iliad

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL
RAPPORT FINANCIER ANNUEL 2019

SOMMAIRE

MESSAGE DU DIRECTEUR GÉNÉRAL ET DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION 4

1 PRÉSENTATION DU GROUPE ET DE SES ACTIVITÉS 7

1.1 Le Groupe iliad 8
1.2 Marchés et stratégie 14
1.3 Les activités 19
1.4 Un réseau au service des activités Internet et téléphonie du Groupe 28
1.5 La recherche & développement 32
1.6 La réglementation 33
1.7 L'organisation 39

2 FACTEURS DE RISQUES 41

2.1 Risques liés aux activités du Groupe 43
2.2 Risques liés au secteur d'activité du Groupe 47
2.3 Risques liés à l'organisation du Groupe 48
2.4 Risques financiers 49
2.5 Risques juridiques 50
2.6 Assurances et couvertures des risques 52
2.7 Contrôle interne 52

3 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 55 RFA

3.1 Composition des organes d'administration et de direction 56
3.2 Organisation et fonctionnement des organes d'administration 64
3.3 Organisation et fonctionnement des organes de direction 74
3.4 Rémunération des mandataires sociaux, administrateurs et autres dirigeants du Groupe 76

4 PERFORMANCE EXTRA FINANCIÈRE 105 RFA DPEF

Notre politique de responsabilité sociétale 106
4.1 Informations sociales 108
4.2 Environnement 122
4.3 Rôle sociétal 128
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 133

5 ANALYSE DE L'ACTIVITÉ DU GROUPE ET DU RÉSULTAT 137

5.1 Présentation générale du groupe 139
5.2 Éléments clés de l'exercice 2019 147
5.3 Comparaison des résultats au 31 décembre 2019 et au 31 décembre 2018 150
5.4 Informations complémentaires 159

6 COMPTES CONSOLIDÉS ANNUELS 161 RFA

Compte de résultat consolidé 163
État du résultat global 164
Bilan consolidé : actif 165
Bilan consolidé : passif 166
Tableau de variation des capitaux propres consolidés 167
Tableau des flux de trésorerie consolidés 168
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 222

7 COMPTES SOCIAUX ILIAD S.A 229 RFA

7.1 Principes, règles et méthodes comptables 234
7.2 Informations sur le bilan clos le 31 décembre 2019 236
7.3 Informations sur l'activité 2019 247
7.4 Éléments financiers 249
7.5 Autres informations 250
7.6 Dividendes distribués au cours des cinq derniers exercices clos 253
7.7 Tableau des résultats financiers au cours des cinq derniers exercices 254
7.8 Autres éléments relatifs aux états financiers 255
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels 256

8 INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL 261

8.1 Informations sur la société 262
8.2 Informations sur le capital 264

9 ASSEMBLÉE GÉNÉRALE 275

9.1 Projets de texte des résolutions soumis à l'assemblée générale mixte des actionnaires appelée à se réunir en 2020 276
9.2 Rapport du Conseil d'administration sur les résolutions soumises à l'assemblée générale mixte des actionnaires appelée à se réunir en 2020 287

10 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES 293 RFA

10.1 Personnes responsables du document d'enregistrement universel 294
10.2 Documents accessibles au public 294
10.3 Contrats importants 295

GLOSSAIRE 296

TABLES DE CONCORDANCE 301

LES ÉLÉMENTS DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL SONT IDENTIFIÉS DANS LE SOMMAIRE À L'AIDE DU PICTOGRAMME RFA

LES ÉLÉMENTS DE LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE SONT IDENTIFIÉS DANS LE SOMMAIRE À L'AIDE DU PICTOGRAMME DPEF

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 2019

incluant le rapport financier annuel

Le Groupe iliad est devenu en 20 ans un des principaux acteurs des communications électroniques en France et en Italie, avec plus de **25 millions d'abonnés**, réalise plus de **5,3 milliards d'euros de chiffre d'affaires**, et compte **11 000 salariés**.

www.iliad.fr

« Ce document d'enregistrement universel a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers (l'« AMF ») le 10 avril 2020 en sa qualité d'autorité compétente au titre du Règlement (UE) n°2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit Règlement. 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 tous les amendements apportés au document d'enregistrement universel. L'ensemble alors formé est approuvé par l'AMF conformément au Règlement (UE) n°2017/1129. »

Des exemplaires du présent document de référence sont disponibles sans frais auprès de la société iliad (16 rue de la Ville l'Evêque - 75008 Paris (France) - Tél. : +33 1 73 50 20 00) ainsi que sur le site Internet de la société iliad (**www.iliad.fr**) et sur celui de l'Autorité des marchés financiers (**www.amf-france.org**).

MESSAGE DU DIRECTEUR GÉNÉRAL ET DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

« Nous avons, cette année, récolté les fruits de nos efforts des 18 derniers mois : notre performance commerciale est en net rebond, la croissance est de retour en France avec un chiffre d'affaires en hausse de 3 %, et notre rentabilité s'est renforcée. Autant de résultats qui montrent que nous avons fait les bons choix. »

Chers actionnaires,

2019 a été une année particulièrement intense, marquée par les premiers signes de notre redressement commercial, la prise de décisions stratégiques fortes avec la signature de deux partenariats sur les infrastructures et une opération inédite sur le capital de la société. Nous avons ainsi préparé l'avenir de notre Groupe.

Nous avons, cette année, récolté les fruits de nos efforts des 18 derniers mois : notre performance commerciale est en net rebond, la croissance est de retour en France avec un chiffre d'affaires en hausse de 3 %, et notre rentabilité s'est renforcée. Autant de résultats qui montrent que nous avons fait les bons choix.

Après avoir enregistré des contreperformances commerciales durant l'été 2018, nous avons en effet lancé notre plan de développement Odyssée 2024 avec deux axes d'action à court terme : d'une part, améliorer notre dispositif commercial tout en conservant l'ADN de Free – innovation, simplicité d'usage, vérité des prix – et d'autre part, gagner en efficacité dans le déploiement de nos réseaux via une refonte de nos processus industriels. Ces mesures nous ont permis d'améliorer sensiblement l'expérience de nos abonnés.

En 2019, nous avons poursuivi notre **politique d'investissement massif dans nos réseaux fibre et mobile**. La fibre est aujourd'hui notre priorité industrielle. Notre Groupe a terminé l'année avec près de 14 millions de prises commercialisables. Nous sommes désormais présents dans chaque département métropolitain et presqu'un foyer sur deux a accès à la fibre Free. Mieux, en 2019, nous sommes devenus leader sur les recrutements de nouveaux abonnés fibre.

Grâce à la **fibre**, au succès de la FreeBox Delta et à la refