	2,4	0,0	49,6	(22,0)	(2 387,4)	225,2	(2 596,6)	2,4	(2 369,0)

(*) Tous les swaps sur matières premières sont qualifiés de couverture de flux de trésorerie.

(**) Les swaps de taux d'intérêt (payeur fixe / récepteur variable) pris par le Groupe sont qualifiés de couverture de flux de trésorerie.

La juste valeur est le prix qui serait obtenu de la vente d'un actif ou payé pour transférer un passif dans le cadre d'une transaction ordonnée entre participants au marché.

La juste valeur est basée sur des données de marché et sur des modèles d'évaluation couramment utilisés et peut être confirmée dans le cas d'instruments complexes par référence à des valeurs cotées par des établissements financiers indépendants.

NOTE 22 – PARTIES LIEES

PRINCIPES COMPTABLES

Selon la norme IAS 24, *Information relative aux parties liées*, une partie liée est une personne ou une entité qui est liée à l'entité présentant ses états financiers.

Il peut s'agir des personnes suivantes :

- Une personne ou entreprise qui exerce un contrôle sur le Groupe ;
- Une entreprise associée du Groupe ;
- Une co-entreprise (« joint-venture ») ;
- Un membre important de l'équipe de gestion de l'entreprise (ou un membre de sa famille).

Une transaction avec une partie liée implique un transfert de biens, services ou d'obligations entre le Groupe et cette partie liée.

22.1 TRANSACTIONS AVEC LES ENTREPRISES ASSOCIEES

Le périmètre des entreprises associées est défini en **note 3.3**.

Les montants figurants dans les comptes du Groupe vis-à-vis des entreprises associées sont les suivants :

s	(en millions €)	Exercice clos le 31 décembre	
		2019	2018
État de la situation financière	Actifs non courants	4,5	2,8
	Actifs courants	1,3	5,2
	Passifs non courants	0,0	0,0
	Passifs courants	1,6	1,8
Compte de résultat	Chiffre d'affaires	5,2	5,7
	Cout des ventes	11,9	10,7
	Résultat financier	0,0	0,3

Les transactions ont été effectuées à des conditions normales du marché, c'est-à-dire comparables à celles qui seraient usuelles entre parties indépendantes.

22.2 TRANSACTIONS AVEC LES ACTIONNAIRES

22.2.1 Contrat de prêt entre Verallia Packaging et Bpifrance Financement :

Le 11 décembre 2018, Verallia Packaging, filiale de la Société, a conclu avec Bpifrance Financement, affilié de Bpifrance Participations, actionnaire direct de la Société, un contrat de prêt amortissable d'un montant de 10 millions d'euros visant à financer et refinancer des besoins de trésorerie de la société Verallia Packaging et de ses filiales. Le prêt porte intérêt annuel au taux de 0,70%. Le prêt est remboursable le 31 décembre 2021.

Au 31 décembre 2019, le montant de ce prêt, en ce compris les intérêts, s'élevait à 6,7 millions d'euros.

22.2.2 Prêt intragroupe avec Horizon Intermediate Holdings :

Le 28 octobre 2015, la Société a conclu un prêt intragroupe avec son associé unique, Horizon Intermediate Holdings S.C.A, d'un montant maximum à l'origine de 347 millions d'euros, avec un taux d'intérêt annuel capitalisable de 8,12% et une maturité de 10 ans.

<i>(en millions €)</i>	Exercice clos le 31 décembre	
	2019	2018
Encours début de période	273,6	253,1
Remboursement	(37,4)	0,0
Intérêts capitalisés	15,2	20,5
Incorporation de la créance_Augmentation de Capital (20 septembre 2019)	(251,4)	0,0
Encours fin de période	0,0	273,6

La Société a procédé :

- le 25 mars 2019, à un remboursement anticipé partiel de ce prêt à terme pour un montant total de 21,5 millions d'euros (dont 12,5 millions d'euros en principal et 9 millions d'euros d'intérêts courus) et
- le 25 juillet 2019, à un remboursement anticipé partiel de ce prêt à terme pour un montant total de 15,9 millions d'euros (dont 7 millions d'euros en principal et 8,9 millions d'euros d'intérêts courus).

Le 20 septembre 2019, Horizon Intermediate Holdings S.C.A a souscrit à deux augmentations de capital de la Société par voie de compensation avec la créance détenue par Horizon Intermediate Holdings S.C.A à l'encontre de la Société au titre du solde en principal (248,3 millions d'euros) et intérêts courus non échus (3,1 millions d'euros) du prêt à terme susvisé, soit un montant total de 251,4 millions d'euros :

- une augmentation de capital en numéraire par majoration de la valeur nominale des actions de la Société à hauteur d'un montant nominal de 249,8 millions d'euros par voie de compensation ayant pour effet de porter le capital social de la Société à 387,3 millions d'euros (**Note 16.1**); puis
- une augmentation de capital en numéraire par émission de 954.931 actions nouvelles de la Société à hauteur d'un montant nominal de 1,6 millions d'euros par voie de compensation ayant pour effet de porter le capital social de la Société à 388,9 millions d'euros (**Note 16.1**).

22.2.3 Contrat de services

Il n'existe aucun contrat de services avec les actionnaires.

22.3 TRANSACTIONS AVEC LES DIRIGEANTS

Les principaux dirigeants du Groupe correspondent à l'équipe de Direction qui inclut les personnes suivantes :

- Le Président Directeur Général
- Le Directeur financier
- Les Directeurs de segments
- Le Secrétaire Général
- Le Directeur industriel
- Le Directeur juridique

Les rémunérations des principaux dirigeants enregistrées dans le compte de résultat au cours de la période (incluant les charges sociales et excluant les contributions sociales sur attribution d'actions gratuites) se présentent comme suit :

<i>(en millions €)</i>	Exercice clos le 31 décembre	
	2019	2018
Avantages du personnel à court terme	7,5	6,6
Avantages postérieurs à l'emploi	0,6	1,1
Autres avantages à long terme	0,0	0,3
Indemnités de fin de contrat de travail	0,0	0,9
Paieement fondé sur les actions	3,5	3,0
Total	11,6	11,8

Les rémunérations des membres du Conseil d'Administration (jetons de présence) correspondent aux montants enregistrés dans le compte de résultat au cours de la période.

Les jetons de présence alloués aux administrateurs non dirigeants au titre de leurs mandats chez Verallia SA s'élèvent à 0,3 million d'euros, contre 0,2 million d'euros en 2018.

NOTE 23 – OBLIGATIONS CONTRACTUELLES ET ENGAGEMENTS HORS BILAN

23.1 ENGAGEMENTS D'ACTIVITES OPERATIONNELLES

<i>(en millions €)</i>	Notes	Exercice clos le 31 décembre	
		2019	2018
ENGAGEMENTS D'ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES DONNÉS			
Engagements de contrats de location simple*		0,0	46,7
Engagements d'achat non résiliables	23.1.1	557,5	453,1
Autres engagements d'exploitation donnés	23.1.2	3,4	9,0
Total des engagements d'exploitation donnés		560,8	508,8
ENGAGEMENTS D'ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES REÇUS			
Engagements reçus	23.1.3	11,6	14,2

* Application d'IFRS 16

23.1.1 Engagements d'achat non résiliables

Les engagements d'achat non résiliables comprennent des commandes fermes d'immobilisations corporelles ainsi que des engagements d'achat de matières premières et de services.

<i>(en millions €)</i>	2019	Paiements dus		
		Sous 1 an	De 1 à 5 ans	Plus de 5 ans
Engagements d'achat non résiliables				
- Actifs non courants	96,9	92,3	4,6	0,0
- Matières premières et énergie	A 385,5	252,9	130,0	2,6
- Services	B 68,8	48,5	20,3	0,0
- Autres	6,3	4,7	1,6	0,0

Total		557,5	398,4	156,5	2,6
<i>(en millions €)</i>		2018	Paiements dus		
			Sous 1 an	De 1 à 5 ans	Plus de 5 ans
Engagements d'achat non résiliables					
-	Actifs non courants	31,7	31,7	0,0	0,0
-	Matières premières et énergie A	365,6	172,6	184,8	8,2
-	Services	53,8	21,5	32,3	0,0
-	Autres	2,0	0,7	1,3	0,0
Total		453,1	226,5	218,4	8,2

A. Correspond principalement aux engagements d'achats engagés pour des constructions ou reconstructions des fours.

B. Inclut les contrats à terme de quotas d'émissions de CO2 remplissant l'exemption pour usage propre (« own use »).

23.1.2 Autres engagements d'exploitation donnés

Les autres engagements d'exploitation donnés comprennent principalement des garanties liées à l'environnement.

23.1.3 Engagements d'exploitation reçus

Les engagements d'exploitation reçus s'élèvent respectivement au 31 décembre 2019 à 11,6 millions d'euros et 14,2 millions d'euros au 31 décembre 2018. Ils comprennent principalement des créances garanties.

23.2 ENGAGEMENTS DE FINANCEMENT

<i>(en millions €)</i>	Notes	Exercice clos le 31 décembre	
		2019	2018
ENGAGEMENTS DE FINANCEMENTS DONNÉS			
Actifs détenus en vertu de contrats de location-financement*		0,0	1,4
Actifs courants garantis	23.2.1	2 047,2	2 178,3
Autres engagements de financement donnés	23.2.2	16,2	34,0
Total des engagements de financement donnés		2 063,3	2 213,7
ENGAGEMENTS DE FINANCEMENT REÇUS			
Engagements reçus	23.2.3	805,5	568,2

* Application d'IFRS 16

Les principaux engagements du Groupe en matière d'emprunts sont indiqués partie 17.

23.2.1 Actifs courants garantis

Les actifs courants garantis sont principalement composés de garanties liées aux facilités de crédit à terme et à la facilité de crédit renouvelable :

Dans le cadre de l'admission aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris des actions de la société Verallia SA, le Groupe a procédé le 7 octobre 2019 au refinancement des facilités qui avaient été mises à sa disposition dans le cadre du contrat de crédits conclu en date du 7 août 2015 (tel que modifié ultérieurement) (le « Contrat de Crédits 2015 »), et ce notamment au moyen du tirage du prêt à terme mis à disposition de Verallia Packaging au titre de la convention de crédits en langue anglaise d'un montant total maximal en principal de 2.000.000.000 d'euros, soumis au droit français, conclue en date du 17 juillet 2019. Dans le cadre du Contrat de Crédits 2019, Verallia SA s'est portée garante solidaire (la « Garantie ») des obligations de paiement et de remboursement de Verallia Packaging et des autres sociétés du Groupe qui viendront adhérer également au Contrat de Crédits 2019 en qualité de garantes (à savoir: Verallia France, Verallia Italia, Verallia Brasil, Verallia Spain, Verallia Portugal et Verallia Deutschland), à hauteur d'un montant maximum en principal de 2.000.000.000 d'euros (plus intérêts, frais et commissions) et dans les limites légales et contractuelles fixées à l'article 22.13 (Limitation of Liabilities of French Guarantors) du Contrat de Crédits 2019.

23.2.2 Autres engagements de financement donnés

Les autres engagements financiers donnés comprennent principalement des lettres de confort pour les garanties de prêts locaux.

23.2.3 Engagements de financement reçus

Les engagements de financement reçus comprennent principalement des lignes de crédit.

NOTE 24 – HONORAIRES D’AUDIT

<i>(en millions €)</i>	<i>PricewaterhouseCoopers</i>				<i>BMA</i>				<i>Autres</i>				<i>Total</i>			
	<i>Montant (avant impôts)</i>		<i>%</i>		<i>Montant (avant impôts)</i>		<i>%</i>		<i>Montant (avant impôts)</i>		<i>%</i>		<i>Montant (avant impôts)</i>		<i>%</i>	
	<i>2019</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2018</i>												
Audit, certification des états financiers, examen de la société mère et des comptes consolidés	1,2	1,2	49%	92%	0,3	0,0	71%	0%	0,2	0,5	56%	97%	1,6	1,7	52%	94%
<i>Verallia SA</i>	0,3	0,0	14%		0,2	0,0	42%		0,0	0,0			0,5	0,0	18%	
<i>Filiales consolidées par intégration globale</i>	0,8	1,2	35%	92%	0,1	0,0	0%	0%	0,2	0,5	56%	97%	1,1	1,7	35%	94%
Services autres que la certification des comptes	1,2	0,1	51%	8%	0,1	0,0	29%	0%	0,1	0,0	44%	3%	1,4	0,1	48%	6%
<i>Verallia SA</i>	0,7	0,0	31%		0,1	0,0	29%		0,0	0,0			0,8	0,0	25%	
<i>Filiales consolidées par intégration globale</i>	0,5	0,1	20%	8%	0,0	0,0	0%	0%	0,1	0,0	44%	3%	0,6	0,1	25%	6%
Total	2,4	1,3	100%	100%	0,4	0,0	100%	0%	0,3	0,5	100%	100%	3,0	1,8	100%	100%

Les services autres que la certification des comptes fournis par les Commissaires aux comptes à Verallia SA, entité consolidante, et à ses filiales correspondent principalement aux diligences liées à l'introduction en bourse de la Société.

NOTE 25 – EVENEMENTS POSTERIEURS A LA CLOTURE

Il n'y a aucun évènement significatif postérieur à la clôture du 31 décembre 2019.

18.1.2 Rapport d'audit des commissaires aux comptes au titre l'exercice clos le 31 décembre 2019

« A l'assemblée générale

VERALLIA SA

Tour Carpe Diem

31 Place des Corolles – Esplanade Nord

92400 COURBEVOIE

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos statuts et par décision de l'associé unique, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Verallia SA relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2019, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation. L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1er janvier 2019 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 2.2 de l'annexe aux comptes consolidés qui précise les impacts de la première application au 1er janvier 2019 de la norme IFRS 16 relative aux contrats de location.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel,

ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Evaluation de la valeur recouvrable des goodwill

Description du risque

Les goodwill présentent des valeurs nettes comptables au 31 décembre 2019 de 551 m€ et sont comptabilisés comme indiqué dans la note « 3.1 – Variation de périmètre » et dans la note « 9 – Goodwill ».

La Direction réalise des tests de dépréciation tels que décrits dans la note « 12– Dépréciation des goodwill et des immobilisations » au moins une fois par an et dès lors qu'il existe un indice de perte de valeur. Les indices de perte de valeur peuvent correspondre à des événements ou des situations liés à des changements importants et défavorables qui ont une incidence sur l'environnement économique et sur les hypothèses ou objectifs définis au moment de l'acquisition.

Les goodwill sont testés au niveau des groupes d'unités génératrices de trésorerie (UGT) correspondants aux secteurs opérationnels tels que définis par le Groupe. Une perte de valeur est comptabilisée si la valeur comptable d'un groupe d'UGT est supérieure à sa valeur recouvrable.

L'évaluation de la valeur recouvrable de ces actifs constitue un point clé de l'audit compte tenu du caractère potentiellement significatif d'éventuelles dépréciations et du degré élevé d'estimation et de jugement requis de la Direction pour cette évaluation. Les éléments de jugement concernent notamment les hypothèses relatives à l'évolution future du chiffre d'affaires, des investissements de renouvellement et des variations du besoin en fonds de roulement liés à l'exploitation de ces actifs, ainsi que la détermination d'un taux d'actualisation approprié appliqué aux flux de trésorerie futurs.

Notre réponse au risque

Nous avons évalué le bien fondé et la pertinence de l'approche retenue par la Direction pour déterminer les groupes d'UGT au niveau desquels sont réalisés les tests de valeur des goodwill.

Nous avons pris connaissance et apprécié le processus mis en oeuvre par la Direction du Groupe pour procéder aux tests de valeur.

Nous avons également apprécié le caractère approprié du modèle utilisé pour calculer la valeur d'utilité selon la méthode des flux futurs nets de trésorerie actualisés et revu, par sondages, les calculs effectués par la Direction.

Nous avons vérifié la cohérence des prévisions de trésorerie en les comparant :

– aux estimations les plus récentes de la Direction présentées au conseil d'administration dans le cadre du processus budgétaire,

– aux prévisions de trésorerie utilisées dans les précédents tests de valeur pour les années 2020 à 2023, et

– aux prévisions historiques pour 2019 et aux performances réalisées en 2019.

Nous nous sommes entretenus avec la Direction afin d'analyser les principales hypothèses utilisées dans les tests de valeur et d'obtenir des explications pour nous permettre de les corroborer.

Avec l'aide de nos experts en évaluation, nous avons réalisé une analyse indépendante de certaines hypothèses clés utilisées par la Direction dans ses tests et analyses, notamment le taux d'actualisation et le taux de croissance annuel moyen à l'infini des flux de trésorerie futurs, en se référant à la fois à des données de marchés externes et à des analyses sur des sociétés comparables.

Nous avons également comparé les analyses de sensibilité à certaines variables clés du modèle de valorisation pour évaluer la matérialité des impacts potentiels sur la valeur recouvrable des actifs.

Nous avons apprécié le caractère approprié des informations données dans la note « 12– Dépréciation des goodwill et des immobilisations » aux comptes consolidés.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L.225-102-1 du code de commerce figure dans les informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L.823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Verallia SA par vos statuts du 18 juin 2015 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit et par décision de l'associé unique du 24 juillet 2019 pour le cabinet BM&A.

Au 31 décembre 2019, le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit était dans la cinquième année de sa mission sans interruption et le cabinet BM&A dans la première année, soit pour les deux cabinets, la première année depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit.

En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;*
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;*

- *il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;*
- *il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;*
- *il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;*
- *concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.*

Rapport au comité d'audit

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en oeuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Neuilly-sur-Seine et à Paris, le 17 mars 2020

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

BM&A

Itto El Hariri

Gilles Rabier »

**18.2 Comptes sociaux annuels de la Société au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019
et rapport d'audit des commissaires aux comptes**

18.2.1 Comptes sociaux annuels de la Société au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019

1. BILAN

(en milliers d'euros)	Notes	31 décembre 2019		31 décembre 2018	
		Brut	Amort. & Dép	Net	Net
ACTIF					
Immobilisations incorporelles		0,0	0,0	0,0	0,0
Immobilisations corporelles		0,0	0,0	0,0	0,0
Immobilisations financières		713 397,8	0,0	713 397,8	613 008,7
Participations	3.1.2	665 747,2	0,0	665 747,2	612 992,9
Prêts	3.1.3	43 358,6	0,0	43 358,6	15,8
Autres immobilisations financières		4 292,0	0,0	4 292,0	0,0
TOTAL ACTIF IMMOBILISE	3.1	713 397,8	0,0	713 397,8	613 008,7
Clients et comptes rattachés		6,6	0,0	6,6	0,0
Autres créances		20 339,0	0,0	20 339,0	13 735,5
Valeurs mobilières de placement		0,0	0,0	0,0	0,0
Disponibilités		7 575,1	0,0	7 575,1	316,0
TOTAL ACTIF CIRCULANT	3.2	27 920,7	0,0	27 920,7	14 051,5
Charges constatées d'avance		0,0	0,0	0,0	0,0
TOTAL DE L'ACTIF		741 318,5	0,0	741 318,5	627 060,2
PASSIF					
Capital social	3.3.1			400 171,5	137 513,5
Primes d'émission, de fusion et d'apport	3.3.2			78 462,6	0,0
Réserve légale				11 098,3	11 098,3
Report à nouveau				204 604,7	206 093,4
Résultat de l'exercice				35 984,8	(1 488,7)
Provisions règlementées				0,0	0,0
CAPITAUX PROPRES	3.3			730 321,9	353 216,5
Provisions pour risques				0,0	0,0
Provisions pour charges				1,9	0,0
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	3.4			1,9	0,0
Emprunts et dettes assimilées				0,0	273 670,0
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours				0,0	0,0
Fournisseurs et Comptes rattachés				2 334,6	165,5
Dettes fiscales et sociales				3 814,4	8,1
Autres dettes				4 845,7	0,0
DETES	3.5			10 994,7	273 843,7
Produits constatés d'avance				0,0	0,0
TOTAL DU PASSIF				741 318,5	627 060,2

2. COMPTE DE RÉSULTAT

<i>(en milliers d'euros)</i>	Notes	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Chiffre d'affaires net	4.1.	2 509,5	0,0
Autres produits		5,4	0,0
Total des produits d'exploitation		2 514,9	0,0
Autres achats et charges externes		11 095,5	8,2
Impôts, taxes et versement assimilés		45,2	0,4
Salaires et traitements		3 113,8	0,0
Charges sociales		1 127,5	0,0
Dotations aux amortissements et provisions		1,9	0,0
Autres charges		286,9	200,0
Total des charges d'exploitation		15 670,8	208,6
Résultat d'exploitation	4.2	(13 155,9)	(208,6)
Produits des autres valeurs mobilières et créances		37 460,7	0,0
Autres intérêts et produits assimilés		1 108,8	35,5
Différences positives de change		0,0	0,5
Total des produits financiers		38 569,5	36,0
Dotations financières aux amortissements et provisions		0,0	0,0
Intérêts et charges assimilées		15 220,9	20 560,1
Différences négatives de change		3,4	1,0
Total des charges financières		15 224,3	20 561,1
Résultat financier	4.3	23 345,2	(20 525,2)
Résultat courant avant impôts		10 189,3	(20 733,8)
<i>Total des produits exceptionnels</i>		<i>0,0</i>	<i>0,0</i>
<i>Total des charges exceptionnelles</i>		<i>0,0</i>	<i>0,0</i>
Résultat exceptionnels		0,0	0,0
Impôts sur les sociétés (Produit d'intégration fiscale)	4.4	25 795,5	19 245,1
Total des produits		66 879,9	19 281,0
Total des charges		30 895,1	20 769,1
Résultat de l'exercice		35 984,8	(1 488,7)

Annexes aux Comptes sociaux 2019

1.	FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE	259
2.	PRINCIPES COMPTABLES ET METHODES D'EVALUATION	260
2.1.	Principes comptables	260
2.2.	Principales méthodes utilisées	260
2.2.1.	Immobilisations financières	260
2.2.2.	Conversion des créances et des dettes libellées en devises.....	260
2.2.3.	Disponibilités et concours bancaires courants	260
2.2.4.	Provision pour risques et charges	260
2.2.5.	Intégration fiscale.....	261
3.	NOTES SUR LE BILAN.....	261
3.1.	Immobilisations	261
3.1.1.	Tableau de variation des immobilisations.....	261
3.1.2.	Tableau des filiales et participations.....	262
3.1.3.	Créances sur actif immobilisé.....	262
3.2.	Actif circulant	263
3.3.	Capitaux propres	263
3.3.1.	Composition du Capital Social	263
3.3.2.	Variation des capitaux propres.....	264
3.3.3.	Contrat de liquidité	265
3.4.	Provisions pour risques et charges	265
3.5.	Dettes	265
4.	NOTES SUR LE COMPTE DE RESULTAT	266
4.1.	Chiffre d'affaires.....	266
4.2.	Résultat d'exploitation.....	266
4.3.	Résultat financier	266
4.4.	Impôts	266
5.	ENGAGEMENTS HORS BILAN.....	266
5.1.	Retraite.....	266
5.2.	Autres engagements	267
6.	AUTRES INFORMATIONS.....	267
6.1.	Effectifs.....	267
6.2.	Rémunération des organes d'administration	267
7.	EVENEMENTS POSTERIEURS A LA CLOTURE.....	267

Au 31 décembre 2019, la dénomination sociale de la Société est « Verallia » (ci-après la « Société ») et ce depuis le 20 juin 2019. La Société a une activité de holding.

La Société a été constituée pour une durée de 99 ans à compter de son immatriculation le 23 juin 2015, sauf dissolution anticipée ou prorogation sur décision collective des actionnaires conformément à la loi et aux statuts.

L'exercice social commence le 1er janvier et se clôture le 31 décembre de chaque année.

Les comptes annuels 2019 de la Société ont été arrêtés le 17 mars 2020 par le Conseil d'Administration.

Les notes ci-après font partie intégrante des comptes annuels.

1 FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

Les actions ordinaires composant le capital de la Société ont été admises le 4 octobre 2019 sur le marché réglementé d'Euronext à Paris (Euronext Paris).

Les opérations de réorganisation décrites ci-dessous ont été réalisées à l'occasion de cette introduction en bourse.

Il a été décidé :

- par décision de l'associé unique en date du 20 juin 2019, le changement de dénomination sociale de la société qui est devenu Verallia. Précédemment la Société était dénommée Horizon Holdings ;
- par l'assemblée générale des associés de la Société qui s'est tenue le 20 septembre 2019, la transformation de la Société en société anonyme ;
- l'incorporation au capital de la Société du solde du prêt intragroupe (principal et intérêts) qui lui avait été consenti par son associé unique, la société luxembourgeoise Horizon Intermediate Holdings S.C.A., via deux augmentations de capital de la Société (251 430,1 milliers d'euros) (cf. 3.3.1). Ce prêt intragroupe a été intégralement incorporé au capital de la Société dans le cadre d'augmentations de capital intégralement souscrites par Horizon Intermediate Holdings. Ces augmentations de capital ont été d'un montant égal au montant total de la créance (en principal et intérêts) détenue par Horizon Intermediate Holdings S.C.A. sur la Société au titre du prêt susvisé et intégralement souscrites par compensation de créance. Ces augmentations de capital ont été réalisées lors de l'assemblée générale de la Société en date du 20 septembre 2019 ;
- la fusion-absorption de la société Horizon Holdings I par la Société. La Société détenait indirectement le contrôle de la société Verallia Packaging, à travers deux sociétés holdings contrôlées à 100% (Horizon Holdings I et Horizon Holdings II). A l'occasion de son introduction en bourse, la Société a simplifié sa chaîne de contrôle et il a été procédé à la fusion-absorption de la société Horizon Holdings II par la société Horizon Holdings I, puis à la fusion-absorption de la société Horizon Holdings I par la Société, dans les deux cas avec effet rétroactif au 1er janvier 2019. Ces opérations ont pris la forme de fusions successives dans le cadre desquelles la société absorbante était à chaque fois l'associé unique de la société absorbée, de sorte qu'il n'y a pas eu lieu à la détermination de parités de fusion, ni à l'émission d'actions nouvelles des sociétés absorbantes (dont la Société) ;
- la fusion-absorption par la Société de la société Horizon Intermediate Holdings S.C.A., portant notamment l'actionnariat des cadres et dirigeants du Groupe. La société luxembourgeoise Horizon Intermediate Holdings, société mère de la Société avant son introduction en bourse, a souhaité permettre à ses actionnaires de devenir directement actionnaires de la Société. A cette fin, la société Horizon Intermediate Holdings et la Société ont fusionné. Cette fusion

transfrontalière inversée a été soumise à l'approbation de l'assemblée générale des actionnaires de chacune des sociétés parties à cette fusion qui s'est tenue le 20 septembre 2019 pour la Société, la fusion ayant pris effet au jour du règlement-livraison ;

- l'apport par le FCPE Verallia à la Société de l'intégralité des actions ordinaires et de préférence qu'il détenait dans le capital de Verallia Packaging, en échange d'actions ordinaires nouvelles de la Société (3.243.450 actions ont été émises pour un montant total de 87 573,2 milliers d'euros).

2 PRINCIPES COMPTABLES ET METHODES D'EVALUATION

2.1 Principes comptables

Les états financiers sont établis conformément au Plan Comptable Général en application du Règlement ANC n°2014-03, aux dispositions de la législation française et aux principes généralement admis en France.

Les conventions générales comptables ont été appliquées, dans le respect du principe de prudence, conformément aux hypothèses de base :

- Continuité de l'exploitation,
- Permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre,
- Indépendance des exercices,

et conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode des coûts historiques.

2.2. Principales méthodes utilisées

2.2.1. Immobilisations financières

Les titres de participation sont comptabilisés initialement à leur coût d'acquisition ou valeur d'apport, hors frais accessoires.

Périodiquement, et notamment lors de la clôture annuelle, les titres sont évalués à leur valeur d'utilité représentant ce que l'entité accepterait de décaisser pour obtenir cette participation si elle avait à l'acquérir.

L'estimation de la valeur d'utilité tient compte des différents critères dont la quote-part de capitaux propres sociaux, la quote-part d'actif net comptable consolidé et des flux de trésorerie futurs actualisés sur la base des business plans (ou budgets prévisionnels à long terme) hors frais financiers mais après impôt.

Il est constitué une dépréciation lorsque la valeur d'utilité des titres est inférieure à leur valeur nette comptable. Les plus-values latentes ne sont pas comptabilisées. En revanche, les éventuelles dépréciations comptabilisées sont ajustées.

2.2.2. Conversion des créances et des dettes libellées en devises

Les dettes et les créances n'ayant pas fait l'objet d'une couverture du risque de change figurent au bilan pour leur contre-valeur au cours de fin d'exercice.

La société applique le règlement ANC n° 2015-05 relatif aux instruments financiers à terme et aux opérations de couverture applicable aux exercices ouverts depuis le 1er janvier 2017.

2.2.3. Disponibilités et concours bancaires courants

Les disponibilités sont constituées de valeurs immédiatement convertibles en espèces pour leur montant nominal.

2.2.4. Provision pour risques et charges

- Provision pour risques et charges (hors Indemnités de départ à la retraite et médailles du travail)

Une provision est constituée dès lors qu'il existe une obligation (juridique ou implicite) à l'égard d'un tiers résultant d'événements passés, dont la mesure peut être estimée de façon fiable et qu'il est probable qu'elle se traduira par une sortie de ressources.

- Indemnités de départ à la retraite et médailles du travail

Les indemnités de départ à la retraite sont présentées en engagement hors-bilan.

L'estimation actuarielle des prestations accordées repose sur la méthode des unités de crédit projetées fondée sur le salaire de fin de carrière et les droits déterminés à la date d'évaluation.

Les médailles du travail sont provisionnées dans les comptes.

2.2.5. Intégration fiscale

Depuis le 1er juillet 2015, la Société est la Société Mère d'un groupe d'intégration fiscale. Au 1er janvier 2019, le périmètre est composé des sociétés Verallia SA, Verallia Packaging, Verallia France, Everglass, Etablissements René Salomon, Saga Décor, Obale, Société Charentaise de Décor et VOA Verrerie d'Albi.

La convention d'intégration prévoit la neutralité fiscale pour les filiales intégrées. Dans leurs relations avec la société mère intégrante, les filiales acquittent leur impôt comme si elles étaient imposées séparément.

3 NOTES SUR LE BILAN

3.1 Immobilisations

3.1.1 Tableau de variation des immobilisations

<i>En milliers d'euros</i>	01/01/2019	Augmentations	Diminutions	31/12/2019
Immobilisations Incorporelles (I)	0,0	0,0	0,0	0,0
Immobilisations Corporelles (II)	0,0	0,0	0,0	0,0
Participations	612 992,9	665 747,2	612 992,9	665 747,2
Prêts	15,8	43 358,6	15,8	43 358,6
Autres immobilisations		4 292,0		4 292,00
Immobilisations financières (III)	613 008,7	713 397,8	613 008,7	713 397,8
ACTIF IMMOBILISE (I+II+III)	613 008,7	713 397,8	613 008,7	713 397,8

Au cours de l'exercice, les participations de la Société ont augmenté de 665 747,2 milliers d'euros et diminué de 612 992,9 milliers d'euros du fait des opérations suivantes :

- Le 7 octobre 2019, dans le cadre de la fusion-absorption de sa filiale Horizon Holdings I, la Société a constaté l'apport de titres Verallia Packaging pour une valeur totale de 578 174,1

milliers d'euros, et a annulé les titres Horizon Holdings I qu'elle détenait pour une valeur totale de 612 992,9 milliers d'euros ;

- Le même jour, la Société a constaté l'apport de titres Verallia Packaging par le FCPE Verallia pour une valeur totale de 87 573,1 milliers d'euros.

A l'issue de ces opérations, la Société détient l'intégralité des titres de la société Verallia Packaging.

Au 31 décembre 2019, le poste participations est composé de titres Verallia Packaging.

Au cours de l'exercice, les prêts de la Société ont varié principalement du fait des opérations intervenues dans le cadre de la fusion-absorption de la filiale Horizon Holdings I le 7 octobre 2019 :

- L'annulation du prêt d'intégration fiscale à la filiale Horizon Holdings I, d'un montant de 15,8 milliers d'euros en principal et intérêts à l'ouverture ;
- L'apport d'un prêt d'intégration fiscale au bénéfice de la filiale Verallia Packaging pour un montant principal de 43 247,8 milliers d'euro

Au 31 décembre 2019, le poste Prêts correspond au montant total du prêt d'intégration fiscale, principal et intérêts courus (cf. 3.1.3).

Au 31 décembre 2019, il n'a pas été constitué de provision pour dépréciation.

3.1.2. Tableau des filiales et participations

Filiales et participations	Valeur brute des titres détenus	Valeur nette des titres détenus	Prêts et avances consenties par la Société	Cautions et avals donnés par la Société	C.A.H.T. du dernier exercice clos	Résultat du dernier exercice clos	Dividendes encaissés par la Société dans l'exercice
A – Renseignements détaillés							
- Filiales (plus de 50% du capital détenu)							
Verallia Packaging	665 747,2	665 747,2	43 358,6		57 711,5	7 381,5	
- Participations (10 à 50% du capital détenu)							

La filiale Verallia Packaging a une activité de société holding d'animation pour le Groupe Verallia.

3.1.3. Créances sur actif immobilisé

<i>En milliers d'euros</i>	Montant Brut	Echéances à moins d'un an	Echéances à plus d'un an
Prêts	43 358,6	110,8	43 247,8
	43 358,6	110,8	43 247,8
Prêts accordés en cours d'exercice	0,0		
Prêts récupérés en cours d'exercice	0,0		

Au 31 décembre 2019, les prêts sont constitués d'un prêt d'intégration fiscale en faveur de la filiale Verallia Packaging d'un montant principal de 43 247,8 milliers d'euros et de 110,8 milliers d'euros d'intérêts courus (Cf. 3.1.1).

3.2 Actif circulant

En milliers d'euros	31.12.2019			31.12.2018
	Echéances à moins d'un an	Echéances à plus d'un an	Total	Total
Créances de l'actif circulant				
Clients et comptes rattachés	6,6	0,0	6,6	0,0
Autres créances	10 918,0	9 421,0	20 339,0	13 735,5
Etat- Créance d'IS	3 968,3	9 421,0	13 389,3	12 075,9
Etat- Autres créances	2 298,4	0,0	2 298,4	0,0
Groupe-Compte courant d'intégration fiscale	2 148,4	0,0	2 148,4	1 659,6
Groupe- Autres créances	2 502,9	0,0	2 502,9	0,0
TOTAL	10 924,6	9 421,0	27 920,7	13 735,5

La créance d'IS est constituée des crédits d'impôts restituables transférés par les sociétés intégrées dans le cadre de l'intégration fiscale pour un montant total de 13 389,3 milliers d'euros, contre 12 075,9 milliers d'euros au 31 décembre 2018.

Les autres créances (Etat) correspondent à des crédits de TVA à hauteur de 2 298,4 milliers d'euros, contre un montant nul au 31 décembre 2018, la Société ayant activé son droit à déduction au cours de l'exercice 2019.

Le compte courant d'intégration fiscale correspond aux dettes d'impôts sur les sociétés constituées par les sociétés intégrées dans le cadre de l'intégration fiscale pour un montant total de 2 148,4 milliers d'euros contre 1 659,6 milliers d'euros au 31 décembre 2018.

Les autres créances (Groupe) correspondent à des refacturations intragroupes de provisions liées au personnel de la Société pour un total de 2 502,9 milliers d'euros, contre un montant nul au 31 décembre 2018.

Au 31 décembre 2019, aucune créance n'a donné lieu à la constitution d'une provision pour dépréciation.

3.3 Capitaux propres

3.3.1 Composition du Capital Social

(En €)	Nombre d'actions	Valeur nominale	Capital social
Au 31 décembre 2018	229 189 201	0,60	137 513 521
Augmentation de la valeur nominale (20 septembre 2019)	0,0	1,69	249 816 229
Augmentation de Capital / Emission d'actions ordinaires (20 septembre 2019)	954 931	1,69	1 613 833
Augmentation de la valeur nominale / Regroupement d'actions (20 septembre 2019)	(115 072 066)	3,38	0,0
Réduction de Capital / Fusion Transfrontalière (7 octobre 2019)	(115 072 065)	3,38	(388 943 580)
Augmentation de Capital / Emissions d'actions ordinaires (7 octobre 2019)	118 393 942	3,38	400 171 524
Au 31 décembre 2019	118 393 942	3,38	400 171 524

Au 31 décembre 2019, le capital social d'un montant de 400 171 523,96 euros est composé de 118 393 942 actions ordinaires d'une valeur nominale de 3,38 euros chacune.

En date du 20 septembre 2019, il a été procédé :

- à une augmentation de capital en numéraire par majoration de la valeur nominale à hauteur d'un montant nominal de 249 816 229,09 euros par voie de compensation avec une créance certaine, liquide et exigible ayant pour effet de porter le capital social à 387 329 749,69 euros ;

- immédiatement suivie d'une augmentation de capital en numéraire par émission de 954 931 actions nouvelles à hauteur d'un montant nominal de 1 613 833,39 euros par voie de compensation avec une créance certaine, liquide et exigible ayant pour effet de porter le capital social de la Société à 388 943 583,08 euros ;
- immédiatement suivie du regroupement de l'intégralité des actions existantes de la Société de sorte que le capital social de la Société est désormais divisé en 115 072 066 actions ordinaires d'une valeur nominale de 3,38 euros chacune.

En date du 7 octobre 2019, il a été procédé à :

- La fusion-absorption par la Société de la société Horizon Intermediate Holdings S.C.A., ce qui a généré :
 - Une augmentation du capital de la Société consécutive à la réalisation de la fusion transfrontalière inversée avec Horizon Intermediate Holdings S.C.A pour un montant total de 389 208 659,58, par émission de 115 150 491 actions ordinaires nouvelles d'une valeur nominale de 3,38 euros ;
 - Immédiatement suivie de l'annulation de l'intégralité des 115 072 065 actions ordinaires de la Société apportées à celle-ci dans le cadre de la fusion transfrontalière inversée (et donc désormais auto-détenues), soit une réduction de capital d'un montant total de 388 943 579,70 euros ;
- L'apport par le FCPE Verallia à la Société de l'intégralité des actions ordinaires et de préférence qu'il détenait dans le capital de Verallia Packaging, en échange d'actions ordinaires nouvelles de la Société. L'augmentation du capital de la Société consécutive à l'apport par le FCPE Verallia pour un montant total de 87 573 151,95 euros (nominal et prime d'apport), par émission de 3 243 450 actions ordinaires nouvelles de Verallia.

3.3.2 Variation des capitaux propres

<i>(En milliers €)</i>	Capital Social	Primes	Résultat & Autres	Capitaux Propres
Au 31 décembre 2018	137 513,5		215 703,0	353 216,5
Augmentation de capital / Augmentation de la valeur nominale (20 septembre 2019)	249 816,2			249 816,2
Augmentation de capital / Emission d'actions ordinaires (20 septembre 2019)	1 613,8			1 613,8
Réduction de capital / Annulation des titres auto-détenus Fusion transfrontalière (7 octobre 2019)	(388 943,6)			(388 943,6)
Augmentation de Capital / Emissions d'actions ordinaires Fusion Transfrontalière (7 octobre 2019)	389 208,7	1 852,3		391 061,0
Augmentation de capital / Emission d'actions ordinaires Apport FCPE (7 octobre 2019)	10 962,9	76 610,3		87 573,2
Résultat de l'exercice			35 984,8	35 984,8
Au 31 décembre 2019	400 171,5	78 462,6	251 687,8	730 321,9

Le détail des variations du capital social figure au paragraphe 3.3.1. Nous précisons ci-après les variations des comptes de primes liées au capital :

En date du 7 octobre 2019 :

- Dans le cadre de la fusion-absorption par la Société de la société Horizon Intermediate Holdings S.C.A., la différence entre la valeur de l'actif net apporté à la Société et le montant nominal de l'augmentation de capital résultant de la fusion a été portée à un compte prime de fusion pour un montant total de 1 852,3 milliers d'euros.

- Dans le cadre de l'apport par le FCPE des actions Verallia Packaging, il a été constaté une prime d'apport pour un montant total de 76 610,3 milliers d'euros.

3.3.3. Contrat de liquidité

La Société a signé le 20 décembre 2019 avec Rothschild Martin Maurel un contrat AMAFI de liquidité pour l'animation de ses propres actions sur le marché réglementé Euronext Paris. Ce contrat de liquidité est entré en vigueur le 6 janvier 2020, pour une durée initiale de 12 mois renouvelables par tacite reconduction pour des périodes successives de 12 mois. Dans le cadre de sa mise en œuvre, une somme de 2 500 000 euros a été créditée sur le compte de liquidité.

3.4 Provisions pour risques et charges

Les provisions pour risques et charges au 31 décembre 2019 s'élèvent à 1,9 milliers d'euros et se composent de provisions au titre des médailles de travail.

3.5 Dettes

<i>En milliers d'euros</i>		31.12.2019				31.12.2018
Dettes	Notes	Echéance de 0 à 1 an	Echéance de 1 à 5 ans	Echéance plus de 5 ans	Total	Total
Emprunts et dettes assimilées	A	0,0	0,0	0,0	0,0	273 670,0
Fournisseurs et Comptes rattachés	B	2 334,6	0,0	0,0	2 334,6	165,5
Dettes fiscales et sociales	C	3 814,4	0,0	0,0	3 814,4	8,1
Autres dettes	D	4 845,7	0,0	0,0	4 845,7	
TOTAL		10 994,7	0,0	0,0	10 994,7	273 843,7
Emprunts souscrits au cours de l'exercice		0,0				
Emprunt remboursé sur l'exercice	A	269 834,2				

(B) Au cours de l'exercice, la Société a procédé en plusieurs étapes au remboursement total du prêt (principal et intérêts) précédemment consenti par son associé unique, la société luxembourgeoise Horizon Intermediate Holdings S.C.A:

- En date du 25 mars 2019, la Société a procédé à un remboursement anticipé partiel pour un montant en principal de 12 555,1 milliers d'euros ;
- En date du 25 juillet 2019, la Société a procédé à un remboursement anticipé partiel pour un montant en principal de 8 931,1 milliers d'euros ;
- En date du 20 septembre 2019, la Société a procédé au remboursement du solde du prêt d'actionnaire pour un montant en principal de 248 348 milliers d'euros par incorporation au capital de la Société du solde du prêt (cf. 3.3.1).

En 2019, la Société a ainsi procédé au remboursement total du prêt, d'un montant en principal de 269 834,2 milliers d'euros.

(C) Au 31 décembre 2019, les dettes fournisseurs et comptes rattachés d'un montant total de 2 334,6 milliers d'euros comprennent des dettes liées aux frais engagés par la Société dans le cadre de son introduction en bourse à hauteur de 1 076,6 milliers d'euros.

(D) Au 31 décembre 2019, les dettes fiscales et sociales d'un montant total de 3 814,4 milliers d'euros se composent essentiellement de dettes liées au personnel et au mandataire social de la Société à hauteur de 3 695,4 milliers d'euros.

(E) Au 31 décembre 2019, les autres dettes d'un montant total de 4 845,7 milliers d'euros se constituent de dettes intragroupe, dont des dettes fiscales vis-à-vis des filiales intégrées à hauteur de 3 599,8 milliers d'euros (cf. 2.2.5).

4. NOTES SUR LE COMPTE DE RESULTAT

4.1. Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires s'établit à 2 509,5 milliers d'euros en 2019, à comparer avec un montant nul en 2018.

Il correspond à des refacturations intragroupes de charges liées aux effectifs de la Société.

4.2. Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation s'établit à (13 155,9) milliers d'euros en 2019 contre (208,6) milliers d'euros en 2018, en net recul du fait de l'accroissement des charges d'exploitation.

Il est composé principalement de :

- Charges externes à hauteur de 11 095,5 milliers d'euros en 2019 dont 9 869 milliers d'euros de frais engagés dans le cadre de la préparation de l'introduction en bourse de la Société, en très forte augmentation par rapport à 2018 (8,2 milliers d'euros) ;
- Salaires et traitements à hauteur de 3 113,8 milliers d'euros en 2019 à comparer avec un montant nul en 2018.

4.3. Résultat financier

Le résultat financier s'établit à 23 345,2 milliers d'euros en 2019 contre (20 525,2) milliers d'euros en 2018.

Il est composé de

- Produits financiers à hauteur de 38 569,5 milliers d'euros en 2019, dont 37 460,7 milliers d'euros issues de distributions exceptionnelles de primes d'émission de la filiale Verallia Packaging et 1 108,8 milliers d'euros de produits d'intérêt relatifs aux prêts contractés au bénéfice de la filiale Verallia Packaging, en très forte augmentation comparé à l'exercice clos au 31 décembre 2018 (36 milliers d'euros) ;
- Charges financières à hauteur de 15 224,3 milliers d'euros en 2019, dont 15 220,9 milliers d'euros de charges d'intérêt relatives à l'emprunt contracté dans le cadre de l'acquisition des entités Verallia, en diminution par rapport à 2018 (20 561,1 milliers d'euros).

4.4. Impôts

Au 31 décembre 2019, Verallia SA a constaté un produit net d'impôt sur les sociétés de 25 854,5 milliers au titre du régime d'intégration fiscale en France dont un crédit d'impôt recherche de 910 milliers d'euros.

En l'absence d'intégration fiscale, la Société aurait constaté un impôt sur les sociétés nul.

5. ENGAGEMENTS HORS BILAN

5.1. Retraite

Les engagements de la société en matière d'indemnités de départ en retraite ne sont pas provisionnés.

Au 31 décembre 2019, ces engagements s'élèvent à 336,8 milliers d'euros.

5.2. Autres engagements

Dans le cadre de l'admission aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris des actions de la société Verallia SA, le Groupe a procédé le 7 octobre 2019 au refinancement des facilités qui avaient été mises à sa disposition dans le cadre du contrat de crédits conclu en date du 7 août 2015 (tel que modifié ultérieurement) (le « Contrat de Crédits 2015 »), et ce notamment au moyen du tirage du prêt à terme mis à disposition de Verallia Packaging au titre de la convention de crédits en langue anglaise d'un montant total maximal en principal de 2 000 000 000 d'euros, soumis au droit français, conclue en date du 17 juillet 2019 entre, notamment, Verallia SA en qualité de Société Mère (Parent), Verallia Packaging en qualité d'Emprunteur (*Borrower*) et Garant (*Guarantor*), Banco Santander S.A., BNP Paribas, Citigroup Global Markets Limited, Crédit Agricole Corporate and Investment Bank, Credit Suisse International, Deutsche Bank Luxembourg S.A., Société Générale, Allied Irish Banks, p.l.c, Banco de Sabadell, S.A., Commerzbank Aktiengesellschaft, Filiale Luxembourg, Cooperatieve Rabobank U.A., Crédit Industriel et Commercial, La Banque Postale, Mediobanca – Banca di Credito Finanziario S.p.A. and Raiffeisen Bank International AG en qualité d'Arrangeurs (*Arrangers*), les institutions financières qui y sont visées en qualité de Prêteurs (*Lenders*), et Crédit Agricole Corporate and Investment Bank en qualité d'Agent (Agent) (tel que chacun de ces termes est défini en langue anglaise dans ledit contrat) (le « Contrat de Crédits 2019 »).

Dans le cadre du Contrat de Crédits 2019, Verallia SA s'est portée garante solidaire (la « Garantie ») des obligations de paiement et de remboursement de Verallia Packaging et des autres sociétés du Groupe qui viendront adhérer également au Contrat de Crédits 2019 en qualité de garantes (à savoir: Verallia France, Verallia Italia, Verallia Brasil, Verallia Spain, Verallia Portugal et Verallia Deutschland), à hauteur d'un montant maximum en principal de 2 000 000 000 d'euros (plus intérêts, frais et commissions) et dans les limites légales et contractuelles fixées à l'article 22.13 (*Limitation of Liabilities of French Guarantors*) du Contrat de Crédits 2019.

6. AUTRES INFORMATIONS

6.1. Effectifs

La Société comprend deux salariés et un mandataire social au 31 décembre 2019.

6.2. Rémunération des organes d'administration

Les rémunérations des membres du Conseil d'Administration (jetons de présence) correspondent aux montants enregistrés dans le compte de résultat au cours de la période.

Les jetons de présence alloués aux administrateurs non dirigeants au titre de leurs mandats chez Verallia SA s'élèvent à 267,9 milliers d'euros contre 200 milliers d'euros en 2018.

7. EVENEMENTS POSTERIEURS A LA CLOTURE

Néant.

18.2.2 Rapport d'audit des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux de la Société au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019

« A l'assemblée générale

VERALLIA SA

Tour Carpe Diem

31 Place des Corolles - Esplanade

Nord 92400 COURBEVOIE

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos statuts et par décision de l'associé unique, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Verallia SA relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2019, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie

« Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} janvier 2019 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Évaluation des titres de participation

Description du risque

Les titres de participation sont comptabilisés à leur date d'entrée au coût d'acquisition ou en valeur d'apport.

Les titres de participation font l'objet d'une provision pour dépréciation lorsque la valeur d'utilité des titres est inférieure à leur valeur nette comptable. L'estimation de la valeur d'utilité tient compte de différents critères dont la quote-part de capitaux propres sociaux, la quote-part d'actif net comptable consolidé et des flux de trésorerie futurs actualisés sur la base des business plans (ou budgets prévisionnels à long terme) hors frais financiers et après impôt, comme indiqué dans la note « 2.2.1. Immobilisations financières » de l'annexe aux comptes annuels.

Au 31 décembre 2019, ils sont constitués des titres de la société Verallia Packaging SAS, qui sont inscrits au bilan pour un montant de 666 millions d'euros, soit 90% du total des actifs, les autres actifs étant principalement constitués des créances rattachées à cette participation.

L'évaluation de ces titres de participation, qui nécessite l'exercice du jugement de la direction dans le choix des éléments à considérer et des hypothèses retenues, est sensible à l'environnement économique et aux incertitudes propres aux prévisions de perspectives d'avenir et est déterminante pour l'appréciation de la situation financière et du patrimoine de la société Verallia SA.

Nous avons donc considéré l'évaluation des titres de participation comme un point clé de notre audit.

Notre réponse au risque

Nous avons vérifié, sur la base des informations qui nous ont été communiquées, que l'estimation de la valeur de ces titres de participation déterminée par la direction est fondée sur une justification appropriée de la méthode d'évaluation retenue et des éléments chiffrés utilisés.

Nos travaux ont principalement consisté à vérifier que l'estimation de la valeur d'utilité par la direction est basée (i) sur les valeurs d'entreprise déterminées sur la base des mêmes hypothèses que celles retenues pour les tests de dépréciation réalisés par le groupe au périmètre des activités de la filiale Verallia Packaging SAS et des filiales qu'elle détient directement ou indirectement et (ii) sur l'endettement financier net consolidé aux bornes de ce périmètre.

Nous avons apprécié la pertinence de l'approche retenue par la direction pour évaluer la valeur d'utilité des titres de Verallia Packaging SAS.

Nous nous sommes également assurés de la cohérence de la valeur d'utilité retenue avec la capitalisation boursière du groupe.

Enfin, nous avons apprécié le caractère approprié des informations fournies dans l'annexe aux comptes annuels sur les titres de participation.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D.441-4 du code de commerce.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L.225-37-3 et L.225-37-4 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.225-37-3 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L.225-37-5 du code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Verallia SA par vos statuts du 18 juin 2015 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit et par décision de l'associé unique du 24 juillet 2019 pour le cabinet BM&A.

Au 31 décembre 2019, le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit était dans la cinquième année de sa mission sans interruption et le cabinet BM&A dans la première année, soit pour les deux cabinets, la première année depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant

de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;*
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;*
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;*
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;*
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.*

Rapport au comité d'audit

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Neuilly-sur-Seine et à Paris, le 17

mars 2020

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

BM&A

Itto El Hariri

Gilles Rabier »

18.3 Date des dernières informations financières

31 décembre 2019

18.4 Politique de distribution de dividendes

La Société n'a procédé à aucun versement de dividendes au titre des exercices clos les 31 décembre 2017 et 2018.

Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019, il sera proposé à l'assemblée générale des actionnaires de la Société de distribuer un dividende de 0,85 euro par action, avec un versement prévu le 9 juillet 2020. Il sera proposé à chaque actionnaire une option entre le paiement du dividende en numéraire ou en actions nouvelles de la Société.

La politique du Groupe en matière de distribution de dividendes est décrite à la section 10.2 du présent document d'enregistrement universel.

18.5 Procédures judiciaires et d'arbitrage

Dans le cours normal de ses activités, le Groupe peut être impliqué dans des procédures judiciaires, arbitrales, administratives ou réglementaires, qui peuvent notamment inclure des contentieux avec ses clients, fournisseurs, concurrents, employés ainsi que des administrations fiscales ou autres. À la date du présent document d'enregistrement universel, le Groupe n'a pas connaissance de procédures gouvernementales, judiciaires ou d'arbitrage (y compris toute procédure dont le Groupe a connaissance, qui est en cours ou dont le Groupe est menacé) autres que celles mentionnées ci-dessous, susceptibles d'avoir ou ayant eu, au cours des douze derniers mois, des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société ou du Groupe.

Une provision est enregistrée par le Groupe dès lors qu'il existe une probabilité suffisante que de tels litiges entraînent des coûts à la charge de la Société ou de l'une de ses filiales et que le montant de ces coûts peut être raisonnablement estimé. Au 31 décembre 2019, le montant total des provisions pour litiges du Groupe s'élevait à 8,1 millions d'euros (voir la note 18 des comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 inclus à la section 18.1.1 du présent document d'enregistrement universel).

Procédure d'arbitrage à l'encontre de la société Verallia Brasil, filiale brésilienne du Groupe, concernant la joint-venture Industria Vidreira do Nordeste LTDA (IVN)

En 2013, Verallia Brasil, filiale de la Société, a constitué une joint-venture avec un partenaire local, Ipiaram Empreendimentos e Participações Ltda. (Ipiaram) aux fins de réaliser et exploiter un site de production verrier dans l'Etat de Sergipe au Brésil. L'usine a été mise en service en 2015.

En janvier 2017, Ipiaram a initié une procédure d'arbitrage auprès de la Chambre de Commerce International (CCI) contre Verallia Brasil concernant l'interprétation de certaines dispositions du pacte d'actionnaires, Ipiaram considérant qu'elle était en droit d'exercer des promesses d'achat consenties dans le cadre des accords de partenariat et donc qu'elle n'avait plus à participer à la gouvernance de la société IVN.

A la date du présent document d'enregistrement universel, la procédure d'arbitrage est toujours en cours. Au 31 décembre 2019, le préjudice d'Ipiaram est évalué à 104 millions de reals brésiliens, en principal et en intérêts, (soit environ 23 millions d'euros au taux de clôture au 31 décembre 2019) ; le Groupe estime, quant à lui, que cette demande est infondée. Aucune provision n'est comptabilisée à ce titre.

Par ailleurs, le 26 octobre 2018, Ipiaram et le Groupe ont procédé à la cession de la totalité de leurs participations respectives dans la joint-venture IVN au profit d'un verrier brésilien.

Procédures relatives à l'accord de participation majoritaire et de transfert des bénéfices (Domination and Profit & Loss Transfer Agreement) à l'encontre de Verallia Deutschland AG et d'Horizon Holdings Germany GmbH

A la date du présent document d'enregistrement universel, le Groupe, par l'intermédiaire des sociétés Horizon Holdings Germany GmbH et Verallia France, détient 96,73% du capital et des droits de vote de la société Verallia Deutschland AG, filiale cotée en Allemagne aux bourses de Francfort, Munich et Stuttgart.

En décembre 2016, Verallia Deutschland AG, en tant qu'entité contrôlée, et Horizon Holdings Germany GmbH, en tant qu'entité contrôlante, ont conclu un accord de participation majoritaire et de transfert des bénéfices homologué par les autorités locales. Suite à la conclusion de cet accord et conformément à la loi allemande applicable, Horizon Holdings Germany GmbH a proposé d'acquiescer l'intégralité des actions Verallia Deutschland AG qu'elle ne détenait pas au prix de 433,02 euros par action. A la date du présent document d'enregistrement universel, cette offre est toujours en cours, certains actionnaires minoritaires de Verallia Deutschland AG contestant la valorisation sur la base de laquelle le prix par

action offert a été déterminé. Un passif au titre de l'obligation de rachat des minoritaires a ainsi été comptabilisé par la Société pour un montant total actualisé de 12,9 millions d'euros au 31 décembre 2019 (12,3 millions d'euros au 31 décembre 2018). Ce montant est basé sur l'hypothèse que 100 % des actionnaires minoritaires se présenteront à l'offre faite par Horizon Holdings Germany GmbH de racheter leurs actions au prix de 433,02 euros par action comme proposé en 2016.

En outre, l'accord de participation majoritaire et de transfert des bénéficiaires prévoit, au bénéfice des actionnaires minoritaires de Verallia Deutschland AG, une rémunération forfaitaire annuelle (sous forme de dividende par action payé chaque année) pendant la durée de l'accord de participation majoritaire et de transfert des bénéficiaires, représentant, sur une durée de 5 ans, un montant total actualisé de 2,1 millions d'euros au 31 décembre 2019. Les actionnaires minoritaires demandent également une augmentation de la rémunération forfaitaire annuelle prévue par ledit accord.

Le 24 septembre 2018, le tribunal de première instance de Stuttgart a rejeté les requêtes des actionnaires minoritaires. Ces derniers ayant fait appel de cette décision, l'affaire a été renvoyée devant la Haute Cour régionale de Stuttgart où elle est toujours pendante.

Contentieux entre les sociétés Verallia Italia et Nelson Servizi

En décembre 2014, les sociétés Verallia Italia, en tant que fournisseur, et Nelson Servizi, en tant que distributeur, ont renouvelé leur contrat de distribution précédemment conclu et ont défini leurs engagements mutuels de vente et d'achat de bouteilles, standard et personnalisées, pour le marché cubain, pour les années 2015, 2016 et 2017.

Au cours des derniers mois de l'année 2015, le Groupe a souhaité cesser toute activité commerciale à destination de Cuba à partir du second semestre 2016. Dès lors, la société Verallia Italia a proposé à la société Nelson Servizi une procédure amiable afin de mettre fin à leur relation en cours. En réponse, la société Nelson Servizi a suspendu tous ses paiements auprès de la société Verallia Italia.

En février 2016, Verallia Italia a notifié à Nelson Servizi la résiliation dudit contrat de distribution dans le cas où Nelson Servizi ne réglerait pas ses dettes à son encontre. Le même mois, Verallia Italia a reçu une assignation de Nelson Servizi afin de voir condamner Verallia Italia, notamment à (i) s'acquitter de ses obligations au titre du contrat de distribution renouvelé en décembre 2014, (ii) indemniser Nelson Servizi du préjudice résultant de la rupture du contrat de distribution ainsi que du comportement de Verallia Italia et (iii) indemniser Nelson Servizi du préjudice subi lié à la dépendance économique de Nelson Servizi vis-à-vis de Verallia Italia. La société Nelson Servizi a ainsi demandé la condamnation de Verallia Italia au paiement de dommages et intérêts pour un montant de 11 millions d'euros.

A la date du présent document d'enregistrement universel, le contentieux entamé par Nelson Servizi est toujours en cours d'instruction.

Une provision a été comptabilisée à ce titre pour un montant de 4,3 millions d'euros au 31 décembre 2019.

Litiges liés à l'amiante

A la date du présent document d'enregistrement universel, le Groupe est impliqué dans des procédures et litiges relatifs à des expositions supposées à des matériaux contenant de l'amiante dans certaines installations du Groupe en France.

Faute inexcusable

En France, depuis la fin des années 1990, plusieurs anciens salariés et salariés du Groupe ou leur ayants-droits ont intenté des actions en justice contre Verallia France, filiale française du Groupe, pour faute inexcusable dans le but d'obtenir des dommages et intérêts, en plus de l'indemnisation qu'ils ont reçue de la part des organismes de sécurité sociale, pour les maladies professionnelles résultant de leur exposition supposée à des matériaux contenant de l'amiante. Au cours des dernières années, certaines

de leurs demandes ont été favorablement accueillies par les juridictions françaises. Au 31 décembre 2019, le montant provisionné au titre de ces demandes s'élevait à 1,1 million d'euros.

Classement du site de Cognac en site amianté

Depuis plusieurs années, des représentants du personnel du Groupe ont fait la demande au Ministère français du Travail, de la Santé et de l'Emploi de porter le site de Cognac en France sur la liste des établissements de fabrication, flocage et calorifugeage à l'amiante, susceptible d'ouvrir droit à l'allocation de cessation anticipée d'activité des travailleurs de l'amiante. Suite à l'enquête menée sur le site de Cognac, le Ministère a refusé, en janvier 2007, de faire droit à la demande de classement du site. A la suite de ce refus, une réclamation a été déposée devant les juridictions administratives. En 2013, le Conseil d'Etat a finalement confirmé la position du Ministère et a refusé d'inscrire le site de Cognac sur la liste pour la période 1976-1996.

Par la suite, une nouvelle enquête a été ordonnée pour la période 1964-1975 et le Ministère a, de nouveau, rejeté la demande d'inscription du site de Cognac sur la liste susvisée. A la suite de ce refus, une nouvelle réclamation a été déposée devant les juridictions administratives. Le 4 février 2019, la Cour administrative d'appel de Bordeaux a confirmé le jugement du tribunal administratif de Poitiers de ne pas inscrire le site de Cognac sur la liste pour la période 1964-1975. Les délais de recours contre cet arrêt ayant expiré, le dossier est clos. Le site de Cognac n'a donc pas été inscrit sur la liste des établissements de fabrication, flocage et calorifugeage à l'amiante.

Si le site de Cognac avait été inscrit sur cette liste des établissements de fabrication, flocage et calorifugeage à l'amiante, les salariés du Groupe présents sur le site entre 1964 et 1975 auraient pu bénéficier d'une retraite anticipée et les salariés et anciens salariés du Groupe supposés avoir été exposés sur le site à des matériaux contenant de l'amiante auraient pu potentiellement obtenir des dommages et intérêts dans le cadre de l'indemnisation du préjudice d'anxiété lié à cette exposition supposée en bénéficiant d'un régime de preuve dérogatoire, les dispensant notamment de justifier de leur exposition à l'amiante et de la faute de l'employeur. Ce risque est éteint. Cependant, une nouvelle jurisprudence des juridictions françaises sur le préjudice d'anxiété a entraîné un élargissement du périmètre de ce préjudice et des demandes possibles (voir ci-dessous).

Actions en réparation du préjudice d'anxiété

Au 31 décembre 2019, 87 actions en justice ont été intentées par des salariés ou anciens salariés du Groupe réclamant des indemnités pour le préjudice d'anxiété subi en raison de leur exposition supposée à des matériaux contenant de l'amiante, sur les sites français du Groupe.

Un montant de 1 479 000 euros a été provisionné à ce titre.

A la date du présent document d'enregistrement universel, aucun des plaignants n'a déclaré souffrir d'une maladie liée à l'exposition à des matériaux contenant de l'amiante.

Depuis fin 2019, un arrêt de la Chambre sociale de la Cour de Cassation française a entraîné un élargissement du périmètre du préjudice d'anxiété. En effet, le salarié justifiant, non plus d'avoir été employé par un établissement classé de fabrication, flocage et calorifugeage à l'amiante, mais d'une exposition à une substance nocive ou toxique générant un risque élevé de développer une pathologie grave et d'un préjudice d'anxiété résultant d'une telle exposition peut désormais demander réparation sur le fondement du droit commun et du manquement de l'employeur à son obligation de sécurité. De nouvelles actions en justice pourraient donc être formées sur la base d'une exposition à d'autres substances que l'amiante.

18.6 Changement significatif de la situation financière

Le 28 avril 2020, la Société a publié le communiqué de presse suivant relatif à ses résultats pour le trimestre clos le 31 mars 2020 et fait le point sur son activité dans le contexte de crise sanitaire actuelle :

« Résultats du premier trimestre 2020

Bon début d'année peu impacté par l'épidémie du COVID-19 :
Croissance de 1,9 % du chiffre d'affaires en données publiées
Croissance organique du chiffre d'affaires de 4,0 %
23,5 % de marge d'EBITDA ajusté, en hausse de 103 points de base

Paris, le 28 avril 2020

Faits marquants

- **Croissance de 1,9 % du chiffre d'affaires en données publiées à 645 M€** par rapport au T1 2019
- **Croissance organique soutenue du chiffre d'affaires de 4,0 %** par rapport au T1 2019
- **Croissance de l'EBITDA ajusté à 151 M€**, en hausse de 6,5 % par rapport au T1 2019 (+9,6 % à taux de change et périmètre constants)
- **Amélioration de la marge d'EBITDA ajusté à 23,5 %**, en hausse de 103 points de base par rapport au T1 2019
- **Baisse du ratio d'endettement à 2,5x** l'EBITDA ajusté des 12 derniers mois, contre 2,6x au 31 décembre 2019
- **Suppression des objectifs financiers 2020** en raison de la visibilité limitée liée à l'épidémie du COVID-19
- **Proposition du versement d'un dividende par action de 0,85€, avec option de paiement en numéraire ou en actions⁽¹⁾**

(1) Au choix de l'actionnaire, sous réserve d'approbation de l'Assemblée Générale annuelle des actionnaires qui se tiendra le 10 juin 2020.

« Verallia publie de bons résultats au premier trimestre 2020 avec des ventes en hausse et une amélioration de la profitabilité, malgré l'impact de l'épidémie du COVID-19 sur les ventes du mois de mars. Dès le début de cette crise sanitaire, nous avons réagi très rapidement afin d'assurer la protection de nos collaborateurs et garantir la continuité de nos activités au service de nos clients en maintenant tous nos sites de production opérationnels. Je tiens à saluer et à remercier chaleureusement l'ensemble de nos collaborateurs pour leur engagement et leurs mouvements de solidarité spontanés. Même s'il est désormais inévitable que cette crise impacte significativement les résultats du prochain trimestre et de l'année 2020, notre solidité financière et notre profil résilient nous permettront d'y faire face sereinement. » a commenté **Michel Giannuzzi**, PDG de Verallia.

Plans d'adaptation pour faire face à l'épidémie du COVID-19

Verallia rappelle que dès le début de la crise du COVID-19, toutes les mesures nécessaires ont été prises pour garantir la sécurité et la santé de ses employés dans le monde et assurer la continuité de ses activités. Des plans d'adaptation ont été déployés au niveau du Groupe et des pays afin de s'assurer des priorités suivantes :

- **La protection des salariés**
Verallia a immédiatement mis en œuvre toutes les mesures sanitaires nécessaires pour empêcher la dissémination du virus sur ses sites de production. Par ailleurs, le télétravail a été rapidement mis en place, lorsque l'activité le permettait.
- **La continuité des activités et de la production**
En tant que fournisseur essentiel de l'industrie alimentaire, le Groupe est parvenu à maintenir tous ses sites de production opérationnels, en adaptant ses volumes de production, et ainsi à servir ses clients autant que possible. En Europe du Nord, en Italie et en Ibérie, les usines ont poursuivi leurs activités à un niveau soutenu. La France et l'Amérique latine ont été plus affectées.

Résultats du premier trimestre 2020

Verallia a réalisé un **chiffre d'affaires** de **645 M€** sur le premier trimestre de l'année, contre 633 M€ sur le premier trimestre 2019, soit une **croissance en données publiées de 1,9 %**.

L'impact de l'**effet de change** s'établit à -2,1 % sur le premier trimestre (-13 M€), principalement lié à la dépréciation des monnaies en Amérique latine, qui s'est fortement accentuée au mois de mars.

A **taux de change et périmètre constants**, le chiffre d'affaires a progressé de **4,0 %** sur le premier trimestre de l'année (et de 2,0 % hors Argentine), avec une décélération en mars : la croissance organique à fin février s'élevait à +5,9 % tandis qu'elle s'est réduite à +0,4 % sur le mois de mars, les premiers impacts de la crise du COVID-19 ne s'étant fait ressentir qu'en fin de trimestre. L'évolution de l'activité est légèrement négative (-2,7 M€) sur le trimestre malgré des volumes vendus en petite hausse. Ceci est dû à une baisse plus importante des ventes en France, pays dans lequel les prix et le mix des ventes sont supérieurs à la moyenne du Groupe.

Le Groupe estime que près des deux tiers de son chiffre d'affaires consolidé est réalisé dans les « GMS »⁶⁹ (canal de distribution) et un tiers dans le canal « HRC » (Hôtels, Restaurants et Cafés). Ce pourcentage varie assez fortement selon les pays et les familles de produits.

Dans le détail :

- En Europe du Sud et de l'Ouest, la demande est restée dynamique, notamment pour les pots alimentaires et les bouteilles de bière. L'Italie et l'Ibérie ont affiché une croissance positive sur le trimestre. Les activités en France ont été affectées en début de trimestre par les grèves nationales liées à la réforme des retraites et par un recul de la demande des clients exportateurs vers la Chine. Ce recul s'est accentué à partir de mi-mars en raison de l'impact du COVID-19.
- La région Europe du Nord et de l'Est a été portée par les marchés des pots et des eaux minérales. L'Allemagne, l'Ukraine et la Russie ont tous les trois affiché une croissance organique positive sur le trimestre.
- En Amérique latine, tous les pays ont enregistré une croissance positive sur le trimestre. La situation s'est dégradée à partir de mi-mars, particulièrement au Brésil dans un contexte politique et sanitaire difficile.

En termes de politique de prix au niveau Groupe, les hausses de prix de vente ont été plus modérées en ce début d'année que l'année précédente et en ligne avec les attentes. A noter le poids important de l'Argentine, en hyperinflation, et dont l'impact prix / mix s'est élevé à 11 M€ sur le trimestre.

L'**EBITDA ajusté** a enregistré une croissance de **6,5 %** (+9,6 % à taux de change et périmètre constants) au premier trimestre pour atteindre **151 M€**. Malgré un impact de l'activité légèrement

⁶⁹ Grandes et Moyennes Surfaces.

négatif, l'EBITDA ajusté progresse grâce à un *spread*⁷⁰ positif et une réduction nette des coûts de production (Performance Action Plan, PAP) de 8 M€ sur le premier trimestre de l'année 2020. Les premiers impacts opérationnels liés au COVID-19 étaient encore mineurs à fin mars. La **marge d'EBITDA ajusté** a quant à elle progressé de 103 points de base pour atteindre **23,5 %**.

Au cours du premier trimestre de l'année, Verallia a poursuivi son **désendettement**. La dette nette a ainsi atteint **1 574 M€** à fin mars 2020, soit **2,5x l'EBITDA ajusté des 12 derniers mois**, par rapport à 2,6x au 31 décembre 2019. Ce ratio d'endettement reste très inférieur au plafond de 5,0x l'EBITDA ajusté autorisé dans la documentation financière de Verallia. Le 20 mars 2020, le Groupe a tiré 200 M€ sur sa ligne de crédit renouvelable de 500 M€ (« Revolving Credit Facility ») en amont des prochaines échéances de ses « Neu Commercial Papers », dont le marché est à ce jour fermé aux sociétés « non investment grade » en France. Par ailleurs, Verallia continue de bénéficier d'une forte liquidité⁷¹ de 528 M€ au 31 mars 2020.

Afin de renforcer sa liquidité, **Verallia a mis en place avec succès le 24 avril 2020 une ligne de crédit renouvelable additionnelle d'un montant de 250 M€**, d'une maturité d'un an, prolongeable de six mois au choix du Groupe. Le syndicat de banques ayant participé à cette nouvelle ligne de financement comprend Banco Santander, BNP Paribas, CACIB, CIC, Commerzbank, La Banque Postale, Rabobank et Société Générale.

Verallia : solidaire et responsable

Compte tenu de sa solidité financière et de sa résilience, Verallia n'entend pas solliciter le soutien financier offert par le gouvernement français (prêts ou garanties publiques, reports de paiement d'impôts ou de charges sociales, ...) afin que ces mesures financières bénéficient en priorité aux entreprises qui en ont le plus besoin. Ce n'est qu'après avoir utilisé au maximum les congés des salariés, le compte épargne temps ou les RTT (Réduction du Temps de Travail) que Verallia a mis en place des mesures d'activité partielle, de la manière la plus responsable et la plus restreinte possible.

La Direction tient à saluer l'engagement et la réactivité remarquables de l'ensemble des collaborateurs du Groupe, ainsi que les mouvements spontanés de solidarité des équipes envers les communautés locales où les usines sont implantées, telles que les dons de matériel hospitalier, de gels hydroalcooliques, de vêtements de protection ou de masques.

Par ailleurs, Michel Giannuzzi, PDG de Verallia, a décidé de contribuer à l'effort collectif du Groupe en renonçant à sa rémunération variable 2020, qui représente 50 % de sa rémunération annuelle totale. Tous les autres membres du Comité exécutif contribuent également à cet effort collectif en renonçant à 15 % de leur rémunération annuelle totale. Cette somme fera l'objet de dons supplémentaires au niveau local.

Perspectives

Dans ce contexte critique lié à l'épidémie du COVID-19, et comme indiqué lors de la publication du 7 avril dernier, le Groupe considère que ses prévisions pour l'exercice 2020 sont désormais caduques, compte tenu de l'incertitude liée à la profondeur de la crise.

⁷⁰ Le spread représente la différence entre (i) l'augmentation des prix de vente et du mix appliquée par le Groupe après avoir, le cas échéant, répercuté sur ces prix l'augmentation de ses coûts de production et (ii) l'augmentation de ses coûts de production. Le spread est positif lorsque l'augmentation des prix de vente appliquée par le Groupe est supérieure à l'augmentation de ses coûts de production. L'augmentation des coûts de production est constatée par le Groupe à volumes de production constants et avant écart industriel et prise en compte de l'impact du plan d'amélioration de la performance industrielle (*Performance Action Plan* (PAP)).

⁷¹ Calculée comme la somme de la trésorerie disponible et de la ligne de crédit renouvelable non tirée qui doit être retraitée de l'encours de « Neu Commercial Papers ».

Verallia anticipe un impact important de la crise du COVID-19 sur ses activités au deuxième trimestre 2020 se traduisant par une baisse significative des volumes de vente. Néanmoins, l'ampleur et la complexité de cette crise sanitaire sans précédent ainsi que les incertitudes concernant la sortie de crise ne permettent pas, à ce jour, d'en quantifier précisément l'impact sur les clients et les activités du Groupe sur l'année 2020.

Afin de faire face à cette situation, Verallia prend des mesures de variabilisation des coûts, de suivi très précis de la trésorerie et de la chaîne d'approvisionnement, et de gestion proactive de tous les investissements. Les investissements récurrents seront maintenus à hauteur d'environ 8 % du chiffre d'affaires consolidé annuel qui sera plus faible qu'anticipé, donnant ainsi lieu à un montant absolu d'investissements récurrents inférieur aux prévisions. La construction des deux investissements stratégiques (construction d'un nouveau four avec deux lignes de production sur le site de Villa Poma, en Italie et sur le site d'Azuqueca en Espagne) sera achevée cette année et leur démarrage aura lieu en fonction des besoins de marché.

Assemblée Générale Annuelle des actionnaires 2020 et dividende 2019

Le Conseil d'administration de Verallia s'est réuni le mardi 28 avril 2020 et a statué sur la tenue de l'Assemblée Générale Annuelle des actionnaires 2020, dont la date est confirmée au mercredi 10 juin 2020.

Dans un contexte de crise sanitaire exceptionnelle, et conformément aux dispositions de l'ordonnance 2020-321 du 25 mars 2020, il a été décidé de tenir cette Assemblée Générale Annuelle des actionnaires **à huis-clos**, cette dernière sera retransmise sur le site internet de Verallia : www.verallia.com.

Les actionnaires sont ainsi invités à exprimer leur vote par correspondance (via le site internet sécurisé Voteaccess ou par formulaire papier), et à poser leurs questions par écrit selon les modalités qui seront détaillées dans l'avis de réunion.

Le Conseil d'administration soumettra à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale Annuelle des actionnaires le versement d'un dividende de **0,85 euro par action**, avec une option, pour chaque actionnaire, entre le paiement en numéraire ou en actions nouvelles, pour versement le 9 juillet 2020.

La conférence téléphonique analystes aura lieu le mardi 28 avril 2020 à 18h00, heure de Paris, par un service de webcast audio (en direct puis en différé), et la présentation des résultats sera disponible sur www.verallia.com. »

Le 7 avril 2020, la Société a publié le communiqué de presse suivant, faisant un point sur l'activité du Groupe dans le contexte de crise sanitaire actuelle :

« COVID-19 : Point sur l'activité du Groupe

Paris, le 7 avril 2020

Dans le contexte actuel d'épidémie du COVID-19, Verallia fait aujourd'hui un point sur ses activités et revient sur les mesures mises en place par le Groupe pour y faire face. Dès le début de la crise, Verallia a immédiatement pris toutes les mesures nécessaires pour garantir la sécurité et la santé de ses employés dans le monde et assurer la continuité de ses activités. Des plans d'adaptation ont été déployés aux niveaux du Groupe et des pays afin de s'assurer des priorités suivantes :

- **La protection des salariés**

Verallia a immédiatement mis en œuvre toutes les initiatives de précaution sanitaire nécessaires pour empêcher la dissémination du virus sur ses sites de production. Par ailleurs, le télétravail a été rapidement mis en place, lorsque l'activité le permettait.

- **La continuité des activités et de la production**

En tant que fournisseur essentiel de l'industrie alimentaire, le Groupe est parvenu à maintenir tous ses sites de production opérationnels, en adaptant ses volumes de production, et ainsi à servir ses clients autant que possible. En Europe du Nord, en Italie et en Ibérie, les usines poursuivent leurs activités à un niveau soutenu. La France et l'Amérique latine sont les plus impactés en raison du nombre des effectifs disponibles sur les sites et du recul de la demande de certains clients.

- **La solidité de sa structure financière**

Verallia bénéficie d'une structure de bilan très solide : le ratio d'endettement au 31 décembre 2019 était de 2,6x l'EBITDA ajusté soit un niveau très inférieur aux exigences des covenants bancaires qui s'élèvent à 5,0x l'EBITDA ajusté. Le Groupe n'a aucune échéance de dette significative avant 2024 et bénéficie d'une très bonne liquidité.

Le 20 mars 2020, le Groupe a tiré 200 millions d'euros sur sa ligne de crédit renouvelable de 500 millions d'euros (« *Revolving Credit Facility* »). Au vendredi 3 avril 2020, Verallia disposait de 535 millions d'euros de liquidités⁷².

Verallia : solidaire et responsable

Compte tenu de sa solidité financière et de sa résilience, Verallia n'entend pas solliciter le soutien financier offert par le gouvernement français (prêts ou garanties publiques, reports de paiement d'impôts ou de charges sociales, ...) afin que ces mesures financières bénéficient en priorité aux entreprises qui en ont le plus besoin. Ce n'est qu'après avoir utilisé au maximum les congés des salariés, les heures accumulées ou les RTT (Réduction du Temps de Travail) que Verallia a mis en place des mesures de chômage partiel, de la manière la plus responsable et la plus restreinte possible.

La direction tient à saluer l'engagement et la réactivité remarquables de l'ensemble des collaborateurs du Groupe, ainsi que les mouvements spontanés de solidarité des équipes envers les communautés locales où les usines sont implantées, telles que les dons de matériel hospitalier, de gels hydroalcooliques, de vêtements de protection ou de masques.

Par ailleurs, Michel Giannuzzi, PDG de Verallia, a décidé de contribuer à l'effort collectif du Groupe en renonçant à sa rémunération variable 2020, qui représente 50 % de sa rémunération annuelle totale. Tous les autres membres du comité exécutif contribuent également à cet effort collectif en renonçant à 15% de leur rémunération annuelle. Cette somme fera l'objet de dons supplémentaires au niveau local.

Perspectives

Compte tenu de la nature sans précédent de la situation causée par l'épidémie du COVID-19 et du manque de visibilité, le Groupe retire ses objectifs financiers annuels 2020 tels qu'annoncés le 20 février 2020. Verallia fera un point détaillé à l'occasion de la publication de ses résultats du premier trimestre, le 28 avril 2020. »

⁷² Correspond à la somme de la trésorerie, la ligne de crédit renouvelable (non tirée) et l'encours de « Neu Commercial Papers ».

18.7 Autres informations

18.7.1 Informations sur les délais de paiement des fournisseurs et des clients

Conformément aux articles L.441-6-1 et D.441-1 et D.441-4 du Code de commerce, sont présentées ci-dessous les informations relatives aux délais de paiement des fournisseurs et des clients :

En milliers d'euros	Article D.441 I. -1° : Factures reçues non réglées						Article D.441 I.-2° : Factures émises non réglées					
	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	Plus de 90 jours	Total (1 jour et plus)	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	Plus de 90 jours	Total (1 jour et plus)
(A) Tranches de retard de paiement												
Nombre de factures concernées	2	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0
Montant total des factures concernées (TTC)	149,5	3,5	0,0	0,0	0,0	3,5	0	0	0	0	0	0
Pourcentage du montant total des factures concernées (TTC)	1,48%	0,03 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,03 %	-	-	-	-	-	-
Pourcentage du chiffre d'affaires de l'exercice (TTC)	-	-	-	-	-	-	0,00%	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
(B) Factures exclues de (A) relatives à des dettes ou des créances litigieuses ou non comptabilisées												
Nombre total de factures exclues	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0
Montant total des factures exclues (TTC)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal – article L.441-6 ou article L.443-1 du Code de commerce)												
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement	Délais contractuels : comptant, 30 jours fin de mois le 01 / le 15						Délais contractuels : non applicable					
	Délais légaux : 45 jours						Délais légaux : non applicable					

18.7.2 Tableau des résultats des cinq derniers exercices

Exercice clos le	31 décembre 2015	31 décembre 2016	31 décembre 2017	31 décembre 2018	31 décembre 2019
I. Situation financière en fin d'exercice					
Capital social (en euros)	231 189 201	137 513 521	137 513 521	137 513 521	400 171 524
Nombre d'actions émises	231 189 201	229 189 201	229 189 201	229 189 201	118 393 942
Nombre d'obligations convertibles en actions	0	0	0	0	0
II. Résultat global des opérations effectives (en milliers d'euros)					
Chiffre d'affaires hors taxes	0	0	0	0	0
Bénéfice avant impôts, amortissements et provisions	- 4 965	211 217	-19 181	-20 734	10 191
Impôt (Négatif – Produit d'intégration fiscale)	0	15 723	14 407	19 245	25 796
Bénéfice après impôt, mais avant amortissements et provisions	- 4 965	226 940	-4 775	-1 489	35 987
Bénéfice après impôt, amortissements et provisions	- 4 965	226 940	-4 775	-1 489	35 985
Montant des bénéfices distribués	0	0	0	0	0
III. Résultat des opérations réduit à une seule action (en euros)					
Bénéfice après impôt, mais avant amortissements	-0,02	0,99	-0,02	-0,01	0,30
Bénéfice après impôt, amortissements et provisions	-0,02	0,99	-0,02	-0,01	0,30
Dividende versé à chaque action	0	0	0	0	0,85*
IV. Personnel (en milliers d'euros)					
Nombre de salariés	0	0	0	0	2
Montant de la masse salariale	0	0	0	0	252
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux	0	0	0	0	93

* Sous réserve d'approbation par l'assemblée générale des actionnaires de la Société devant se réunir le 10 juin 2020.

19. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

19.1 Capital social

19.1.1 Capital social souscrit et capital social autorisé mais non émis

À la date du présent document d'enregistrement universel, le capital social de la Société s'élève à 400 171 523,96 euros, divisé en 118 393 942 actions ordinaires, de trois euros trente-huit centimes (3,38 euros) de valeur nominale, entièrement libérées, toutes de même catégorie.

L'assemblée générale des actionnaires de la Société qui s'est réunie le 20 septembre 2019 a adopté les délégations financières suivantes :

Nature de la délégation	Durée maximum	Montant nominal maximum
Autorisation à l'effet d'opérer sur les actions de la Société	18 mois	Dans la limite de 10% du nombre total des actions composant le capital social ou 5% du nombre total des actions en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport
Autorisation donnée au Conseil d'administration de réduire le capital social par annulation des actions auto-détenues	26 mois	Dans la limite de 10% du capital social par 24 mois
Délégation de compétence au Conseil d'administration en vue d'augmenter le capital social par incorporation de réserves, bénéfices ou primes ou toute autre somme dont la capitalisation serait admise	26 mois	77,5 millions d'euros
Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration pour décider d'augmenter le capital social par émission d'actions et/ou de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, avec maintien du droit préférentiel de souscription	26 mois	195 millions d'euros ⁽¹⁾ 750 millions d'euros s'agissant des titres de créance ⁽²⁾
Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration pour décider d'augmenter le capital social par émission d'actions et/ou de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, dans le cadre d'offres au public, avec suppression du droit préférentiel de souscription ⁽⁴⁾	26 mois	77,5 millions d'euros ⁽¹⁾ 750 millions d'euros s'agissant des titres de créance ⁽²⁾
Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration pour décider l'émission avec suppression du droit préférentiel de souscription d'actions et/ou de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, par placements privés visés à l'article L.411-2 II du Code monétaire et financier	26 mois	77,5 millions d'euros ⁽¹⁾ par 12 mois 750 millions d'euros s'agissant des titres de créance ⁽²⁾
Autorisation au Conseil d'administration en cas d'émission avec suppression du droit préférentiel de souscription, par offres au public ou par placements privés visés à l'article L.411-2 II du Code monétaire et financier, afin de fixer le prix d'émission selon les modalités fixées par l'Assemblée Générale	26 mois	10% du capital par 12 mois 750 millions d'euros s'agissant des titres de créance ⁽²⁾

Nature de la délégation	Durée maximum	Montant nominal maximum
Autorisation donnée au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription	26 mois	Limite prévue par la réglementation applicable (à ce jour, 15% de l'émission initiale) ^{(1) (2)}
Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration à l'effet d'émettre des actions ou de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, sans droit préférentiel de souscription en rémunération d'apports en nature	26 mois	10% du capital ⁽¹⁾ 750 millions d'euros s'agissant des titres de créance ⁽²⁾
Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration pour décider l'émission d'actions réservées aux adhérents d'un plan d'épargne entreprise avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit de ces derniers	26 mois	19,5 millions d'euros ⁽¹⁾
Délégation de compétence au Conseil d'administration en vue d'augmenter le capital social par émission d'actions avec suppression du droit préférentiel de souscription en faveur d'une catégorie de bénéficiaires déterminée (notamment salariés et mandataires sociaux de la Société et de sociétés lui étant liées)	18 mois	19,5 millions d'euros ⁽¹⁾
Autorisation au Conseil d'administration à l'effet d'attribuer gratuitement des actions nouvelles ou existantes, avec suppression du droit préférentiel de souscription, en faveur de certains salariés et mandataires sociaux de la Société et de sociétés lui étant liées	38 mois	3% du capital ^{(1) (3)}
Autorisation au Conseil d'administration à l'effet de consentir des options d'achat ou de souscription d'actions aux salariés et mandataires sociaux éligibles du Groupe	38 mois	3% du capital ^{(1) (3)}

(1) Le montant nominal maximum global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de cette délégation s'impute sur le montant du plafond global fixé à 195 millions d'euros s'agissant des augmentations de capital immédiates et/ou à terme.

(2) Le montant nominal maximum global des émissions de titres de créance susceptibles d'être réalisées en vertu de cette délégation s'impute sur le montant du plafond global fixé à 750 millions d'euros s'agissant des émissions de titres de créances.

(3) Le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de cette délégation s'impute sur le plafond commun aux attributions gratuites d'actions et d'options d'achat ou de souscription d'actions fixé à 3% du capital de la Société.

(4) En ce compris dans le cadre d'une offre publique d'échange initiée par la Société (art. L.225-148 du Code de commerce).

19.1.2 Titres non représentatifs du capital

A la date du présent document d'enregistrement universel, la Société n'a émis aucun titre non représentatif de capital.

19.1.3 Actions détenues par la Société ou pour son compte propre

La Société a signé le 20 décembre 2019 avec Rothschild Martin Maurel un contrat AMAFI de liquidité pour l'animation de ses propres actions sur le marché réglementé d'Euronext Paris. Ce contrat de liquidité est entré en vigueur le 6 janvier 2020, pour une durée initiale de 12 mois renouvelable par tacite reconduction pour des périodes successives de 12 mois. Dans le cadre de la mise en œuvre de ce contrat de liquidité, un montant de 2,5 millions d'euros a été crédité sur le compte de liquidité.

En effet, l'assemblée générale des actionnaires de la Société du 20 septembre 2019 a autorisé, pour une durée de 18 mois, le conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales

et réglementaires, conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, à acheter, en une ou plusieurs fois et aux époques qu'il fixera, un nombre d'actions de la Société ne pouvant excéder 10% du nombre total des actions composant le capital social, à quelque moment que ce soit, ou 5% du nombre total des actions composant le capital social s'il s'agit d'actions acquises par la Société en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport, étant précisé que le nombre d'actions détenu par la Société ne pourra en aucun cas conduire la Société à détenir à quelque moment que ce soit plus de 10% des actions composant son capital social.

Les actions pourront être acquises, sur décision du conseil d'administration, afin :

- d'assurer la liquidité et animer le marché des titres de la Société par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement agissant de manière indépendante dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la pratique de marché admise par l'AMF le 2 juillet 2018 ;
- d'allouer des actions aux mandataires sociaux et aux membres du personnel de la Société et des autres entités du Groupe, et notamment dans le cadre (i) de la participation aux résultats de l'entreprise, (ii) de tout plan d'options d'achat d'actions de la Société, dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce, ou (iii) de tout plan d'épargne conformément aux articles L. 3331-1 et suivants du Code du travail ou (iv) de toute attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce, ainsi que de réaliser toutes opérations de couverture afférentes à ces opérations, dans les conditions prévues par les autorités de marché et aux époques que le conseil d'administration ou la personne agissant sur délégation du conseil d'administration appréciera ;
- de remettre les actions de la Société lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit, directement ou indirectement, par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière à l'attribution d'actions de la Société dans le cadre de la réglementation en vigueur, ainsi que de réaliser toutes opérations de couverture afférentes à ces opérations, dans les conditions prévues par les autorités de marché et aux époques que le conseil d'administration ou la personne agissant sur délégation du conseil d'administration appréciera ;
- de conserver les actions de la Société et de les remettre ultérieurement à titre de paiement ou d'échange dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport ;
- d'annuler tout ou partie des actions de la Société auto-détenues dans le cadre d'une réduction du capital social ;
- de mettre en œuvre toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'AMF et, plus généralement, réaliser toute opération conforme à la réglementation en vigueur.

Le prix unitaire maximal d'achat ne pourra pas être supérieur, hors frais, à 54 euros.

Le conseil d'administration pourra toutefois, en cas d'opérations sur le capital de la Société, notamment de modification de la valeur nominale de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves suivie de la création et de l'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, ajuster le prix maximal d'achat susvisé afin de tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action de la Société.

L'acquisition, la cession ou le transfert de ces actions pourront être effectués et payés par tous moyens autorisés par la réglementation en vigueur, sur un marché réglementé, sur un système multilatéral de négociation, auprès d'un internalisateur systématique ou de gré à gré, notamment par voie d'acquisition ou de cession de blocs, par le recours à des options ou autres instruments financiers dérivés, ou à des bons ou, plus généralement, à des valeurs mobilières donnant droit à des actions de la Société, aux

époques que le conseil d'administration appréciera, à l'exclusion des périodes d'offre publique visant les titres de la Société.

Le conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales et réglementaires, afin, dans le respect des dispositions légales et réglementaires concernées, de procéder aux allocations et, le cas échéant, aux réallocations permises des actions rachetées en vue de l'un des objectifs du programme à un ou plusieurs de ses autres objectifs, ou bien à leur cession, sur le marché ou hors marché.

Le conseil d'administration informera, dans les conditions légales, l'assemblée générale des actionnaires de la Société des opérations réalisées.

19.1.4 Autres titres donnant accès au capital

À la date du présent document d'enregistrement universel, la Société n'a émis aucun titre donnant accès au capital autre que les actions ordinaires décrites à la section 16.1 du présent document d'enregistrement universel.

19.1.5 Conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré

Néant.

19.1.6 Capital social de toute société du groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord prévoyant de le placer sous option

Néant.

19.1.7 Évolution du capital de la Société au cours des trois derniers exercices

Date	Nature de l'opération	Capital avant opération	Nombre d'actions avant opération	Nombre d'actions après opération	Valeur nominale	Capital après opération
20/09/2019	Augmentations de capital	137 513 520,60	229 189 201	230 144 132	1,69 euro	388 943 583,08
20/09/2019	Regroupement d'actions	388 943 583,08	230 144 132	115 072 066	3,38 euros	388 943 583,08
07/10/2019	Augmentation et réduction de capital	388 943 583,08	115 072 066	118 393 942	3,38 euros	400 171 523,96

19.2 Acte constitutif et statuts

19.2.1 Objet social

La Société a pour objet, en France et à l'étranger :

- l'achat, la souscription, la détention, la gestion, la cession ou l'apport d'actions ou autres valeurs mobilières dans toutes sociétés et entreprises françaises et étrangères ;
- toutes prestations de services et de conseil en matière de ressources humaines, informatique, management, communication, financière, juridique, marketing, et achat envers ses filiales et participations;
- la détention, la gestion et la disposition de marques, de brevets et de droits de propriété intellectuelle de la Société ainsi que ceux de ses filiales et participations;

- les activités d'une société de financement de groupe, et en tant que telle, la fourniture de tout type d'assistance financière à des sociétés faisant partie du groupe de sociétés auquel la Société appartient;
- l'octroi de toutes cautions ou garanties au profit de toute société de son groupe ou dans le cadre de l'activité normale de toutes sociétés de son groupe ;
- et généralement, toutes opérations, qu'elles soient financières, commerciales, industrielles, civiles, immobilières ou mobilières pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'objet social ci-dessus et à tous objets similaires ou connexes, ainsi que de nature à favoriser directement ou indirectement le but poursuivi par la Société, son extension, son développement et son patrimoine social.

19.2.2 Stipulations statutaires relatives aux organes d'administration et de direction – Règlement intérieur du conseil d'administration

Le descriptif ci-dessous résume les principales stipulations des statuts et du règlement intérieur relatives au conseil d'administration, en particulier à son mode de fonctionnement et à ses pouvoirs.

Le règlement intérieur précise, outre les dispositions relatives au conseil d'administration mentionnées ci-après, le mode d'organisation et de fonctionnement, les compétences et les pouvoirs des comités que le conseil d'administration a institués en son sein (voir la section 14.3 du présent document d'enregistrement universel).

- (a) Conseil d'administration (articles 15, 16 et 17 des statuts et 1, 2 et 5 du règlement intérieur)

Composition

La Société est administrée par un conseil d'administration de trois membres au moins et de dix-huit au plus, sous réserve des dérogations prévues par la loi.

Le conseil d'administration s'assure que la proportion de membres indépendants soit d'au moins un tiers au sein du conseil d'administration, d'au moins deux tiers au sein du comité d'audit et de plus de la moitié au sein du comité des nominations et des rémunérations.

Les administrateurs représentant les salariés ne sont pas comptabilisés pour établir le pourcentage des membres indépendants.

A l'occasion de chaque renouvellement ou nomination d'un membre du conseil d'administration et au moins une fois par an avant l'établissement par le Conseil du rapport sur le gouvernement d'entreprise, le conseil d'administration procède à l'évaluation de l'indépendance de chacun de ses membres (ou candidats). Au cours de cette évaluation, le conseil d'administration, après avis du comité des nominations et des rémunérations, examine au cas par cas la qualification de chacun de ses membres (ou candidats) au regard des critères visés ci-dessus, des circonstances particulières et de la situation de l'intéressé par rapport à la Société. Les conclusions de cet examen sont portées à la connaissance des actionnaires dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise et, le cas échéant, à l'assemblée générale lors de l'élection des membres du conseil d'administration.

Le conseil d'administration peut nommer un ou plusieurs censeurs, dans la limite d'un nombre maximum de deux. Les censeurs sont des personnes physiques ou morales, choisies parmi les actionnaires ou en dehors d'eux. La durée des fonctions des censeurs est de quatre années sauf démission ou cessation anticipée des fonctions décidée par le conseil. Les modalités d'exercice de la mission des censeurs, en ce compris leur éventuelle rémunération, sont arrêtées par le conseil d'administration. Les censeurs sont rééligibles. Ils sont convoqués aux réunions du conseil d'administration et prennent part aux délibérations avec voix consultative.

Désignation

En cours de vie sociale, les administrateurs sont nommés, renouvelés ou révoqués dans les conditions prévues par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur et les statuts.

Chaque membre du conseil d'administration doit être propriétaire d'au moins cent (100) actions pendant toute la durée de son mandat et en tout état de cause au plus tard dans les six (6) mois postérieurement à sa nomination. Cette obligation ne s'applique pas aux administrateurs représentant les salariés du Groupe ni, sur décision du Conseil d'administration, aux administrateurs représentant des actionnaires dont les procédures internes interdisent la détention directe d'actions par leurs représentants. Les prêts de consommation d'actions par la Société aux membres du conseil d'administration ne sont pas admis. Au moment de l'accession à leurs fonctions, les membres du conseil d'administration doivent mettre les titres qu'ils détiennent au nominatif. Il en est de même de tout titre acquis ultérieurement.

Fonctions

La durée des fonctions d'administrateur est de quatre ans.

Les administrateurs sont rééligibles. Ils peuvent être révoqués à tout moment par l'assemblée générale ordinaire.

Les administrateurs ne doivent pas être âgés de plus de 75 ans (étant précisé que le nombre d'administrateurs ayant dépassé l'âge de 70 ans ne pourra être supérieur au tiers des administrateurs en fonctions) et sont soumis aux dispositions législatives et réglementaires applicables en matière de cumul des mandats.

Identité des administrateurs

Les administrateurs peuvent être des personnes physiques ou des personnes morales. Ces dernières doivent, lors de leur nomination, désigner un représentant permanent qui est soumis aux mêmes conditions et obligations et qui encourt les mêmes responsabilités que s'il était administrateur en son nom propre, sans préjudice de la responsabilité solidaire de la personne morale qu'il représente.

Le mandat du représentant permanent lui est donné pour la durée de celui de la personne morale qu'il représente.

Si la personne morale révoque le mandat de son représentant permanent, elle est tenue de notifier sans délai à la Société, par lettre recommandée, cette révocation ainsi que l'identité de son nouveau représentant permanent. Il en est de même en cas de décès, démission ou empêchement prolongé du représentant permanent.

Administrateurs représentant les salariés

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce, le conseil d'administration comprend un administrateur représentant les salariés. Cet administrateur est désigné par une élection auprès des salariés de la Société et de ses filiales, directes ou indirectes, dont le siège social est fixé sur le territoire français dans les conditions fixées à l'article L. 225-28 du Code de commerce.

Lorsque le nombre de membres du conseil d'administration est supérieur au nombre d'administrateurs mentionné au 1^{er} alinéa de l'article L. 225-27-1-II du Code de commerce, et sous réserve que ce critère soit toujours rempli au jour de la désignation, un second administrateur représentant les salariés est désigné par le Comité d'entreprise européen.

Les administrateurs représentant les salariés sont nommés pour une durée de quatre ans expirant à l'issue de l'assemblée générale des actionnaires ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire le mandat. Le mandat des administrateurs représentant les salariés est renouvelable.

Président du conseil d'administration

Le conseil d'administration élit, parmi ses membres personnes physiques, un président.

Le président est nommé pour la durée de son mandat d'administrateur. Il est rééligible.

Délibérations du conseil d'administration

Le conseil d'administration assume les missions et exerce les pouvoirs qui lui sont conférés par la loi, les statuts de la Société et le règlement intérieur du conseil d'administration. Le conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent. Le conseil d'administration procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns.

Le conseil d'administration se réunit sur la convocation du président ou de l'un de ses membres aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige, étant précisé que la périodicité et la durée des séances du conseil d'administration doivent être telles qu'elles permettent un examen et une discussion approfondis des matières relevant de la compétence du conseil. Le conseil d'administration se réunit au moins quatre fois par an.

Le conseil d'administration peut valablement délibérer, même en l'absence de convocation, si tous ses membres sont présents ou représentés.

Le conseil d'administration ne délibère valablement que si la moitié au moins de ses membres sont présents. Les décisions sont prises à la majorité simple des membres présents ou représentés. En cas de partage des voix, la voix du président de séance est prépondérante.

Sont soumises à autorisation préalable du conseil d'administration statuant à la majorité simple de ses membres présents ou représentés :

- l'approbation et/ou la modification du plan d'affaires moyen-terme du Groupe et du budget annuel (y compris la politique de couverture du Groupe) ;
- tout investissement (à l'exclusion des acquisitions) excédant le budget annuel du Groupe, pour un montant total supérieur à 10 millions d'euros ;
- toute opération d'acquisition ou de cession d'actifs ou de titres d'un montant supérieur à 10 millions d'euros et la conclusion, la modification ou la résiliation de joint-ventures ou de partenariats représentant plus de 10 millions d'euros de chiffre d'affaires ou d'investissements ;
- toute décision de participer à une activité ne rentrant pas dans le périmètre habituel des activités du Groupe et toute décision d'arrêter ou réduire significativement les activités principales du Groupe ;
- la constitution de sûretés au bénéfice d'un tiers (c'est-à-dire une société extérieure au Groupe), à l'exception des sûretés accordées à des administrations ou entités publiques dans le cadre du cours normal des affaires ;
- toute décision de participer à un projet ou de conclure tout contrat d'une durée supérieure à 5 ans (y compris les contrats avec des revenus garantis) d'un montant total supérieur à 50 millions d'euros ;
- toute décision de règlement ou d'engagement d'un contentieux d'un enjeu supérieur à 5 millions d'euros ou d'un contentieux ayant un impact significatif sur la réputation du Groupe ;
- toute opération d'endettement supplémentaire d'un montant supérieur à 50 millions d'euros ;

- toutes modifications des statuts de la Société ou des Filiales Importantes (à l'exception des modifications de nature administrative) ; l'expression « **Filiales Importantes** » désignant toute filiale de la Société dont le chiffre d'affaires consolidé représente, au cours du dernier exercice, plus de 5% du chiffre d'affaires annuel consolidé de la Société ;
- toute fusion/scission/liquidation d'une Filiale Importante, à l'exclusion des réorganisations intra-groupe ;
- toute émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société, ainsi que toute émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital d'une Filiale Importante, dans chaque cas au profit d'un tiers au Groupe ;
- tout achat ou vente d'actifs immobiliers d'un montant supérieur à 10 millions d'euros ;
- toutes distributions, à l'exclusion des distributions entre filiales entièrement détenues ;
- tout recrutement, suspension ou révocation des membres du comité exécutif du Groupe, toute modification significative de leur rémunération (y compris en matière de plans de retraite, plans d'intéressement ou de conditions particulières de départ) et la conclusion, la modification ou la résiliation d'un accord avec l'un d'entre eux ;
- la mise en place ou la modification de plans d'options d'achat ou souscription d'actions ou de plans d'attribution d'actions gratuites de la Société ou de toute société du Groupe (ou de tout autre instrument similaire) au profit des dirigeants et/ou salariés du Groupe ou de certaines catégories d'entre eux ;
- la conclusion ou la modification de tout plan de pension ou toute réorganisation de l'effectif entraînant pour le Groupe un coût total supérieur à 10 millions d'euros ;
- toute modification significative des principes comptables appliqués par les sociétés du Groupe pour l'établissement de leurs comptes, à l'exception des modifications imposées par la loi ou les normes comptables applicables ;
- la nomination, le renouvellement ou la révocation des commissaires aux comptes de la Société ;
- l'acquisition de ses propres actions par la Société ;
- le retrait de la cote de la Société et la cotation d'une société du Groupe ;
- la mise en œuvre de toute procédure d'insolvabilité, de dissolution ou de liquidation (ou toute procédure similaire dans chaque juridiction applicable), à l'égard de la Société ou de ses Filiales Importantes.

Sauf mention contraire, les décisions visées ci-dessus sont relatives à la Société et ses filiales contrôlées au sens de l'article L.233-3 du Code de commerce.

Rémunération des membres du conseil d'administration

Sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration :

- répartit librement entre ses membres les rémunérations allouées au conseil d'administration par l'assemblée générale des actionnaires, en tenant compte de la participation effective des administrateurs au conseil d'administration et dans les comités ;
- détermine le montant de la rémunération du Président ;
- peut, en outre, allouer à certains de ses membres des rémunérations exceptionnelles pour des missions ou mandats qui leur sont confiés.

Le conseil d'administration examine la pertinence du niveau des rémunérations allouées au conseil d'administration au regard des charges et responsabilités incombant à chacun des administrateurs.

(b) Direction générale (article 18 des statuts)

Modalité d'exercice

La direction générale de la Société est assumée, sous sa responsabilité, soit par le président du conseil d'administration, soit par une autre personne physique, nommée par le conseil d'administration (parmi ses membres) et portant le titre de directeur général.

Le conseil d'administration choisit entre ces deux modalités d'exercice de la direction générale à tout moment et, au moins, à chaque expiration du mandat du directeur général ou du mandat du président du conseil d'administration lorsque celui-ci assume également la direction générale de la Société.

Les actionnaires et les tiers sont informés de ce choix dans les conditions réglementaires.

Lorsque la direction générale de la Société est assumée par le président du conseil d'administration, les dispositions ci-après relatives au directeur général lui sont applicables. Il prend alors le titre de Président-directeur général.

Direction générale

Sur proposition du directeur général, le conseil d'administration peut nommer une ou plusieurs personnes physiques, chargées d'assister le directeur général, avec le titre de directeur général délégué.

Le nombre de directeurs généraux délégués ne peut excéder deux.

Limite d'âge – durée des fonctions – rémunération

Le directeur général et les directeurs généraux délégués ne peuvent pas être âgés de plus de 65 ans.

La durée du mandat du directeur général ou des directeurs généraux délégués est déterminée lors de la nomination, sans que cette durée puisse excéder, le cas échéant, celle de son mandat d'administrateur.

Révocation

Le directeur général est révocable à tout moment par le conseil d'administration. Il en est de même, sur proposition du directeur général, des directeurs généraux délégués.

Lorsque le directeur général cesse ou est empêché d'exercer ses fonctions, les directeurs généraux délégués conservent, sauf décision contraire du conseil, leurs fonctions et leurs attributions jusqu'à la nomination du nouveau directeur général.

Le conseil d'administration détermine la rémunération du directeur général et des directeurs généraux délégués.

Pouvoirs du directeur général et des directeurs généraux délégués

Le directeur général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la Société. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires et au conseil d'administration.

Il représente la Société dans ses rapports avec les tiers. La Société est engagée même par les actes du directeur général qui ne relèvent pas de l'objet social, à moins qu'elle ne prouve que le tiers savait que l'acte dépassait cet objet ou qu'il ne pouvait l'ignorer compte tenu des circonstances, étant exclu que la seule publication des statuts suffise à constituer cette preuve.

Les décisions du conseil d'administration limitant les pouvoirs du directeur général sont inopposables aux tiers.

En accord avec le directeur général, le conseil d'administration détermine l'étendue et la durée des pouvoirs conférés aux directeurs généraux délégués. Les directeurs généraux délégués disposent, à l'égard des tiers, des mêmes pouvoirs que le directeur général.

Le directeur général ou les directeurs généraux délégués peuvent, dans les limites fixées par la législation en vigueur, déléguer les pouvoirs qu'ils jugent convenables, pour un ou plusieurs objets déterminés, à tous mandataires, même étrangers à la Société, pris individuellement ou réunis en comité ou commission, avec ou sans faculté de substitution, sous réserve des limitations prévues par la loi. Ces pouvoirs peuvent être permanents ou temporaires, et comporter ou non la faculté de substituer. Les délégations ainsi consenties conservent tous leurs effets malgré l'expiration des fonctions de celui qui les a conférées.

19.2.3 Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions (articles 10, 11, 12 et 13 des statuts)

Les actions entièrement libérées revêtent la forme nominative ou au porteur, au choix de l'actionnaire, dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur.

Chaque action donne droit, dans les bénéfices et l'actif social, à une part proportionnelle à la quotité du capital qu'elle représente. En outre, chaque action donne droit au vote et à la représentation dans les assemblées générales, dans les conditions légales et statutaires.

Il est institué un droit de vote double au profit des actions entièrement libérées ayant fait l'objet d'une détention continue au nominatif par un même titulaire pendant une durée minimale de deux (2) ans au moins. Pour le calcul de cette durée de détention, il n'est pas tenu compte de la durée de détention des actions de la Société précédant la date d'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-123 alinéa 2 du Code de commerce, en cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, le droit de vote double est accordé dès leur émission aux actions nouvelles attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie déjà de ce droit.

Ce droit de vote double peut s'exercer à l'occasion de toute assemblée.

Le droit de vote double cesse de plein droit lorsque l'action est convertie au porteur ou transférée en propriété.

Les actionnaires ne supportent les pertes qu'à concurrence de leurs apports.

Les droits et obligations attachés à l'action suivent le titre dans quelque main qu'il passe. La propriété d'une action emporte de plein droit adhésion aux statuts et aux décisions de l'assemblée générale.

Chaque fois qu'il est nécessaire de posséder plusieurs actions pour exercer un droit quelconque, les actions isolées ou en nombre inférieur à celui requis ne donnent aucun droit à leurs propriétaires contre la Société, les actionnaires ayant à faire, dans ce cas, leur affaire personnelle du groupement du nombre d'actions nécessaires.

Les actions sont indivisibles à l'égard de la Société.

Les copropriétaires d'actions indivises sont représentés aux assemblées générales par l'un d'eux ou par un mandataire unique. En cas de désaccord, le mandataire est désigné en justice à la demande du copropriétaire le plus diligent.

Si les actions sont grevées d'usufruit, leur inscription en compte doit faire ressortir l'existence de l'usufruit. Sauf convention contraire notifiée à la Société par lettre recommandée avec accusé de

réception, le droit de vote appartient à l'usufruitier dans les assemblées générales ordinaires et au nu-propriétaire dans les assemblées générales extraordinaires.

Les actions, nominatives ou au porteur, sont librement négociables, sauf dispositions législatives ou réglementaires contraires. Elles font l'objet d'une inscription en compte et leur cession s'opère, à l'égard de la Société et des tiers, par virement de compte à compte, selon les modalités définies par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

19.2.4 Modifications du capital et des droits attachés aux actions

Dans la mesure où les statuts ne prévoient pas de disposition spécifique, la modification des droits attachés aux actions est soumise aux dispositions légales.

19.2.5 Assemblées générales (article 19 des statuts)

Convocation, lieu de réunion

Les assemblées générales sont convoquées dans les conditions, formes et délais prévus par la loi.

Elles sont réunies au siège social ou en tout autre lieu indiqué dans la convocation.

Ordre du jour

L'ordre du jour de l'assemblée figure sur les avis et lettres de convocation ; il est arrêté par l'auteur de la convocation.

L'assemblée ne peut délibérer que sur les questions figurant à son ordre du jour ; néanmoins, elle peut, en toutes circonstances, révoquer un ou plusieurs administrateurs et procéder à leur remplacement.

Un ou plusieurs actionnaires représentant au moins la quotité du capital prévue par la loi, et agissant dans les conditions et délais légaux, ont la faculté de requérir l'inscription à l'ordre du jour de projets de résolutions.

Accès aux assemblées

Tout actionnaire a le droit d'assister aux assemblées générales et de participer aux délibérations personnellement ou par mandataire.

Tout actionnaire peut participer, personnellement ou par mandataire, dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur, aux assemblées sur justification de son identité et de la propriété de ses titres sous la forme de l'inscription en compte de ses titres dans les conditions prévues par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

Sur décision du conseil d'administration publiée dans l'avis de réunion ou dans l'avis de convocation de recourir à des moyens de télécommunications, sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les actionnaires qui participent à l'assemblée par visioconférence ou par des moyens de télécommunication ou télétransmission, y compris internet, permettant leur identification dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur.

Tout actionnaire peut voter par correspondance ou donner procuration conformément à la réglementation en vigueur, au moyen d'un formulaire établi par la Société et adressé à cette dernière dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur, y compris par voie électronique ou télétransmission, sur décision du conseil d'administration. Ce formulaire doit être reçu par la Société dans les conditions réglementaires pour qu'il en soit tenu compte.

Les procès-verbaux d'assemblée sont dressés et leurs copies sont certifiées et délivrées conformément à la réglementation en vigueur.

Les représentants légaux d'actionnaires juridiquement incapables et les personnes physiques représentant des personnes morales actionnaires prennent part aux assemblées, qu'ils soient ou non personnellement actionnaires.

Feuille de présence, bureau, procès-verbaux

À chaque assemblée est tenue une feuille de présence contenant les indications prescrites par la loi.

Les assemblées sont présidées par le président du conseil d'administration ou, en son absence, par un administrateur délégué à cet effet par le conseil. À défaut, l'assemblée élit elle-même son président.

Les fonctions de scrutateurs sont remplies par les deux membres de l'assemblée, présents et acceptant ces fonctions, qui disposent par eux-mêmes ou comme mandataires, du plus grand nombre de voix.

Le bureau désigne le secrétaire, qui peut être choisi en dehors des actionnaires.

Les membres du bureau ont pour mission de vérifier, certifier et signer la feuille de présence, de veiller à la bonne tenue des débats, de régler les incidents de séance, de contrôler les votes émis, d'en assurer la régularité et de veiller à l'établissement du procès-verbal.

Les procès-verbaux sont dressés et les copies ou extraits des délibérations sont délivrés et certifiés conformément à la loi.

Assemblée générale ordinaire

L'assemblée générale ordinaire est celle qui est appelée à prendre toutes décisions qui ne modifient pas les statuts. Elle est réunie au moins une fois par an, dans les six mois de la clôture de chaque exercice social, pour statuer sur les comptes de cet exercice et sur les comptes consolidés.

Elle ne délibère valablement, sur première convocation, que si les actionnaires présents ou représentés, ou ayant voté par correspondance possèdent au moins le cinquième des actions ayant droit de vote. Sur deuxième convocation, aucun quorum n'est requis.

Elle statue à la majorité des voix dont disposent les actionnaires présents, représentés ou ayant voté par correspondance.

Assemblée générale extraordinaire

L'assemblée générale extraordinaire est seule habilitée à modifier les statuts dans toutes leurs dispositions. Elle ne peut, toutefois, augmenter les engagements des actionnaires, sous réserve des opérations résultant d'un regroupement d'actions régulièrement effectué.

Elle ne délibère valablement que si les actionnaires présents, représentés ou ayant voté par correspondance possèdent au moins, sur première convocation le quart des actions ayant droit de vote et, sur deuxième convocation, le cinquième des actions ayant droit de vote. À défaut de ce dernier quorum, la deuxième assemblée peut être prorogée à une date postérieure de deux mois au plus à celle à laquelle elle avait été convoquée.

Elle statue à la majorité des deux-tiers des voix des actionnaires présents, représentés ou ayant voté par correspondance.

L'assemblée générale extraordinaire ne peut toutefois en aucun cas, si ce n'est à l'unanimité des actionnaires, augmenter les engagements de ceux-ci, ni porter atteinte à l'égalité de leurs droits.

19.2.6 Stipulations permettant de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle de la Société

Les statuts de la Société ne contiennent pas de stipulations permettant de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle.

19.2.7 Franchissement de seuils et identification des actionnaires (article 14 des statuts)

Tant que les actions de la Société sont admises aux négociations sur un marché réglementé, outre les déclarations de franchissement de seuils expressément prévues par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur, toute personne physique ou morale qui vient à posséder directement ou indirectement, seule ou de concert, une fraction du capital ou des droits de vote (calculée conformément aux dispositions des articles L. 233-7 et L. 233-9 du Code de commerce et aux dispositions du règlement général de l'Autorité des marchés financiers) égale ou supérieure à 1% du capital ou des droits de vote, ou tout multiple de ce pourcentage, y compris au-delà des seuils prévus par le dispositif légal et réglementaire, doit notifier à la Société, le nombre total (i) des actions et des droits de vote qu'elle possède, directement ou indirectement, seule ou de concert, (ii) des titres donnant accès à terme au capital de la Société qu'elle possède, directement ou indirectement, seule ou de concert et des droits de vote qui y sont potentiellement attachés, et (iii) des actions déjà émises que cette personne peut acquérir en vertu d'un accord ou d'un instrument financier mentionné à l'article L. 211-1 du Code monétaire et financier. Cette notification doit intervenir, par lettre recommandée avec accusé de réception, dans un délai de quatre jours de bourse à compter du franchissement de seuil concerné.

L'obligation d'informer la Société s'applique également, dans les mêmes délais et selon les mêmes conditions, lorsque la participation de l'actionnaire en capital, ou en droits de vote, devient inférieure à l'un des seuils susmentionnés.

En cas de non-respect de l'obligation de déclaration de franchissement de seuils susvisée et à la demande, consignée dans le procès-verbal de l'assemblée générale, d'un ou plusieurs actionnaires représentant au moins 3% du capital ou des droits de vote de la Société, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée sont privées du droit de vote jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la notification.

La Société se réserve la faculté de porter à la connaissance du public et des actionnaires soit les informations qui lui auront été notifiées, soit le non-respect de l'obligation susvisée par la personne concernée.

19.2.8 Identification des porteurs de valeurs mobilières (article 10 des statuts)

Tant que les actions de la Société sont admises aux négociations sur un marché réglementé, la Société est en droit de demander l'identification des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses assemblées d'actionnaires, ainsi que les quantités de titres détenus, dans les conditions prévues par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

Conformément aux dispositions de l'article L.228-3-3 du Code de commerce, lorsque la personne qui fait l'objet d'une demande visée ci-dessus n'a pas transmis les informations dans les délais prévus par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur ou a transmis des renseignements incomplets ou erronés relatifs soit à sa qualité, soit aux propriétaires des titres, soit à la quantité de titres détenus par chacun d'eux, les actions ou les titres donnant accès immédiatement ou à terme au capital social et pour lesquels cette personne a été inscrite en compte sont privés des droits de vote pour toute assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à la date de régularisation de l'identification, et le paiement du dividende correspondant est différé jusqu'à cette date.

19.2.9 Clauses particulières régissant les modifications du capital social

S'agissant des modifications du capital, les statuts de la Société ne contiennent pas de stipulations particulières plus strictes que les dispositions légales.

20. CONTRATS IMPORTANTS

Voir section 8.2.2 « Passifs financiers » du présent document d'enregistrement universel.

21. DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Les statuts, procès-verbaux des assemblées générales et autres documents sociaux de la Société, ainsi que toute évaluation ou déclaration établis par un expert à la demande de la Société devant être mis à la disposition des actionnaires, conformément à la législation applicable, peuvent être consultés au siège social de la Société.

GLOSSAIRE

Amérique latine	comprend les sites de production localisés au Brésil, en Argentine et au Chili.
Bag-in-box	désigne la poche souple munie d'un robinet et enfermée dans un carton d'une contenance de trois à dix litres, utilisée pour la vente et la conservation du vin.
Calcin	désigne le verre broyé ajouté aux matières premières utilisées dans la fabrication du verre.
Capex	ou dépenses d'investissement, représentent les achats d'immobilisations corporelles et incorporelles nécessaires pour maintenir la valeur d'un actif et/ou s'adapter aux demandes du marché ainsi qu'aux contraintes environnementales, de santé et de sécurité; ou pour augmenter les capacités du Groupe. L'acquisition de titres en est exclue. Les <i>Capex</i> correspondent au poste « Acquisitions d'immobilisations corporelles et d'immobilisations incorporelles » du tableau des flux de trésorerie consolidés.
Cash-flows opérationnels	représentent les <i>cash flows</i> augmentés de la variation du besoin en fonds de roulement opérationnel.
Cash flows	sont définis comme (i) le résultat opérationnel retraité des dépréciations et amortissements, des coûts liés aux restructurations, des coûts liés aux acquisitions et M&A, des effets de l'hyperinflation, des coûts liés aux plans d'actionnariat du management, des effets liés aux cessions et risques filiales, des frais de fermeture de sites et <i>carve-out</i> , et d'autres éléments (soit l'EBITDA ajusté) diminué (ii) des <i>Capex</i> .
Consigne	est une somme d'argent supplémentaire payée par le consommateur pour l'emballage et restituée au retour de l'emballage en magasin.
Croissance organique	correspond à la croissance du chiffre d'affaires à taux de change et à périmètre constants.
Cash conversion	est définie comme les <i>cash flows</i> rapportés à l'EBITDA ajusté.
Fuite de carbone	situation dans laquelle une entreprise, pour échapper aux coûts liés aux politiques climatiques, déplace sa production dans un autre pays appliquant des règles moins strictes en matière de limitation des émissions.
EBITDA ajusté	correspond au résultat opérationnel retraité des dépréciations et amortissements, des coûts liés aux restructurations, des coûts liés aux acquisitions et M&A, des effets de l'hyperinflation, des coûts liés aux plans d'actionnariat du management, des effets liés aux cessions et risques filiales, des frais de fermeture de sites et <i>carve-out</i> , et d'autres éléments.
EHS	désigne le référentiel « Environnement, Hygiène et Sécurité ».
Europe du Nord et de l'Est	comprend les sites de production localisés en Allemagne, Russie, Ukraine et Pologne.

Europe du Sud et de l'Ouest	comprend les sites de production localisés en France, Italie, Espagne et Portugal.
Feeders	Canaux en réfractaires permettant d'apporter le verre du bassin de travail à la machine pour être mis en forme. Les <i>feeders</i> permettent de conditionner le verre à la température correspondant à la bonne viscosité de travail.
Formage	désigne la technique qui consiste à mettre en forme un article de verre creux par moulage à l'aide d'un poinçon métallique ou d'air comprimé.
Fusion	désigne la première étape de fonte du verre dans les fours de production.
kT	Kilo tonnes.
Marge d'EBITDA ajusté	La marge d'EBITDA ajusté correspond au montant de l'EBITDA ajusté rapporté au chiffre d'affaires.
Machine IS	Machine de formage de verre creux standard de l'industrie comportant des « sections » travaillant en parallèle, généralement au nombre de 6 à 16. Une machine IS peut former simultanément 1, 2, 3 ou 4 articles dans chaque section – on parle alors de "simple, double, triple ou quadruple paraison". Une machine avec 10 sections de formage travaillant en double paraison est en abrégé une IS 10 DP, et comporte $10 \times 2 = 20$ moules finisseurs.
Moule ébaucheur	désigne le moule utilisé dans le processus de fabrication du verre creux permettant de transformer le matériau en une poche creuse de forme intermédiaire.
Moule finisseur	désigne le moule utilisé dans le processus de fabrication du verre creux permettant de donner la forme finale au produit.
Nouveaux produits	Produits ayant été produits et commercialisés pour une période inférieure à 5 ans à la date du présent document d'enregistrement universel.
Parachèvement	désigne le décor du verre par le biais de différents procédés.
Paraison	désigne une goutte de verre en fusion.
PET	désigne le polyéthylène téréphtalate, un plastique rigide et transparent utilisé dans l'emballage.
Ratio endettement financier net / EBITDA ajusté	désigne le rapport entre (i) l'endettement financier net tel qu'inclus en note 17.1 des comptes consolidés du Groupe au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 et (ii) l'EBITDA ajusté.
Ratio endettement financier net externe / EBITDA ajusté	désigne le rapport entre (i) l'endettement financier net tel qu'inclus en note 17.1 des comptes consolidés du Groupe au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019, en tenant compte uniquement de la dette contractée avec des tiers et (ii) l'EBITDA ajusté.

Satinage	désigne la technique de décor consistant à opacifier le verre par le biais d'un traitement chimique (bain d'acide) ou électrostatique et thermique (sablage).
Sérigraphie	désigne la technique de décor du verre permettant d'obtenir des effets variés d'épaisseur, de teinte et de matières par application d'émaux céramiques.
<i>Spread</i>	représente la différence entre (i) l'augmentation des prix de vente appliquée par le Groupe après avoir, le cas échéant, répercuté sur ces prix l'augmentation de ses coûts de production et (ii) l'augmentation de ses coûts de production. <i>Le spread</i> est positif lorsque l'augmentation des prix de vente appliquée par le Groupe est supérieure à l'augmentation de ses coûts de production.
TCAM	signifie taux de croissance annuel moyen.

ANNEXES

ANNEXE I

**Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise
(articles L. 225-37 et suivants du Code de commerce)**



Verallia

Société anonyme au capital de 400 171 523,96 euros

Siège social : 31 Place des Corolles, Tour Carpe Diem, Esplanade Nord, 92400 Courbevoie

R.C.S. Nanterre 812 163 913

(la « **Société** »)

**Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise
(articles L. 225-37 et suivants du code de commerce)**

Le présent rapport a été établi en application des dispositions des articles L. 225-37 et suivants du Code de commerce, en complément du rapport de gestion. Par ailleurs, le présent rapport a été communiqué aux commissaires aux comptes de la Société en vue de l'établissement de leur rapport sur le présent rapport conformément aux dispositions de l'article L.225-235 du Code de commerce.

TABLE DES MATIERES

1.	GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE	3
1.1	Code de gouvernement d'entreprise.....	3
1.2	Conseil d'administration	3
1.3	Comités spécialisés du Conseil d'administration.....	11
1.4	Modalités et fonctionnement des organes de direction	13
2.	REMUNERATIONS ET AVANTAGES ACCORDES AUX MANDATAIRES SOCIAUX	15
2.1	Politique de rémunération des mandataires sociaux	15
2.2	Rémunération et avantages accordés aux mandataires sociaux au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019	20
2.3	Ratio entre le niveau de rémunération du Président – Directeur Général et la rémunération moyenne et médiane des salariés du Groupe	27
2.4	Projet de résolution établi par le Conseil d'administration en application de l'article L.225-100 II. du Code de commerce soumis à l'assemblée générale mixte du 10 juin 2020	27
3.	AUTRES INFORMATIONS	28
3.1	Opérations avec les apparentés	28
3.2	Modalités de participation des actionnaires aux assemblées générales	28
3.3	Délégations et autorisations accordées par l'assemblée générale des actionnaires en matière d'augmentation de capital	29
3.4	Eléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	32

1. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

1.1 Code de gouvernement d'entreprise

Depuis l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext à Paris (« **Euronext Paris** ») en octobre 2019, la Société se réfère et, sous réserve de ce qui est indiqué ci-après, se conforme au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées élaboré par l'Association française des entreprises privées (l'« **AFEP** ») et le Mouvement des entreprises de France (le « **MEDEF** ») dans sa version mise à jour en juin 2018 (le « **Code AFEP-MEDEF** »).

Le Code AFEP-MEDEF auquel la Société se réfère peut être consulté sur Internet à l'adresse suivante : <http://www.medef.com>. La Société tient à la disposition permanente des membres de ses organes sociaux des copies de ce code.

La Société applique le Code AFEP-MEDEF (tel que révisé en juin 2018) à l'exception de la recommandation suivante :

Recommandation du Code AFEP-MEDEF	Commentaire de la Société
Recommandation 13.2 du Code AFEP-MEDEF « L'échelonnement des mandats est organisé de façon à éviter un renouvellement en bloc et à favoriser un renouvellement harmonieux des administrateurs. »	A l'exception des mandats des administrateurs représentant les salariés, les mandats des autres administrateurs de la Société expireront tous lors de l'assemblée générale des actionnaires statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022. L'échelonnement des mandats ne sera donc pas conforme à la recommandation 13.2 du Code AFEP-MEDEF qui préconise d'éviter un renouvellement en bloc des administrateurs, l'ensemble des administrateurs ayant été désignés simultanément, à l'occasion de l'introduction en bourse de la Société. Tout en considérant que l'absence de renouvellement échelonné n'entrave pas le bon fonctionnement du conseil d'administration, la Société prévoit que le conseil examinera la durée des mandats des prochains renouvellements en bloc en prévoyant éventuellement des durées plus courtes pour certains administrateurs.

Le Conseil d'administration se réunira au cours de l'exercice 2020 pour examiner les adaptations éventuellement nécessaires au sein de l'entreprise à la suite de la mise à jour du Code AFEP-MEDEF en janvier 2020.

1.2 Conseil d'administration

1.2.1 Règles de composition du Conseil d'administration

Les statuts de la Société prévoient que le conseil d'administration de la Société (le « **Conseil** » ou le « **Conseil d'administration** ») comprend entre trois et dix-huit membres, sous réserve des dérogations prévues par la loi. Au 31 décembre 2019, le Conseil était composé de 10 membres.

Conformément à l'article 15 des statuts, la durée des fonctions d'administrateur est de quatre ans renouvelable. Cette durée est conforme aux recommandations du Code AFEP-MEDEF. Les administrateurs ne doivent pas être âgés de plus de 75 ans (étant précisé que le nombre d'administrateurs ayant dépassé l'âge de 70 ans ne pourra être supérieur au tiers des administrateurs en fonctions) et sont soumis aux dispositions législatives et réglementaires applicables en matière de cumul des mandats.

Les administrateurs sont nommés par l'assemblée générale sur proposition du Conseil d'administration, qui lui-même reçoit les propositions du Comité des nominations et des rémunérations. Ils peuvent être révoqués à tout moment par l'assemblée générale ordinaire. Le mandat de chaque administrateur expire à l'issue de la réunion de l'assemblée générale ordinaire ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire le mandat.

1.2.2 Règlement intérieur du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration est doté d'un règlement intérieur destiné à préciser les modalités de fonctionnement du Conseil d'administration, en complément des dispositions légales et réglementaires applicables et des statuts de la Société. Les stipulations du règlement intérieur sont entrées en vigueur le 7 octobre 2019, date de l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris. Sont également prévus, en annexe au règlement intérieur du Conseil d'administration, le règlement intérieur du Comité d'audit, le règlement intérieur du Comité des nominations et des rémunérations et le règlement intérieur du Comité développement durable.

Le règlement intérieur du Conseil d'administration s'inscrit dans le cadre des recommandations de place visant à garantir le respect des principes fondamentaux du gouvernement d'entreprise, et notamment ceux visés dans le Code AFEP-MEDEF. Ce règlement intérieur décrit le mode de fonctionnement, les pouvoirs et les attributions du Conseil d'administration et précise les règles de déontologie applicables à ses membres. Il prévoit notamment les règles applicables à la tenue des séances du Conseil d'administration, ainsi que les dispositions relatives à

la fréquence des réunions, à la présence des administrateurs et à leurs obligations d'information en ce qui concerne les règles de cumul de mandats et de conflit d'intérêts.

Les statuts et le règlement intérieur de la Société sont disponibles sur le site Internet de la Société (www.verallia.com).

1.2.3 Missions du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre, conformément à son intérêt social. Il examine et décide les opérations importantes. Les membres du Conseil d'administration sont informés de l'évolution des marchés, de l'environnement concurrentiel et des principaux enjeux, y compris dans le domaine de la responsabilité sociale et environnementale de la Société.

Le Conseil d'administration assume les missions et exerce les pouvoirs qui lui sont conférés par la loi, les statuts de la Société et le règlement intérieur du Conseil d'administration. Le Conseil d'administration détermine et apprécie les orientations, objectifs et performances de la Société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Le Conseil d'administration procède également aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns et peut se faire communiquer les documents qu'il estime utiles à l'accomplissement de sa mission.

Le Conseil d'administration fixe la limitation des pouvoirs du Président - Directeur Général, le cas échéant, aux termes de son règlement intérieur, en visant les opérations pour lesquelles l'autorisation préalable du Conseil d'administration est requise (Pour plus de détail, voir le paragraphe 1.4.2 « Mode d'exercice de la Direction Générale – Limitations de pouvoirs » du présent rapport).

Le Conseil d'administration veille à la bonne gouvernance d'entreprise de la Société et du Groupe ainsi qu'à la qualité de l'information donnée aux actionnaires et aux investisseurs.

Le règlement intérieur définit les modalités d'information des administrateurs. Il précise notamment que le Président du Conseil d'administration fournit aux membres du Conseil d'administration, sous un délai suffisant et sauf urgence, l'information ou les documents en sa possession leur permettant d'exercer utilement leur mission. Tout membre du Conseil d'administration qui n'a pas été mis en mesure de délibérer en connaissance de cause a le devoir d'en faire part au Conseil d'administration et d'exiger l'information indispensable à l'exercice de sa mission.

1.2.4 Réunions et délibérations du Conseil d'administration

Le règlement intérieur du Conseil d'administration prévoit les modalités de réunion du Conseil d'administration. Ainsi, le Conseil d'administration est convoqué par son Président ou l'un de ses membres, par tout moyen, même verbalement. L'auteur de la convocation fixe l'ordre du jour de la réunion.

Le Conseil d'administration se réunit au moins quatre (4) fois par an et, à tout autre moment, aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige. La périodicité et la durée des séances doivent être telles qu'elles permettent un examen et une discussion approfondis des matières relevant de la compétence du Conseil d'administration.

Les réunions du Conseil d'administration sont présidées par le Président. En cas d'absence du Président, elles sont présidées par un membre du Conseil d'administration désigné par le Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration ne délibère valablement que si la moitié au moins de ses membres sont présents. Sont réputés présents, pour les calculs du quorum et de la majorité, les membres participant aux réunions par des moyens de visioconférence ou de télécommunication permettant leur identification et garantissant leur participation effective, dans les conditions prévues par les dispositions législatives et réglementaires applicables.

Chaque réunion du Conseil d'administration et des Comités mis en place par ce dernier doit être d'une durée suffisante afin de débattre utilement et de manière approfondie de l'ordre du jour. Les décisions sont prises à la majorité des membres présents ou représentés. En cas de partage des voix, la voix du président de séance est prépondérante.

Le règlement intérieur du Conseil d'administration rappelle également les obligations incombant aux membres du Conseil d'administration, telles qu'elles sont décrites dans le Code AFEP-MEDEF. Le règlement intérieur prévoit notamment que les membres du Conseil d'administration peuvent bénéficier, lors de leur nomination, d'une formation complémentaire sur les spécificités de la Société et des sociétés qu'elle contrôle, leurs métiers et leur secteur d'activité et qu'ils peuvent ponctuellement entendre les principaux dirigeants de la Société, lesquels peuvent être appelés à assister aux réunions du Conseil d'administration.

Il est prévu enfin que le Conseil d'administration est régulièrement informé de la situation financière de la Société et du Groupe et que le Président - Directeur Général communique de manière permanente aux administrateurs toute information concernant la Société dont il a connaissance et dont il juge la communication utile ou pertinente. Le Conseil d'administration et les Comités ont en outre la possibilité d'entendre des experts dans les domaines relevant de leurs compétences respectives.

En application du règlement intérieur, chaque membre du Conseil d'administration a l'obligation de faire part au Conseil de toute situation de conflit d'intérêt, même potentiel, et doit s'abstenir d'assister au débat et de participer au vote de la délibération correspondante.

1.2.5 Indépendance des administrateurs

Conformément au Code AFEP-MEDEF auquel la Société se réfère, le Conseil d'administration examine la situation de chacun de ses membres (ou candidat) au regard des critères d'indépendance adoptés par la Société à l'occasion de chaque renouvellement ou nomination d'un membre du Conseil d'administration et au moins une fois par an avant la publication du rapport sur le gouvernement d'entreprise de la Société. Au cours de cette évaluation, le Conseil d'administration, après avis du Comité des nominations et des rémunérations, examine au cas par cas la qualification de chacun de ses membres (ou candidats) au regard des critères du Code AFEP-MEDEF, des circonstances particulières et de la situation de l'intéressé par rapport à la Société. Les conclusions de cet examen sont portées à la connaissance des actionnaires dans le rapport annuel et, le cas échéant, à l'assemblée générale lors de l'élection des membres du Conseil d'administration.

Au 31 décembre 2019, le Conseil d'administration comptait cinq membres indépendants : Cécile Tandeau de Marsac, Marie-José Donsion, Virginie Hélias, José Arozamena et Brasil Warrant Administração de Bens e Empresas S.A., représentée par João Salles, soit plus du tiers des administrateurs, en ligne avec la recommandation du Code AFEP-MEDEF, qui prévoit que la part des administrateurs indépendants doit être d'au moins un tiers dans les sociétés contrôlées.

Lors de sa réunion du 3 octobre 2019, le Conseil d'administration a procédé à l'évaluation de l'indépendance des membres du Conseil d'administration au regard de l'ensemble des critères fixés par le Code AFEP-MEDEF. Aux termes de cette analyse, le Conseil d'administration a conclu que cinq administrateurs (Cécile Tandeau de Marsac, Marie-José Donsion, Virginie Hélias, José Arozamena et Brasil Warrant Administração de Bens e Empresas S.A., représentée par João Salles) étaient indépendants.

1.2.6 Actions détenues par les administrateurs

Aux termes de l'article 2 du règlement intérieur du Conseil d'administration, chaque membre du Conseil d'administration doit être propriétaire d'au moins 100 actions de la Société pendant toute la durée de son mandat et en tout état de cause au plus tard dans les 6 mois postérieurement à sa nomination. Cette obligation ne s'applique pas aux administrateurs représentant les salariés du Groupe ni, sur décision du Conseil d'administration, aux administrateurs représentant des actionnaires dont les procédures internes interdisent la détention directe d'actions par leurs représentants (ce qui est le cas notamment des administrateurs nommés sur proposition d'Apollo et de Bpifrance Participations). Les prêts de consommation d'actions par la Société aux membres du Conseil d'administration ne sont pas admis aux fins de satisfaire cette obligation. Au moment de l'accession à leurs fonctions, les membres du Conseil d'administration doivent mettre les titres qu'ils détiennent au nominatif. Il en est de même de tout titre acquis ultérieurement.

1.2.7 Fonctionnement du Conseil d'administration

(a) Composition : membres du Conseil d'administration au 31 décembre 2019

Le tableau ci-dessous reflète la composition du Conseil d'administration de la Société au 31 décembre 2019 :

Nom	Âge	Sexe	Nationalité	Date de première nomination	Date de l'assemblée générale décidant la dernière nomination	Date d'expiration du mandat	Comité des nominations et des rémunérations	Comité d'Audit	Comité développement durable	Nombre d'actions détenues au 29 février 2020	Fonction principale exercée dans la Société
Michel Giannuzzi	55	M	Française	Assemblée générale du 20 septembre 2019	Assemblée générale du 20 septembre 2019	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022	Non	Non	Oui	2 565 522	Président – Directeur général
Robert Seminara ⁽¹⁾	47	M	Américaine	Assemblée générale du 20 septembre 2019	Assemblée générale du 20 septembre 2019	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022	Non	Non	Non	-	Administrateur
Claudia Scarico ⁽¹⁾	32	F	Italienne	Assemblée générale du 20 septembre 2019	Assemblée générale du 20 septembre 2019	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022	Non	Oui	Non	-	Administratrice
Pierre Vareille ⁽¹⁾	62	M	Française	Assemblée générale du 20 septembre 2019	Assemblée générale du 20 septembre 2019	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022	Oui	Non	Non	184 271	Administrateur
Bpifrance Investissements, représentée par Sébastien Moynot	N/A	M	Française	Assemblée générale du 3 octobre 2019	Assemblée générale du 3 octobre 2019	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022	Non	Non	Oui	-	Administrateur
Cécile Tandeau de Marsac	56	F	Française	Assemblée générale du 20 septembre 2019	Assemblée générale du 20 septembre 2019	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022	Oui (Présidente)	Non	Non	100	Administratrice indépendante ⁽²⁾
Marie-José Donsion	48	F	Française	Assemblée générale du 20 septembre 2019	Assemblée générale du 20 septembre 2019	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022	Non	Oui (Présidente)	Non	100	Administratrice indépendante ⁽²⁾
Virginie Hélias	54	F	Française et Suisse	Assemblée générale du 20 septembre 2019	Assemblée générale du 20 septembre 2019	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022	Non	Non	Oui (Présidente)	100	Administratrice indépendante ⁽²⁾

Nom	Âge	Sexe	Nationalité	Date de l'assemblée générale			Comité des nominations et des rémunérations	Comité d'Audit	Comité développement durable	Nombre d'actions détenues au 29 février 2020	Fonction principale exercée dans la Société
				Date de première nomination	Date de dernière nomination	Date d'expiration du mandat					
José Arozamena	59	M	Américaine et Espagnole	Assemblée générale du 20 septembre 2019	Assemblée générale du 20 septembre 2019	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022	Oui	Oui	Non	150 ⁽⁴⁾	Administrateur indépendant ⁽²⁾
Brasil Warrant Administração de Bens e Empresas S.A., représentée par João Salles	N/A	M	Brésilienne	Assemblée générale du 3 octobre 2019	Assemblée générale du 3 octobre 2019	Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022	Oui	Non	Non	10 195 513 ⁽³⁾	Administrateur indépendant ⁽²⁾

⁽¹⁾ Administrateurs désignés sur proposition d'Apollo.

⁽²⁾ Au sens du Code AFEP-MEDEF.

⁽³⁾ Agissant par l'intermédiaire de Lepton Fund Ltd., un fonds géré par BW Gestão de Investimentos Ltda., une filiale détenue à 100% par Brasil Warrant Administração de Bens e Empresas S.A.

⁽⁴⁾ La société Cambium USA Inc., société d'investissement dont M. Arozamena est le Directeur général, détient par ailleurs 97 416 actions de la société au 31 décembre 2019.

La liste des autres mandats ainsi que les renseignements personnels concernant les membres du Conseil d'administration dont le mandat est en cours à la date du présent rapport sont présentés à la section 12.1(a) du document d'enregistrement universel de la Société pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 (le « **Document d'enregistrement universel** »).

La composition du Conseil est également conforme à la recommandation du Code AFEP-MEDEF qui préconise que la part des administrateurs indépendants doit être d'au moins un tiers. La composition du Conseil d'administration est aussi conforme à la recommandation de l'Autorité des marchés financiers sur la diversification des administrateurs en termes d'expérience internationale ; la moitié des administrateurs ont ainsi, à la date du Document d'enregistrement universel, une nationalité étrangère (américaine, italienne, suisse, espagnole, allemande et brésilienne).

Conformément à l'article L.225-27-1 du Code de commerce, et dans la mesure où le Conseil d'administration comprend plus de huit administrateurs, le Conseil d'administration doit comprendre au moins deux administrateurs représentant les salariés, dont l'un est désigné par une élection auprès des salariés de la Société et de ses filiales, directes ou indirectes, dont le siège social est fixé sur le territoire français dans les conditions fixées à l'article L.225-28 du Code de commerce et l'autre est désigné par le Comité d'entreprise européen du Groupe. M. Dieter Müller a été désigné administrateur représentant les salariés le 23 janvier 2020 par le Comité d'entreprise européen du Groupe, ce dont il a été pris acte par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 20 février 2020. Par ailleurs, M. Sylvain Artigau a été désigné administrateur représentant les salariés par élection des salariés des sociétés françaises du Groupe, ce dont il a été pris acte par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 20 février 2020. Les administrateurs représentant les salariés sont nommés pour une période de 4 ans qui expirera lors de l'assemblée générale des actionnaires qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023.

(b) Activités du Conseil d'administration au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019

Postérieurement à l'introduction en bourse de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris le 7 octobre 2019, le Conseil d'administration s'est réuni à 3 reprises en 2019. Le taux de présence pour l'ensemble des administrateurs a été de 90,1%.

Le tableau ci-après présente le taux d'assiduité par administrateur aux séances du Conseil d'administration :

Administrateur	Présence en séance	Nombre total de séances	Taux d'assiduité individuel
Michel Giannuzzi	3	3	100%
Robert Seminara	2	3	67%
Claudia Scarico	2	3	67%
Pierre Vareille	3	3	100%
Bpifrance Investissements, représentée par Sébastien Moynot	3	3	100%
Cécile Tandeau de Marsac	3	3	100%
Marie-José Donsion	3	3	100%
Virginie Hélias	2	3	67%
José Arozamena	3	3	100%
Brasil Warrant Administração de Bens e Empresas S.A., représentée par João Salles	3	3	100%

- le **3 décembre 2019**, s'est déroulé un Conseil d'administration réunissant la présence de 9 membres. Le Conseil a notamment examiné les points suivants :
 - Budget du Groupe
 - Projet d'offre réservée aux salariés pour l'exercice 2020
 - Projet de contrat de liquidité
- le **7 novembre 2019**, s'est déroulé un Conseil d'administration réunissant la présence de 8 membres. Le Conseil a notamment examiné les résultats trimestriels du Groupe, la rémunération à allouer aux administrateurs et le projet d'offre réservée aux salariés pour l'exercice 2020.
- le **24 octobre 2019**, s'est déroulé un Conseil d'administration réunissant la présence de 10 membres. Le Conseil a notamment examiné les points suivants :
 - examen et arrêté des documents de gestion prévisionnelle de la Société ;
 - adoption de la Charte de l'Administrateur et des Principes et Règles de Déontologie Boursière ;
 - questions diverses (calendrier *corporate* 2020).

(c) Description de la politique de diversité au sein du Conseil d'administration au sens de l'article L. 225-37-4 6° du Code de commerce

Les administrateurs de la Société viennent d'horizons différents et disposent d'expérience et de compétences variées reflétant ainsi les objectifs du Conseil d'administration. La présentation de chaque administrateur faite à la section 12.1(a) du Document d'enregistrement universel de la Société permet de mieux appréhender cette diversité et complémentarité d'expériences.

Le Conseil veille à l'équilibre de sa composition et de celle des Comités qu'il constitue en son sein, notamment en termes de diversité (expériences internationales, expertises, ...). A partir des recommandations faites par le Comité des nominations et des rémunérations, les administrateurs seront nommés en fonction de leurs qualifications, leurs compétences professionnelles et indépendance d'esprit lors des assemblées générales ou par cooptation.

(d) Informations sur la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil d'administration

Au 31 décembre 2019, le Conseil d'administration comptait quatre femmes : Claudia Scarico, Marie-José Donsion, Virginie Hélias et Cécile Tandeau de Marsac représentant 40% des administrateurs.

La Société se conforme ainsi aux dispositions de la loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle, et la proportion d'administrateurs de sexe féminin est au moins égale à 40 %, conformément aux dispositions de l'article L.225-18-1 du Code de commerce.

(e) Evaluation annuelle du Conseil d'administration

Le règlement intérieur du Conseil d'administration prévoit les modalités selon lesquelles le Conseil d'administration doit évaluer sa capacité à répondre aux attentes des actionnaires en analysant périodiquement sa composition, son organisation et son fonctionnement. A cette fin, une fois par an, le Conseil d'administration doit, sur rapport du Comité des nominations et des rémunérations, consacrer un point de son ordre du jour à l'évaluation de ses modalités de fonctionnement, à la vérification que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues au sein du Conseil d'administration, ainsi qu'à la mesure de la contribution effective de chaque membre aux travaux du Conseil d'administration au regard de sa compétence et de son implication dans les délibérations. Cette évaluation est réalisée sur la base de réponses à un questionnaire individuel et anonyme adressé à chacun des membres du Conseil d'administration, une fois par an.

Le Conseil d'administration procédera à l'évaluation de la composition, de l'organisation et du fonctionnement du Conseil et de ses Comités par voie de discussion au sein du Comité des nominations et des rémunérations ainsi que lors d'une réunion du Conseil d'administration, pour la première fois au terme de l'exercice 2020, dans la mesure où l'introduction en bourse de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris est intervenue le 7 octobre 2019.

1.2.8 Rémunération des administrateurs

Aux termes de l'article 6 de son règlement intérieur, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, répartit entre ses membres une somme fixe annuelle allouée au Conseil d'administration par l'assemblée générale des actionnaires, sur la base de leur participation effective au Conseil d'administration et dans les Comités spécialisés. Une quote-part fixée par le Conseil d'administration et prélevée sur le montant de cette somme allouée au Conseil d'administration est versée aux membres des Comités spécialisés, également en tenant compte de la participation effective de ceux-ci aux réunions desdits Comités spécialisés. Les critères de répartition de la rémunération des administrateurs sont présentés au paragraphe 2.1.3 « *Eléments composant la rémunération des administrateurs* » du présent rapport.

Le tableau ci-dessous présente les rémunérations au titre du mandat d'administrateur et autres rémunérations perçues par les membres non-exécutifs du Conseil d'administration au titre des exercices 2018 et 2019 :

Tableau 3 Nomenclature AMF

Tableau sur les rémunérations perçues par les mandataires sociaux non dirigeants		
Mandataires sociaux non dirigeants	Montants versés au cours de l'exercice 2018	Montants versés au cours de l'exercice 2019
José Diego Arozamena		
Rémunérations au titre du mandat d'administrateur	80 000 euros	85 068 euros
Autres rémunérations*	29 528 euros	43 004 euros
Bpifrance Investissements, représentée par M. Sébastien Moynot		
Rémunérations au titre du mandat d'administrateur	0	0
Autres rémunérations	0	0
Brasil Warrant Administração de Bens e Empresas S.A.		
Rémunérations au titre du mandat d'administrateur	0	22 068 euros
Autres rémunérations	0	0

Tableau sur les rémunérations perçues par les mandataires sociaux non dirigeants		
Mandataires sociaux non dirigeants	Montants versés au cours de l'exercice 2018	Montants versés au cours de l'exercice 2019
Marie-José Donsion		
Rémunérations au titre du mandat d'administrateur	0	25 603 euros
Autres rémunérations	0	0
Virginie Helias		
Rémunérations au titre du mandat d'administrateur	0	19 603 euros
Autres rémunérations	0	0
Claudia Scarico		
Rémunérations au titre du mandat d'administrateur	0	0
Autres rémunérations	0	0
Robert Seminara		
Rémunérations au titre du mandat d'administrateur	0	0
Autres rémunérations	0	0
Cécile Tandeau de Marsac		
Rémunérations au titre du mandat d'administrateur	0	25 603 euros
Autres rémunérations	0	0
Pierre Vareille		
Rémunérations au titre du mandat d'administrateur	80 000 euros	60 000 euros
Autres rémunérations*	2 480 euros	3 054 euros

* Les montants versés correspondent à des remboursements de frais.

Les éléments de la rémunération du Président au titre de son mandat de Président – Directeur Général sont décrits au chapitre 2 du présent rapport.

1.2.9 Censeurs

Aux termes de l'article 15 des statuts, le Conseil d'administration peut nommer un ou plusieurs censeurs, dans la limite d'un nombre maximum de deux. Les censeurs sont des personnes physiques ou morales, choisies parmi les actionnaires ou en dehors d'eux. La durée des fonctions des censeurs est de quatre années sauf démission ou cessation anticipée des fonctions décidée par le conseil. Les modalités d'exercice de la mission des censeurs, en ce compris leur éventuelle rémunération, sont arrêtées par le Conseil d'administration. Les censeurs sont rééligibles.

Ils sont convoqués aux réunions du Conseil d'administration et prennent part aux délibérations avec voix consultative. Les procédures en matière de conflits d'intérêts mises en place par la Société en ce qui concerne les administrateurs sont également applicables aux censeurs.

Par décision du conseil d'administration en date du 3 octobre 2019, Messieurs Fabrice Nottin et Guillaume Bottura ont été nommés en qualité de censeurs, pour une durée de quatre ans, prenant fin à l'issue de l'assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022.

Messieurs Fabrice Nottin et Guillaume Bottura ne percevront aucune rémunération au titre de leur mandat de censeur. Les renseignements personnels concernant les censeurs sont présentés au paragraphe 12.1(a) du Document d'enregistrement universel de la Société.

1.3 Comités spécialisés du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration de la Société a décidé, lors de sa réunion du 7 octobre 2019, la création de trois comités du Conseil d'administration : un Comité d'audit, un Comité des nominations et des rémunérations et un Comité développement durable, en vue de l'assister dans certaines de ses missions et de concourir efficacement à la préparation de certains sujets spécifiques soumis à son approbation. Chacun de ces Comités est doté d'un règlement intérieur (annexé au règlement intérieur du Conseil d'administration).

Les réunions des Comités spécialisés du Conseil d'administration font l'objet de comptes rendus réguliers au Conseil d'administration. La composition de ces Comités spécialisés, détaillée ci-dessous, est conforme aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

1.3.1 Comité d'audit

(a) Composition du Comité d'Audit au 31 décembre 2019

Aux termes de l'article 2 de son règlement intérieur, le Comité d'audit est composé de 3 membres, dont deux sont désignés parmi les membres indépendants du Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations. La composition du Comité d'audit peut être modifiée par le Conseil d'administration, et en tout état de cause, est obligatoirement modifiée en cas de changement de la composition générale du Conseil d'administration. Conformément aux dispositions légales applicables, les membres du Comité doivent disposer de compétences particulières en matière financière et/ou comptable. La durée du mandat des membres du Comité d'audit coïncide avec celle de leur mandat de membre du Conseil d'administration. Il peut faire l'objet d'un renouvellement en même temps que ce dernier.

Le président du Comité d'audit est désigné, après avoir fait l'objet d'un examen particulier, par le Conseil d'administration sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations parmi les membres indépendants. Le Comité d'audit ne peut comprendre aucun dirigeant mandataire social. Le Comité d'audit est présidé par un administrateur indépendant.

Au 31 décembre 2019, le Comité d'Audit comptait trois membres : Marie-José Donsion (présidente et administratrice indépendante), José Arozamena (administrateur indépendant) et Claudia Scarico (administratrice).

(b) Missions du Comité d'audit

Aux termes de l'article 1 du règlement intérieur du Comité d'audit, la mission du Comité d'audit est d'assurer le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières et de s'assurer de l'efficacité du dispositif de suivi des risques et de contrôle interne opérationnel, afin de faciliter l'exercice par le Conseil d'administration de ses missions de contrôle et de vérification en la matière.

Dans ce cadre, le Comité d'audit exerce notamment les missions principales suivantes :

- le suivi du processus d'élaboration de l'information financière ;
- le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne, d'audit interne et de gestion des risques relatifs à l'information comptable, financière et extra-financière ;
- le suivi du contrôle légal des comptes sociaux et consolidés par les Commissaires aux comptes de la Société ;
- le suivi de l'indépendance des Commissaires aux comptes ; et
- le suivi des procédures en place en matière de conformité.

Aux termes de son règlement intérieur, le Comité d'audit rend compte régulièrement de l'exercice de ses missions au Conseil d'administration et l'informe sans délai de toute difficulté rencontrée.

(c) Réunions et travaux du Comité d'Audit au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019

Aux termes du règlement intérieur du Comité d'audit, le Comité d'audit se réunit au moins deux fois par an à l'occasion de la préparation des comptes annuels et des comptes semestriels et, le cas échéant, trimestriels.

Pendant l'année 2019, le Comité d'Audit s'est réuni une fois, le 7 novembre 2019, à l'occasion de l'examen des résultats trimestriels.

L'ensemble des membres du Comité d'Audit étaient présents à cette réunion.

Le tableau ci-après présente le taux d'assiduité par membre à la réunion du Comité d'Audit :

Administrateur	Présence en séance	Nombre total de séances	Taux d'assiduité individuel
Marie-José Donsion	1	1	100%
José Arozamena	1	1	100%
Claudia Scarico	1	1	100%

1.3.2 Comité des nominations et des rémunérations

(a) Composition du Comité des nominations et des rémunérations au 31 décembre 2019

Aux termes de l'article 2 de son règlement intérieur, le Comité des nominations et des rémunérations est composé de 4 membres dont 3 membres indépendants du Conseil d'administration. Ils sont désignés par le Conseil d'administration parmi ses membres et en considération notamment de leur indépendance et de leur compétence en matière de sélection ou de rémunération des dirigeants mandataires sociaux de sociétés cotées. Le Comité des nominations et des rémunérations ne peut comprendre aucun dirigeant mandataire social exécutif. La composition du Comité peut être modifiée par le Conseil d'administration, et est, en tout état de cause, obligatoirement modifiée en cas de changement de la composition générale du Conseil d'administration. La durée du mandat des membres du Comité des nominations et des rémunérations coïncide avec celle de leur mandat de membre du Conseil d'administration. Il peut faire l'objet d'un renouvellement en même temps que ce dernier.

Au 31 décembre 2019, le Comité des nominations et des rémunérations comptait quatre membres, dont trois indépendants : Cécile Tandeau de Marsac (présidente et administratrice indépendante), José Arozamena (administrateur indépendant), Brasil Warrant Administração de Bens e Empresas S.A., représentée par João Salles (administrateur indépendant) et Pierre Vareille (administrateur).

(b) Missions du Comité des nominations et des rémunérations

Aux termes de l'article 1 de son règlement intérieur, le Comité des nominations et des rémunérations est un comité spécialisé du Conseil d'administration dont les missions principales sont d'assister celui-ci dans (i) la composition des instances dirigeantes de la Société et de son Groupe et (ii) la détermination et l'appréciation régulière de l'ensemble des rémunérations et avantages des dirigeants mandataires sociaux de la Société, en ce compris tous avantages différés et/ou indemnités de départ volontaire ou forcé du Groupe.

Dans le cadre de ses missions en matière de nominations, le Comité exerce notamment les missions suivantes :

- propositions de nomination des membres du Conseil d'administration, de la Direction Générale et des comités du Conseil d'administration ; et
- évaluation annuelle de l'indépendance des membres du Conseil d'administration.

Dans le cadre de ses missions en matière de rémunérations, il exerce notamment les missions suivantes :

- examen et proposition au Conseil d'administration concernant l'ensemble des éléments et conditions de la rémunération des principaux dirigeants du Groupe ;
- examen et proposition au Conseil d'administration concernant la méthode de répartition de la rémunération des administrateurs ; et
- consultation pour recommandation au Conseil d'administration sur toutes rémunérations exceptionnelles afférentes à des missions exceptionnelles qui seraient confiées, le cas échéant, par le Conseil d'administration à certains de ses membres.

(c) Réunions et travaux du Comité des nominations et des rémunérations au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019

Aux termes du règlement intérieur du Comité des nominations et des rémunérations, le Comité des nominations et des rémunérations se réunit autant que de besoin et, en tout état de cause, au moins deux fois par an, préalablement à la réunion du Conseil d'administration se prononçant sur la situation des membres du Conseil d'administration au regard des critères d'indépendance adoptés par la Société et, en tout état de cause, préalablement à toute réunion du Conseil d'administration se prononçant sur la fixation de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs ou sur la répartition de la rémunération des administrateurs.

Pendant l'année 2019, le Comité des nominations et des rémunérations s'est réuni le 7 novembre 2019, afin notamment de fixer les modalités de répartition de la rémunération allouée aux administrateurs au titre de l'exercice 2019.

L'ensemble des membres du Comité des nominations et des rémunérations étaient présents à cette réunion.

Le tableau ci-après présente le taux d'assiduité par membre à la réunion du Comité des nominations et des rémunérations :

Administrateur	Présence en séance	Nombre total de séances	Taux d'assiduité individuel
Cécile Tandeau de Marsac	1	1	100%
José Arozamena	1	1	100%
Brasil Warrant Administração de Bens e Empresas S.A., représentée par João Salles	1	1	100%
Pierre Vareille	1	1	100%

1.3.3 Comité Développement Durable

(a) Composition du Comité Développement Durable au 31 décembre 2019

Aux termes de l'article 2 de son règlement intérieur, le Comité Développement Durable est composé de 5 membres, dont le Président du Conseil d'administration, les deux représentants des salariés siégeant au Conseil d'administration et un membre désigné parmi les membres indépendants du Conseil d'administration. La composition du Comité peut être modifiée par le Conseil d'administration, et est, en tout état de cause, obligatoirement modifiée en cas de changement de la composition générale du Conseil d'administration. La durée du mandat des membres du Comité Développement Durable coïncide avec celle de leur mandat de membre du Conseil d'administration. Il peut faire l'objet d'un renouvellement en même temps que ce dernier.

Au 31 décembre 2019, le Comité Développement Durable comptait trois membres, dont un indépendant : Virginie Hélias (présidente et administratrice indépendante), Michel Giannuzzi (président du Conseil d'administration) et Bpifrance Investissements, représentée par Sébastien Moynot (administrateur).

(b) Missions du Comité Développement Durable

Aux termes de l'article 1 de son règlement intérieur, le Comité Développement Durable est un comité spécialisé du Conseil d'administration dont les missions principales sont (i) de s'assurer de la prise en compte des sujets relevant de la responsabilité sociale et environnementale dans la stratégie du Groupe et dans sa mise en œuvre, (ii) d'examiner le rapport prévu à l'article L.225-102-1 du Code de commerce en matière de développement durable et (iii) d'examiner les engagements du Groupe en matière de développement durable, au regard des enjeux propres à son activité et à ses objectifs.

(c) Réunions et travaux du Comité Développement Durable au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019

Aux termes du règlement intérieur du Comité Développement Durable, le Comité Développement Durable se réunit autant que de besoin et, en tout état de cause, au moins une fois par an.

Pendant l'année 2019, le Comité Développement Durable ne s'est pas réuni, dans la mesure où l'introduction en bourse de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris est intervenue le 7 octobre 2019. Le Comité Développement Durable se réunira en 2020 afin notamment d'examiner la déclaration de performance extra-financière (DPEF) 2019 de la Société.

1.4 Modalités et fonctionnement des organes de direction

1.4.1 Mode d'exercice de la Direction Générale – Présidence du Conseil d'administration

Les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général de la Société sont réunies.

Lors de sa réunion du 20 septembre 2019, le Conseil d'administration a procédé à la nomination de Monsieur Michel Giannuzzi en qualité de Président du Conseil d'administration et Directeur Général de la Société pour une durée équivalente à la durée de son mandat d'administrateur, soit jusqu'à l'issue de la réunion de l'assemblée générale ordinaire de la Société qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022, devant se tenir en 2023.

1.4.2 Pouvoirs du Président – Directeur Général

Les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général de la Société sont réunies depuis l'introduction en bourse de la Société. Conformément à la loi, aux statuts de la Société et au règlement intérieur du Conseil d'administration, le Président – Directeur Général de la Société préside les réunions du Conseil d'administration et veille au bon fonctionnement des organes de la Société, en s'assurant en particulier que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

Le Président - Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la Société. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires et au Conseil d'administration.

Il représente la Société dans ses rapports avec les tiers. La Société est engagée même par les actes du Président - Directeur Général qui ne relèvent pas de l'objet social, à moins qu'elle ne prouve que le tiers savait que l'acte dépassait cet objet ou qu'il ne pouvait l'ignorer compte tenu des circonstances, étant exclu que la seule publication des statuts suffise à constituer cette preuve.

Les décisions du Conseil d'administration limitant les pouvoirs du Président - Directeur Général sont inopposables aux tiers.

Le Président - Directeur Général peut, dans les limites fixées par la législation en vigueur, déléguer les pouvoirs qu'il juge convenables, pour un ou plusieurs objets déterminés, à tous mandataires, même étrangers à la Société, pris individuellement ou réunis en comité ou commission, avec ou sans faculté de substitution, sous réserve des limitations prévues par la loi. Ces pouvoirs peuvent être permanents ou temporaires, et comporter ou non la faculté de substituer. Les délégations ainsi consenties conservent tous leurs effets malgré l'expiration des fonctions de celui qui les a conférées.

Aux termes de l'article 3.2 de son règlement intérieur, le Conseil d'administration donne son accord préalable, statuant à la majorité simple de ses membres présents ou représentés, pour tout acte ou décision du Président - Directeur Général relatif à :

- l'approbation et/ou la modification du plan d'affaires moyen-terme du Groupe et du budget annuel (y compris la politique de couverture du Groupe) ;
- tout investissement (à l'exclusion des acquisitions) excédant le budget annuel du Groupe, pour un montant total supérieur à 10 millions d'euros ;
- toute opération d'acquisition ou de cession d'actifs ou de titres d'un montant supérieur à 10 millions d'euros et la conclusion, la modification ou la résiliation de *joint-ventures* ou de partenariats représentant plus de 10 millions d'euros de chiffre d'affaires ou d'investissements ;
- toute décision de participer à une activité ne rentrant pas dans le périmètre habituel des activités du Groupe et toute décision d'arrêter ou réduire significativement les activités principales du Groupe ;
- la constitution de sûretés au bénéfice d'un tiers (c'est-à-dire une société extérieure au Groupe), à l'exception des sûretés accordées à des administrations ou entités publiques dans le cadre du cours normal des affaires ;
- toute décision de participer à un projet ou de conclure tout contrat d'une durée supérieure à 5 ans (y compris les contrats avec des revenus garantis) d'un montant total supérieur à 50 millions d'euros ;
- toute décision de règlement ou d'engagement d'un contentieux d'un enjeu supérieur à 5 millions d'euros ou d'un contentieux ayant un impact significatif sur la réputation du Groupe ;
- toute opération d'endettement supplémentaire d'un montant supérieur à 50 millions d'euros ;
- toutes modifications des statuts de la Société ou des Filiales Importantes (à l'exception des modifications de nature administrative) ; l'expression « **Filiales Importantes** » désignant toute filiale de la Société dont le chiffre d'affaires consolidé représente, au cours du dernier exercice, plus de 5% du chiffre d'affaires annuel consolidé de la Société ;
- toute fusion/scission/liquidation d'une Filiale Importante, à l'exclusion des réorganisations intra-groupe ;
- toute émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société, ainsi que toute émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital d'une Filiale Importante, dans chaque cas au profit d'un tiers au Groupe ;
- tout achat ou vente d'actifs immobiliers d'un montant supérieur à 10 millions d'euros ;
- toutes distributions, à l'exclusion des distributions entre filiales entièrement détenues ;
- tout recrutement, suspension ou révocation des membres du comité exécutif du Groupe, toute modification significative de leur rémunération (y compris en matière de plans de retraite, plans d'intéressement ou de conditions particulières de départ) et la conclusion, la modification ou la résiliation d'un accord avec l'un d'entre eux ;
- la mise en place ou la modification de plans d'options d'achat ou souscription d'actions ou de plans d'attribution d'actions gratuites de la Société ou de toute société du Groupe (ou de tout autre instrument similaire) au profit des dirigeants et/ou salariés du Groupe ou de certaines catégories d'entre eux ;
- la conclusion ou la modification de tout plan de pension ou toute réorganisation de l'effectif entraînant pour le Groupe un coût total supérieur à 10 millions d'euros ;
- toute modification significative des principes comptables appliqués par les sociétés du Groupe pour l'établissement de leurs comptes, à l'exception des modifications imposées par la loi ou les normes comptables applicables ;
- la nomination, le renouvellement ou la révocation des commissaires aux comptes de la Société ;
- l'acquisition de ses propres actions par la Société ;
- le retrait de la cote de la Société et la cotation d'une société du Groupe ;
- la mise en œuvre de toute procédure d'insolvabilité, de dissolution ou de liquidation (ou toute procédure similaire dans chaque juridiction applicable), à l'égard de la Société ou de ses Filiales Importantes.

2. REMUNERATIONS ET AVANTAGES ACCORDES AUX MANDATAIRES SOCIAUX

2.1 Politique de rémunération des mandataires sociaux

Les développements qui suivent constituent la politique de rémunération des mandataires sociaux de la Société, notamment pour 2020. Ils décrivent notamment les composantes de la rémunération fixe et variable et expliquent le processus de décision suivi pour sa détermination, sa révision et sa mise en œuvre.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, la politique de rémunération présentée ci-dessous est soumise à l'approbation de l'assemblée générale mixte des actionnaires du 10 juin 2020. Il est rappelé que la dernière approbation annuelle de la politique de rémunération du Président – Directeur Général a eu lieu par décision de l'associé unique de la Société (en sa forme de société par actions simplifiée) en date du 27 août 2019.

Il est rappelé que par voie de communiqué de presse en date du 7 avril 2020, la Société a indiqué qu'au regard du contexte de crise sanitaire actuelle, le Président-Directeur Général a décidé de contribuer à l'effort collectif du Groupe dans cette crise et de renoncer à sa rémunération variable annuelle, qui représente 50% de sa rémunération annuelle totale, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020. Tous les autres membres du comité exécutif contribuent également à cet effort collectif en renonçant à 15% de leur rémunération annuelle totale. Ces sommes font l'objet de dons au niveau local.

2.1.1 Principes et processus de décision suivis pour la détermination, la révision et la mise en œuvre de la politique de rémunération du Groupe

La politique de rémunération du Groupe, en ce compris la rémunération de son dirigeant mandataire social vise, en conformité avec l'intérêt social de la Société, et en cohérence avec les pratiques de marché et de l'industrie, à assurer des niveaux de rémunération compétitifs tout en veillant à conserver un lien fort avec la performance de l'entreprise et à maintenir l'équilibre entre performance court terme et moyen/long terme, au soutien de la stratégie commerciale et de la pérennité du Groupe.

Le Groupe a ainsi mis en place une politique de rémunération composée (i) d'un salaire de base, qui rémunère la tenue de poste et est attractif pour recruter et fidéliser les talents, et pour les cadres concernés et (ii) d'une part annuelle variable, qui rémunère la performance individuelle et collective en fonction de l'atteinte d'objectifs ambitieux tout en étant limitée par un niveau maximum évitant les prises de risques excessives. Cette part annuelle variable, source de motivation pour les équipes, s'appuie sur des critères annuels, incluant la sécurité, l'environnement, les performances financières et opérationnelles et des objectifs personnels.

Outre cette rémunération annuelle variable, le Groupe entend associer pleinement ses salariés à son développement en les associant au capital ; la politique d'actionnariat salarié constitue ainsi un axe stratégique pour soutenir la croissance rentable et durable du Groupe, que le Groupe entend poursuivre activement (au 31 décembre 2019, le FCPE Verallia, regroupant l'actionnariat des salariés dans la Société, détient ainsi 2,6% du capital de la Société). La Société entend ainsi notamment offrir au cours du premier semestre 2020 aux salariés du Groupe la possibilité de souscrire à une augmentation de capital qui leur serait réservée, via le FCPE Verallia, aux conditions de décote et d'abondement approuvées par le conseil d'administration.

Pour son dirigeant mandataire social et ses principaux cadres, le Groupe a en outre mis en place un plan d'intéressement à long terme, qui les associe à la création de valeur sur une période de 3 ans et dont l'acquisition définitive est soumise, conformément aux principes de bonne gouvernance et aux recommandations du code AFEP-MEDEF auxquelles le Groupe se réfère, à des conditions de performance ambitieuses.

Au sein du Groupe, la politique de rémunération du dirigeant mandataire social est fixée par le Conseil d'administration sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations. Le Comité des nominations et des rémunérations est présidé par un administrateur indépendant et majoritairement composé d'administrateurs indépendants au sens du Code AFEP-MEDEF. Dans le cadre de ses réflexions, il s'appuie notamment sur des *benchmarks* effectués sur des sociétés de taille et industrie similaires, le cas échéant avec l'aide d'un ou plusieurs consultants externes. Les membres du Comité des nominations et des rémunérations ont été choisis pour leurs compétences techniques, ainsi que pour leur bonne compréhension des normes en vigueur et des tendances émergentes. Le Comité s'assure en début d'année du niveau d'atteinte des critères de performance fixés pour l'exercice écoulé, qui conditionne l'octroi de la rémunération variable. Le Conseil d'administration et le comité des nominations et des rémunérations veillent en permanence à ce que la rémunération des mandataires sociaux soit conforme aux recommandations du code AFEP-MEDEF.

Enfin, dans le cadre du dispositif dit du « *say on pay* », la politique de rémunération du dirigeant mandataire social de la Société, ainsi que les éléments de rémunération et les avantages qui leur ont été attribués au cours de l'exercice écoulé, décrits dans le présent chapitre 2, sont soumis annuellement, conformément aux dispositions des articles L.225-37-2 et L.225-100 du Code de commerce, à l'approbation de l'assemblée générale des actionnaires de la Société.

2.1.2 Eléments composant la rémunération du Président-Directeur Général

Par décision de l'associé unique en date du 27 août 2019, la rémunération et les avantages du Président – Directeur Général au titre de ses fonctions à compter de l'introduction en bourse de la Société ont été fixés pour les trois prochains exercices, à savoir jusqu'en décembre 2022.

Dans ce cadre, les éléments composant la rémunération du Président – Directeur Général pour 2020 ont été confirmés par le Conseil d'administration du 20 février 2020 comme suit :

(a) Une rémunération fixe

Le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, détermine la rémunération annuelle fixe du Président – Directeur Général au regard notamment d'une étude détaillée des rémunérations fixes et variables des dirigeants de sociétés cotées comparables réalisée par un cabinet externe.

Sur cette base, la part fixe annuelle brute de la rémunération du Président – Directeur Général pour 2020 a été fixée par le Conseil d'administration à un montant de 1 100 000 euros, inchangée par rapport à la décision prise par l'associé unique de la Société le 27 août 2019.

(b) Une rémunération variable

Le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, détermine la rémunération annuelle variable du Président-Directeur Général sur la base de critères quantitatifs et qualitatifs. Pour l'exercice 2020, le Conseil d'administration du 20 février 2020 a fixé la part variable annuelle à un montant égal à 100% de la rémunération annuelle fixe, soit 1 100 000 euros, en cas d'atteinte des objectifs à 100%, et, dans l'hypothèse où les objectifs fixés seraient dépassés, à un montant maximum égal à 140% de la rémunération fixe annuelle, soit 1 540 000 euros.

La part variable de la rémunération est calculée pour 80% de son montant à partir d'éléments quantitatifs, chacun affecté d'une pondération, et pour 20% à partir d'éléments qualitatifs.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-100 du Code de commerce, le versement de cette rémunération variable sera soumis au vote favorable de l'assemblée générale ordinaire qui statuera en 2021 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

– Critères quantitatifs :

Ils reposent sur des indicateurs que le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, a jugé les plus pertinents pour apprécier la performance financière du Groupe. Pour 2020, les critères quantitatifs représentent 80% de la rémunération variable, dont 55% liés à l'atteinte d'un seuil d'EBITDA ajusté¹ et 45% liés à l'atteinte d'un seuil de *cash flows opérationnels*² au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

Dans l'hypothèse où les critères quantitatifs fixés seraient dépassés, cette rémunération variable annuelle (soit 880 000 euros bruts) sera augmentée de manière linéaire jusqu'à un montant maximum correspondant à 120% de la rémunération fixe annuelle (soit 1 320 000 euros bruts).

– Critères qualitatifs :

Ils reposent sur des indicateurs que le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, a jugé les plus pertinents pour apprécier la performance sociale et environnementale du Groupe. Pour 2020, les critères qualitatifs sont liés à des objectifs de sécurité et de développement durable, comprenant (i) à hauteur de 50%, un critère de sécurité, lié au maintien d'un taux de fréquence d'accidents du travail avec ou sans arrêt (dit TF2) inférieur à un seuil prédéfini et (ii) à hauteur de 50%, un critère de développement durable, à savoir la diminution des émissions de dioxyde de carbone du Groupe³.

Néanmoins, au regard du contexte de crise sanitaire actuelle, le Président-Directeur Général a décidé de contribuer à l'effort collectif du Groupe dans cette crise et de renoncer à sa rémunération variable annuelle, qui représente 50% de sa rémunération annuelle totale, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020. Ces sommes feront l'objet de dons au niveau local⁴.

¹ L'EBITDA ajusté correspond au résultat opérationnel retraité de certaines charges et/ou produits à caractère non-récurrent, tels que les dépréciations et amortissements, les coûts liés aux restructurations, les coûts liés aux acquisitions et M&A, les effets de l'hyperinflation, les coûts liés aux plans d'actionnariat du management, les effets liés aux cessions et risques filiales, les frais de fermeture de sites, et d'autres éléments non-récurrents.

² Les *cash flows opérationnels* représentent les *cash flows* augmentés de la variation du besoin en fonds de roulement opérationnel (voir section 8.5.1.4 du Document d'enregistrement universel).

³ Pour 2020, l'objectif fixé est de réduire de 2% les émissions de CO₂ par tonne de verre emballée (scope 1 et 2) des sites verriers dans le monde. Le « scope 1 correspond aux émissions directes, à savoir les émissions de CO₂ au périmètre physique de l'usine, liées aux matières premières carbonatées, fuel lourd et domestique, gaz naturel (fusion et hors fusion). Le scope 2 correspond aux émissions indirectes, liées aux consommations d'électricité nécessaires au fonctionnement de l'usine.

⁴ Voir le communiqué de presse de la Société en date du 7 avril 2020.

(c) Attribution d'actions de performance

Le Groupe mène une politique de rémunération ayant pour objectif de fidéliser et motiver les talents du Groupe et d'associer les cadres à ses performances, notamment grâce à un plan d'intéressement long terme sous la forme de l'attribution gratuite d'actions, soumise à des critères de performance liés à la stratégie long terme du Groupe.

A cet effet, la Société a, lors de son introduction en bourse sur le marché réglementé d'Euronext Paris en octobre 2019, mis en place un plan d'attribution d'actions de performance réparti sur une période de trois ans courant de 2019 à 2021 (le « **Plan 2019-2021** »), représentant au maximum 0,99 % du capital social de la Société, attribuées en trois tranches.

Ce plan bénéficie à des dirigeants et salariés de la Société et des sociétés qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce, y compris notamment le Président-Directeur Général de la Société.

L'attribution définitive des actions attribuées chaque année dans le cadre du Plan 2019-2021 le sont (a) sous condition de présence du salarié ou dirigeant concerné ainsi que (b) sous condition de critères de performance liés (i) à hauteur de 70%, à des objectifs d'EBITDA ajusté et de dette financière nette avant paiement de dividendes ou rachat d'actions, mesuré sur les deux dernières années précédentes cumulées et (ii) à hauteur de 30%, à un objectif d'évolution, à compter de l'introduction en bourse, du cours de la Société par rapport à l'évolution du cours de bourse des sociétés intégrées à l'indice SBF 120 sur Euronext Paris.

Une première attribution d'actions pouvant représenter un montant maximum de 8 700 000 euros, dont un nombre d'actions attribuables au Président-Directeur Général représentant un montant maximum de 1 750 000 euros, a été effectuée en juillet 2019, sous réserve notamment de l'atteinte des conditions de performance susvisées. Le nombre d'actions attribuées à leur date d'attribution définitive (soit à l'issue d'une période d'acquisition de deux ans) sera déterminé (sous réserve d'atteinte des conditions de performance susvisées) en divisant les montants susvisés par la moyenne du cours de bourse des actions de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris à la clôture des 20 jours qui précèdent et qui suivent la publication des comptes annuels au cours de l'année d'attribution définitive, étant précisé que le nombre définitif total d'actions attribuées ne pourra être supérieur à 390 700, dont 78 140 actions au Président – Directeur Général. A titre indicatif, sur la base de la formule susvisée et du prix d'introduction en bourse de 27 euros, le nombre total d'actions attribuables au titre de la première tranche du Plan 2019-2021 serait de 322 222, dont un maximum de 64 814 au Président-Directeur Général dans la limite de 20% des actions attribuables (soit dans la limite de 20% de 0,33% du capital de la Société), sous réserve notamment d'atteinte des conditions de performance susvisées.

Le Conseil d'administration, agissant en vertu de l'autorisation conférée par la 17^{ème} résolution de l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires de la Société du 20 septembre 2019, a, lors de sa réunion du 20 février 2020, procédé, au titre de la deuxième tranche du Plan 2019-2021, à l'attribution d'actions pouvant représenter un montant maximum de 6 264 000 euros au bénéfice du mandataire social et de membres du personnel salarié de la Société et de ses filiales, dont un nombre d'actions attribuables au Président – Directeur Général représentant un montant maximum de 1 650 000 euros, sous réserve notamment de l'atteinte des conditions de performance susvisées et étant précisé que le nombre définitif total d'actions attribuées ne pourra être supérieur à 390 700, dont 78 140 actions au Président – Directeur Général. A titre indicatif sur la base de la formule visée au paragraphe ci-dessus et d'un cours de clôture de l'action Verallia de 34,40 euros au 20 février 2020, le nombre maximum total d'actions attribuables au titre de la deuxième tranche du Plan 2019-2021 serait de 182 093, dont un maximum de 47 965 au Président – Directeur général dans la limite de 20% des actions attribuables (soit dans la limite de 20% de 0,33% du capital de la Société) et sous réserve notamment d'atteinte des conditions de performance susvisées.

Il est envisagé que la troisième tranche d'actions de performance soit attribuée au titre du Plan 2019-2021, sur décision du Conseil d'administration, au cours du premier trimestre 2021.

Les actions attribuées dans le cadre du Plan 2019-2021 sont soumises à une période d'acquisition de deux ans, sans période de conservation, sauf pour le Président – Directeur Général, soumis à une obligation de conservation de 30% des actions définitivement acquises, pour la durée de son mandat, et pour les membres du Comité exécutif du Groupe, soumis à une obligation de conservation de 20% des actions définitivement acquises, tant qu'ils sont membres du Comité exécutif.

Les actions attribuées dans le cadre du Plan 2019-2021 ne peuvent pas représenter, en cas d'atteinte du maximum de tous les critères de performance susmentionnés, plus de 0,99 % du capital social à la date de l'introduction en bourse de la Société, soit 1 172 100 actions, dont un maximum de 20% des actions attribuées gratuitement aux dirigeants mandataires sociaux de la Société.

(d) Avantages en nature

Le Président-Directeur Général bénéficie d'un véhicule de fonction, d'une assurance chômage mandataire social (GSC) et d'un régime de mutuelle et de prévoyance.

(e) **Régime de retraite**

La Société n'a pas mis en place de régime de retraite supplémentaire, préférant privilégier l'attribution d'actions de performance. Par conséquent, le Président-Directeur Général ne bénéficie pas de régime de retraite supplémentaire.

(f) **Indemnités de départ et de non-concurrence**

Indemnité de départ

Le Président-Directeur Général bénéficie d'une indemnité en cas de départ d'un montant brut égal au maximum à 150% de la somme de sa rémunération fixe et variable relative aux douze derniers mois précédant la cessation effective de son mandat. Elle serait due en cas de révocation de son mandat de Directeur général, sauf en cas de révocation pour faute lourde ou faute grave. Aucune indemnité de départ ne sera due si le montant moyen de la rémunération variable tel que visé au paragraphe 2.1.2(b) ci-dessus au cours des deux dernières années précédant le terme du mandat de Directeur Général est inférieur à 30% du montant cible. En cas de versement d'une rémunération variable moyenne supérieure ou égale à 30% du montant cible, l'indemnité de départ serait intégralement payée.

Indemnités relatives à une clause de non-concurrence

Le Président-Directeur Général est par ailleurs soumis à un engagement de non-concurrence d'une durée de 12 mois et percevrait à ce titre une indemnité forfaitaire mensuelle égale à 1/12e de 70% de la somme de sa rémunération fixe et variable relative aux douze derniers mois précédant la cessation effective de son mandat. En cas de cumul de l'application de l'indemnité de départ décrite ci-dessus et de l'indemnité de non-concurrence, le montant cumulé de ces deux indemnités ne pourra pas excéder un montant correspondant à la somme de la rémunération fixe et variable perçue par le Président-Directeur Général au cours des deux années précédant la cessation effective de son mandat.

Tableau de synthèse des éléments fixes et variables composant la rémunération du Président-Directeur Général

Eléments de rémunération	Principe	Critères de détermination
Rémunération fixe	Le Président-Directeur Général perçoit une rémunération fixe en douze mensualités.	Pour l'exercice 2020, le montant annuel brut est fixé à 1 100 000 euros.
Rémunération variable annuelle	Le Président-Directeur Général perçoit une rémunération variable déterminée au vu des performances du Groupe. Cette rémunération est versée au cours de l'exercice social suivant celui au titre duquel les performances ont été constatées. Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, le versement de la rémunération variable est conditionné à l'approbation par une assemblée générale ordinaire des éléments de rémunération du Président-Directeur Général dans les conditions prévues à l'article L. 225-100 du Code de commerce.	La part variable annuelle de la rémunération du Président-Directeur Général est de 1 100 000 euros en cas d'atteinte des objectifs à 100% et, dans l'hypothèse où les objectifs fixés seraient dépassés, un montant maximum égal à 140% de la rémunération fixe annuelle, soit 1 540 000 euros. La part variable de la rémunération est calculée pour 80% de son montant à partir d'éléments quantitatifs (soit 55% liés à l'atteinte d'un seuil d'EBITDA ajusté et 45% liées à l'atteinte d'un seuil de <i>cash flows opérationnels</i>) et 20% de son montant à partir d'éléments qualitatifs liés à des objectifs de sécurité et de développement durable et stratégie (soit, (i) à hauteur de 50%, un critère de sécurité, lié au maintien d'un taux de fréquence d'accidents du travail inférieur à un seuil prédéfini et (ii) à hauteur de 50%, sur un critère de développement durable, soit la diminution des émissions de dioxyde de carbone du Groupe ⁵).
Rémunération long terme (actions de performance)	Le Président – Directeur Général bénéficie d'attributions gratuites d'actions de la Société, sous réserve de l'atteinte de critères de performance.	Le nombre d'actions attribuées gratuitement transférées en pleine propriété à chaque bénéficiaire à l'issue de la période d'acquisition varie en fonction du niveau d'atteinte des objectifs détaillés à la section 2.1.2 (c) ci-dessus.
Rémunération long terme (options de souscription ou d'achat d'actions)	N/A	N/A

⁵ Au regard du contexte de crise sanitaire actuelle, le Président-Directeur Général a décidé de contribuer à l'effort collectif du Groupe dans cette crise et de renoncer à sa rémunération variable annuelle, qui représente 50% de sa rémunération annuelle totale, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020. Ces sommes feront l'objet de dons au niveau local (voir le communiqué de presse de la Société en date du 7 avril 2020).

Eléments de rémunération	Principe	Critères de détermination
Régime de retraite	La Société n'a pas mis en place de régime de retraite supplémentaire, préférant privilégier l'attribution d'actions de performance.	Le Président-Directeur Général ne bénéficie d'aucun régime de retraite supplémentaire.
Indemnité de départ et de non-concurrence	Le Président-Directeur Général bénéficie d'une indemnité de rupture en cas de cessation de ses fonctions.	Le Président-Directeur Général bénéficie d'une indemnité en cas de départ d'un montant brut égal au maximum à 150% de la somme de la rémunération fixe et variable relative aux douze derniers mois précédant la cessation effective de son mandat. Elle serait due en cas de révocation de son mandat de Directeur général, sauf en cas de révocation pour faute lourde ou faute grave. Aucune indemnité de départ ne sera due si le montant moyen de la rémunération variable tel que visé ci-dessus au cours des deux dernières années précédant le terme du mandat de Directeur Général est inférieur à 30% du montant cible. En cas de versement d'une rémunération variable moyenne supérieure ou égale à 30% du montant cible, l'indemnité de départ serait intégralement payée. Le Président-Directeur Général est par ailleurs soumis à un engagement de non-concurrence d'une durée de 12 mois et percevrait à ce titre une indemnité forfaitaire mensuelle égale à 1/12e de 70% de la somme de sa rémunération fixe et variable relative aux douze derniers mois précédant la cessation effective de son mandat. En cas de cumul de l'application de l'indemnité de départ décrite ci-dessus et de l'indemnité de non-concurrence, le montant cumulé de ces deux indemnités ne pourra pas excéder un montant correspondant à la somme de la rémunération fixe et variable perçue par le Président-Directeur Général au cours des deux années précédant la cessation effective de son mandat.
Avantage en nature	Le Président - Directeur Général bénéficie d'un véhicule de fonction, d'une assurance chômage mandataire social (« GSC ») et d'un régime de mutuelle et de prévoyance.	N/A

Projet de résolution établi par le Conseil d'administration en application de l'article L.225-100 du Code de commerce soumis à l'assemblée générale mixte du 10 juin 2020

« SEPTIEME RESOLUTION »

(Approbation de la politique de rémunération du Président – Directeur Général)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L.225-37 du Code de commerce, figurant en Annexe I du document d'enregistrement universel 2019 de la Société, approuve la politique de rémunération de Monsieur Michel Giannuzzi, Président-Directeur Général de la Société, telle que présentée dans le rapport susvisé. »

2.1.3 Eléments composant la rémunération des administrateurs

L'Assemblée générale des actionnaires de la Société du 20 septembre 2019, en sa 5^{ème} résolution, a décidé de fixer le montant global de la rémunération allouée au Conseil d'administration à 600 000 euros pour l'exercice 2019 ainsi que pour les exercices ultérieurs, jusqu'à nouvelle décision de l'Assemblée générale.

Sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil d'administration répartit librement entre ses membres la rémunération allouée au Conseil par l'Assemblée générale des actionnaires, en tenant compte de la participation effective des administrateurs au Conseil et dans les Comités. Une quote-part fixée par le Conseil et prélevée sur le montant de la rémunération allouée au Conseil est versée aux membres des Comités, également en tenant compte de la participation effective de ceux-ci aux Comités.

La rémunération de base au titre des années 2019 et 2020 a été fixée à 30 000 euros annuels, calculé *pro rata temporis* pour les mandats ayant pris fin ou ayant pris effet en cours d'année. Par ailleurs, une rémunération fixe de 15 000 euros annuels est attribuée au Président de chaque Comité, en rémunération de sa fonction.

A ces rémunérations de base, s'ajoute un montant variable de 3 000 euros dû pour chaque réunion du Conseil et de Comité du Conseil à laquelle assiste l'administrateur concerné.

Projet de résolution établi par le Conseil d'administration en application de l'article L.225-100 du Code de commerce soumis à l'assemblée générale mixte du 10 juin 2020

« NEUVIEME RÉOLUTION »

(Approbation de la politique de rémunération des administrateurs)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L.225-37 du Code de commerce, figurant en Annexe I du document d'enregistrement universel 2019 de la Société, approuve la politique de rémunération des administrateurs, telle que présentée dans le rapport susvisé. »

2.2 Rémunération et avantages accordés aux mandataires sociaux au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019

Conformément à l'article L.225-100, II du Code de commerce, l'assemblée générale annuelle statue sur un projet de résolution portant sur les informations mentionnées au I de l'article L.225-37-3 du Code de commerce, devant figurer dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise et comprenant notamment les éléments de rémunération versés à raison du mandat au cours de l'exercice écoulé ou attribués à raison du mandat au titre du même exercice, soit l'exercice clos le 31 décembre 2019. Ces éléments sont présentés aux paragraphes 2.2.1 et 2.2.2 ci-dessous pour le Président – Directeur Général et les administrateurs.

Par ailleurs, conformément à l'article L.225-100, III du Code de commerce, l'assemblée générale annuelle statue sur les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice, par une résolution distincte pour chaque mandataire social. S'agissant du Président – Directeur Général de la Société, ces éléments sont présentés au paragraphe 2.2.1 ci-dessous.

Il sera ainsi proposé à l'assemblée générale mixte du 10 juin 2020 de statuer, dans le cadre de résolutions distinctes, d'une part sur les informations mentionnées au I de l'article L.225-37-3 du Code de commerce, comprenant notamment les éléments présentés aux paragraphes 2.2.1 et 2.2.2 ci-dessous, et d'autre part sur les éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 au Président-Directeur Général, tels qu'exposés au paragraphe 2.2.1 ci-dessous.

2.2.1 Président – Directeur Général

(a) Rémunération fixe

La rémunération fixe versée au Président – Directeur Général au cours de l'exercice 2019 s'élève à 875 000 euros.

(b) Rémunération variable annuelle

Le Conseil d'administration du 20 février 2020, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations réuni le 19 février 2020, après avoir examiné les résultats de la Société et les résultats qualitatifs du Président-directeur général au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019, a fixé la partie quantitative de la rémunération variable due au Président-directeur général au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 à 1 162 615 euros, soit 132,1% de la cible de la part quantitative⁶, et la part qualitative de cette rémunération à 40% de la cible de la part qualitative⁷, soit 87 500 euros (soit un total de 1 250 115 euros, soit 113,6% de la cible).

Concernant la partie quantitative, représentant 80% de la rémunération variable, le Conseil d'administration a ainsi constaté que les droits à la rémunération variable sont ouverts selon la grille ci-dessous :

Objectif	Pondération	Atteinte de l'objectif (en % de l'objectif) au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019	Montant de la rémunération variable (en % du montant cible)
EBITDA ajusté	55%	102,2%	110,4%
<i>Cash flows opérationnels</i>	45%	112,5%	158,7%

La partie quantitative a ainsi été atteinte à 106,8% des objectifs, ouvrant droit à une rémunération variable de 132,1% du montant de la partie quantitative de la cible, soit 1 162 615 euros.

⁶ Soit 880 000 euros (voir le paragraphe 13.1.4 du document d'enregistrement de la Société en date du 4 septembre 2019).

⁷ Soit 220 000 euros (voir le paragraphe 13.1.4 du document d'enregistrement de la Société en date du 4 septembre 2019).

Concernant la partie qualitative, représentant 20% de la rémunération variable, les objectifs qualitatifs suivants ont été revus par le Comité des nominations et des rémunérations, qui a estimé que ceux-ci étaient remplis et ouvraient droit à un bonus de 40% de la part qualitative, soit 87 500 euros : (i) à hauteur de 50%, un critère de sécurité, lié au maintien d'un taux de fréquence d'accidents du travail inférieur à un seuil prédéfini et (ii) à hauteur de 50%, un critère de développement durable, à savoir la diminution des émissions de dioxyde de carbone du Groupe.

Le versement de la rémunération variable sera conditionné à l'approbation par l'assemblée générale des actionnaires de la Société devant se réunir le 10 juin 2020 des éléments de rémunération du Président – Directeur général dans les conditions prévues à l'article L.225-100 du Code de commerce.

(c) Rémunération exceptionnelle

Néant.

(d) Rémunération au titre du mandat d'administrateur

Néant.

(e) Attribution d'actions de performance

En vertu d'une autorisation de l'associé unique de la Société (en la forme de société par actions simplifiée) en date du 24 juillet 2019, un nombre d'actions attribuables représentant un montant maximum de 1 750 000 euros, soit, à titre indicatif, un nombre maximum de 64 814 actions sur la base du prix d'introduction en bourse de 27 euros, ont été attribuées au Président – Directeur Général, au titre de la première tranche du Plan 2019-2021 décrit au paragraphe 2.1.2.1(c) ci-dessus. L'acquisition définitive des actions aura lieu au terme d'une période de deux ans, soit le 24 juillet 2021 et est sous condition (a) de présence du Président – Directeur Général au sein de l'entreprise et (b) de critères de performance liés (i) à hauteur de 70%, à des objectifs d'EBITDA ajusté et de dette financière nette avant paiement de dividendes ou rachat d'actions, mesuré sur les deux dernières années précédentes cumulées et (ii) à hauteur de 30%, à un objectif d'évolution, à compter de l'introduction en bourse, du cours de la Société par rapport à l'évolution du cours de bourse des sociétés intégrées à l'indice SBF 120 sur Euronext Paris.

Le Président – Directeur Général est soumis à une obligation de conservation de 30% des actions définitivement acquises, pour une durée expirant à la fin de son mandat.

(f) Indemnités de départ et de non-concurrence

Voir le paragraphe 2.1.2.1(f) ci-dessus.

(g) Intéressement et abondement

Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019, Monsieur Michel Giannuzzi a perçu 4 667 euros d'intéressement et 2 000 euros d'abondement bruts, soit un montant total de 6 667 euros bruts.

(h) Avantages en nature

Au cours de l'exercice 2019, le Président – Directeur Général a bénéficié d'un véhicule de fonction, d'une assurance chômage mandataire social (GSC) et d'un régime de mutuelle et de prévoyance.

(i) Tableaux de synthèse des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ou attribués au titre du même exercice au Président – Directeur Général

Rémunération fixe	875 000 euros
Rémunération variable	1 160 240 euros
Rémunération exceptionnelle	Néant
Rémunération au titre du mandat d'administrateur	Néant
Actions gratuites	Montant maximum de 1 750 000 euros, soit, à titre indicatif, un nombre maximum de 64 814 actions sur la base du prix d'introduction en bourse de 27 euros (première tranche du Plan 2019-2021) (voir le paragraphe 2.2.1(e) ci-dessus).
Régime de retraite	Néant
Indemnité de rupture	Indemnité en cas de départ d'un montant brut égal au maximum à 150% de la somme de la rémunération fixe annuelle brute sur les 12 derniers mois précédant le terme de son mandat social et de la rémunération variable versée au titre de l'exercice précédent le terme de son mandat social. Aucune indemnité de départ ne sera due si le montant moyen de la rémunération variable tel que visé ci-dessus au cours des deux dernières années précédant le terme du mandat du Directeur Général est inférieur à 30% du montant cible. En cas de versement d'une rémunération variable moyenne supérieure ou égale à 30% du montant cible, l'indemnité de départ serait intégralement payée.
Indemnité de non-concurrence	Engagement de non-concurrence d'une durée d'un an, indemnisé par une somme forfaitaire mensuelle égale à 1/12e de 70% de la somme de sa rémunération fixe et variable relative aux douze derniers mois précédant la cessation effective de son mandat. En cas de cumul de l'application de l'indemnité de départ décrite ci-dessus et de l'indemnité de non-concurrence, le montant cumulé de ces deux indemnités ne pourra pas excéder un montant correspondant à la somme de la rémunération fixe et variable perçue par Monsieur Michel Giannuzzi au cours des deux années précédant la cessation effective de son mandat.
Intéressement et abondement	4 667 euros bruts au titre de l'intéressement et 2 000 euros bruts au titre de l'abondement, soit un total de 6 667 euros bruts.
Avantages en nature	Voiture de fonction. Bénéfice d'une assurance chômage mandataire social (« GSC ») et d'un régime de mutuelle et de prévoyance.

Par ailleurs, les tableaux ci-après détaillent les rémunérations versées à M. Michel Giannuzzi, Président-Directeur général, par la Société et par toute société du Groupe, au cours des exercices clos les 31 décembre 2018 et 2019 :

Tableau 1 (nomenclature AMF)

Tableau de synthèse des rémunérations et des options attribuées à chaque dirigeant mandataire social		
(montants versés en euros)	Exercice 2018	Exercice 2019
M. Michel Giannuzzi		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	1 982 111 euros	2 142 873 euros
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 4)	Néant	Néant
Valorisation des actions attribuées gratuitement (détaillées au tableau 6)	Non applicable	1 560 125 euros
Total	1 982 111 euros	3 702 998 euros

Tableau 2 (nomenclature AMF)

Tableau de synthèse des rémunérations versées à chaque dirigeant mandataire social				
(montants versés en euros)	Exercice 2018		Exercice 2019	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés

Tableau de synthèse des rémunérations versées à chaque dirigeant mandataire social				
Michel Giannuzzi				
Rémunération fixe	800 000 euros	800 000 euros	875 000 euros	875 000 euros
Rémunération variable annuelle ⁽¹⁾	1 160 240 euros	1 000 000 euros	1 250 115 euros	1 160 240 euros
Rémunération variable pluriannuelle	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Avantages en nature ⁽²⁾	21 871 euros	21 871 euros	17 758 euros	17 758 euros
Total	1 982 111 euros	1 821 871 euros	2 142 873 euros	2 052 998 euros

⁽¹⁾ La rémunération variable annuelle est soumise à des conditions de performance liées à l'atteinte de seuils d'EBITDA ajusté et de cash flows opérationnels ainsi qu'à un objectif de sécurité (taux d'accidents du travail).

⁽²⁾ Les avantages en nature correspondent à une voiture de fonction et un contrat de garantie sociale du chef d'entreprise (GSC).

En outre, au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019, Monsieur Michel Giannuzzi a perçu 4 667 euros bruts d'intéressement et 2 000 euros bruts d'abondement, soit un montant total de 6 667 euros.

Tableau 11 (nomenclature AMF)

Dirigeants mandataires sociaux	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions ¹		Indemnités relatives à une clause de non concurrence ¹	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Michel Giannuzzi		X		X	X		X	

⁽¹⁾ Les conditions de versement de l'indemnité en cas de départ de M. Michel Giannuzzi et de l'indemnité due à raison de son engagement de non-concurrence sont décrites à la section 2.1.2(f) du présent rapport.

Attribution d'options de souscription ou d'option d'achat d'actions

Tableau 4 (nomenclature AMF)

Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social par l'émetteur et par toute société du Groupe						
Nom du dirigeant mandataire social	N° et date du plan	Nature des options (achat ou souscription)	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice	Période d'exercice
Michel Giannuzzi	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant

Tableau 5 (nomenclature AMF)

Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social			
Nom du dirigeant mandataire social	N° et date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice
Michel Giannuzzi	Néant	Néant	Néant

Tableau 8 (nomenclature AMF)

Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions				
Information sur les options de souscription ou d'achat				
Date d'assemblée	Plan n° 1	Plan n° 2	Plan n° 3	Etc.

Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions	
Date du conseil d'administration	Néant
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées, dont le nombre pouvant être souscrites ou achetées par :	
Point de départ d'exercice des options	
Date d'expiration	
Prix de souscription ou d'achat	
Modalités d'exercice (lorsque le plan comporte plusieurs tranches)	
Nombre d'actions souscrites au [...] (date la plus récente)	
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat actions annulées ou caduques	
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes en fin d'exercice	

Tableau 9 (nomenclature AMF)

Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers	Nombre total d'options attribuées / d'actions souscrites ou achetées	Prix moyen pondéré	Plan n° 1	Plan n° 2
Options consenties, durant l'exercice, par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux dix salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé (information globale)		Néant		
Options détenues sur l'émetteur et les sociétés visées précédemment, levées, durant l'exercice, par les dix salariés de l'émetteur et de ces sociétés, dont le nombre d'options ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé (information globale)				

Attributions gratuites d'actions

Tableau 6 (nomenclature AMF)

Actions attribuées gratuitement à chaque mandataire social						
Actions attribuées gratuitement par l'assemblée générale des actionnaires durant l'exercice à chaque mandataire social par l'émetteur et par toute société du groupe (liste nominative)	N° et date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
Michel Giannuzzi	Plan 2019-2021 (première tranche) 24/07/2019	64 814 ⁽²⁾	1 560 125 euros	24/07/2021	24/07/2021	Conditions de performance liées à des objectifs d'EBITDA ajusté et de dette financière nette avant paiement de dividendes ou

						rachat d'actions (pour 70%) et à un objectif d'évolution du cours de bourse (pour 30%)
--	--	--	--	--	--	--

⁽¹⁾ Plan d'attribution d'actions de performance réparti sur une période de trois ans courant de 2019 à 2021, représentant au maximum 1,00% du capital social de la Société, attribuées en trois tranches (voir le paragraphe 2.1.2(c) du présent rapport).

⁽²⁾ A titre indicatif, pour un montant maximum d'actions de 1 750 000 euros et sur la base du prix d'introduction en bourse de 27 euros (voir le paragraphe 2.1.2(c) du présent rapport).

Tableau 7 (nomenclature AMF)

Actions attribuées gratuitement devenues disponibles pour chaque mandataire social	N° et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition
Michel Giannuzzi		Néant	

Tableau 10 (nomenclature AMF)

Historique des attributions gratuites d'actions	
Informations sur les actions attribuées gratuitement	
Plan d'attribution gratuite	Plan 2019-2021 ⁽¹⁾
Date de décision de l'associé unique	24/07/2019
Nombre total d'actions attribuées gratuitement, dont le nombre attribué à :	322 222 actions ⁽²⁾
M. Michel Giannuzzi (nombre maximum d'actions)	64 814 actions ⁽³⁾
Date d'acquisition des actions	24/07/2021
Date de fin de période de conservation	Néant ⁽⁴⁾
Nombre d'actions acquises au 31/12/2019	0
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	0
Actions attribuées gratuitement restantes en fin d'exercice (nombre maximum d'actions)	322 222 actions ⁽²⁾

⁽¹⁾ Première tranche du plan d'attribution d'actions de performance réparti sur une période de trois ans courant de 2019 à 2021, représentant au maximum 0,99% du capital social de la Société, attribuées en trois tranches (voir le paragraphe 2.1.2(c) du présent rapport).

⁽²⁾ A titre indicatif, pour un montant maximum d'actions de 8 700 000 euros et sur la base du prix d'introduction en bourse de 27 euros (voir le paragraphe 2.1.2(c) du présent rapport).

⁽³⁾ A titre indicatif, pour un montant maximum d'actions de 1 750 000 euros et sur la base du prix d'introduction en bourse de 27 euros (voir le paragraphe 2.1.2(c) du présent rapport).

⁽⁴⁾ Sous réserve de l'obligation du Président – Directeur Général de conserver 30% des actions définitivement acquises pour une durée expirant à la fin de son mandat et de l'obligation des membres du Comité exécutif du Groupe de conserver 20% des actions définitivement acquises tant qu'ils sont membres du Comité exécutif.

(j) Projet de résolution établi par le Conseil d'administration en application de l'article L.225-100 III. du Code de commerce soumis à l'assemblée générale mixte du 10 juin 2020

« SIXIEME RÉSOLUTION

(Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ou attribués au titre du même exercice au Président-Directeur Général de la Société, pour la période courant à compter de l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce, figurant en Annexe I du document d'enregistrement universel 2019 de la Société, approuve les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les

avantages de toute nature versés au cours de l'exercice antérieur ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Michel Giannuzzi, Président-Directeur Général de la Société, pour la période courant à compter de l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris, tels que présentés dans le rapport précité. »

2.2.2 Administrateurs

Le tableau ci-dessous présente les rémunérations et autres rémunérations versés aux administrateurs à raison de leur mandat au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ou attribués à raison de leur mandat au titre du même exercice :

Administrateur	Montants versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre de l'exercice 2019
José Diego Arozamena	
Rémunérations au titre du mandat d'administrateur	85 068 euros
Autres rémunérations*	43 004 euros
Bpifrance Investissements, représentée par M. Sébastien Moynot	
Rémunérations au titre du mandat d'administrateur	0
Autres rémunérations	0
Brasil Warrant Administração de Bens e Empresas S.A.	
Rémunérations au titre du mandat d'administrateur	
Autres rémunérations	22 068 euros
	0
Marie-José Donsion	
Rémunérations au titre du mandat d'administrateur	25 603 euros
Autres rémunérations	0
Virginie Helias	
Rémunérations au titre du mandat d'administrateur	19 603 euros
Autres rémunérations	0
Claudia Scarico	
Rémunérations au titre du mandat d'administrateur	0
Autres rémunérations	0
Robert Seminara	
Rémunérations au titre du mandat d'administrateur	0
Autres rémunérations	0
Cécile Tandeau de Marsac	
Rémunérations au titre du mandat d'administrateur	25 603 euros
Autres rémunérations	0
Pierre Vareille	
Rémunérations au titre du mandat d'administrateur	60 000 euros
Autres rémunérations*	3 054 euros

* Les montants versés correspondent à des remboursements de frais.

2.3 Ratio entre le niveau de rémunération du Président – Directeur Général et la rémunération moyenne et médiane des salariés du Groupe

Pour le calcul des ratios présentés ci-dessous conformément à l'article L.225-37-3 I 6° du Code de commerce, la Société s'est référée aux lignes directrices de l'AFEP-MEDEF en date du 28 janvier 2020.

En particulier :

- Les ratios ci-dessous ont été calculés sur la base des rémunérations fixes et variables versées au cours des exercices mentionnés ainsi que des actions de performance attribuées au cours des mêmes périodes et valorisées à leur valeur comptable au moment de leur attribution et proratisées sur l'exercice en fonction de la durée du plan. Les attributions d'actions de performance sont subordonnées à la fois à des conditions de présence (deux ans minimum) et à des conditions de performance. La valorisation à la date d'attribution ne reflète donc pas nécessairement la valeur des actions à la fin de la période d'acquisition, surtout si les conditions de performance ne sont pas réunies. Les rémunérations décrites ci-dessus sont prises en compte sur une base comprenant les charges et cotisations patronales assises sur ces rémunérations ;
- Pour les salariés, la rémunération prise en compte dans le calcul est la rémunération équivalent temps plein (ETP) ;
- Ont été incluses dans le calcul des ratios d'équité, la Société, sa filiale française directe Verallia Packaging, ainsi que l'ensemble de ses filiales indirectes verrières situées en France, à savoir Verallia France et VOA Verrerie d'Albi, ce périmètre couvrant 96% de la masse salariale en France (les effectifs au 31 décembre 2019 des filiales susvisées sont indiqués à la section 15.1.1 du document d'enregistrement universel de la Société) ;
- L'EBITDA ajusté consolidé est un indicateur de performance suivi de manière régulière par le Groupe pour analyser et évaluer ses activités et leurs tendances, mesurer leur performance, préparer les prévisions de résultats et procéder à des décisions stratégiques.

Comparaison du niveau de rémunération des dirigeants mandataires sociaux au regard des salariés du Groupe

	Exercice 2019	Exercice 2018
Ratio sur rémunération moyenne	41	30
Ratio sur rémunération médiane	46	33

Evolution annuelle de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et des salariés au regard de la performance de la Société

	Exercice 2019	Exercice 2018
Rémunération du Président-Directeur général (en milliers d'euros, comprenant les charges et cotisations patronales assises sur ces rémunérations) ⁽¹⁾	3 189	2 291
EBITDA ajusté consolidé (en milliers d'euros)	615 200	543 300
Rémunération moyenne des salariés sur une base ETP (en milliers d'euros, comprenant les charges et cotisations patronales assises sur ces rémunérations)	78	76

(1) A l'occasion de son introduction en bourse sur le marché réglementé d'Euronext Paris en octobre 2019, la Société a mis en place une politique d'intéressement à long terme de ses principaux dirigeants, et notamment de son Président-directeur général, ayant pour objectif de fidéliser et motiver les talents du Groupe et d'associer les cadres à ses performances, avec notamment un plan d'attribution d'actions de performance réparti sur une période de trois ans courant de 2019 à 2021, dont la première tranche a été attribuée en 2019 et valorisée au pro rata dans la rémunération du Président-Directeur général présenté ci-dessus. Au cours de l'exercice 2018, aucun plan de même nature que celui décrit ci-dessus n'était en place, ce qui explique donc principalement l'évolution de la rémunération du Président Directeur Général et des ratios présentés ci-dessus entre les exercices 2018 et 2019.

Projet de résolution établi par le Conseil d'administration en application de l'article L.225-100 II. du Code de commerce soumis à l'assemblée générale mixte du 10 juin 2020

« HUITIEME RÉOLUTION »

(Approbation des informations mentionnées à l'article L.225-37-3 I. du Code de commerce)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce, figurant en Annexe I du document d'enregistrement universel 2019, approuve, en application de l'article L. 225-100 II. du Code de commerce, les informations mentionnées à l'article L. 225-37-3 I. du Code de commerce telles que présentées dans le rapport susvisé »

3. AUTRES INFORMATIONS

3.1 Opérations avec les apparentés

Les parties liées au Groupe comprennent notamment les actionnaires de la Société, ses filiales non consolidées, les entreprises associées (les sociétés mises en équivalence), et les entités sur lesquelles les différents dirigeants du Groupe exercent au moins une influence notable.

Les données chiffrées précisant les relations avec ces parties liées figurent dans la note 22 des comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 présentés à la section 18.1.1 du présent document d'enregistrement universel.

Au cours de l'exercice 2020, le Conseil d'administration se réunira conformément aux dispositions du 2^{ème} alinéa de l'article L. 225-39 du Code de commerce, afin de mettre en place une procédure pour l'évaluation annuelle des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales. Dans le cadre de cette évaluation, le conseil d'administration qui se réunit à l'occasion de l'examen des comptes annuels effectuera une revue des critères de détermination des conventions courantes conclues à des conditions normales afin de s'assurer qu'ils sont toujours adaptés et sont conformes aux pratiques de marché et analyse plus particulièrement le caractère normal des conditions financières des conventions qu'il évalue. Les conventions ne répondant plus auxdits critères, reclassées par conséquent en conventions réglementées, seront alors soumises à l'autorisation du conseil d'administration.

3.1.1 Conventions et engagements autorisés et conclus au cours de l'exercice écoulé

Dans le cadre de l'introduction en bourse de la Société, un contrat de garantie a été conclu le 3 octobre 2019 entre notamment la Société, Horizon Parent Holdings S.à.r.l.⁸ en tant qu'actionnaire cédant, et un groupe d'établissements financiers (les « **Garants** »), portant sur l'intégralité des actions cédées (le « **Contrat de Garantie** »).

Aux termes du Contrat de Garantie, les Garants se sont engagés, conjointement et sans solidarité entre eux, à faire acheter par des investisseurs ou, à défaut, à acheter eux-mêmes, le nombre d'actions garanties objet de leur engagement de garantie respectif, le tout à la date du règlement-livraison et au prix d'introduction en bourse. Par ailleurs, dans le cadre du Contrat de Garantie, la Société et Horizon Parent Holdings S.à.r.l. ont donné aux garants diverses déclarations et garanties usuelles dont le non-respect fait l'objet d'un engagement d'indemnisation de leur part.

3.1.2 Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

Le 11 décembre 2018, Verallia Packaging, filiale de la Société, a conclu avec Bpifrance Financement, affilié de Bpifrance Participations, actionnaire indirect de la Société (voir le chapitre 16 du présent document d'enregistrement universel), un contrat de prêt amortissable d'un montant de 10 millions d'euros visant à financer et refinancer des besoins de trésorerie de la société Verallia Packaging et de ses filiales. Le prêt porte intérêt annuel au taux de 0,70%. Le prêt est remboursable le 31 décembre 2021.

3.2 Modalités de participation des actionnaires aux assemblées générales

3.2.1 Convocation et participation aux assemblées générales

Les décisions des actionnaires sont prises en assemblées générales. L'assemblée générale ordinaire est celle qui est appelée à prendre toutes décisions qui ne modifient pas les statuts. Elle est réunie au moins une fois par an, dans les six mois de la clôture de chaque exercice social, pour statuer sur les comptes de cet exercice et sur les comptes consolidés.

L'assemblée générale extraordinaire est seule habilitée à modifier les statuts dans toutes leurs dispositions.

Les assemblées générales sont convoquées par le Conseil d'administration dans les conditions et délais prévus par la loi. Les assemblées générales sont réunies au siège social ou en tout autre lieu indiqué dans la convocation.

Tout actionnaire a le droit d'assister aux assemblées, personnellement ou par mandataire, sur justification de son identité et de la propriété de ses titres sous la forme de l'enregistrement comptable de ses titres dans les conditions prévues par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur. Tout actionnaire peut voter à distance ou donner procuration conformément à la réglementation en vigueur.

Les assemblées sont présidées par le Président du Conseil d'administration ou, en son absence ou en cas de carence, par un administrateur délégué à cet effet par le Conseil d'administration. À défaut, l'assemblée élit elle-même son président.

Les fonctions de scrutateurs sont remplies par les deux membres de l'assemblée, présents et acceptant ces fonctions, qui disposent par eux-mêmes ou comme mandataires, du plus grand nombre de voix.

Le bureau désigne le secrétaire, qui peut être choisi en dehors des membres de l'assemblée.

⁸ A la date de signature du Contrat de Garantie, Horizon Parent Holdings S.à.r.l. était l'actionnaire indirect de la Société, détenant 96,71% du capital de la société Horizon Intermediate Holdings S.C.A., qui détenait 100% du capital et des droits de vote de la Société à la date de signature du Contrat de Garantie.

3.2.2 Exercice des droits de vote, droits de vote double, limitations de droits de vote

Chaque action ordinaire donne droit, dans les bénéfices et l'actif social, à une part proportionnelle à la quotité du capital qu'elle représente. En outre, chaque action donne droit au vote et à la représentation dans les assemblées générales, dans les conditions légales et statutaires.

Il est institué un droit de vote double au profit des actions ordinaires entièrement libérées ayant fait l'objet d'une détention continue au nominatif par un même titulaire pendant une durée minimale de deux (2) ans au moins. Pour le calcul de cette durée de détention, il n'est pas tenu compte de la durée de détention des actions ordinaires de la Société précédant la date d'admission des actions ordinaires de la Société aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris, soit le 7 octobre 2019.

Conformément à l'article L. 225-123 alinéa 2 du Code de commerce, en cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, le droit de vote double est accordé dès leur émission aux actions ordinaires nouvelles attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions ordinaires anciennes pour lesquelles il bénéficie déjà de ce droit.

Ce droit de vote double peut s'exercer à l'occasion de toute assemblée.

Le droit de vote double cesse de plein droit lorsque l'action ordinaire est convertie au porteur ou transférée en propriété.

3.3 Délégations et autorisations accordées par l'assemblée générale des actionnaires en matière d'augmentation de capital

L'assemblée générale des actionnaires de la Société qui s'est réunie le 20 septembre 2019 a adopté les délégations financières suivantes :

Nature de la délégation	Durée maximum	Montant nominal maximum
Autorisation à l'effet d'opérer sur les actions de la Société	18 mois	Dans la limite de 10 % du nombre total des actions composant le capital social ou 5 % du nombre total des actions en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'opérations de croissance externe
Autorisation donnée au Conseil d'administration de réduire le capital social par annulation des actions auto-détenues	26 mois	Dans la limite de 10 % du capital social par 24 mois
Délégation de compétence au Conseil d'administration en vue d'augmenter le capital social par incorporation de réserves, bénéfices ou primes ou toute autre somme dont la capitalisation serait admise	26 mois	77,5 millions d'euros
Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration pour décider d'augmenter le capital social par émission d'actions et/ou de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, avec maintien du droit préférentiel de souscription	26 mois	195 millions d'euros ⁽¹⁾ 750 millions d'euros s'agissant des titres de créance ⁽²⁾
Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration pour décider d'augmenter le capital social par émission d'actions et/ou de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, dans le cadre d'offres au public, avec suppression du droit préférentiel de souscription ⁽⁴⁾	26 mois	77,5 millions d'euros ⁽¹⁾ 750 millions d'euros s'agissant des titres de créance ⁽²⁾
Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration pour décider l'émission avec suppression du droit préférentiel de souscription d'actions et/ou de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, par placements privés visés à l'article L.411-2 II du Code monétaire et financier	26 mois	77,5 millions d'euros ⁽¹⁾ par 12 mois 750 millions d'euros s'agissant des titres de créance ⁽²⁾
Autorisation au Conseil d'administration en cas d'émission avec suppression du droit préférentiel de souscription, par offres au public ou par placements privés visés à l'article L.411-2 II du Code monétaire et financier, afin de fixer le prix d'émission selon les modalités fixées par l'Assemblée Générale	26 mois	10 % du capital par an 750 millions d'euros s'agissant des titres de créance ⁽²⁾

Nature de la délégation	Durée maximum	Montant nominal maximum
Autorisation donnée au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription	26 mois	Limite prévue par la réglementation applicable (à ce jour, 15 % de l'émission initiale) ^{(1) (2)}
Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration à l'effet d'émettre des actions ou de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, sans droit préférentiel de souscription en rémunération d'apports en nature	26 mois	10 % du capital ⁽¹⁾ 750 millions d'euros s'agissant des titres de créance ⁽²⁾
Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration pour décider l'émission d'actions réservées aux adhérents d'un plan d'épargne entreprise avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit de ces derniers	26 mois	19,5 millions d'euros ⁽¹⁾
Délégation de compétence au Conseil d'administration en vue d'augmenter le capital social par émission d'actions avec suppression du droit préférentiel de souscription en faveur d'une catégorie de bénéficiaires déterminée (salariés et mandataires sociaux de la Société et de sociétés lui étant liées)	18 mois	19,5 millions d'euros ⁽¹⁾
Autorisation au Conseil d'administration à l'effet d'attribuer gratuitement des actions nouvelles ou existantes, avec suppression du droit préférentiel de souscription, en faveur des salariés et mandataires sociaux de la Société et de sociétés lui étant liées	38 mois	3 % du capital ^{(1) (3)}
Autorisation au Conseil d'administration à l'effet de consentir des options d'achat ou de souscription d'actions aux salariés et mandataires sociaux éligibles du Groupe	38 mois	3 % du capital ^{(1) (3)}

(1) Le montant nominal maximum global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de cette délégation s'impute sur le montant du plafond global fixé à 195 millions d'euros s'agissant des augmentations de capital immédiates et/ou à terme.

(2) Le montant nominal maximum global des émissions de titres de créance susceptibles d'être réalisées en vertu de cette délégation s'impute sur le montant du plafond global fixé à 750 millions d'euros s'agissant des émissions de titres de créances.

(3) Le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de cette délégation s'impute sur le plafond commun aux attributions gratuites d'actions et d'options d'achat ou de souscription d'actions fixé à 3 % du capital de la Société.

(4) En ce compris dans le cadre d'une offre publique d'échange initiée par la Société (art. L.225-148 du Code de commerce).

Lors de sa réunion du 3 décembre 2019, le Conseil d'administration a fait usage des délégations financières suivantes :

- la délégation consentie au Conseil d'administration dans le cadre de la quinzième résolution de l'assemblée générale mixte des actionnaires de la Société en date du 20 septembre 2019, au titre de la poursuite du programme d'actionnariat salarié du Groupe, via une émission d'actions nouvelles réservée aux salariés et mandataires sociaux éligibles de la Société et/ou des sociétés liées à la Société au sens des dispositions des articles L.225-180 du Code de commerce et de l'article L.3344-1 du Code du travail qui adhèrent à un plan d'épargne d'entreprise/de groupe Verallia ; et
- la délégation consentie au Conseil d'administration dans le cadre de la sixième résolution de l'assemblée générale mixte des actionnaires de la Société en date du 20 septembre 2019, au titre du rachat par la Société de ses propres actions. Dans ce cadre, la Société a signé le 20 décembre 2019 avec Rothschild Martin Maurel un contrat de liquidité conforme à la pratique de marché admise par l'Autorité des marchés financiers le 2 juillet 2018 pour assurer la liquidité et animer le marché des titres de la Société (voir le paragraphe 3.4.6 ci-dessous).

Tableau récapitulatif des délégations en matière d'augmentation de capital proposées à l'assemblée générale du 10 juin 2020 :

Nature de la délégation	Durée maximum	Montant nominal maximum
Autorisation à l'effet d'opérer sur les actions de la Société	18 mois	Dans la limite de 10 % du nombre total des actions composant le capital social ou 5 % du nombre total des actions en vue de leur conservation et de leur

Nature de la délégation	Durée maximum	Montant nominal maximum
		remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'opérations de croissance externe
Autorisation donnée au Conseil d'administration de réduire le capital social par annulation des actions auto-détenues	26 mois	Dans la limite de 10 % du capital social par 24 mois
Délégation de compétence au Conseil d'administration en vue d'augmenter le capital social par incorporation de réserves, bénéfices ou primes ou toute autre somme dont la capitalisation serait admise	26 mois	80 millions d'euros (soit environ 20% du capital social)
Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration pour décider d'augmenter le capital social par émission d'actions et/ou de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, avec maintien du droit préférentiel de souscription	26 mois	200 millions d'euros ⁽¹⁾ (soit environ 50% du capital social) 750 millions d'euros s'agissant des titres de créance ⁽²⁾
Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration pour décider d'augmenter le capital social par émission d'actions et/ou de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, par offre au public autres que celle visées à l'article L.411-2 du Code monétaire et financier, avec suppression du droit préférentiel de souscription ⁽⁴⁾	26 mois	80 millions d'euros ^{(1) (2)} (soit environ 20% du capital social) 750 millions d'euros s'agissant des titres de créance ⁽³⁾
Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration pour décider l'émission avec suppression du droit préférentiel de souscription d'actions et/ou de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, dans le cadre d'offres au public visées au 1 de l'article L.411-2 du Code monétaire et financier	26 mois	80 millions d'euros ^{(1) (2)} (soit environ 20% du capital social) 750 millions d'euros s'agissant des titres de créance ⁽³⁾
Autorisation au Conseil d'administration en cas d'émission avec suppression du droit préférentiel de souscription, par offres au public, afin de fixer le prix d'émission selon les modalités fixées par l'Assemblée Générale	26 mois	10 % du capital par an
Autorisation donnée au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription	26 mois	Limite prévue par la réglementation applicable (à ce jour, 15 % de l'émission initiale) ⁽¹⁾
Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration à l'effet d'émettre des actions ou de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, sans droit préférentiel de souscription en rémunération d'apports en nature	26 mois	10 % du capital ⁽¹⁾ 750 millions d'euros s'agissant des titres de créance ⁽³⁾
Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration pour décider l'émission d'actions réservées aux adhérents d'un plan d'épargne entreprise avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit de ces derniers	26 mois	12 millions d'euros ⁽¹⁾ (soit environ 3% du capital social)
Délégation de compétence au Conseil d'administration en vue d'augmenter le capital social par émission d'actions avec suppression du droit préférentiel de souscription en faveur d'une catégorie de bénéficiaires déterminée (salariés et mandataires sociaux de la Société et de sociétés lui étant liées)	18 mois	12 millions d'euros ⁽¹⁾ (soit environ 3% du capital social)
Autorisation au Conseil d'administration à l'effet d'attribuer gratuitement des actions nouvelles ou existantes, avec suppression	38 mois	3 % du capital ⁽¹⁾

Nature de la délégation	Durée maximum	Montant nominal maximum
du droit préférentiel de souscription, en faveur des salariés et mandataires sociaux de la Société et de sociétés lui étant liées		

(1) Le montant nominal maximum global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de cette délégation s'impute sur le montant du plafond global fixé à 200 millions d'euros du capital s'agissant des augmentations de capital immédiates et/ou à terme.

(2) Le montant nominal maximum global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de cette délégation s'impute sur le montant du sous-plafond fixé à 80 millions d'euros du capital pour les augmentations de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription par offres au public.

(3) Le montant nominal maximum global des émissions de titres de créance susceptibles d'être réalisées en vertu de cette délégation s'impute sur le montant du plafond global fixé à 750 millions d'euros s'agissant des émissions de titres de créances.

(4) En ce compris dans le cadre d'une offre publique d'échange initiée par la Société (art. L.225-148 du Code de commerce).

3.4 Eléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

Sont présentés ci-après les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique.

3.4.1 Structure du capital de la Société

Au 31 décembre 2019, le capital social de la Société s'élève à 400 171 523,96 euros, divisé en 118 393 942 actions ordinaires, de trois euros trente-huit centimes (3,38 euros) de valeur nominale, entièrement libérées, toutes de même catégorie.

Le tableau ci-dessous présente la répartition du capital de la Société au 31 décembre 2019 :

Actionnaires	Nombre total d'actions	% du capital et des droits de vote
Horizon Investment Holdings ⁽¹⁾	65 505 178	55,3%
Bpifrance Participations	8 861 539	7,5%
Brasil Warrant Administração de Bens e Empresas S.A. (BWSA) ⁽²⁾	10 185 185	8,6%
Managers	5 814 108	4,9%
<i>Dont Monsieur Michel Giannuzzi, Président – Directeur Général</i>	2 565 522	2,16%
FCPE Verallia	3 019 530	2,6%
Public	25 008 402	21,1%
Total	118 393 942	100%

(1) Société détenue à hauteur de 100% par la société Horizon Parent Holdings S.à.r.l., elle-même détenue à hauteur de 100% par AIF VIII Euro Leverage, L.P., un fonds d'investissements géré par un affilié d'Apollo Global Management, Inc.

(2) Agissant par l'intermédiaire de Lepton Fund Ltd., un fonds géré par BW Gestão de Investimentos Ltda., une filiale détenue à 100% par Brasil Warrant Administração de Bens e Empresas S.A. La Société a par ailleurs été informée le 5 mars 2020 de l'acquisition par Brasil Warrant Administração de Bens e Empresas S.A de 5 164 actions de la Société, en date du 2 mars 2020 (voir la déclaration AMF 2020DD671777).

Le nombre d'actionnaires déclarés au nominatif s'élève à 56 personnes physiques ou morales.

À la clôture de l'exercice au 31 décembre 2019, la participation des salariés telle que définie à l'article L. 225-102 du Code de commerce représentait 2,6 % du capital social de la Société.

À la connaissance de la Société, à l'exception de Bpifrance Participations, BWSA et Horizon Investment Holdings, il n'existe aucun autre actionnaire détenant plus de 5 % du capital ou des droits de vote.

Franchissements de seuils

Tant que les actions de la Société sont admises aux négociations sur un marché réglementé, outre les déclarations de franchissement de seuils expressément prévues par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur, toute personne physique ou morale qui vient à posséder directement ou indirectement, seule ou de concert, une fraction du capital ou des droits de vote (calculée conformément aux dispositions des articles L. 233-7 et L. 233-9 du Code de commerce et aux dispositions du règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers) égale ou supérieure à 1% du capital ou des droits de vote, ou tout multiple de ce pourcentage, y compris au-delà des seuils prévus par le dispositif légal

et réglementaire, doit notifier à la Société, le nombre total (i) des actions et des droits de vote qu'elle possède, directement ou indirectement, seule ou de concert, (ii) des titres donnant accès à terme au capital de la Société qu'elle possède, directement ou indirectement, seule ou de concert et des droits de vote qui y sont potentiellement attachés, et (iii) des actions déjà émises que cette personne peut acquérir en vertu d'un accord ou d'un instrument financier mentionné à l'article L. 211-1 du Code monétaire et financier. Cette notification doit intervenir, par lettre recommandée avec accusé de réception, dans un délai de quatre jours de bourse à compter du franchissement de seuil concerné.

L'obligation d'informer la Société s'applique également, dans les mêmes délais et selon les mêmes conditions, lorsque la participation de l'actionnaire en capital, ou en droits de vote, devient inférieure à l'un des seuils susmentionnés.

En cas de non-respect de l'obligation de déclaration de franchissement de seuils susvisée et à la demande, consignée dans le procès-verbal de l'assemblée générale, d'un ou plusieurs actionnaires représentant au moins 5% du capital ou des droits de vote de la Société, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée sont privées du droit de vote jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la notification.

La Société se réserve la faculté de porter à la connaissance du public et des actionnaires soit les informations qui lui auront été notifiées, soit le non-respect de l'obligation susvisée par la personne concernée.

Au cours de l'année 2019, la Société a été informée des franchissements de seuil prévus par les dispositions légales suivantes :

- Le 20 décembre 2019 la société à responsabilité de droit luxembourgeois Horizon Parent Holdings S.à r.l. (HPH) a déclaré avoir franchi directement en baisse, le 18 décembre 2019, les seuils de 50%, 1/3, 25%, 20%, 15%, 10% et 5% du capital et des droits de vote de la Société et ne plus détenir directement aucune action de la Société ;

- Le 20 décembre 2019, la société à responsabilité limitée de droit luxembourgeois Horizon Investment Holdings S.à r.l. (HIH) a déclaré avoir franchi directement en hausse, le 18 décembre 2019, les seuils de 5%, 10%, 15%, 20%, 25%, 1/3 et 50% du capital et des droits de vote de la Société et détenir 65 505 178 actions de la Société représentant autant de droits de vote, soit 55,33% du capital et des droits de vote de la Société.

Ces franchissements de seuils résultent de l'apport, par la société HPH, de l'intégralité de ses actions VERALLIA au profit de la société HIH qu'elle contrôle (étant précisé que 7 380 058 actions VERALLIA ont été préalablement cédées à Bpifrance Participations par HPH, voir ci-dessous).

- Par courrier reçu le 20 décembre 2019, la Caisse des dépôts et consignations a déclaré avoir franchi en hausse, le 18 décembre 2019, indirectement, par l'intermédiaire de la société Bpifrance Participations SA et la société CDC Croissance, les seuils de 5% du capital et des droits de vote de la Société et détenir, indirectement, 9 943 374 actions de la Société représentant 9 943 374 droits de vote, soit 8,40% du capital et des droits de vote de la Société ;

- Par courrier reçu le 20 décembre 2019, Bpifrance, établissement public à caractère industriel et commercial a déclaré avoir franchi en hausse, le 18 décembre 2019, indirectement, par l'intermédiaire de Bpifrance Participations, les seuils de 5% du capital et des droits de vote de la Société et détenir indirectement 8 861 539 actions de la Société représentant autant de droits de vote, soit 7,48% du capital et des droits de vote de la Société.

A ces occasions, la société Bpifrance Participations a déclaré avoir franchi en hausse les mêmes seuils.

Ces franchissements résultent d'une acquisition d'actions de la Société hors marché résultant d'un acte sous seing privé en date du 18 décembre 2019, par lequel la société Horizon Parent Holdings S.à r.l. a acquis auprès de Bpifrance Participations la totalité des actions de la société Horizon Parent Holdings S.à r.l. détenues par Bpifrance Participations, par voie notamment d'attribution d'un nombre de 7 380 058 actions de la Société à Bpifrance Participations, calculé par transparence sur la base du nombre d'actions de Horizon Parent Holdings S.à r.l. détenues par Bpifrance Participations (la « **Réorganisation Actionariale** »).

À la date du présent rapport, la Société n'a été informée d'aucun autre franchissement de seuil prévu par les dispositions légales depuis la clôture de l'exercice 2019.

3.4.2 Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou les clauses des conventions portées à la connaissance de la Société en application de l'article L. 233-11 du Code de commerce

Les restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou les clauses des conventions portées à la connaissance de la Société en application de l'article L. 233-11 du Code de commerce, ainsi que les règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'administration et les accords entre actionnaires dont la Société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote sont décrits aux sections 16.2 « Déclaration relative au contrôle de la Société », 19.2.3 « Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions » et 19.2.7 « Franchissement de seuils et identification des actionnaires » du Document d'enregistrement universel. Les pouvoirs du Conseil d'administration en particulier l'émission ou le rachat d'actions et les accords conclus par la Société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la Société sont décrits respectivement aux sections 16.2 et 19.2.6 du Document de référence.

3.4.3 Participations directes ou indirectes dans le capital de la Société dont elle a connaissance en vertu des articles L. 233-7 et L. 233-12 du Code de commerce

Les participations directes ou indirectes dans le capital de la Société dont elle a connaissance en vertu des articles L. 233-7 et L. 233-12 du Code de commerce sont décrites dans le tableau d'actionnariat ci-dessus (voir le paragraphe 3.4.1 « Structure du capital » du présent rapport).

3.4.4 Liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux et la description de ceux-ci et mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionnariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier

Il n'y a pas de détenteurs de titres comportant des droits de contrôle spéciaux ni de mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionnariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier.

3.4.5 Les accords entre actionnaires dont la Société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote

A l'occasion de l'introduction en bourse de la Société, la société Bpifrance Participations et AIF VIII Euro Leverage, L.P., un fonds d'investissement géré par un affilié d'Apollo Global Management, Inc., ont conclu le 8 octobre 2019 un pacte d'actionnaires relatif à leur participation au sein du capital de la société Horizon Parent Holdings S.à.r.l. Dans le cadre de la Réorganisation Actionnariale, ce pacte a été résilié le 18 décembre 2019 et un nouveau pacte d'actionnaires a été conclu entre Bpifrance Participations et Horizon Investment Holdings S.à.r.l. Une clause du nouveau pacte d'actionnaires prévoit notamment qu'aussi longtemps que Bpifrance Participations et ses affiliés détiendront une participation représentant au moins 5% du capital social de la Société, Bpifrance Participations pourra proposer la nomination d'un administrateur au Conseil d'administration de la Société, qui sera également membre du Comité Développement Durable de la Société. Horizon Investment Holdings S.à.r.l. s'engage à voter en faveur de la nomination susmentionnée à l'assemblée générale compétente de la Société et à instruire ses représentants au Conseil d'administration de la Société de proposer et de voter en faveur de la nomination susmentionnée au Conseil d'administration de la Société (que cela soit au moyen de la convocation d'une assemblée générale de la Société sur cet ordre du jour ou via le processus de cooptation du conseil d'administration).

3.4.6 Pouvoirs du Conseil d'administration en matière d'augmentation de capital et de rachat d'actions

Les informations relatives aux pouvoirs du Conseil d'administration en matière d'augmentation de capital sont détaillées à la section 3.3 « Délégations et autorisations en vigueur accordées par l'assemblée générale des actionnaires en matière d'augmentation de capital » du présent rapport.

Programme de rachat d'actions

L'assemblée générale des actionnaires du 20 septembre 2019 a autorisé, pour une durée de 18 mois à compter de la date de tenue de l'assemblée, le conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales et réglementaires, conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, à acheter, en une ou plusieurs fois et aux époques qu'il fixera, un nombre d'actions de la Société ne pouvant excéder 10 % du nombre total des actions composant le capital social, à quelque moment que ce soit, ou 5 % du nombre total des actions composant le capital social s'il s'agit d'actions acquises par la Société en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport, étant précisé que le nombre d'actions détenu par la Société ne pourra en aucun cas conduire la Société à détenir à quelque moment que ce soit plus de 10 % des actions composant son capital social.

Les actions pourront être acquises, sur décision du Conseil d'administration, afin :

- d'assurer la liquidité et animer le marché des titres de la Société par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement agissant de manière indépendante dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la pratique de marché admise par l'Autorité des marchés financiers le 2 juillet 2018 ;
- d'allouer des actions aux membres du personnel de la Société et des autres entités du Groupe, et notamment dans le cadre (i) de la participation aux résultats de l'entreprise, (ii) de tout plan d'options d'achat d'actions de la Société, dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce, ou (iii) de tout plan d'épargne conformément aux articles L. 3331-1 et suivants du Code du travail ou (iv) toute attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce, ainsi que de réaliser toutes opérations de couverture afférentes à ces opérations, dans les conditions prévues par les autorités de marché et aux époques que le conseil d'administration ou la personne agissant sur délégation du conseil d'administration appréciera ;
- de remettre les actions de la Société lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière à l'attribution d'actions de la Société dans le cadre de la réglementation en vigueur, ainsi que de réaliser toutes opérations de couverture afférentes à ces opérations, dans les conditions prévues par les autorités de marché et aux époques que le conseil d'administration ou la personne agissant sur délégation du conseil d'administration appréciera ;
- de conserver les actions de la Société et de les remettre ultérieurement à titre de paiement ou d'échange dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport ;

- d'annuler les actions de la Société dans le cadre d'une réduction du capital social ;
- de mettre en œuvre toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'AMF et, plus généralement, réaliser toute opération conforme à la réglementation en vigueur.

Le prix unitaire maximal d'achat ne pourra pas être supérieur, hors frais, à 54 euros.

Le Conseil d'administration pourra toutefois, en cas d'opérations sur le capital de la Société, notamment de modification de la valeur nominale de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves suivie de la création et de l'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, ajuster le prix maximal d'achat susvisé afin de tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action de la Société.

L'acquisition, la cession ou le transfert de ces actions pourront être effectués et payés par tous moyens autorisés par la réglementation en vigueur, sur un marché réglementé, sur un système multilatéral de négociation, auprès d'un intermédiaire systématique ou de gré à gré, notamment par voie d'acquisition ou de cession de blocs, par le recours à des options ou autres instruments financiers dérivés, ou à des bons ou, plus généralement, à des valeurs mobilières donnant droit à des actions de la Société, aux époques que le conseil d'administration appréciera.

Le Conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales et réglementaires, afin, dans le respect des dispositions légales et réglementaires concernées, de procéder aux réallocations permises des actions rachetées en vue de l'un des objectifs du programme à un ou plusieurs de ses autres objectifs, ou bien à leur cession, sur le marché ou hors marché.

Le Conseil d'administration informera, dans les conditions légales, l'assemblée générale des opérations réalisées.

Il sera proposé à l'assemblée générale mixte des actionnaires de la Société devant se réunir le 10 juin 2020 de renouveler le programme de rachat d'actions, aux mêmes conditions, dans le cadre de la onzième résolution.

Contrat de liquidité

La Société a signé le 20 décembre 2019 avec Rothschild Martin Maurel un contrat de liquidité conforme à la pratique de marché admise par l'Autorité des marchés financiers le 2 juillet 2018 pour assurer la liquidité et animer le marché des titres de la Société. Ce contrat de liquidité est entré en vigueur le 6 janvier 2020, pour une durée initiale de 12 mois renouvelables par tacite reconduction pour des périodes successives de 12 mois. Dans le cadre de la mise en œuvre de ce contrat de liquidité, un montant de 2,5 millions d'euros a été crédité sur le compte de liquidité.

3.4.7 Les accords conclus par la Société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la Société

Les accords conclus par la Société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la Société sont détaillés à la section 8.2.2 « *Passifs financiers* » du Document d'enregistrement universel.

3.4.8 Accords prévoyant des indemnités pour les membres du Conseil d'administration ou les salariés de la Société s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique

Le Groupe a mis en place des accords prévoyant des indemnités pour la cessation des fonctions pour le Président-Directeur Général. Une information détaillée figure au paragraphe 2.2.1 du présent rapport.

3.4.9 Etat récapitulatif des opérations mentionnées à l'article L.621-18-2 du code monétaire et financier réalisées au cours de l'exercice 2019

Le tableau ci-dessous présente un état récapitulatif (article 223-26 du règlement général de l'AMF) des opérations mentionnées à l'article L.621-18-2 du Code monétaire et financier réalisées au cours de l'exercice 2019 :

Personne intéressée	Instrument financier	Nature de l'opération	Date de l'opération	Lieu de l'opération	Prix unitaire (en euros)	Montant de l'opération (en euros)
Bpifrance Participations ⁽¹⁾	Actions	Acquisition	3 octobre 2019	Euronext Paris	27,00	39 999 987
Bpifrance Participations ⁽¹⁾	Actions	Acquisition	18 décembre 2019	Euronext Paris	30,45	224 722 766
Horizon Investment Holdings Sàrl ⁽²⁾	Actions	Acquisition	18 décembre 2019	Euronext Paris	30,45	1 994 632 670
Horizon Parent Holdings ⁽²⁾	Actions	Cession	18 décembre 2019	Euronext Paris	30,45	2 219 355 436

(1) Personne morale liée à Bpifrance Investissement, administrateur.

(2) Personne morale liée à Robert Seminara et Claudia Scarico, administrateurs.

ANNEXE II
Déclaration de performance extra-financière (DPEF) 2019

Déclaration de Performance Extra-Financière
2019

<p>3 ÉDITO</p> <p>4 NOTRE MODÈLE D'AFFAIRES</p>	<p>6 MISSION, VALEURS, GOUVERNANCE</p> <p>8 PRINCIPAUX RISQUES ET OPPORTUNITÉS RSE</p>	<p>10 STRATÉGIE ET TABLEAU DE BORD RSE</p>
<p>12  GARANTIR LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ DE TOUS</p> <p>15  ATTIRER ET DÉVELOPPER NOS TALENTS</p>	<p>18  PROMOUVOIR L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE EN ÉTANT MOTEUR DANS LA COLLECTE ET L'UTILISATION DU CALCIN</p> <p>22  DÉVELOPPER L'ÉCO-CONCEPTION POUR DES PRODUITS RESPONSABLES</p> <p>25  AMÉLIORER L'EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE ET RÉDUIRE NOS ÉMISSIONS DE CO₂</p> <p>29  OPTIMISER L'UTILISATION DE L'EAU ET RÉDUIRE LES DÉCHETS</p>	<p>32  VISER L'EXCELLENCE DANS LA QUALITÉ DE NOS PRODUITS</p> <p>35  RÉSPecter LES RÉGLEMENTATIONS APPLICABLES ET LUTTER CONTRE LA CORRUPTION</p> <p>40  AVOIR DES PRATIQUES D'ACHATS RESPONSABLES</p> <p>42  CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT DES COMMUNAUTÉS</p>
<p>AGIR POUR LA SÉCURITÉ ET LE DÉVELOPPEMENT DE NOS ÉQUIPES</p>	<p>CONTRIBUER À PRÉSERVER L'ENVIRONNEMENT EN ÉTANT UNE RÉFÉRENCE DANS L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE</p>	<p>CULTIVER LES RELATIONS AVEC NOS PARTIES PRENANTES</p>



Verallia a vécu une année charnière en 2019. Le processus d'introduction en bourse a confirmé l'intérêt de nos parties prenantes, et notamment celui des investisseurs, pour le modèle vertueux de nos emballages en verre. Recyclable à 100% et à l'infini, le verre est au cœur de l'économie circulaire.

Sur tous nos segments de marché et dans toutes nos géographies, nos clients nous ont fait part de leurs préoccupations grandissantes quant à l'impact environnemental de leurs produits. Ils sont de plus en plus nombreux à prendre des engagements forts pour diminuer leur empreinte carbone. Ces préoccupations et ces feuilles de route reflètent l'urgence de la crise climatique qui nous oblige tous.

Nos équipes prennent à cœur cette responsabilité tout au long de notre chaîne de valeur. Pour l'année 2019 nous avons même dépassé notre objectif de réduction d'empreinte carbone avec une baisse de nos émissions de CO₂ au-delà des 1% visés¹.

Notre double expertise industrielle – à la fois dans la production d'emballages en verre et dans le traitement du verre ménager collecté – est une force car plus nous utilisons de calcin, moins nous consommons de matières premières et d'énergie. En 2019, nous avons d'ailleurs construit en partenariat notre 8^e centre de traitement de calcin près de Madrid.

Nous avons aussi élaboré un programme climatique qui renforce notre objectif de réduction de CO₂. En partenariat avec PUR Projet, celui-ci s'articule autour de deux dispositifs distincts : un programme climatique en Amérique latine et un programme d'intégration environnementale des sites Verallia. Ces deux volets favorisent le développement socio-économique des communautés tout en préservant les écosystèmes locaux. Le programme climatique a permis de compenser 1% des émissions du Groupe et de planter plus de 100 000 arbres en 2019. Quant à nos sites, nous avons repensé les espaces verts de notre usine de Séville pour augmenter la biodiversité végétale et mieux intégrer le site dans le paysage local.

1. Objectif: -1% d'émissions de CO₂ (scope 1 et 2) par tonne de verre emballée par an sur la période 2019-2030.

NOTRE MODÈLE D'AFFAIRES DURABLE : AU CŒUR DE L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE

Notre ambition : s'affirmer comme le fournisseur d'emballages en verre privilégié du secteur de la production de produits alimentaires et de boissons, en s'appuyant sur une performance industrielle de premier plan et une solide performance financière, tout en veillant à développer la diversité et le talent de ses équipes et en contribuant activement à la préservation de l'environnement et au développement de la collectivité.

NOS RESSOURCES

Des collaborateurs qui font le succès de Verallia

- Près de 10 000 collaborateurs
- 4 valeurs partagées :
 - ⇒ l'attention portée au client,
 - ⇒ le respect des personnes, des lois et de l'environnement,
 - ⇒ la responsabilisation et le sens du résultat,
 - ⇒ le travail d'équipe
- 177 métiers¹
- 819 salariés recrutés dont 213 femmes
- 29% de femmes cadres

Une présence industrielle internationale dans 11 pays

- 32 usines de production verrière
- 57 fours
- 8 centres de traitement de calcin
- 3 usines de décor
- 5 centres techniques
- 13 centres de développement produits

Un acteur de proximité

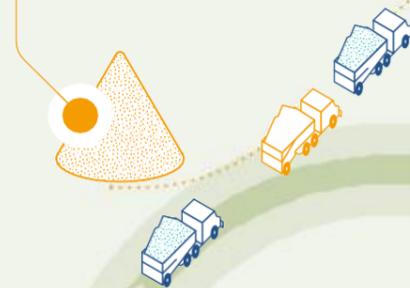
- Plus de 300 salariés dans les équipes commerciales²

Une situation financière saine

- 125 millions d'euros de résultat net
- 420 millions d'euros de capitaux propres
- 219 millions d'euros de trésorerie et équivalent de trésorerie
- 408 millions d'euros de cash-flow opérationnel

Extraction et transformation

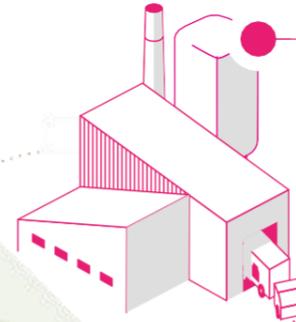
des matières premières (sable, calcaire, carbonate de sodium)



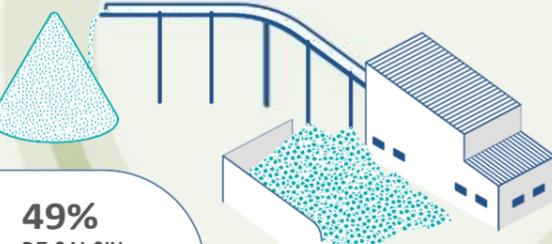
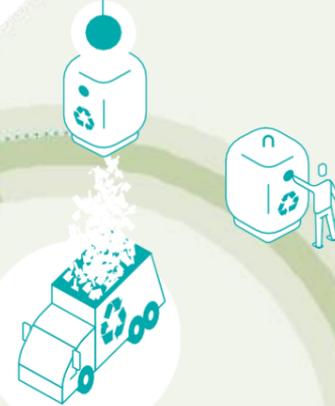
Éco-conception et production

d'emballages en verre de qualité

16 MILLIARDS DE BOUTELLES ET DE POTS PRODUITS



Collecte et sensibilisation au tri et au recyclage

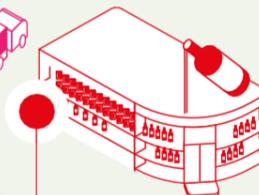


49% DE CALCIN EXTERNE INTÉGRÉ À NOS PRODUCTIONS SOIT 780 000 t DE CO2 ÉVITÉES

Transformation

du verre collecté en calcin,

via la valorisation du verre ménager dans les usines de traitement (de Verallia ou de partenaires)



Conditionnement

et commercialisation.

Verallia contribue à la mise en valeur des produits de ses clients

LA VALEUR CREEE

Sécurité au travail

- Taux de fréquence des accidents de travail TF2 : 5,5³

Des produits sains, esthétiques, recyclables à l'infini

- 2,6 milliards d'euros de chiffre d'affaires
- 16 milliards de bouteilles et pots produits
- 12,4% de nos produits sont éco-conçus⁴

Des résultats au service d'une croissance partagée

SALARIÉS

- 486 millions d'euros de salaires versés (avec charges sociales)
- Une moyenne de 37h de formation par collaborateur
- Promotion interne : 4% sur le total salariés et 7% sur la population cadres

FOURNISSEURS

- 1,6 milliards d'euros d'achats
- 252,5 millions d'euros de dépenses d'investissement

INVESTISSEURS

- 100 millions d'euros de dividendes⁵ (0,85€ par action)⁶

Une attention particulière à l'environnement

- Consommation d'eau : 0,63 m³/tve⁷
- Consommation d'énergie : 1,88 MWh/tve
- Quantité de déchets non recyclés : 4,3kg⁸/tve
- Émissions de CO2 : 0,510 tonne/tve scope 1 et 2⁹

1. Catégories : technique-production, commerce, R&D, achats, supply chain, Environnement/Hygiène/Santé, audit et contrôle interne, finance.

2. Fonctions identifiées dans les filières ventes et marketing.

3. TF2 désigne le ratio du nombre d'accidents avec cet sans arrêt de travail par million d'heures travaillées.

4. Proportion des ventes des gammes Ecova et EGO sur le total des ventes. Eco-conçus = avec un poids de verre optimisé à forme équivalente.

5. Dividendes à verser en 2020 au titre de l'exercice 2019.

6. Proposition du versement d'un dividende par action de 0,85€ sous réserve d'approbation de l'Assemblée Générale annuelle des actionnaires qui se tiendra le 10 juin 2020, correspondant à un montant global de 100 M€.

7. tve = tonne de verre emballée ou 'tonne de verre bonne' : 1 tonne de verre emballée correspond à 1 tonne de verre tirée telle que mesurée à la sortie du four après prise en compte des pertes de production liées notamment à des arrêts du four ou des autres équipements pour maintenance ou à des problèmes de qualité.

8. Incluant les déchets liés aux reconstructions de fours.

9. Le Scope 1 'Émissions directes' = émissions de CO2 au périmètre physique de l'usine = matières premières carbonatées, fuel lourd et domestique, gaz naturel (fusion et hors fusion). Le scope 2 'Émissions indirectes' = émissions liées aux consommations d'électricité nécessaires au fonctionnement de l'usine.

LA MISSION DE VERALLIA

Chaque jour, Verallia permet de savourer des boissons et des produits alimentaires avec un emballage sain, esthétique et durable. Cette mission s'inscrit dans la continuité des 4 valeurs de Verallia. En cohérence avec ces valeurs, l'engagement du Groupe en termes de responsabilité sociétale s'articule autour de 3 axes.

- Agir pour la sécurité et le développement de nos équipes
- Contribuer à préserver l'environnement en étant une référence dans l'économie circulaire
- Cultiver les relations avec nos parties prenantes

Membre du Pacte Mondial des Nations unies (Global Compact), le Groupe a identifié 5 Objectifs de Développement Durable (ODD) auxquels il contribue plus particulièrement.



CERTIFICATION



En 2019, les réalisations du Groupe en matière de développement durable ont été évaluées sur la plateforme ECOVADIS¹ avec le niveau « **Gold Medal** » et le score de **62/100**.

1. ECOVADIS est une plateforme de notation de la performance sociale et environnementale des chaînes d'approvisionnement mondiales.

NOS 4 VALEURS



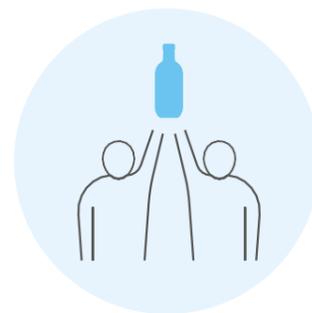
L'attention portée aux clients



Le respect des personnes, des lois et de l'environnement

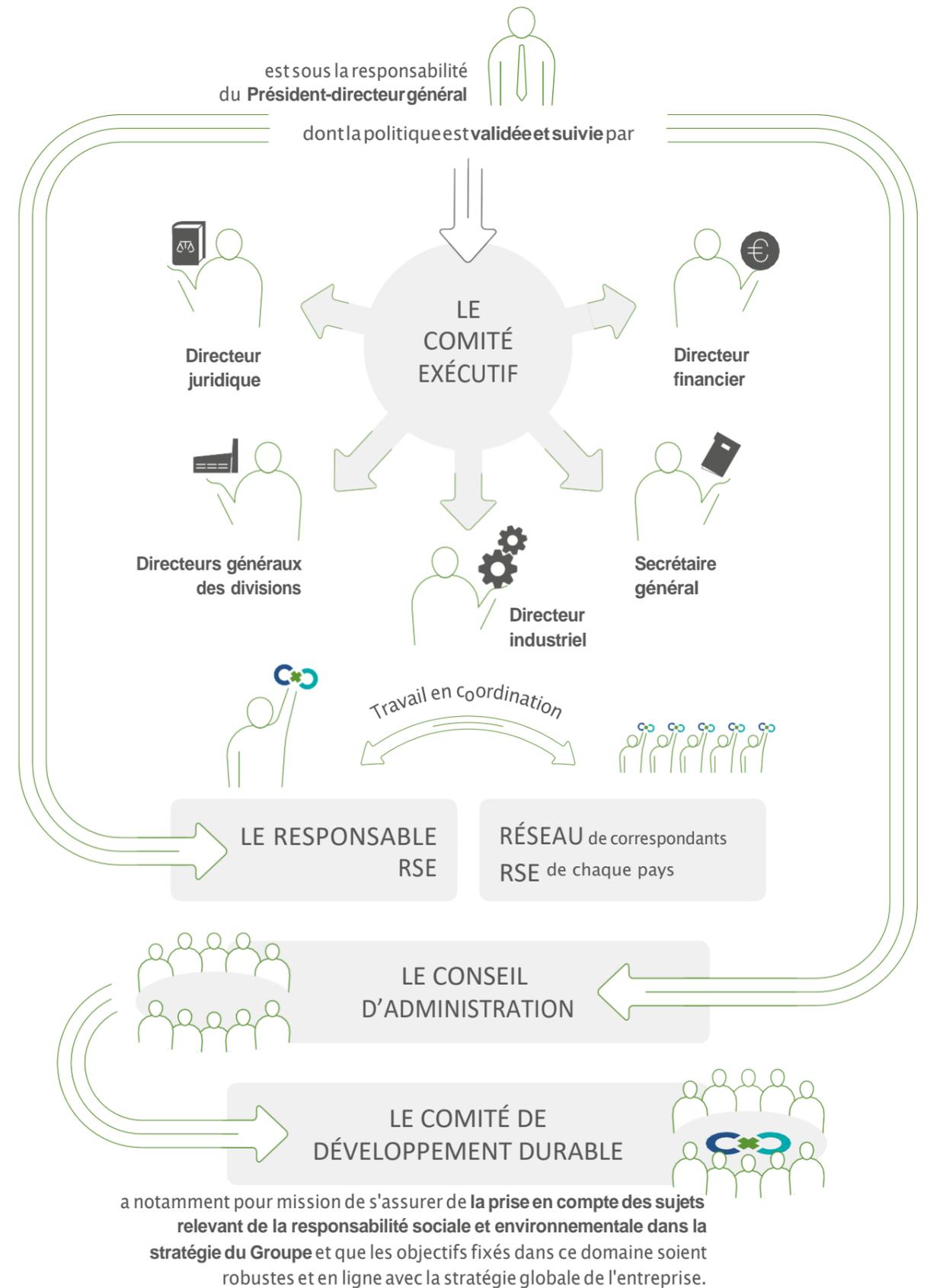


La responsabilisation et le sens du résultat



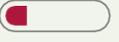
Le travail d'équipe

LA GOUVERNANCE RSE



OBJECTIFS ET INDICATEURS DE PERFORMANCE SUR LES PRINCIPAUX RISQUES ET OPPORTUNITÉS RSE

Ce tableau présente une synthèse des objectifs et des indicateurs de performance clés portant sur les principaux risques et opportunités RSE. Les résultats sont expliqués dans les pages suivantes.

Principaux risques et opportunités	Axe de la stratégie	ODD	Engagements	Objectifs chiffrés	Indicateurs de performance	Valeurs		Évolution
						2019	2018	
 Santé et sécurité au travail  Attraction et développement des collaborateurs	⇒ AGIR POUR LA SÉCURITÉ ET LE DÉVELOPPEMENT DES ÉQUIPES	 8 TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE	Garantir la santé et la sécurité de tous	• Tendrevers le «Zéroaccident» • Réduire de 33% notre TF2 entre 2015 et 2020	• TF2	5,5	4,8	⇒ 
			Attirer et développer nos talents	• + de 50% de salariés se déclarant engagés	• Indice d'engagement enquêtetous les 2 ans	43%	-	⇒ Non comparable avec 2017 (enquête uniquement sur la population cadres)
 Intégration de l'économie circulaire dans notre chaîne de valeur  Éco-conception de nos produits	⇒ CONTRIBUER À LA PRÉSERVATION DE L'ENVIRONNEMENT EN ÉTANT UN ACTEUR DE RÉFÉRENCE DE L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE	 12 CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES  13 MESURES RELATIVES À LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES  15 VIE TERRESTRE	Promouvoir l'économie circulaire en étant moteur dans la collecte et l'utilisation du calcin	• Augmenter de 1% par an le taux d'utilisation du calcin externe dans nos productions au niveau monde	• Taux d'utilisation du calcin externe dans la production (sites verriers)	49 %	47 %	⇒ 
Améliorer l'efficacité énergétique et réduire nos émissions de CO ₂			• Réduire de 2% par an les émissions de CO ₂ /tonne de verre emballée (scope 1 et 2) des sites verriers dans le monde	• tonne de CO ₂ émises / tonne de verre emballée (scope 1 et 2)	0,510	0,523	⇒ 	
Optimiser l'utilisation de l'eau et réduire les déchets			• Réduire de 5% la consommation d'eau/tve dans les usines verrières du monde entre 2015 et 2020 • Augmenter de 5% la part de déchets recyclés dans les usines verrières dans le monde entre 2015 et 2020	• Consommation d'eau (m ³ /t de verre emballée) • Part des déchets recyclés (%)	0,630	0,583	⇒ 	
 Qualité de nos produits  Éthique des affaires	⇒ CULTIVER LES RELATIONS AVEC NOS PARTIES PRENANTES	 17 PARTENARIATS POUR LA RÉALISATION DES OBJECTIFS	Viser l'excellence dans la qualité de nos produits	• 100% des sites certifiés ISO 22000 • Réduction des réclamations de 50% ¹ entre 2017 et 2020	• % de sites certifiés ISO 22000 • % d'amélioration des réclamations	78%	68%	⇒ 
Respecter notre code de conduite			• Formation de 100% de nouveaux cadres «Comply = conformité au droit de la concurrence et ABC: Lutte contre la corruption et respect des règles relatives aux sanctions économiques »	• % de nouveaux cadres formés Comply • % de nouveaux cadres formés ABC	62%	79%	⇒ 	
Avoir des pratiques d'achats responsables					57%	77%	⇒ 	
Contribuer au développement des communautés								

1. Nombre de réclamation avérées / 100 000 000 de contenants livrés

LES 7 PRINCIPAUX RISQUES & OPPORTUNITÉS IDENTIFIÉS SONT :

En 2018, une analyse de matérialité a été réalisée en trois étapes :

- L'identification des enjeux prioritaires en partant de l'analyse de la documentation disponible et des interviews des principales parties prenantes du Groupe (analyse des activités et de l'environnement du Groupe), complétée d'un benchmark de l'industrie réalisé par un cabinet de conseil – bases de risques sectorielles (MSCI et SASB) et d'un travail avec la direction des risques au niveau de Verallia Groupe.
- Le partage de ces enjeux avec les principales parties prenantes.
- La hiérarchisation de ces enjeux par la confrontation entre les attentes des parties prenantes et la vision du management du Groupe.

L'échelle de cotation a été définie en lien avec la direction des risques et par critère. Différentes composantes ont été prises en compte pour déterminer les risques et opportunités prioritaires. L'impact sur les personnes, les opérations, l'environnement, l'image/réputation du Groupe a été discuté et intégré. Un consensus a été trouvé en exploitant les résultats d'un vote électronique réalisé au cours d'un atelier commun guidé par un cabinet de conseil, auquel ont notamment participé les membres du Comité exécutif du Groupe, les principales fonctions supports et des opérationnels des entités française et espagnole.

Afin de les rendre plus lisibles, les enjeux retenus ont été regroupés et synthétisés en 2018, puis actualisés en 2019 autour des trois axes d'engagement de long terme liés à la RSE :

- Agir pour la sécurité et le développement des équipes
- Contribuer à la préservation de l'environnement
- Cultiver les relations avec nos parties prenantes

La matrice de matérialité reflète l'identité forte du Groupe ainsi que les enjeux spécifiques relatifs à ses activités et à sa présence locale. Elle a également permis de faire ressortir, au sein de ces enjeux prioritaires, sept principaux risques et opportunités RSE pour le Groupe – cf tableau ci-contre.

Des indicateurs de suivi de ces principaux risques ont été définis afin de mesurer leur évolution et l'atteinte des objectifs d'amélioration fixés par le management du Groupe.

Axe de la stratégie	Principaux risques et opportunités	Définition
AGIR POUR LA SÉCURITÉ ET LE DÉVELOPPEMENT DES ÉQUIPES	Santé et sécurité au travail 	Les procédés industriels utilisés au sein de nos sites peuvent exposer les employés à des événements accidentels pouvant avoir des conséquences pour leur sécurité et/ou leur santé (comme par exemple des coupures, des brûlures, des nuisances sonores ou des températures élevées).
	Attraction et développement des collaborateurs 	Le risque relatif au capital humain au sein du groupe Verallia se caractérise par un enjeu d'attraction des collaborateurs, un enjeu de développement, de maintien et de transformation des compétences et un environnement de dialogue social propre à certains pays du Groupe.
CONTRIBUER À LA PRÉSERVATION DE L'ENVIRONNEMENT EN ÉTANT UN ACTEUR DE RÉFÉRENCE DE L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE	Intégration de l'économie circulaire dans notre chaîne de valeur 	Le Groupe veille à réduire son impact environnemental, notamment grâce à l'utilisation croissante du calcin ¹ , maillon clé de la chaîne circulaire de l'industrie verrière. Il est constitué de verre provenant de la collecte sélective (collecte des particuliers et du CHR : Cafés Hôtels Restaurants «calcin externe») ou des rebuts de fabrication «calcin interne».
	Eco-conception de nos produits 	La nécessité de rendre les emballages plus durables impose à Verallia d'améliorer la performance environnementale de ses produits sous la pression constante des parties prenantes. Le Groupe accompagne ses clients dans leur démarche responsable grâce à son offre d'emballages éco-conçus, consistant notamment à un allègement des emballages.
	Efficacité énergétique et empreinte carbone de nos opérations 	Dans un contexte de changement climatique où la consommation d'énergie doit être limitée, la réduction de la consommation d'énergie et des émissions de gaz à effet de serre constitue une priorité stratégique pour Verallia.
	Optimisation de l'utilisation de l'eau et réduction des déchets 	L'eau et les déchets ne sont pas aujourd'hui identifiés parmi les risques majeurs selon les critères de l'analyse de matérialité. Cependant, le Groupe s'est fixé des objectifs et des indicateurs de performance associés car la diminution de la consommation d'eau comme la réduction des déchets et l'augmentation de leur recyclage concourent à l'objectif global de réduction de l'empreinte environnementale du Groupe. Préserver les ressources, et notamment la ressource en eau, dans un contexte de changement climatique et d'augmentation des zones de stress hydrique est au cœur des actions Verallia.
CULTIVER LES RELATIONS AVEC NOS PARTIES PRENANTES	Qualité de nos produits 	Malgré l'application de procédures robustes et complètes encadrant la fabrication et le contrôle qualité de nos produits, un défaut critique de production peut survenir sans être détecté, situation d'autant plus grave que nos produits une fois remplis, sont destinés à être commercialisés et consommés sur le marché final. Il en résulterait notamment une forte et durable détérioration de la réputation de Verallia auprès de notre client, voire auprès du grand public et au-delà des frontières nationales.
	Éthique des affaires 	Verallia est un des principaux acteurs internationaux de l'industrie verrière. Partenaire de ses clients, le Groupe cherche à anticiper leurs besoins et à respecter la promesse qui leur est faite : qualité, service logistique et design correspondant à leurs attentes. Sa pérennité ne peut se concevoir sans le partage de valeurs et principes communs à l'ensemble de son Groupe.

1. Le calcin est du débris de verre ajouté aux matières premières (sable, carbonate de soude...) mises en œuvre pour fabriquer le verre.

GARANTIR LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ DE TOUS

Les procédés industriels utilisés au sein de nos sites peuvent exposer les employés à des événements accidentels pouvant avoir des conséquences sur leur sécurité et/ou leur santé (comme par exemple des coupures, des brûlures, l'exposition à des nuisances sonores ou à des températures élevées).

Le respect de la santé et de la sécurité au travail est l'une des quatre valeurs de Verallia. Faire de la sécurité une préoccupation de chaque instant pour tous les salariés, afin qu'ils se protègent eux-mêmes et leurs collègues, est donc l'un de nos objectifs prioritaires. Le Groupe accompagne chaque femme et chaque homme travaillant sur ses sites en fournissant les informations et outils nécessaires à leur protection.

La gouvernance

Le responsable Environnement, Hygiène industrielle-Santé, Sécurité (EHS) Groupe est rattaché au directeur industriel, qui lui-même est membre du Comité exécutif et est rattaché au Président-directeur général. Le responsable EHS Groupe s'appuie sur un réseau de cinq responsables EHS région et les responsables EHS de chaque site verrier et non-verrier du Groupe.

L'importance de la sécurité se traduit aussi par son intégration à la rémunération de tous les salariés y compris le Comité exécutif (Comex), éligibles à la rémunération variable, et au travers de la politique d'intéressement, sur la base des résultats de performance du TF2.

NOS OBJECTIFS CLES

> **Notre ambition:**
tendre vers «zéro accident»

> **Objectifs 2015-2020**
sur le TF2¹: -33%.

Une politique EHS qui vise le «zéro accident»

Mise à jour en 2018, la politique EHS vise le «zéro accident», en se basant sur le respect des règles, l'engagement et le dialogue. Intégrée au programme d'excellence industrielle du Groupe, cette politique concerne toutes les personnes travaillant sur les sites (salariés Verallia, intérimaires et sous-traitants).

La politique EHS est basée sur une vingtaine de standards EHS, dont 17 standards sécurité et un standard santé définis par le Groupe. À titre d'exemple, les permis de travail, la circulation des piétons et des véhicules (chariots élévateurs) et la remontée des situations d'insécurité sont encadrés par ces standards. Ils ont été mis à jour en 2018 dans une perspective plus opérationnelle et traduits dans toutes les langues parlées au sein du Groupe. Ils constituent la base du référentiel EHS de tous nos sites.

La démarche Santé Sécurité s'articule autour de trois axes :

- L'analyse des risques concerne l'ensemble des tâches routinières sur tous nos sites. Nos usines sont aussi formées et encouragées à utiliser la « minute de réflexion », comme outil d'analyse des risques sur les tâches non routinières.
- Le respect et l'application des quatre règles cardinales :
 - > *Ne pas neutraliser ou rendre inefficaces les dispositifs de sécurité*
 - > *Porter en permanence les équipements de protection individuelle adaptés*
 - > *Appliquer pour toute intervention la procédure de consignation LoTo (Lock out Tag out)*
 - > *Ne pas détourner l'usage du matériel ou des outils*
- Les audits internes et le système d'évaluation des sites : les audits internes sont planifiés par le responsable EHS Groupe et réalisés par lui-même et par les responsables EHS région. Ils ont pour objectif d'évaluer l'application des règles EHS Groupe au sein des sites à travers le référentiel d'audit EHS Groupe.

Nos plans d'actions

Les coachings trimestriels

À la suite de la mise à jour de nos standards santé - sécurité en 2018, une phase de coaching des responsables EHS sites a été déployée tout au long de l'année 2019.

Ces coachings se sont déroulés à une fréquence trimestrielle : un jour de coaching par trimestre et par site. Le coaching a porté sur tous les standards mais avec une priorité sur quatre sujets sécurité et sept standards correspondant à la typologie des accidents les plus fréquents et les plus graves. Environ 90 coachings ont été réalisés. En 2020 les sites non-verriers seront intégrés à cette démarche.

Les campagnes de sensibilisation

Via des campagnes de sensibilisation, les sites encouragent leurs collaborateurs à assurer leur sécurité et celle de leurs collègues en remontant chaque danger EHS (au responsable du département ou à la personne concernée) et en intervenant immédiatement en cas de situation ou de comportement jugé dangereux. La part des employés remontant des situations à risques est passée de 19% en 2017, à 28% en 2018 et à 81% en 2019.

LA RÈGLE DES 5 MÈTRES

Film charriot élévateur-piéton

La règle des « cinq mètres » est l'une des plus importantes pour protéger les piétons du risque de collision avec un charriot élévateur. Il est strictement interdit de s'approcher à moins de cinq mètres d'un charriot élévateur sans avoir pu communiquer avec le chauffeur pour s'assurer qu'il a vu le piéton et que celui-ci peut passer de manière sécurisée avec le charriot à une distance suffisante. Ce film montre comment procéder pour appliquer cette règle dans différentes situations. Il a été projeté à tous les employés lors de la journée EHS monde du 10 octobre 2019.

Le suivi et la formation des accidents des sous-traitants

Les accidents des sous-traitants sont intégrés au suivi interne et suivis tous les mois. Ils sont analysés de la même façon en utilisant la méthodologie Analyse des Causes Racines (ACR). Ils sont tous formés aux règles de Santé Sécurité du Groupe.

Nos nouveaux standards améliorent aussi la protection des sous-traitants en exigeant une évaluation des risques, des mesures préventives pour chacune de leurs activités, des contrôles obligatoires à minima journaliers et une sensibilisation renforcée de ces travailleurs. L'ensemble de nos sous-traitants sont formés aux règles de Santé Sécurité du Groupe.

Les actions R&D au service de la santé des salariés

Les actions de la direction R&D sont menées dans nos différents sites afin d'améliorer nos processus de fabrication et leur impact sur la santé et la sécurité de nos salariés.

- Le graissage automatique des moules : cette action continue à être déployée sur nos sites et a pour objectif de réduire la fréquence de graissage des moules par les opérateurs et ainsi l'exposition au bruit et à la chaleur. Il réduit aussi les risques d'accumulation de quantité importante de graisse sur les machines et donc le risque d'incendie.
- L'optimisation du refroidissement des moules a pour objectif la réduction du bruit sur le poste de travail.
- La performance du tunnel de traitement à chaud afin de réduire les expositions aux substances chimiques.

1. Taux de fréquence TF2 = ratio du nombre d'accidents de salariés permanents et intérimaires avec et sans arrêt de travail par million d'heures travaillées.

Fin 2018, notre guide de comptabilisation des accidents a été révisé pour que tous les accidents soient comptabilisés (auparavant les accidents avec et sans arrêt consistant en une blessure très légère pouvaient dans certaines circonstances être déclassifiés). Notre référentiel 2018 est donc plus sévère que 2017.

GARANTIR LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ DE TOUS

CHIFFRES CLÉS

100%

de nos sites verriers sont certifiés
ISO 14001 (environnement)
et **OHSAS 18 001** (santé et sécurité)

+50%

de « presque accidents »
remontés entre 2018 et 2019

NOS RÉSULTATS

	2017	2018	2019
Taux de fréquence 1 (TF1) ¹	2,6	4,4 (nouveau référentiel)	5,2
Taux de fréquence 2 (TF2)	2,8	4,8 (nouveau référentiel)	5,5

■ Analyse de nos résultats

Le taux d'accidents a augmenté en 2019. En effet de nombreux accidents sont liés à la non-application des règles définies pour les opérations routinières, notamment de graissage et d'arrêts des machines pour intervention. La typologie des accidents montre que nombre d'entre eux auraient pu être évités grâce à la stricte application des standards et aux comportements correspondants.

À noter : une nouvelle méthodologie de comptabilisation des accidents de travail a été intégrée depuis 2018. Le nouveau référentiel de reporting a intégré une définition plus large des accidents de travail avec et sans arrêt. Grâce à ce nouveau guide, tous les accidents avec et sans arrêt doivent être reportés et analysés, ce qui n'était pas systématiquement fait dans certains pays. Dorénavant tous les accidents doivent remonter au niveau Groupe. Les reclassifications sont ainsi très rares et correspondent seulement aux cas où l'accident est annulé en tant qu'accident du travail par la sécurité sociale ou en cas de doutes sur le lien accident/travail (exemple blessure préexistante). Tous les autres accidents sont comptabilisés.

Les coachings et l'implication des managers sont les principaux leviers pour améliorer nos résultats en nous assurant que les règles sont appliquées. Un des focus 2020 sera de pousser la « **minute de réflexion** » y compris chez les sous-traitants, d'amplifier les communications et d'être particulièrement vigilant lors des coachings en usine.



¹ Taux de fréquence TF1 = nombre d'accidents du travail avec arrêt de salariés permanents et intérimaires par million d'heures travaillées. Fin 2018, notre guide de comptabilisation des accidents a été révisé pour que tous les accidents soient comptabilisés (auparavant les accidents avec et sans arrêt consistant en une blessure très légère pouvaient dans certaines circonstances être déclassifiés). Notre référentiel 2018 est donc plus sévère que 2017.

ATTIRER ET DÉVELOPPER NOS TALENTS

Le risque relatif au capital humain au sein du groupe Verallia se caractérise par :

Un enjeu d'attraction des collaborateurs : le Groupe est devenu indépendant récemment et n'a pas encore une grande notoriété sur le marché de l'emploi. Il intervient dans un environnement B2B peu connu et peu visible des écoles et universités. Les sites du Groupe sont parfois localisés dans des zones reculées. De ce fait, la marque employeur a besoin de se renforcer et de se développer pour attirer et acquérir de nouveaux talents.

Un enjeu de développement, de maintien et de transformation des compétences qui passe par :

- le transfert des compétences de collaborateurs techniques vieillissants avec des expertises techniques fortes vers les nouvelles générations
- l'acquisition à l'embauche des compétences spécifiques avec un fort impact sur les performances et la qualité
- le développement des compétences et le recours à l'Intelligence Artificielle en lien avec une industrie 4.0 qui nécessitera une plus grande complémentarité entre les compétences humaines et l'apport technique de la machine

Un environnement de dialogue social propre à certains pays du Groupe : il existe une volonté forte dans toutes les sociétés et au niveau le plus haut du Groupe de mettre en place un dialogue social respectueux de tous et une communication transparente.



■ La gouvernance

La direction des Ressources Humaines (RH) est rattachée au secrétaire général du Groupe qui est membre du Comité exécutif.

Les fonctions RH gérées et pilotées au niveau du Groupe sont : la rémunération et les avantages sociaux, la mobilité internationale, le système d'information RH et la formation internationale. Les autres fonctions RH telles que le recrutement, l'administration du personnel, la paie, la formation et les relations sociales sont gérées au niveau local.

En termes d'effectifs de la fonction RH Groupe, il existe un DRH par région qui supervise un ou plusieurs pays et dans ce cas, il existe un DRH par pays (rattaché au DG pays). Il existe également un RH par usine (rattaché au directeur de l'usine et fonctionnellement au DRH du pays).

■ Une politique RH au cœur de la stratégie de l'entreprise

La politique de gestion des ressources humaines constitue un élément majeur de la stratégie du Groupe. Elle vise notamment à anticiper les besoins en compétences, à assurer la tenue des postes critiques, à créer les conditions de l'adhésion des salariés aux objectifs de l'entreprise et à répondre à leurs attentes, notamment par la prise en compte de leurs projets professionnels et des conditions dans lesquelles s'effectue leur travail. Le Groupe cadre la politique de rémunération, en cohérence avec les marchés d'implantation et en respectant l'équité interne.

Cette politique est pilotée par les DRH régions en respectant le cadrage général du Groupe en matière de respect des valeurs, de compétences clés et d'engagement.

L'engagement des salariés est évalué tous les deux ans à travers une enquête de satisfaction – la dernière réalisée en mars 2019 – donnant lieu à des plans d'actions correctifs et à une politique de rémunération commune visant à l'équité interne et externe.

La politique de développement des compétences de Verallia place les collaborateurs au cœur de leur parcours d'apprentissage et de développement. Elle s'appuie pour cela sur une offre de formation individuelle et collective, pouvant être personnalisée.

ATTIRER ET DÉVELOPPER NOS TALENTS

Des **modules e-learning** sont développés par le Groupe puis déployés en local par les équipes formation (ex : module Risk Management déployé en 2019).

Un processus de «**people review**» (plans de successions et de gestion des talents) a lieu deux fois par an, afin de faire la revue des personnes et des plans de succession.

Des **formations techniques** (industrie 4.0, EHS, processus verrier) sont proposées aux salariés selon leurs besoins.

Le Centre de formation de Chalon-sur-Saône

Le Centre de formation de Chalon-sur-Saône (France) créé en 1969 accompagne la montée en compétence des ouvriers et agents de maîtrise de nos sept usines françaises. Des formateurs internes et des moniteurs experts de l'ensemble de la chaîne de valeur transmettent ainsi leurs connaissances pour favoriser la capitalisation et la diffusion du savoir-faire verrier. Tous les ans, sur le site de Chalon-sur-Saône, 10 000 heures de stages sont dispensées à quelques 400 stagiaires avec des moyens pédagogiques particulièrement innovants : réalité virtuelle, utilisation de machines écoles, mise en situation, etc. Des programmes d'accélération des trajectoires professionnelles sont développés au centre. Ce fut le cas de « L'école verrière de Verallia » créée en 2013, qui a formé les futurs responsables techniques et agents de maîtrise de nos usines. Le Centre prévoit d'intégrer prochainement l'ensemble des formations managériales au cœur des programmes de formation techniques pour élargir son champ d'action et mieux accompagner nos collaborateurs dans le management de leurs équipes.

Nos plans d'actions

⇒ Attraction des collaborateurs

POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

La politique de rémunération du Groupe, y compris la rémunération de son dirigeant mandataire social, vise, en conformité avec l'intérêt social de la Société et en cohérence avec les pratiques de marché et de l'industrie, à assurer des niveaux de rémunération compétitifs. Elle veille aussi à conserver un lien fort avec la performance de l'entreprise et à maintenir l'équilibre entre performance court terme et moyen/long terme et concourt au soutien de la stratégie commerciale et à la pérennité du Groupe.

Le Groupe a ainsi mis en place une politique de rémunération composée le cas échéant par :

- un salaire de base qui rémunère la tenue de poste et est attractif pour recruter et fidéliser les talents.
- une part annuelle variable, qui rémunère la performance individuelle et collective en fonction de l'atteinte d'objectifs ambitieux tout en étant limitée par un niveau maximum évitant les prises de risque excessives. Cette part annuelle variable, source de motivation pour les équipes, s'appuie sur des critères annuels incluant : la sécurité, la réduction des émissions de CO2 (à partir de 2020), les performances financières et opérationnelles, et des objectifs personnels.

Outre cette rémunération variable, le Groupe entend associer pleinement ses salariés à son développement en les associant au capital. La politique d'actionnariat salariés constitue ainsi un axe stratégique pour soutenir la croissance rentable et durable du Groupe, que celui-ci entend poursuivre activement (au 31 décembre 2019, le FCPE Verallia, regroupant l'actionnariat des salariés dans la Société, détient ainsi 2,6% du capital de la Société). La Société entend ainsi notamment offrir aux salariés du Groupe, au cours du premier semestre 2020 la possibilité de souscrire à une augmentation de capital qui leur serait réservée, via le FCPE Verallia, aux conditions de décote et d'abondement approuvées par le conseil d'administration.

MARQUE EMPLOYEUR

Le Groupe soigne sa marque employeur au travers d'une page LinkedIn, d'une page Facebook et de la présentation du groupe Verallia. Chaque division a le soin de créer sa propre communication, de gérer ses relations écoles et son recrutement.

⇒ Gestion des compétences

Plusieurs programmes sont proposés :

- **Formation savoir-être** : culture du retour d'expérience (feedback), management, capacité à diriger, incarnation des quatre valeurs de Verallia.
- **Programmes de développement** liés à des populations définies (jeunes, potentiels...)
- **Outil de gestion des talents** depuis 2019, permettant d'apprécier la performance et le potentiel de chaque collaborateur et de mettre en place des programmes de formation spécifiques

Les parcours de formation phares au sein du Groupe :

Programme	Description et cible
Techniques verrières	Nouveaux arrivants
Glass school	Jeunes diplômés
Business leaders	Confirmés
Meet Verallia	Nouveaux arrivants - Cadres (1-4 ans de séniorité)
Leaders at Verallia	Cadres confirmés (5-10 ans de séniorité)

NOS RESULTATS

	2017	2018	2019
Taux d'embauche	9,5 %	10,6 %	11,3 %
Taux d'embauche en CDI	5,3 %	6,1 %	6,8 %
Moyenne des heures de formation par personne (CDI et CDD) ¹	37 h	45 h	37 h
Turnover volontaire CDI (démissions)	2,7 %	3,4 %	3,5 %
Indice d'engagement (tous les deux ans)	60 % ²	—	43 %

1. Les entités VOA, SAGADÉCOR, SCD, EVERGLASS, SALOMONet TBE ne sont pas incluses dans l'indicateur final « Moyenne d'heures de formation par personne »

2. En 2017, seuls les cadres étaient consultés. En 2019, 9208 questionnaires ont été envoyés, 6018 salariés ont répondu avec un taux d'engagement de 43% « engagé » et « très engagé ». Ces chiffres excluent USA, Inde et Vicsa.

PROMOUVOIR L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE EN ÉTANT MOTEUR DANS LA COLLECTE ET L'UTILISATION DU CALCIN

Le verre est le matériau d'emballage de référence pour les spiritueux, les vins, la bière et l'alimentaire. Recyclable à 100% et à l'infini en nouveaux emballages alimentaires, bouteilles et pots, il est au cœur de l'économie circulaire. En 2019, l'Europe compte 160 usines de fabrication de verre et aujourd'hui le taux de recyclage du verre le plus élevé au monde. Le taux de collecte au niveau européen (collecte des particuliers et du CHR : Cafés Hôtels Restaurants) atteint 76% en Europe en 2017¹. Le taux de recyclage du verre au niveau européen est lui de 52% en 2017². L'enjeu est donc d'augmenter le taux de collecte pour pouvoir augmenter le taux de recyclage.

La directive européenne sur les emballages et les déchets d'emballages est une avancée majeure, portant les objectifs de recyclage des emballages en verre à 75% d'ici 2030 pour les Etats membres. Afin de parvenir à cet objectif de recyclage au niveau européen, c'est la qualité et la quantité de verre collecté qui doivent augmenter de manière significative. Dans ce but, la FEVE, Fédération Européenne du Verre d'Emballage a créé la plateforme « Close The Glass Loop »³, une démarche ambitieuse de dynamisation de la collecte du verre et de son recyclage. Cette plateforme industrielle rassemble les différentes parties prenantes de la chaîne de valeur du verre qui permettra d'établir un programme de gestion des matériaux et d'accroître le recyclage du verre d'emballage en boucle fermée. Les objectifs fixés pour 2030 sont :

- 90% de taux de collecte des emballages en verre dans l'UE (par rapport aux 76% actuels)
- Une meilleure qualité de verre recyclé (qui permettrait l'usage d'une plus grande quantité de calcin dans une nouvelle boucle de production)

En tant qu'acteur de l'économie circulaire, Verallia veille à réduire son impact environnemental, notamment grâce à l'utilisation croissante du calcin externe, maillon clé de la chaîne circulaire de l'industrie verrière. Le calcin est constitué de verre provenant de la collecte sélective (calcin externe : particuliers et CHR) ou des rebuts de fabrication « calcin interne ». Le calcin permet de réduire la consommation de matières premières naturelles, telles que le sable, ou de matières synthétiques telles que le carbonate de sodium. Il aide ainsi à réduire l'érosion des ressources naturelles. En remplaçant les matières premières nécessaires à la fabrication du verre, le calcin permet de réduire les émissions de dioxyde de carbone à deux niveaux : en réduisant l'énergie nécessaire à la fusion et en réduisant l'usage de matières premières dont la fusion émet du dioxyde de carbone. Par conséquent, l'augmentation du niveau de calcin dans les matières premières permet d'économiser de l'énergie, ce qui se traduit par une réduction de 2,5 % de la consommation énergétique de l'usine et de 5 % des émissions de dioxyde de carbone¹ pour chaque tranche de 10% de calcin supplémentaire.

NOS OBJECTIFS CLES

- > **Augmenter de 1%** par an le taux d'utilisation du calcin externe dans nos productions au niveau monde entre 2018 et 2023.
- > **Contribuer à améliorer** le taux de collecte pour parvenir à l'objectif fixé au niveau européen par la FEVE : **90% de bouteilles collectées dans le but d'être recyclées d'ici 2030.**
- > **Contribuer à améliorer** la qualité du verre collecté au travers des actions de sensibilisation via les organismes de collecte, les collectivités locales et les salariés du Groupe (interventions dans les écoles, sur nos sites),
- > **Continuer à investir** dans les centres de traitement de calcin en profitant des meilleures technologies existantes sur le marché.

La gouvernance

Le PDG définit la stratégie « calcin » avec les directions achats et industrielles qui la déploient ensuite en local. La direction industrielle est en charge des investissements concernant les sites de traitement de calcin.

Le directeur achats de matières premières coordonne les achats calcin des différents pays. Une partie de son bonus est liée à la réalisation des objectifs définis. Pour atteindre les objectifs de collecte et de recyclage du verre, un groupe de travail international ayant pour objectif l'amélioration du recyclage et des rendements de la chaîne de production a été mis en place au sein de la FEVE. Le directeur achats de matières premières de Verallia participe à ce groupe de travail.

L'économie circulaire au cœur de la politique EHS

La politique EHS Verallia intègre un chapitre dédié à la politique relative à l'économie circulaire avec pour objectif de réduire l'empreinte environnementale du Groupe notamment par l'usage du calcin.

Cette politique s'articule comme suit :

- Produire des emballages en verre 100% recyclables à l'infini
- Promouvoir le recyclage du verre à chaque occasion interne et externe
- Préserver les ressources naturelles
- Améliorer notre consommation énergétique et diminuer nos émissions sur tous nos sites de production

CHIFFRES CLÉS

En 2017, le taux de collecte du verre ménager était de **76%** dans l'Europe des 28, ce qui en faisait l'**emballage alimentaire le plus recyclé** en Europe (FEVE)

2,9 millions de tonnes de calcin utilisées par nos sites en 2019, soit **4,4 % de plus** qu'en 2017.

780 000 tonnes de CO2 évitées grâce au calcin



1. Communiqué de presse de la Fédération Européenne du Verre d'Emballage (FEVE), 12 avril 2018.

2. <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC78091/1fna25786enn.pdf>

3. <https://feve.org/about-glass/introducing-close-the-glass-loop/>

PROMOUVOIR L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE EN ÉTANT MOTEUR DANS LA COLLECTE ET L'UTILISATION DU CALCIN

Nos plans d'actions

⇒ Investir dans les centres de traitement de calcin

Afin d'optimiser le processus de traitement du calcin (meilleure qualité, meilleur rendement, minimum de déchets) et d'augmenter ainsi l'intégration de calcin dans ses productions, le Groupe investit sur le long terme dans ses 8 centres de traitement de calcin localisés en Europe.

⇒ Partager les bonnes pratiques

Verallia s'appuie sur les expertises de ses différentes business units à travers le monde pour partager les bonnes pratiques et les connaissances entre les sites, et optimiser le tri, le traitement et ainsi l'intégration de calcin dans ses productions.

Exemple des sites espagnols qui s'enrichissent du savoir-faire des sites français et italiens (Everglass et Ecoglass).

⇒ Sensibiliser les clients et utilisateurs finaux à l'importance du recyclage du verre

Sensibiliser au recyclage est une priorité pour le Groupe, et cela dans un double objectif :

- Augmenter la quantité de verre collecté
- Améliorer la qualité de verre pour pouvoir optimiser son intégration dans les productions. Verallia profite de tous les événements (salons, inaugurations, événements et formations clients, étudiants designers...) pour encourager le geste de tri et recruter de nouveaux ambassadeurs du recyclage.

Verallia travaille en partenariat avec les associations verrières (la FEVE, Fédération Européenne du Verre d'Emballage, ABI-VIDRO au Brésil), les collectivités locales, les éco-organismes de verre (CITEO en France, ECOVIDRIO en Espagne, etc.) et les entreprises de traitement du calcin. En l'absence de système de collecte du verre ménager, comme au Chili ou en Argentine, Verallia agit en son nom propre en lançant des campagnes de collecte en partenariat avec des villes proches des usines. En Europe, c'est principalement au travers des actions de la FEVE que le Groupe mène ses actions de sensibilisation auprès du grand public. En 2018, la campagne de communication internationale «Friends of Glass», axée sur la protection des océans, a comptabilisé plus de 5,8 millions de vues sur les réseaux sociaux. La finalité était d'encourager les consommateurs à modifier leur comportement.

Un partenariat italien réalisé en 2019 entre Costa Crociere, Oleificio Zucchi et Verallia Italia.

Le verre d'emballage collecté sur les bateaux Costa Crociere est directement envoyé au centre de traitement de calcin italien Ecoglass. Il est alors nettoyé et transformé en calcin, lequel est directement utilisé pour produire de nouvelles bouteilles d'huile d'olive dans l'usine italienne Verallia Carcare. Ces bouteilles sont ensuite achetées par le producteur d'huile d'olive Oleificio Zucchi, qui les remplit et les revend à Costa Crociere.

Ce sont 30 tonnes de calcin qui ont été collectées en 2019 afin de produire près de 100 000 bouteilles d'huile d'olive.

Ce projet pilote a vocation à être répliqué en Italie et dans d'autres pays européens.

La Charte d'engagements « Verre, 100% Solutions »

En 2019 en France, les acteurs de la chaîne de valeur du verre d'emballage (les producteurs de verre, les éco-organismes, les collectivités, les Metteurs sur le Marché et les organisations professionnelles représentant les distributeurs) ont signé la charte d'engagements « Verre, 100% Solutions ». L'objectif de la charte est d'accélérer et de mobiliser tous les leviers pour que le verre ne devienne jamais un déchet. La charte d'engagements structure une dynamique de progrès continu, acte des engagements concrets et mesurables, et instaure un mécanisme de suivi transparent et régulier. En soutenant le tri, le réemploi et le recyclage, la charte s'inscrit au cœur de la stratégie de la Feuille de Route Economie Circulaire et des objectifs du projet de loi relatif à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire.

NOTRE EXPERTISE UNIQUE DANS LE TRAITEMENT DU CALCIN

Sur la période 2018-2019, le Groupe investit **près de 12,4 millions d'euros** dans ses centres de traitement de calcin.



* Joint ventures

NOS RÉSULTATS

	2017	2018	2019
Taux d'utilisation du calcin externe dans la production (sur nos 32 sites verriers, toutes teintes et tous modèles confondus)	49 %	47 %	49 %

L'analyse de nos résultats

Nous sommes tributaires du gisement disponible, et donc de la collecte des particuliers et du CHR. Les taux de collecte sont très disparates selon les pays et les systèmes de collecte en place.

En 2017, le taux de collecte en Europe est de 76%. Il était auparavant resté stagnant à 74% pendant trois ans - 2014, 2015 et 2016.

DÉVELOPPER L'ÉCO-CONCEPTION POUR DES PRODUITS RESPONSABLES

Dans le secteur des boissons et des produits alimentaires, les emballages en verre sont essentiels : ils assurent le conditionnement, la qualité, la sécurité et véhiculent l'identité des produits. La nécessité mondiale de rendre les emballages plus durables accompagne ainsi la volonté de Verallia de réduire son empreinte carbone en améliorant la performance environnementale de ses produits ; volonté partagée et intensifiée par les attentes des parties prenantes du Groupe. Cela se traduit donc notamment par un allègement du poids des bouteilles et pots, tout en conservant un niveau de valeur perçue par le consommateur final équivalent : l'éco-conception.

L'emballage en verre – sain et inerte – est déjà en lui-même un modèle d'économie circulaire car recyclable à 100 % et à l'infini. Toutefois l'application d'une démarche rigoureuse d'éco-conception permet de réduire son empreinte environnementale et notamment son impact carbone.

Le Groupe encourage ses filiales à engager des démarches d'éco-conception qu'il est intéressant d'appuyer par des études et notamment des analyses de cycle de vie. Verallia France a ainsi commandité en 2019 le cabinet Quantis pour mener une Analyse de Cycle de Vie à titre d'exemple sur une bouteille ECOVA de 495 g produite par Verallia France, utilisée pour conditionner du vin et consommée en France.

Afin d'améliorer son impact sur l'environnement, l'intégration de matières recyclées – calcin – constitue un levier d'action important pour le Groupe. Des choix liés aux caractéristiques du produit peuvent également améliorer significativement son impact tout au long du cycle : la réduction de son poids, le choix de sa teinte, l'optimisation de sa palettisation, sont des points que Verallia intègre lors du développement de ses gammes produits.

C'est en suivant cette démarche Groupe que la filiale française de Verallia a décidé de structurer son approche d'éco-conception et d'intensifier ses interventions de sensibilisation auprès des diverses parties prenantes avec pour objectif chaque année de mettre sur le marché davantage de produits éco-conçus que par le passé. Le choix (ou non) de développer ou de sélectionner dans nos références un produit éco-conçu revient évidemment aux clients.

■ La gouvernance

La démarche d'éco-conception est décentralisée et intégrée au sein de chaque filiale. Chaque pays dispose de sa propre organisation pour déployer la démarche d'éco-conception des produits. Celle-ci est souvent portée par les bureaux d'études (13 centres de développement produits travaillant sur les produits éco-conçus) et des experts du sujet. La R&D intervient en appui aux bureaux d'études, et apporte des outils de conception adaptés à ces enjeux (par exemple des outils de simulation de résistance). Le marketing intervient pour les produits standards et les commerciaux pour les spécialités clients.

■ Nos plans d'actions

⇒ Déployer une démarche rigoureuse d'éco-conception avec la gamme de produits ECOVA

Verallia agit sur les leviers d'amélioration d'impacts environnementaux, et en particulier sur ceux de ses articles dits « standards », développés en interne et disponibles pour tous les clients. La gamme standard « ECOVA » (« Eco » pour éco-conception et « Va » pour valorisation du produit) offre un bon exemple de modèles éco-conçus que Verallia promet. Cette gamme de produits, disponible pour tous les pays, est allégée et développée pour maximiser le nombre d'articles par palettes. Ces produits éco-conçus réduisent en moyenne de 15 % les émissions de CO₂ liées à la production et au transport. En 2019, la gamme ECOVA a poursuivi son développement à l'international. Depuis son lancement en 2009, près de 21 milliards de produits ont été vendus (12,4 % des ventes de Verallia en 2019).



La marge de manœuvre de Verallia est moindre sur les emballages en verre « spécifiques », aussi appelés « spécialités client », qui sont eux développés spécialement à la demande d'un client, sur la base de son cahier des charges précis. Verallia joue néanmoins un rôle de conseil dans ces cas de développement particuliers. Par ailleurs, les clients intègrent de plus en plus les critères de performance environnementale dans leurs cahiers des charges ; Verallia a ainsi développé 131 modèles éco-conçus depuis 2015 référencés « ECOVA ».

⇒ Co-construire des produits éco-conçus avec nos clients

En France, Verallia a notamment conçu une bouteille allégée pour la maison Badet Clément. La maison Badet Clément souhaitait améliorer l'impact environnemental de sa marque Les Javelles, dont la production s'exporte à plus de 70 %.



⇒ Continuer à sensibiliser nos parties prenantes en matière d'éco-conception

Sensibiliser ses parties prenantes et notamment ses clients à l'éco-conception est une priorité pour le Groupe.

En 2019, Verallia a réalisé en France une vingtaine d'interventions pour sensibiliser divers acteurs aux enjeux de la RSE et d'éco-conception. En plus d'échanges réguliers avec ses clients, Verallia a aussi rencontré des associations, des institutions et des designers en formation.

La gamme EGO éco-conçue par Verallia Chile

Au Chili, Verallia a développé en 2015 une gamme de bouteille sous l'appellation EGO (Enhanced Geometric Objects) afin de satisfaire la demande de vins hauts de gamme, sans rompre son engagement environnemental.

La gamme **EGO** se caractérise par :

- > Des bouteilles aux **piqûres très profondes** (61 mm) qui créent un effet d'optique permettant de garder l'impression de poids et de préciosité des bouteilles hauts de gamme.
- > Des bouteilles en moyenne **20% plus légères** que des bouteilles d'aspect similaire.

Une gamme éco-conçue premium dont les ventes sont passées de 100 000 en 2015 à plus de 6 millions de bouteilles en 2019.



Bouteille EGO – 1865 – VSPT

DÉVELOPPER L'ÉCO-CONCEPTION POUR DES PRODUITS RESPONSABLES

Journées Glass School niveau 2

En France Verallia a lancé ses journées Glass School II, dédiées à la découverte de l'économie circulaire de l'emballage en verre. Ces Glass School II sont organisées dans les centres de traitement de calcin du groupe Everglass. Un parcours de sensibilisation sur une journée est proposé : les clients peuvent découvrir l'économie circulaire de l'industrie du verre ainsi que son process de recyclage d'un point de vue théorique puis pratique. L'après-midi de la journée est dédiée à une formation sur l'éco-conception des produits verriers : bonnes pratiques, leviers d'impacts.

Lagamme ECOVA chez Pernod Ricard Espagne

Pour son vignoble Campo Viejo, emblème de La Rioja (région viticole espagnole), Pernod Ricard Bodegas a choisi des bouteilles éco-conçues de la gamme Ecova de Verallia. Le poids des bouteilles est passé de 550 g à 390 g, ce qui a réduit de plus de 30% les émissions de CO2 du cycle de vie complet de ces bouteilles. Le transport des bouteilles a également été optimisé, permettant un acheminement de plus de bouteilles par camion.

NOS RÉSULTATS

	2017	2018	2019
Nombre de bouteilles et pots vendus des gammes Ecova et EGO	1906653593	1876491345	1893540812
Proportion des ventes des gammes Ecova et EGO sur le total des ventes	12,6 %	12,6 %	12,4 %

Ces résultats concernent toutes filiales productrices d'emballages en verre hors Russie.

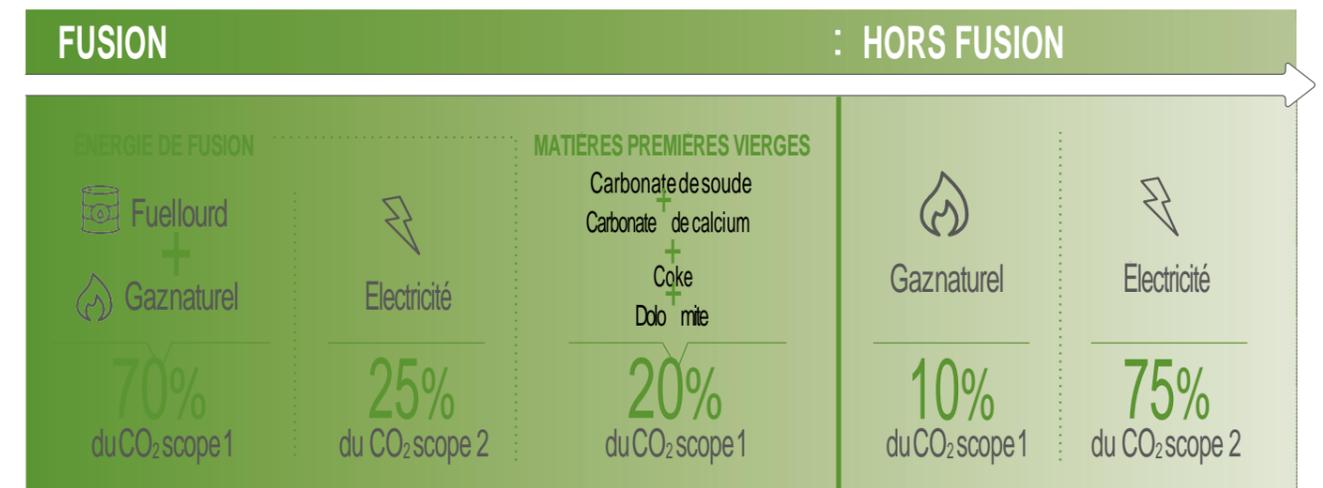
AMÉLIORER L'EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE ET RÉDUIRE NOS ÉMISSIONS DE CO2

C'est dans un contexte de changement climatique majeur, et avec le souci de minimiser l'empreinte environnementale de nos produits pour répondre aux exigences de nos clients et aux aspirations des consommateurs, que nous renforçons notre stratégie environnementale.

Le verre est un matériau sain, recyclable à l'infini sans perte de valeur, dont la mission première est d'emballer, protéger et transporter les aliments et boissons ; cependant sa fabrication implique aujourd'hui une forte empreinte carbone. Il est donc essentiel de faire évoluer l'outil industriel actuel pour tenir compte de la réduction massive des émissions de CO2.

Nous mesurons et travaillons aujourd'hui à la réduction de nos émissions de CO2 de scope 1 et 2¹. Notre poste d'émission le plus fort au sein de nos usines est le poste de fusion verre (la fusion étant la mise en température de matières solides – sable, calcin, carbonate de soude, carbonate de calcium – pour arriver à un mélange vitrifié homogène).

Le schéma simplifié ci-dessous montre la répartition de nos émissions de carbone ; les pourcentages sont donnés à titre informatif et susceptibles d'évolution. Les pourcentages des scopes 1 et 2 sont donnés en regard du total (fusion + hors fusion).



L'ensemble de notre parc fonctionne à 84 % de gaz, 10 % de fuel et 6 % d'électricité sur la partie fusion.

NOS OBJECTIFS CLES

- > **Objectif Monde:** sur la période 2019-2030, réduire de 20 % les émissions de CO2 scope 1 et 2¹ par tonne de verre emballée, soit **2%/tve/an**.
- > Fin 2019, cet objectif a été renforcé par rapport à l'objectif initial annoncé : sur la période 2018-2019, réduire de 1 % les émissions de CO2 scope 1 et 2.

1. Scope 1 et 2

Le Scope 1 'Émissions directes' = émissions de CO2 au périmètre physique de l'usine = matières premières carbonatées, fuel lourd et domestique, gaz naturel (Fusion et hors fusion).
Le scope 2 'Émissions indirectes' = émissions liées aux consommations d'électricité nécessaires au fonctionnement de l'usine.

AMÉLIORER L'EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE ET RÉDUIRE NOS ÉMISSIONS DE CO₂

La gouvernance

La politique EHS globale est impulsée par le Président-directeur général et la direction RSE, puis déployée et animée au niveau de chaque direction. Cf. *Gouvernance de la fonction EHS* « Agir pour la sécurité et le développement de nos équipes ».

En 2019, le Groupe a souhaité renforcer ses actions de réduction d'empreinte environnementale en donnant la priorité à la réduction des émissions de CO₂. L'objectif de réduction applicable à partir de 2020 devient -2% scope 1 et 2 par an entre 2019 et 2030. Pour cela, le Groupe a mis en place une organisation spéciale définie autour de différents chefs de projets. La démarche et les objectifs monde sont déterminés par le PDG et sont retransmis à l'ensemble des directions concernées : industrielle, technique, R&D, EHS, achats (en charge des achats d'énergie renouvelable), et finance. Ce comité de pilotage se réunit tous les 3 mois.

Un réseau spécifique « excellence industrielle » au sein de la direction technique est en place afin de s'assurer du déploiement et de la réalisation des projets et actions, dont notamment ceux ayant un impact direct sur la réduction de consommation d'énergie et d'émissions de CO₂. Ce réseau est animé par un manager sur chacune des régions du Groupe et par un coordinateur dans chacune des usines. Des revues mensuelles et trimestrielles sont assurées par le directeur de l'excellence industrielle afin d'atteindre les objectifs annuels.

Fort de son nouvel objectif de réduction d'émissions de CO₂, le Groupe a intensifié sa stratégie à travers trois étapes clés :

- 1/ Sensibiliser,
- 2/ Mesurer,
- 3/ Réduire.

Afin que chaque collaborateur Verallia et notamment le top management, partage un niveau de connaissances commun sur des problématiques environnementales et sur l'accélération du changement climatique, sensibiliser est la première étape du processus. Cela passe en premier lieu par la compréhension de ce qu'est la RSE et des différents axes d'actions, lors de réunions dédiées au sein du Groupe. Cette présentation est relayée par chaque référent RSE dans le monde afin de sensibiliser le plus grand nombre de collaborateurs.

La **Fresque du Climat** est un autre moyen de sensibiliser les collaborateurs. Il s'agit d'un atelier de 2 h 30 animé par des consultants externes qui s'articule en 3 séquences : l'alignement des connaissances au sujet de la crise climatique et

de la nécessité d'agir ; la présentation des différents leviers d'actions pour Verallia sur ces sujets ; et la réflexion collective sur les solutions concrètes pour activer ces différents leviers. Les 32 directeurs de sites ont déjà participé à cette fresque. Nous avons également organisé dans quatre de nos pays (Allemagne, France, Italie et Espagne) des groupes de travail réunissant différentes fonctions du groupe (EHS, achats, marketing, industrielle, contrôle de gestion etc.). Ces ateliers nous ont permis de sensibiliser et de confronter 70 visions, permettant d'aligner les connaissances et de faire émerger différentes actions possibles pour contribuer à l'objectif de réduction des émissions de CO₂. Cet atelier sera également proposé aux membres du Comité exécutif au premier semestre 2020.

Afin d'améliorer la mesure de nos impacts CO₂ et de communiquer sur notre « engagement énergie climat » auprès de nos clients et investisseurs à grande échelle, nous utiliserons dès 2020 la référence mondiale en matière de collecte et d'évaluation d'impact : CDP (anciennement Carbon Disclosure Project¹). La fréquence du reporting CO₂ sera également intensifiée dès 2020 grâce à un reporting mensuel versus trimestriel effectué par les responsables EHS auprès de la responsable EHS Groupe.

L'ensemble des directions industrielle, technique, R&D et EHS travaillent au quotidien à la **réduction** des émissions de CO₂ du Groupe. En 2019 cela s'est notamment concrétisé par une diminution conséquente de la part du fuel dans le mix énergétique utilisé.

L'ensemble de notre parc fonctionne à 84% de gaz, 10% de fuel et 6% d'électricité sur la partie fusion. Cinq pays ont fini leur conversion complète avec des fours fonctionnant à 95% de gaz et 5% d'électricité (Allemagne, Ukraine, Russie, Espagne - hors Îles Canaries - et Portugal). 2019 a également marqué le déploiement monde de solutions industrielles décrites ci-dessous dans notre politique. De nouvelles actions viendront s'ajouter afin d'atteindre le nouvel objectif de réduction des émissions de CO₂ d'au moins 2% par tonne de verre emballée dès 2020.

Une politique pour adapter nos différents outils industriels au changement climatique

Aujourd'hui, seul notre impact scope 1 et scope 2 est mesuré. Nos objectifs et plans d'action sont principalement établis sur ce périmètre scope 1 et 2.

La démarche du Groupe en matière d'efficacité énergétique cible :

1. L'éradication de toutes les pertes énergétiques identifiées

Une méthode structurée a été mise en place pour permettre une identification exhaustive des pertes énergétiques. Ce programme fait appel à différents types d'outils (audit énergétique, efficacité du rendement des équipements, détection de fuites, etc.).

L'étape suivante a permis de définir des projets d'éradication des pertes identifiées. Un projet est caractérisé par la définition des objectifs, la constitution d'une équipe, le planning de travail et les indicateurs de performance industriels. La mesure de performance s'effectue tous les mois.

2. L'amélioration des outils industriels existants

Tout au long de la durée de vie de nos fours (de 10 à 12 ans, voire dans certains cas 14 ans), le Groupe procède à des améliorations visant à réduire leurs consommations d'énergie. Cela se concrétise par exemple par des améliorations en matière d'étanchéité et d'isolation thermique, d'optimisation de la température du verre, de réglages de combustion ou encore d'ajustement des volumes d'air de combustion.

Le Groupe a continué de déployer dans les régions pour lesquelles le Pouvoir Calorifique Inférieur (PCI) varie, un système de régulation du PCI en temps réel, afin d'optimiser la combustion en continu. Les fours sont ainsi moins consommateurs d'énergie et plus respectueux de l'environnement. A fin 2019, 35% des fours Verallia ont été équipés. Un programme identique sera déployé pour les feeders¹ dès 2020.

3. La recherche et le développement dans une industrie 4.0 moins énergivore

L'énergie étant principalement consommée lors de la fusion du verre, chaque nouvelle construction de four est l'occasion d'améliorer les performances du Groupe dans ce domaine.

Le Groupe investit pour introduire l'intelligence artificielle dans ses usines - Industrie 4.0. Des capteurs sont progressivement installés tout au long de la chaîne de production avec pour objectif de contribuer à la régulation de la production en temps réel, et ainsi de stabiliser la production, la qualité et d'optimiser les consommations d'énergie.

Nos plans d'actions spécifiques

Des actions s'appuyant sur les principes d'économie circulaire.

Des initiatives s'appuyant sur les principes d'économie circulaire permettent la récupération de l'énergie consommée, en extrayant la chaleur fatale² de nos installations pour le chauffage de bâtiments du Groupe ou de villes voisines, tel que cela a été mis en œuvre en Allemagne il y a quelques années ou en France récemment.

⇒ Premiers pas vers un transport plus vert

En ce qui concerne les fournisseurs de matières premières, Verallia est toujours à la recherche d'acteurs locaux pour réduire l'impact du transport et ainsi minimiser l'impact environnemental. Par exemple, le choix du transport multimodal effectué par l'Italie permet de transférer certains flux de camions vers d'autres transports comme le maritime et le ferroviaire. Cela permet de réduire l'empreinte carbone du Groupe, qui veille aussi à privilégier une nouvelle génération de camions fonctionnant au gaz naturel liquéfié (GNL), moins polluant que l'essence.

Récupération de chaleur fatale²

Sur le site de Neuburg (Allemagne), grâce à un échangeur thermique mis en place en 2015, la chaleur des fours est récupérée et utilisée pour le réseau de chaleur de la ville.

Bénéfice pour la ville : 23,7 GWh en 2019 (soit environ 7% de la consommation de l'usine)

Sur le site de Wirges (Allemagne), un récupérateur de chaleur fatale sur les 2 fours de l'usine a été mis en place fin 2013 et a permis de réduire drastiquement les consommations de gaz pour le chauffage du site (réduction de 86% correspondant à 10 GWh de gaz naturel et des émissions de CO₂ diminuées de 2000 tonnes par an).

Sur le site de Saint-Romain-Le-Puy (France), grâce à l'investissement en 2018 d'un système de récupération de chaleur fatale des arches de recuisson pour chauffer l'usine et l'eau chaude sanitaire, l'émission de près de 500t de CO₂ a pu être évitée en 2019 (soit une consommation de gaz naturel divisée par deux pour ces postes = -2500 MWh).

1. <https://www.cdp.net/fr>

1. Feeder = canal de distribution qui alimente en verre les machines à partir de l'extrémité avant du four. Le rôle étant de maintenir la température et d'homogénéiser le verre jusqu'à l'arrivée à la machine.

2. La chaleur fatale est la chaleur résiduelle issue d'un procédé et non utilisée par celui-ci.

⇒ **Vers une énergie plus «verte»**

Un accès durable à des sources d'énergie renouvelable compétitive est un levier important pour atteindre notre objectif de réduction de nos émissions de CO2. Ainsi la réduction du contenu carbone de notre mix énergétique complètera l'effet vertueux de l'amélioration de l'efficacité énergétique de nos unités de production. C'est pourquoi nous lançons sur 2020 un projet d'évaluation et d'intégration des énergies renou-

velables. L'objectif est de sécuriser un approvisionnement en énergie verte en définissant un panel de solutions (solaire, éolien...), dont la mise en œuvre dépendra de chaque pays.

À noter : l'usine de Mendoza en Argentine a choisi de réduire dès 2019 son impact scope 2.

50% de son électricité est de l'énergie éolienne.

CHIFFRES CLÉS

Certifications ISO 50001 :

4 sites allemands **3** sites ibériques

25% du budget de R&D 2019 investi sur l'efficacité énergétique des fours

NOS RÉSULTATS

	2017	2018	2019
tCO2 émises/ tonne de verre emballée scope 1 ¹	0,444	0,438	0,426
tCO2 émises/ tonne de verre emballée scope 2 ²	0,098	0,085	0,084
tCO2 émises/ tonne de verre emballée scope 1 et 2	0,542	0,523	0,510
Émissions directes de CO2	2 532 736	2 548 698	2 479 512
Émissions indirectes de GES (achats d'électricité, vapeur, eau chaude)	557 376	496 217	487 825

Analyse de nos résultats

Émissions de CO2: Sur le scope 1, nous observons une réduction de -2,8% entre 2018 et 2019.

À partir de 2019, nous intégrons à nos objectifs le scope 2, et utilisons comme facteurs d'émission de CO2 liés à l'énergie, ceux de l'IEA : International Energy Agency. Nous avons utilisé ces mêmes facteurs d'émission IEA pour calculer nos émissions de CO2 scope 2 de l'année 2018.

Sur le total scope 1 et 2, nous notons ainsi une réduction de -2,5 % tCO2/tve entre 2018 et 2019.

Si l'on regarde en valeur absolue, le scope 2 représentait en 2018: 496 217 tonnes de CO2. Notre dernier rapport RSE mentionnait pour 2018 la valeur de 442 322 qui correspondait à l'utilisation d'une source différente de facteurs d'émission que celle de l'IEA aujourd'hui utilisée, ce qui explique la variation.

Quelques actions expliquant les améliorations:

- Conversion maximale des fours au gaz naturel au lieu du fuel lourd, tout en respectant les limites d'émissions atmosphériques grâce à des mesures primaires.
- Reconstructions de quatre fours (Lagnieu, Burgos, Villa Poma, Rosario).

1. Le Scope 1 «Émissions directes» = émissions de CO2 au périmètre physique de l'usine = matières premières carbonatées, fuel lourd et domestique, gaz naturel (Fusion et hors fusion).

2. Le scope 2 «Émissions indirectes» = émissions liées aux consommations d'électricité nécessaires au fonctionnement de l'usine.

OPTIMISER L'UTILISATION DE L'EAU ET RÉDUIRE LES DÉCHETS

La protection des ressources en eau est l'une des problématiques environnementales les plus importantes pour Verallia. 14 sites Verallia sont exposés à un risque de stress hydrique de moyen à haut. Aucun site n'est en zone de stress hydrique extrêmement haut¹.

Concernant les déchets, nos sites en produisent très peu (hors reconstructions de fours). Le Groupe s'efforce cependant de les réduire et de les recycler au maximum dans un

Une politique pour réduire l'utilisation d'eau et les déchets produits

Le standard eau de Verallia fournit des règles applicables pour préserver la ressource: **11 règles d'or** pour tous les sites industriels.

et de rejets, et identifier tout écart :

- Les installations de prélèvement doivent être équipées d'un compteur (avec traitement informatisé des données) d'ici fin 2021.
- Les volumes rejetés sont suivis chaque semaine.
- Une analyse des rejets (température, pH, matières en suspension, DBO5, DCO et total des hydrocarbures) des eaux industrielles et des eaux pluviales est effectuée au moins une fois par an par un organisme accrédité.

Des actions (préventives et correctrices) sont engagées pour s'assurer du respect des limites, du traitement efficace des effluents et du stockage sécurisé des produits (conteneurs étiquetés, bacs de rétention vides, tuyaux d'acheminement du fuel lourd en bon état, kits antipollution présents dans les zones à risque).

NOS OBJECTIFS CLES

- > **Objectif 2015-2020**
-5% de consommation d'eau dans les usines verrières
- > **Objectif 2015-2020**
+5% de déchets recyclés dans les usines verrières

La gouvernance

La gouvernance en matière d'eau et de déchets est dirigée par les responsables EHS. La direction générale est décisionnaire quant à la partie investissements. Cf. *Organigramme simplifié de la fonction EHS* du chapitre «Agir pour la sécurité et le développement de nos équipes».

Nos plans d'actions

⇒ **Protéger la ressource en eau**

Pour refroidir le calcin ou les équipements et économiser ainsi la ressource en eau, les circuits d'eau de Verallia fonctionnent en boucles semi-fermées : dans la plupart de nos usines, l'eau est recyclée pour de nombreux usages de refroidissement ; après traitement et refroidissement elle peut être réutilisée. Afin de garantir un niveau de qualité satisfaisant, des apports en eau extérieure sont nécessaires.

Le premier poste de consommation d'eau est le refroidissement des chutes de production. Si une partie de la production n'a pas le niveau de qualité attendu, le verre considéré comme une chute de production est alors refroidi pour être transporté puis recyclé dans le four. L'eau de refroidissement est débarrassée des restes d'huiles et particules, et réutilisée pour refroidir de nouvelles chutes de production.



1. source : <http://www.wri.org/applications/maps/aqueduct-atlas>

OPTIMISER L'UTILISATION DE L'EAU ET RÉDUIRE LES DÉCHETS

Les eaux de refroidissement des équipements (compresseurs par exemple) sont le deuxième poste de consommation d'eau. Ces circuits fonctionnent en boucles fermées grâce à des tours aéroréfrigérantes.

D'autres usages d'eau ponctuels sont destinés à la reconstruction des fours.

Le suivi de l'application des actions du standard eau a débuté et passera par le coaching des standards environnement (comme pour la sécurité et la santé). Des actions d'amélioration techniques sont aussi mises en place : par exemple pour les eaux de coupe de la paraison, le benchmark entre les sites a permis de réduire de 4 à 5 fois les consommations d'eau.

CHIFFRES CLÉS

4,3 kg de déchets non recyclés par tonne de verre emballée

⇒ Réduire les déchets

Plusieurs actions ont été menées pour limiter le plus possible les déchets, les traiter, ou les réintégrer dans le circuit interne ; elles sont regroupées dans un catalogue de bonnes pratiques.

Quelques exemples de ces bonnes pratiques sont :

- L'organisation des zones de stockage
- L'identification des bacs de collecte avec des couleurs communes
- Les meilleurs modes de gestion par type de déchet
- La réduction des déchets à la source (tri et lavage des chiffons ou des gants souillés, remplacement de produits dangereux par des produits non dangereux).

Ex : déchetterie Italie (site Villa Poma)

NOS RÉSULTATS

	2017	2018	2019
Consommation d'eau (m3/tonne de verre emballée)	0,569	0,583	0,630
Pourcentage de recyclage de nos déchets	69%	51 %	62 %
Prélèvements totaux d'eau (m3)	3 241 798	3 389 114	3 671 417
Quantité de déchets produits (tonnes)	66 864	53 010	65 385

■ Analyse de nos résultats

Consommation d'eau : la consommation 2019 est en moyenne de 0,63 m³ / tonne de verre emballée. Après plusieurs années d'amélioration (-5% entre 2015 et 2018), la consommation augmente de 8% entre 2018 et 2019. Des problématiques particulières dans trois usines ont contribué à plus de 60% de la dégradation :

- Sur un site, des canalisations datant de 1970 et des tours aéroréfrigérantes en mauvais état ont été source de fuites importantes, traitées fin 2019 et début 2020. Pour pallier à cela, des inspections régulières sont effectuées et de nouvelles tours aéroréfrigérantes seront installées en 2020.
- Un autre site a rencontré des problèmes qualité et donc plus de calcin interne à refroidir.
- Enfin, sur l'un de nos sites, des fours en fin de vie ont eu à subir des réparations à chaud (six en un an sur deux fours) nécessitant d'importantes quantités d'eau.
- Certains sites ont pu grâce à des actions courant 2019 réduire leurs consommations de manière significative :

Chalon-sur-Saône (France) : -19 %

- > Nettoyage des bassins de décantation et retrait des boues
- > Nettoyage des tuyauteries
- > Remise en état de l'instrumentation appoint d'eau des machines IS
- > Sensibilisation du personnel

Zorya (Ukraine) : -11 % grâce à des contrôles plus fréquents des volumes d'eau consommés.

Déchets

Concernant le pourcentage de recyclage de nos déchets, il est de 62% en 2019, soit en hausse de +11% par rapport à 2018. Nous pouvons noter l'amélioration de l'usine de Lagnieu qui a recyclé 100% de ses poussières d'électrofiltres. Un autre indicateur de performance notable : la diminution de 13% de la quantité de déchets non valorisés par tonne de verre emballée en 2019 par rapport à 2018. Cette diminution montre la réduction des déchets à la source grâce par exemple au recyclage des boues calcin, des poussières d'électrofiltres et des déchets de composition dans le four.



VISER L'EXCELLENCE DANS LA QUALITÉ DE NOS PRODUITS

Verallia veille chaque jour à la qualité de ses produits. Des procédures complètes et robustes sont mises en place afin d'encadrer la fabrication et le contrôle qualité de nos produits.

Malgré l'application de procédures robustes et complètes encadrant la fabrication et le contrôle qualité de nos produits, un défaut critique de production peut survenir sans être détecté, situation d'autant plus grave que nos produits une fois remplis, sont destinés à être commercialisés et consommés sur le marché final. Il pourrait en résulter notamment une forte et durable détérioration de la réputation de Verallia auprès de notre client voire auprès du grand public et au-delà des frontières nationales. Ainsi viser l'excellence qualité pour nos produits, c'est répondre à deux enjeux majeurs :

- Le premier lié aux nouvelles exigences clients qui sont en lien avec les marchés sur lesquels ils interviennent. La fourniture de certifications par Verallia est de plus en plus demandée avec des cahiers des charges toujours plus exigeants.
- Le second lié à la réglementation stricte en matière de sécurité alimentaire (Règlement (CE) No 178/2002 du Parlement Européen et du Conseil du 28 janvier 2002). Les certifications ISO 22000 que nous avons obtenues couvrent le respect de ce règlement.

■ La gouvernance

En 2019, une direction qualité Groupe, rattachée au directeur industriel a été créée. Les équipes qualité au niveau des pays et des sites sont liées de manière fonctionnelle à la direction qualité Groupe.

Une organisation verticale similaire est tenue au niveau de chaque division monde : le directeur qualité de chaque division reporte au directeur industriel division qui communiquera directement à la direction qualité Groupe.

Chaque mois, des comités qualité faisant intervenir la direction industrielle et la direction générale de chacune des divisions sont organisés. Ils ont pour objectif de travailler à l'amélioration des standards en place, en capitalisant sur les problèmes qualité internes et réclamations clients.

■ La politique qualité

Afin de viser l'excellence dans nos produits, un plan d'amélioration qualité s'articulant autour de quatre axes a été lancé en 2019 au niveau du Groupe. Chaque site construit par la suite sa politique qualité locale, en suivant la ligne directrice impulsée par le plan d'amélioration qualité.

NOS OBJECTIFS CLES

- > Améliorer constamment le taux de satisfaction de nos clients au travers des démarches d'amélioration continue de l'entreprise
- > **Objectif 2017-2020 : réduction des réclamations de 50%**¹
- > **100% de sites certifiés ISO 22000 (sécurité alimentaire) en 2021.**

1. Nombre de réclamations avérées / 100 000 000 de contenants livrés



■ Les 4 axes du plan d'amélioration qualité

1. L'Analyse des Causes Racines (ACR), plus qu'une méthode pour résoudre des problèmes, il s'agit d'un véritable changement d'attitude face à ces derniers. En 2019, le changement s'intensifie et regroupe :

La revue et la mise en œuvre du « ACR next Step » intégrant les notions du « San Gen Shugi » et les premières étapes préparant la capitalisation des bonnes pratiques. L'attitude San Gen Shugi est un état d'esprit qui guide le comportement d'un individu face à un problème. Le principe est que l'on ne peut pas comprendre un problème sans l'observer soi-même sur la base de faits réels et de données chiffrées.

L'accompagnement du personnel par la mise en œuvre d'un module de formation et son déploiement par les régions.

L'établissement d'un référentiel « ACR next step » permettant d'évaluer chaque acteur engagé (évaluation de « simple participant » à « coach »), et de suivre la montée en expertise sur la démarche.

La mise en œuvre d'un processus de management des réclamations clients global au niveau du Groupe engageant les régions ainsi que la direction technique.

2. La maîtrise qualité tout au long du processus de production

Cette maîtrise nécessite :

Des audits techniques de l'ensemble du parc de machines d'inspection afin de corriger immédiatement les non-conformités et d'établir un plan d'optimisation de ces moyens.

La définition et mise en œuvre des standards de réglage des machines d'inspection sur l'ensemble des usines verrières.

L'évaluation des compétences et accompagnements des utilisateurs des machines d'inspection.

La mise en œuvre d'un outil de simulation des paramètres de formage permettant d'anticiper les réglages des équipements et de les optimiser par rapport au risque de génération de défauts.

L'installation de capteurs tout au long de la chaîne de production afin de maîtriser la production et la qualité.

3. La prévention et l'adaptation de nos plans de contrôle

Des outils de simulation ont été développés par la R&D du Groupe. Ces derniers permettent d'évaluer la tenue des spécifications mécaniques et thermiques des bouteilles et pots virtuellement et d'en optimiser les résultats au bon niveau de qualité attendu par nos clients.

Un plan de formation destiné à l'ensemble de nos designers industriels a été engagé fin 2019.

Dès 2020, notre objectif est de déployer l'utilisation de ces outils dans nos centres de développement produits afin d'ajuster nos plans de contrôle et d'améliorer l'existant.

4. Le respect de la réglementation sur la Sécurité Alimentaire

En tant que producteur d'emballages alimentaires, Verallia doit se conformer à la réglementation européenne sur les denrées alimentaires. Le système de contrôle existant est conçu afin de mettre en œuvre toutes les mesures de sécurité nécessaires permettant la certification de nos usines.

En 2019, 25 des 32 usines verrières du Groupe sont certifiées ISO 22000 (sécurité alimentaire).

Un réseau de référents par site sera constitué en 2020 afin de développer un référentiel cohérent concernant les principes clés de fonctionnement des exigences des réglementations.

Un module e-learning sera créé pour sensibiliser les salariés à la responsabilité qui est celle d'un producteur d'emballages alimentaires. Les fonctions ciblées seront en priorité celles de la production, de la supply chain, des ventes et des achats.

VISER L'EXCELLENCE DANS LA QUALITÉ DE NOS PRODUITS

CHIFFRES CLÉS 2019

100 % de nos usines verrières sont certifiées ISO 9001

78 % de nos usines verrières sont certifiées ISO 22000 (sécurité alimentaire)

32 audits techniques ont été réalisés sur plus de 800 équipements de contrôle dans toutes nos usines verrières.

NOS RÉSULTATS

	2017	2018	2019
% de sites certifiés ISO 22000	68 %	68%	78%
Réduction des réclamations* (Nombre de réclamations avérées / 100 000 000 de conteneurs livrés)	Année de référence	-25%	-45%

*Réductions exprimées par rapport à notre référence 2017

Analyse de nos résultats

À ce jour les résultats obtenus sont en ligne avec nos ambitions et les axes d'améliorations du plan défini, répondant à l'atteinte des besoins de nos clients externes et internes. Le processus d'amélioration continue est particulièrement engagé dans l'objectif double de capitaliser et de renforcer notre savoir et notre expertise, en remettant en cause, le cas échéant, nos acquis dans la quête de l'excellence qualité.

RESPECTER LES RÉGLEMENTATIONS APPLICABLES ET LUTTER CONTRE LA CORRUPTION

La pérennité de Verallia ne peut se concevoir sans le partage de valeurs communes à l'ensemble du Groupe. Ainsi, Verallia a réaffirmé en 2017 les principes qui ont guidé l'ensemble de ses sociétés et de ses équipes au fil du temps dès les années 2000, au travers de quatre valeurs cardinales qui sont le socle de son Code de Conduite : attention portée aux clients ; respect des personnes, des lois et de l'environnement ; responsabilité et sens du résultat ; travail d'équipe.

Ce Code est ainsi le fondement des actions du Groupe en matière d'éthique des affaires, le point commun qui réunit la communauté d'hommes et de femmes qui travaille chez Verallia et pour Verallia. Il a pour objectif non seulement le respect des lois et réglementations mais aussi des politiques du Groupe et de ses valeurs.

La culture de conformité qui anime le Groupe se développe au travers de ce code et cette culture est alimentée par un programme de conformité qui contribue à renforcer la valeur Respect des Lois et les obligations qui en découlent.

Dans ce cadre-là, l'adhésion du Groupe au Pacte Mondial des Nations Unies (United Nations Global Compact) vient illustrer ses quatre valeurs et renforcer son engagement à promouvoir au travers son programme de conformité les principes relatifs aux droits de l'homme, au respect de l'environnement, aux normes du travail, et à la lutte contre la corruption. De même, le Groupe est-il particulièrement attentif à travailler sur les cinq Objectifs de Développement Durable (ODD) de l'Organisation des Nations Unies qu'il a choisi comme axe de travail. Enfin, le Groupe estime agir en conformité avec les règles fiscales des pays où il est présent et s'acquiesce de ses obligations déclaratives dans les délais requis. Le Groupe Verallia n'a donc pas mis en place de structure visant à l'évasion fiscale.

NOTRE OBJECTIF CLE 2020

- > Former 100% des nouveaux cadres embauchés en 2020 aux programmes de formation Conformité Comply (droit de la concurrence) et ABC (lutte contre la corruption et respect des règles relatives aux sanctions économiques) dans leur première année de travail au sein du Groupe!

La gouvernance

La mise en œuvre du programme conformité du Groupe repose sur un réseau conformité d'environ une cinquantaine de correspondants (cadres fonctionnels ou opérationnels).

Les actions des correspondants sont coordonnées par les politiques insufflées par la direction générale Groupe et impulsées par les directions générales des Régions et des pays. Ils assurent ainsi la diffusion des politiques et l'animation des équipes opérationnelles sur les sujets de conformité, actions pour lesquelles ils sont épaulés et coordonnés par un comité de conformité (régional ou pays) dont dépend leur société d'appartenance. Des comités conformité ont ainsi été mis en place dans le Groupe au niveau de la France, de l'Europe du Nord et de l'Est, de l'Italie, de la Péninsule ibérique et de l'Amérique latine. Ces comités peuvent exprimer toute suggestion sur la façon d'améliorer l'efficacité de l'application du Code de conduite et de se conformer aux lois, règles et politiques applicables, dans les domaines du programme conformité du Groupe ou tout autre qu'ils pourraient identifier. Ces comités réunissent en général à minima le directeur général de la société ou de la Région, le directeur financier, le directeur juridique, le directeur des relations humaines, le cadre en charge des risques et celui de l'audit et du contrôle interne du même périmètre, le ou les correspondants conformité. Le correspondant conformité est membre de droit du comité conformité de sa région ou de sa société d'appartenance.

RESPECTER LES RÉGLEMENTATIONS APPLICABLES ET LUTTER CONTRE LA CORRUPTION

Les correspondants s'appuient également de façon opérationnelle sur la direction de l'audit et du contrôle interne qui vérifie l'application effective des règles et procédures et les cadres qui sont formés aux programmes de conformité. Le Groupe s'est ainsi fixé comme objectif de former chaque nouveau cadre aux politiques de conformité dans sa première année de travail au sein du Groupe.

Un comité de conformité Groupe, dont les travaux jusqu'à fin 2019 ont été fusionnés avec les travaux sur les risques de la Société, assure un suivi des actions réalisées et valide les thématiques à soutenir et les plans d'actions futurs. Il propose les mesures supplémentaires visant à assurer l'efficacité de l'application du Code de conduite et à se conformer aux lois et politiques applicables dans les domaines, entre autres, des lois sur la concurrence, la prévention de la corruption, la gestion des données personnelles et les embargos et sanctions financières.

Le comité de conformité Groupe réunit notamment des

membres du Comité exécutif (Comex), le directeur juridique et le responsable conformité Groupe ainsi que le directeur du contrôle interne et le directeur des risques et un ou plusieurs opérationnels.

Afin de renforcer la gouvernance du programme conformité du Groupe suite à l'admission aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext à Paris des actions ordinaires composant le capital social de Verallia SA, il a été décidé que le programme de conformité fera l'objet à compter de 2020 d'un suivi par le Conseil d'Administration de la Société mis en place suite à cette admission.

À ce jour, le programme de conformité suivi par le réseau conformité s'articule autour des thèmes principaux suivants :

- **La prévention de la corruption,**
- **Le respect des règles en matière de droit de la concurrence,**
- **Le respect des règles relatives aux sanctions économiques et aux embargos.**

■ Un programme de conformité, socle des politiques du Groupe

Toutes les politiques du Groupe en matière de conformité sont diffusées au sein des régions et des filiales de la même façon et selon le cheminement suivant :

La politique	Elle est définie au niveau du Groupe par la direction générale avec l'appui de l'organisation décrite ci-dessus. La politique du Groupe prend racine dans la réglementation locale et internationale à laquelle le Groupe est soumis et sur le retour d'expérience des régions et des pays.
Le déploiement	Il s'agit de la mise à jour des procédures, codes ou processus qui accompagnent la politique du Groupe et le lancement de son déploiement à travers les correspondants conformité. Différents outils sont également mis à disposition pour mettre en œuvre le programme conformité du Groupe notamment : un intranet dédié intitulé Conformité où sont disponibles les politiques et où sont rappelés les outils. A disposition, la publication de guides pratiques, un dispositif d'alertes professionnelles.
La formation	Le contenu pédagogique, les modalités (présentiel ou e-learning ou les deux), la population à former et le planning proposé.
Le contrôle	L'intégration des nouveaux processus dans les programmes d'audit interne et la réalisation des audits internes ou externes, menés par des cabinets spécialisés, pour s'assurer de la bonne mise en place des processus et politiques Groupe.



RESPECTER LES RÉGLEMENTATIONS APPLICABLES ET LUTTER CONTRE LA CORRUPTION

⇒ La prévention de la corruption

Un premier programme d'action avait été mis en œuvre à partir du début des années 2010. Il a été récemment enrichi sur la base de la législation française relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et le trafic d'influence et à la modernisation de la vie économique.

Ce programme repose notamment sur une analyse des risques, un code de conduite anti-corruption, code intégré au règlement intérieur des sociétés en France, des politiques internes (cadeaux, conflits d'intérêts, intermédiaires), une ligne d'alerte. Il sera enrichi en 2020 d'un programme de formation complémentaire en présentiel dans tous les pays du Groupe sur une base commune présentée au Comité de Direction Générale du Groupe en 2019 (Comex). Cette formation sera traduite dans les langues du Groupe.

⇒ Le respect des règles en matière de droit de la concurrence

Le plan d'action en matière de respect des règles de droit de la concurrence repose sur une formation de base disponible en e-learning et que chaque nouveau manager doit réaliser dans l'année de son intégration au Groupe. Un travail a été réalisé en 2019 sur les outils d'e-learning et de gestion des salariés avec pour objectif de pouvoir demander à chaque cadre identifié comme appartenant à une population à risques et ayant réalisé la formation en ligne depuis plus de deux ans, de refaire cette formation. Par ailleurs en 2019, suite à des audits réalisés sur la bonne application des règles en matière de droit de la concurrence par un cabinet conseil extérieur, des thèmes spécifiques ont été sélectionnés et ont donné lieu à des formations en présentiel en France et en Italie. Une politique sur le thème de la participation aux Associations Professionnelles et un guide de bonnes pratiques (ce dernier revu en 2018), ont été élaborées et mis à disposition des directions commerciales.

⇒ Le respect des règles relatives aux sanctions économiques et aux embargos

Une politique sur le thème respect des règles relatives aux sanctions économiques et aux embargos a été adoptée en 2016.

En 2018 et 2019, la formation en présentiel a été favorisée pour les populations commerciales travaillant à l'export et celles des achats. Cette formation a été mise à disposition sur l'intranet Conformité afin que chaque salarié puisse y avoir accès. Par ailleurs, un outil de screening a été mis à disposition, outil qui peut être utilisé dans le cadre d'un audit sur les nouveaux fournisseurs et nouveaux clients. Des formations en présentiel des équipes sur le thème et sur l'utilisation de l'outil de screening ont été organisées.

■ Les principales actions 2019:

⇒ Formation en présentiel des membres du Comex sur la lutte contre la corruption

Le programme utilisé est celui qui sera le tronc commun des formations déployées en 2020 dans tous les pays du Groupe auprès des populations à risque.

⇒ Audit interne sur les agents

L'audit a été mené sur les principales sociétés des deux Régions européennes du Groupe sur la base de la politique agents commerciaux/intermédiaires mise en place en 2016. Suite aux résultats de cet audit, la politique agent/intermédiaire a été revue et des plans d'actions ont mis en place sur certaines sociétés du périmètre audité.

⇒ Formation des commerciaux sur des thèmes spécifiques en droit de la Concurrence

Des formations en présentiel en France et en Italie sur les relations des commerciaux avec leur circuit de distribution, et sur la gestion de l'information concernant les concurrents ont été réalisés.

NOS RÉSULTATS

% de nouveaux cadres embauchés dans l'année formés à notre programme conformité (comply et ABC)

2018	2019
Comply : 79 %	Comply : 62 %
ABC : 77 %	ABC : 57 %

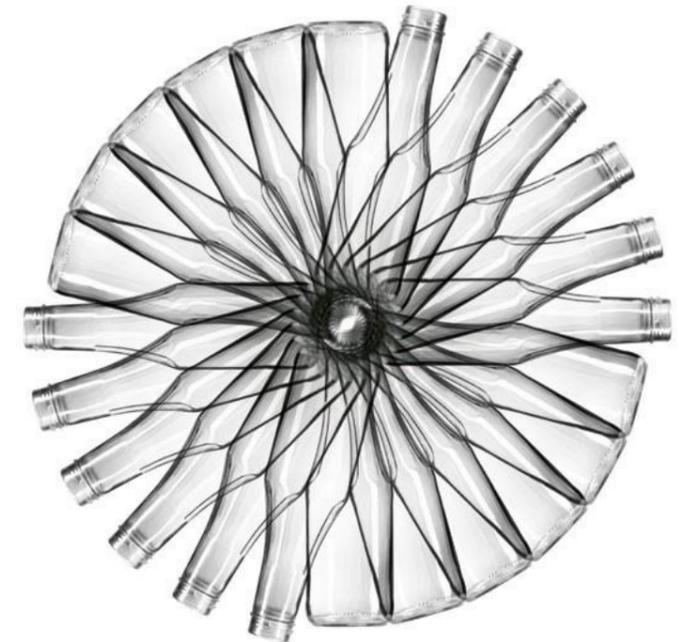
Ces résultats sont hors Inde et USA.

■ Analyse de nos résultats

La plateforme UNIVERRA sur laquelle sont installées les formations e-learning permet de suivre le pourcentage de salariés inscrits ayant effectivement suivi la formation et le taux de réussite de la formation. Les directions des ressources humaines choisissent les salariés à former conformément à la politique de conformité définie par le Groupe. La plateforme est ouverte à tous les pays du Groupe¹.

Sur la base des résultats 2019, les objectifs de formation des nouveaux cadres embauchés ont été maintenus et renforcés : former 100% des nouveaux cadres embauchés aux programmes de formation Conformité Comply (droit de la concurrence) et ABC (lutte contre la corruption et respect des règles relatives aux sanctions économiques) dans leur première année de travail au sein du Groupe². Il a été également décidé de relancer une campagne auprès des cadres ciblés en 2019 qui n'avaient pas suivi la formation en ligne.

De nouveaux modules e-learning notamment en droit de la concurrence et sur le respect des règles relatives aux sanctions économiques seront mis en place.



1. Hors Inde et USA du fait de la petite taille des filiales implantées dans ces pays
2. Hors Inde et USA.

AVOIR DES PRATIQUES D'ACHATS RESPONSABLES

Dans le cadre de l'intensification de sa démarche RSE, le groupe Verallia a renforcé le volet achats responsables en 2019. Verallia compte aujourd'hui 10 000 fournisseurs actifs, principalement localisés dans nos pays d'implantation (Europe, Amérique latine, Russie). Les achats représentent 1,6 milliard de dépenses annuelles dont la moitié est constituée d'énergie et de matières premières. Ces deux catégories cumulent près de 1 000 fournisseurs actifs. La majorité de ces fournisseurs sont locaux à l'exception des fournisseurs de carbonate de soude ou de certains produits chimiques.

Les autres segments principaux d'achats sont respectivement les achats investissements (1 500 fournisseurs), le transport (700 fournisseurs), les achats de productions incluant le consommables (2 000 fournisseurs), le packaging (1 700 fournisseurs) ainsi que les achats généraux et autres achats de faibles montants (3 500 fournisseurs).

Les actions mises en place cette année ont eu pour objectif d'étendre l'application de l'une des quatre valeurs du Groupe : le respect des personnes et de l'environnement, tout au long de nos filières d'approvisionnement.

NOS OBJECTIFS CLÉS

- > Contrôle systématique de notre base fournisseurs via l'outil de cartographie des risques AFNOR, testé et déployé en 2019.
- > Si le risque est supérieur à 80% dans l'outil AFNOR, recourir aux évaluations RSE des organismes de notation ECOVADIS et ACESIA puis, si nécessaire, aux audits RSE pour les fournisseurs identifiés à risque élevé.
- > En complément, évaluer systématiquement en 2020 tous nos fournisseurs de matières premières critiques.

La gouvernance

Les achats et approvisionnements du Groupe sont placés sous la responsabilité de la direction des achats, composée d'un directeur coordonnant la totalité de la fonction achat du Groupe et d'une équipe d'acheteurs responsables des familles stratégiques d'achat.

Le Groupe dispose également de directions des achats au sein de ses filiales. Certains achats sont mutualisés régionalement entre différentes sociétés du Groupe (ex. Ibérie, Amérique du Sud), en particulier ceux des achats d'énergie, de matières premières, ainsi que les frais généraux.

Une politique

Verallia dispose d'une politique achats responsables, valide pour l'ensemble des filiales. Elle se décline autour des exigences environnementales, légales et sociales du Groupe.

CHIFFRES CLÉS

1,6 milliard d'euros d'achats

Plus de 10 000 fournisseurs actifs

Nos plans d'actions

L'identification du risque RSE dans notre panel fournisseurs

- ⇒ Formation et diffusion de notre outil de cartographie des risques RSE fournisseurs (outil AFNOR) dans nos filiales (France, Allemagne, Ibérie, Italie, Ukraine, Russie, Pologne, Brésil, Argentine et Chili).
- ⇒ Lancement de campagnes d'évaluations RSE de nos fournisseurs avec l'outil ECOVADIS, (160 fournisseurs invités dont 54 évalués depuis septembre 2019).
- ⇒ Mise en place d'un canal d'alerte permettant aux collaborateurs Verallia de remonter les mauvais comportements RSE observés lors de leurs interventions sur les sites de nos fournisseurs (« The Responsible Eye »). Trois retours collaborateurs à ce jour.
- ⇒ Lancement d'audits fournisseurs RSE dès 2020 selon les évaluations réalisées (les fournisseurs ayant une mauvaise notation ECOVADIS (<30), étant en alerte pays ou ayant une note AFNOR (>80) seront audités)

⇒ Une action en interne auprès des fonctions achats du Groupe

Chaque acheteur, nouvel entrant et l'ensemble des collaborateurs exposés aux relations avec les fournisseurs, sont sensibilisés aux enjeux RSE. Ils ont pour obligation de signer la charte « relation fournisseurs » incluant un chapitre RSE. Ils doivent également réaliser un module de formation « achats pour tous » comportant un chapitre RSE et signer la charte obligatoire en fin de module.

La mobilisation de nos fournisseurs autour d'une dynamique RSE vertueuse

- ⇒ Insertion de critères RSE dans nos procédures achats, relatives à la conduite de nos appels d'offres.
- ⇒ Signature systématique de la charte fournisseur, incluant un chapitre RSE partout nouveau fournisseur homologué.
- ⇒ Intégration de critères de recyclage et de valorisation des déchets dans nos appels d'offres et contrats d'achats de matériel informatique (exemple : appel d'offres pour nos équipements informatiques pour le Groupe).
- ⇒ Campagne d'évaluation de la conformité de nos fournisseurs vis-à-vis des dispositifs réglementaires liés aux « minéraux du conflit ». (Exemple : contrôle du sourcing des solutions de traitement de surface contenant de l'étain, afin de s'assurer que nos fournisseurs sourcent hors des zones de conflit)



CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT DES COMMUNAUTÉS

NOS OBJECTIFS CLES

- > **Poursuivre le programme climat** en partenariat avec PUR Projet afin de compenser chaque année **1 % des émissions de CO2¹ du Groupe** et planter plus de **500 000 arbres** sur une première période de cinq ans.
- > **Poursuivre l'engagement** envers les communautés locales en Amérique latine.
- > Veiller à la meilleure intégration des sites Verallia dans leur environnement local.



© PUR Projet

Parmi les quatre valeurs du Groupe, le « respect des personnes, des lois et de l'environnement » souligne bien l'importance pour Verallia du développement des communautés.

Verallia témoigne d'une longue tradition d'engagement pour l'ensemble de ses sites à travers le monde, qui sont situés pour la plupart au cœur des régions viticoles. Au-delà de leur contribution économique au tissu local, les sites sont engagés dans différentes actions qui participent au développement des communautés. Ces actions menées principalement par les collaborateurs prennent diverses formes : la sensibilisation du public aux propriétés du verre et à son recyclage, les dons à des associations bénévoles ou caritatives, les campagnes solidaires, les visites d'usines, les campagnes de transmission de la passion du verre aux jeunes générations.

Pour faire face à l'urgence climatique, une préoccupation majeure pour le Groupe, Verallia renforce sa stratégie environnementale. En s'associant avec PUR Projet en 2019 dans un programme climat, Verallia souhaite par des actions concrètes, compenser volontairement une partie de ses émissions de CO2 tout en favorisant le tissu économique local.

Ce programme s'inscrit dans une démarche d'insetting (ou compensation carbone intégrée), qui vise à compenser en interne tous les impacts liés au développement durable à la fois pour sécuriser le développement de Verallia, mais également afin de participer à un monde plus durable. Cela se traduit par un engagement de réduction de son empreinte environnementale, un renforcement du positionnement

RSE auprès des collaborateurs et clients mais également le partage de la valeur créée au-delà de sa propre sphère économique. En effet au-delà de la restauration et de la préservation des écosystèmes, il s'agit pour PUR Projet de créer de la valeur économique pour les communautés locales. Cela se traduit par exemple par une source de revenu complémentaire pour les agriculteurs via l'agroforesterie, un programme d'accompagnement et d'autonomisation pour les communautés locales concernées (transfert de compétences, amélioration de la productivité, autonomisation, adaptation au changement climatique...).

La gouvernance

Les projets développés pour les communautés locales sont gérés de manière décentralisée par les responsables RSE locaux de chaque région afin de répondre au mieux aux besoins spécifiques. À titre d'exemple, Verallia Chile et Verallia Argentina organisent la collecte du verre ménager en l'absence de système de récupération en place.

Concernant l'intégration des sites de production à leur écosystème, le responsable RSE sélectionne avec la direction générale et les directeurs pays, les sites Verallia qui répondent à différents critères : environnement, bien-être des salariés, disponibilité des surfaces vertes, facilité de déploiement du programme, etc. Les responsables RSE locaux et les directeurs de sites complètent ensemble les dossiers de candidature qui sont étudiés par la direction générale.

Nos plans d'actions

Le programme climat Verallia s'articule autour de deux dispositifs distincts.

Le premier dispositif concerne des projets de reforestation et d'agroforesterie en Amérique latine (Pérou, Honduras, Colombie et Brésil) pour lequel Verallia s'est engagé pour une première période de cinq ans et qui permettra de compenser chaque année 1 % des émissions totales de CO2² du Groupe et de planter plus de 100 000 arbres par an. Par ailleurs au Brésil, nous soutenons le partenaire local de PUR Projet, Nordeste, qui agit pour la protection des ressources en eau, la biodiversité et l'éducation dans le Minas Gerais, près de notre usine de Jacutinga. Le projet de plantation, dont 16 500 arbres sont financés par Verallia, est décorrélié d'une compensation de CO2. Il consiste à restaurer les forêts adjacentes au fleuve Rio São Francisco et à sensibiliser sur leur importance pour maintenir la quantité et la qualité de l'eau. Notre équipe brésilienne participera à la plantation dès mars 2020. Ce projet favorise également le développement socio-économique des communautés locales tout en préservant les écosystèmes locaux.

Le second dispositif est un programme d'intégration des sites de production Verallia dans leur environnement et leur territoire. Verallia participe à la régénération et préservation de l'écosystème local grâce à la plantation d'espèces endémiques et à la création de « couloirs » de biodiversité² tout en intégrant mieux les sites dans le paysage local.

CHIFFRES CLÉS

110 000 arbres plantés

30 910 tonnes équivalent CO2 compensées volontairement

En 2019, deux sites Verallia ont été sélectionnés avec un budget alloué de plus de 100 000 euros :

À Séville en Espagne, afin de préserver l'héritage naturel et culturel, les espaces verts disponibles ont été repensés pour augmenter la biodiversité végétale du site et mieux l'intégrer dans le paysage local : plantations d'oliviers, de massifs odorants, de plantes et arbustes locaux, retrait et recyclage des pelouses synthétiques pour régénérer les sols. Les employés ont donné un espace qui leur était réservé pour le transformer en champ d'oliviers.

À Cognac en France, différents projets ont été proposés aux équipes locales qui ont sélectionné quatre zones de leur site à verdir comme la zone de bureaux commerciaux qui accueillera un vrai espace de repos avec des arbres fruitiers, plantes aromatiques et mobilier éco-conçu. Les plantations et l'installation sont prévues en mars 2020.



1. (Scope 1 et 2) : le scope 1 « Émissions directes » = émissions de CO2 au périmètre physique de l'usine = matières premières carbonatées, fuel lourd et domestique, gaz naturel (fusion et hors fusion). Le scope 2 « Émissions indirectes » = émissions liées aux consommations d'électricité nécessaires au fonctionnement de l'usine.

2. Ensemble des habitats nécessaires à la réalisation des cycles vitaux d'une espèce qui sont reliés fonctionnellement entre eux.

CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT DES COMMUNAUTÉS

Quelques actions déployées par les équipes Verallia pour les collectivités locales

Don à des associations caritatives

À Noël l'usine d'Azuqueca (Espagne) a collecté plus d'une tonne de nourriture pour la Croix Rouge. Tous les salariés se sont investis pour parvenir à ce résultat. Dans le même temps l'usine a fait un don de 10 000 € à la confédération internationale Caritas.

Don de 20 000 € aux banques alimentaires locales en Allemagne

Verallia Deutschland soutient l'organisation nationale "Die Tafel" en effectuant un don global de 20 000 € aux banques alimentaires de ses quatre sites industriels. Grâce à l'engagement des

bénévoles ainsi que du soutien des entreprises et des donateurs privés, «Die Tafel» peut offrir des produits alimentaires et de première nécessité à des prix raisonnables aux plus démunis.

Le programme de recyclage au LATAM : « Le verre, une action transparente »

Ce programme a deux objectifs : la sensibilisation au recyclage du verre et le soutien apporté à l'ONG Notti Foundation. Verallia Argentina rachète le verre recyclé et fait don de son équivalent en pesos à la Notti Foundation. La fondation fait usage de cette aide pour la construction d'un centre d'hydrothérapie pour la rééducation des enfants. Plus d'un demi-million de pesos ont été donnés à la Notti Foundation, ce qui correspond à 640 000 kg de verre, déposés dans 35 conteneurs situés dans différents endroits de Mendoza.

PÉRIMÈTRE DES ENJEUX COUVERTS PAR NOTRE DPEF

Compte tenu de la nature de nos activités, nous considérons que les enjeux suivants : la lutte contre la précarité alimentaire, le respect du bien-être animal, le sujet de l'alimentation responsable, équitable et durable, ne constituent pas des risques RSE principaux et ne justifient pas un développement dans la présente DPEF.

Texte de lois	Liste des items obligatoires	Traitement par Verallia dans la DPEF 2019
Décret d'application de la transposition de la directive européenne (n°2017-1265)	Conséquence sur le changement climatique de l'activité de la société et de l'usage des biens et services qu'elle produit (contribution et adaptation)	Consulter les chapitres « Promouvoir l'économie circulaire en étant moteur dans la collecte et l'utilisation du calcin » pages 18 à 21, « Développer l'éco-conception pour des produits responsables » pages 22 à 24, « Améliorer l'efficacité énergétique et réduire nos émissions de CO2 » pages 25 à 28 et « Optimiser l'utilisation de l'eau et réduire les déchets » pages 29 à 31.
	Économie circulaire	Consulter le chapitre « Promouvoir l'économie circulaire en étant moteur dans la collecte et l'utilisation du calcin » pages 18 à 21.
	Lutte contre le gaspillage alimentaire	Compte tenu de la nature de nos activités, nous considérons que la lutte contre le gaspillage alimentaire ne constitue pas un des risques RSE principaux et ne justifie pas un développement dans le présent rapport de gestion.
	Accords collectifs conclus dans le Groupe et leurs impacts sur sa performance économique et le travail des salariés	Consulter le chapitre « Attirer et développer nos talents » pages 15 à 17.
	Actions visant à lutter contre les discriminations et promouvoir les diversités et aux mesures prises en faveur des personnes handicapées	Le groupe a jugé qu'ils ne faisaient pas partie de ses enjeux RSE retenus comme prioritaires en 2019. Des actions en faveur de la diversité et du handicap sont bien entendu engagées dans les différentes entités du Groupe et gérées en local. Ainsi, la diversité est un enjeu au cours des processus de recrutement et une attention particulière est portée à ce sujet lors des choix de promotions faits au moment des « people review » deux fois par an. Un forum des femmes a été organisé en 2019, ainsi qu'un mentoring dédié. Sensibiliser les employés au handicap est une volonté du Groupe, elle se concrétise par des interventions au fil de l'année et notamment lors de la journée EHS monde du 10 octobre 2019. Différentes initiatives ont été engagées dans le monde, par exemple en France, Verallia a soutenu l'équipe française de Handi rugby qui a été sélectionnée pour les Jeux Paralympiques de Tokyo.
	Engagements sociétaux en faveur du développement durable	Consulter le chapitre « Contribuer au développement des communautés » pages 42 à 44.
Loi sur l'alimentation durable du 30 octobre 2018	Lutte contre la précarité alimentaire, le respect du bien-être animal, le sujet de l'alimentation responsable, équitable et durable	Compte tenu de la nature de nos activités, nous considérons que les enjeux suivants : la lutte contre la précarité alimentaire, le respect du bien-être animal, le sujet de l'alimentation responsable, équitable et durable, ne constituent pas des risques RSE principaux et ne justifient pas un développement dans la présente DPEF.

LEXIQUE

ACR OU RCA

Analyse des Causes Racines, Root Cause Analysis

CALCIN

désigne le verre broyé ajouté aux matières premières utilisées dans la fabrication du verre.

CALCIN EXTERNE

désigne le verre provenant de la collecte des particuliers et du CHR « Cafés Hôtels Restaurants ».

CALCIN INTERNE

désigne le verre issu des rebuts de fabrication.

COULOIR DE BIODIVERSITÉ

représente l'ensemble des habitats nécessaires à la réalisation des cycles vitaux d'une espèce qui sont reliés fonctionnellement entre eux.

« DIVISIONS » VERALLIA

au nombre de trois :

- Europe du Sud et de l'Ouest,
- Europe du Nord et de l'Est,
- Amérique latine.

ECOVA

représente une gamme de bouteille – « ECO » pour éco-conception et « VA » pour valorisation du produit.

ECOVADIS

plateforme de notation de la performance sociale et environnementale des chaînes d'approvisionnement mondiales.

EGO

désigne une gamme de produits chiliens éco-conçue « Enhanced Geometric Objects » ou « Objets Géométriques Optimisés ».

EHS

désigne le référentiel « Environnement, Hygiène et Sécurité ».

ÉQUIPES COMMERCIALES

fonctions identifiées dans les filières ventes et marketing.

FEEDER

canal de distribution qui alimente en verre les machines à partir de l'extrémité avant du four, son rôle étant de maintenir la température et d'homogénéiser le verre jusqu'à l'arrivée à la machine.

FEVE

Fédération Européenne du Verre d'Emballage.

FUSION

désigne la première étape de fonte du verre dans les fours de production.

La fusion étant la mise en température de matières solides – sable, calcin, carbonate de sodium, carbonate de calcium – pour arriver à un mélange vitrifié homogène.

INSETTING

Il s'agit d'identifier les impacts de l'entreprise (sociaux, climat, eau, biodiversité...), et de s'engager dans des projets socio-économiques et/ou environnementaux qui vont venir compenser ces impacts.

ISO 22000

norme qui garantit la prise en compte de la maîtrise du risque alimentaire pour le consommateur sur l'ensemble du processus de production.

PARAISON

désigne une goutte de verre en fusion.

PCI

Pouvoir Calorifique Inférieur.

« RÉGIONS » VERALLIA

au nombre de cinq : France, Italie, Europe du nord, Ibérie, Latam.

SABLE DE VERRE

désigne le calcin de très petite dimension – fraction 0–4mm.

SCOPE 1

« Émissions directes » = émissions de CO2 au périmètre physique de l'usine, c'est-à-dire les matières premières carbonatées, le fuel lourd et domestique, le gaz naturel (fusion et hors fusion).

SCOPE 2

« Émissions indirectes » = émissions liées aux consommations d'électricité nécessaires au fonctionnement de l'usine.

TF1

nombre d'accidents avec arrêt de travail par million d'heures travaillées.

TF2

ratio du nombre d'accidents avec et sans arrêt de travail par million d'heures travaillées.

TVE

Tonne de Verre Emballée ou Tonne de verre Bonne.



ANNEXE III

Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion groupe

Verallia SA

**Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné
organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de
performance extra-financière figurant dans le rapport de
gestion du groupe**

Exercice clos le 31 décembre 2019



Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion du groupe

Exercice clos le 31 décembre 2019

A l'assemblée générale de la société Verallia SA

En notre qualité de commissaire aux comptes de la société Verallia SA (ci-après « l'entité ») désigné organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1060 rév.2 (portée d'accréditation disponible sur le site www.cofrac.fr), nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2019 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion du groupe en application des dispositions légales et réglementaires des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du code de commerce.

Responsabilité de l'entité

Il appartient au Conseil d'administration d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance.

La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de l'entité, (ci-après le « Référentiel ») dont les éléments significatifs sont disponibles sur demande au siège de la société.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du code de commerce et le code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, de la doctrine professionnelle et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité du commissaire aux comptes désigné OTI

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du code de commerce ;
- la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225-105 du code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

*PricewaterhouseCoopers Audit, 63, rue de Villiers, 92208 Neuilly-sur-Seine Cedex
Téléphone: +33 (0)1 56 57 58 59, Fax: +33 (0)1 56 57 58 60, www.pwc.fr*

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur :

- le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment, en matière de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et de fiscalité ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Nature et étendue des travaux

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225-1 et suivants du code de commerce déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention ainsi qu'à la norme internationale ISAE 3000 - *Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information*.

Nous avons mené des travaux nous permettant d'apprécier la conformité de la Déclaration aux dispositions réglementaires et la sincérité des Informations :

- nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation, de l'exposé des principaux risques sociaux et environnementaux liés à cette activité, et de ses effets quant au respect des droits de l'homme et à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale, ainsi que des politiques qui en découlent et de leurs résultats ;
- nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et les principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance ;
- nous avons vérifié, lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques ou des politiques présentés, que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 ;
- nous avons apprécié le processus de sélection et de validation des principaux risques ;
- nous nous sommes enquis de l'existence de procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité ;
- nous avons apprécié la cohérence des résultats et des indicateurs clés de performance retenus au regard des principaux risques et politiques présentés ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration ;

- nous avons apprécié le processus de collecte mis en place par l'entité visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- nous avons mis en œuvre pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants et dont la liste est donnée en annexe :
 - o des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
 - o des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices, à savoir les sites de production de Azuqueca (Espagne), Bad Wurzach (Allemagne), Cognac (France), Dego (Italie), Figueira da Foz (Portugal), Lagnieu (France), Wirges (Allemagne), pour les informations environnementales et les sociétés Verallia Deutschland AG, Verallia France, Verallia Italia S.p.A., Verallia Portugal, Verallia Spain, pour les informations sociales, et couvrent entre 20% et 68% des données consolidées des indicateurs clés de performance et résultats sélectionnés pour ces tests ;
- nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes et dont la liste est donnée en annexe ;
- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de 6 personnes et se sont déroulés entre mi-février et mi-mars 2020 sur une durée totale d'intervention de 5 semaines.

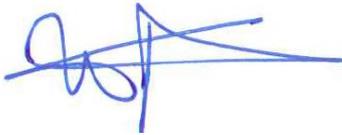
Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené une dizaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration, représentant notamment le Secrétariat Général et les Directions des Ressources Humaines, des Achats, de la RSE, du Juridique et de la Concurrence, de la HSE, du Marketing, de la Qualité et de la Programmation, Logistique et Recyclage verre.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration consolidée de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Neuilly-sur-Seine, le 17 mars 2020

L'un des Commissaires aux comptes
PricewaterhouseCoopers Audit



Itto El Hariri
Associée



Émilie Bobin
Associée du Département Développement Durable

Annexe : Liste des informations que nous avons considérées comme les plus importantes

Sélection d'informations qualitatives et quantitatives, associées aux politiques, actions et résultats relatifs aux sept risques principaux identifiés et trois principaux autres engagements complétant la Déclaration pour l'activité du Groupe, présentées dans les sections suivantes du rapport de gestion

Principaux risques identifiés et autres engagements	Rubriques du rapport de gestion traitant des politiques, actions et résultats associés revues dans le cadre de nos travaux
Santé et sécurité des employés	<ul style="list-style-type: none"> • Chapitre « Garantir la santé et la sécurité de tous » <p><i>Dont les résultats et indicateurs clés de performance :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Pourcentage de sites de production verriers en France certifiés OHSAS 18001 et ISO 14001</i> - <i>Taux de fréquence des accidents du travail avec et sans arrêt des salariés et intérimaires (TF1 et TF2)</i>
Attraction et développement des collaborateurs	<ul style="list-style-type: none"> • Chapitre « Attirer et développer nos talents » <p><i>Dont les résultats et indicateurs clés de performance :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Moyenne des heures de formation par personne (CDI et CDD)</i> - <i>Turnover volontaire CDI (démissions)</i> - <i>Indice d'engagement</i>
Intégration de l'économie circulaire dans notre chaîne de valeur	<ul style="list-style-type: none"> • Chapitre « Promouvoir l'économie circulaire en étant moteur dans la collecte et l'utilisation du calcin » <p><i>Dont les résultats et indicateurs clés de performance :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Taux de collecte du verre ménager dans l'Europe des 28 (2018)</i> - <i>Taux de recyclage du verre au niveau européen (2017)</i> - <i>Economie d'énergie et d'émissions de carbone liée à l'incorporation de calcin</i> - <i>Tonnes de calcin externe utilisées par les sites</i> - <i>Taux d'utilisation du calcin externe dans la production</i>
Eco-conception des produits	<ul style="list-style-type: none"> • Chapitre « Développer l'éco-conception pour des produits responsables » <p><i>Dont les résultats et indicateurs clés de performance :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Nombre de bouteilles vendues des gammes Ecova et EGO</i> - <i>Part des gammes Ecova et EGO dans les ventes Groupe</i>
Efficacité énergétique et empreinte carbone de nos opérations	<ul style="list-style-type: none"> • Chapitre « Améliorer l'efficacité énergétique et réduire nos émissions de CO2 » <p><i>Dont les résultats et indicateurs clés de performance :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Emissions de tonnes de CO2 (scope 1 et scope 2)</i> - <i>Evolution des émissions de tonnes de CO2 par tonne de verre produite (scope 1 et scope 2)</i>
Optimiser l'utilisation	<ul style="list-style-type: none"> • Chapitre « Optimiser l'utilisation de l'eau et réduire les déchets »

de l'eau et réduire les déchets	<p><i>Dont les résultats et indicateurs clés de performance :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Consommation d'eau par tonne de verre produite</i> - <i>Prélèvements totaux d'eau</i> - <i>Part des déchets recyclés</i> - <i>Quantité de déchets produits</i>
Qualité de nos produits	<ul style="list-style-type: none"> • Chapitre « Viser l'excellence dans la qualité de nos produits » <p><i>Dont les résultats et indicateurs clés de performance :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Pourcentage d'usines en France certifiées ISO 9001 et ISO 22 000</i> - <i>Nombre d'audits techniques réalisés</i> - <i>Evolution des réclamations</i>
Ethique des affaires	<ul style="list-style-type: none"> • Chapitre « Respecter les réglementations applicables et lutter contre la corruption » <p><i>Dont les résultats et indicateurs clés de performance :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Part des nouveaux cadres embauchés dans l'année formés au programme conformité (comply et ABC) dans leur première année de travail au sein du Groupe</i>
Achats Responsables	<ul style="list-style-type: none"> • Chapitre « Avoir des pratiques d'achats responsables »
Développement des communautés	<ul style="list-style-type: none"> • Chapitre « Contribuer au développement des communautés » <p><i>Dont les résultats et indicateurs clés de performance :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Nombre d'arbres plantés</i> - <i>Emissions de carbone compensées volontairement</i>

ANNEXE IV

Table de concordance du rapport de gestion prévu par les articles L. 225-100 et suivants du Code de commerce

Afin de faciliter la lecture du présent document d'enregistrement universel, la table de concordance ci-après permet d'identifier les éléments d'information afférents au rapport de gestion annuel du Conseil d'administration devant être présenté à l'assemblée générale des actionnaires approuvant les comptes de chaque exercice clos, conformément aux articles L. 225-100 et suivants du Code de commerce.

Rapport de gestion	Chapitres / Sections du document d'enregistrement universel
Compte-rendu d'activité	
Situation, activités et évolution des affaires de la Société et de ses filiales au cours de l'exercice écoulé	5 et 7
Résultats de la Société et de ses filiales au cours de l'exercice écoulé (notamment situation d'endettement)	7 et 8
Indicateurs clés de performance de nature financière	7
Principaux risques et incertitudes	3
Informations sur les risques de marchés et la gestion des risques financiers	3.4 et 18.1.1 Note 20
Prises de participations	7.1.2.7
Recherche et développement, brevets, licences	5.9.4
Evolutions prévisibles et perspectives d'avenir	10 et 11
Evénements postérieurs à la clôture	18.6
Capital et actionnariat	
Composition et évolution de l'actionnariat et du capital	16.1 et 19.1.7
Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité en matière d'augmentation de capital et utilisation faite de ces délégations au cours de l'exercice	19.1.1
Acquisitions et cessions d'actions propres par la Société	19.1.3
Participation des salariés au capital de la Société	15.4 et 15.5
Opérations réalisées par les dirigeants et mandataires sociaux sur les titres de la Société	Annexe I §3.4.9
Eléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	Annexe I Section 3.4
Nom des sociétés contrôlées et part du capital de la Société détenue	6
Aliénations d'actions en vue de régulariser les participations croisées	N/A
Gouvernance	
Mode d'exercice de la Direction Générale	Annexe I §1.4.1
Composition du Conseil d'administration	Annexe I §1.2.7(a)
Rémunérations des mandataires sociaux et dirigeants	
Rémunérations des mandataires sociaux et dirigeants	Annexe I Chapitre 2
Détail sur les engagements de retraite (autres que les régimes de retraite de base et les régimes de retraites complémentaires obligatoires) et les autres avantages versés au titre de la cessation de fonctions en tout ou en partie sous forme de rente, lorsque ces engagements sont à la charge de la société	Annexe I Chapitre 2
Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise	
Informations sur la manière dont la Société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité	Annexe II
Indicateurs clés de performance de nature non financière, notamment en matière environnementale et sociale	Annexe II
Informations sur les installations classées en catégorie SEVESO « seuil haut »	N/A

Autres informations juridiques et fiscales	
Dividendes distribués	18.4
Informations sur les délais de paiement des fournisseurs et des clients	18.7
Principales caractéristiques des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	14 et 3.6.2
Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles	N/A
Dépenses somptuaires	N/A
Information sur la réintégration des frais généraux dans le bénéfice imposable	N/A
Tableau des résultats des cinq derniers exercices	18.7

Table de concordance du rapport financier annuel prévu par les articles L.451-1-2 du Code monétaire et financier et 222-3 du règlement général de l'Autorité des marchés financiers

Le présent document d'enregistrement universel constitue également le rapport financier annuel de la Société. Afin de faciliter la lecture du présent document d'enregistrement universel, la table de concordance ci-après permet d'identifier les informations qui constituent le rapport financier annuel devant être publié par les sociétés cotées conformément aux articles L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et 222-3 du règlement général de l'Autorité des marchés financiers.

Rapport financier annuel	Chapitres / Sections du document d'enregistrement universel
1. Comptes consolidés	18.1.1
2. Comptes sociaux	18.2.1
3. Rapport de gestion	Cf. table de concordance ci-dessus
4. Déclaration de la personne physique qui assume la responsabilité du rapport financier annuel	1.2
5. Rapport des commissaires aux comptes sur :	
- les comptes consolidés	18.1.2
- les comptes sociaux	18.2.2
6. Communication relative aux honoraires des contrôleurs légaux des comptes	18.1.1 Note 24
7. Rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise (article L.225-37 du Code de commerce)	Annexe I
8. Rapport des commissaires aux comptes sur le rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise (article L.225-37 du Code de commerce)	18.2.2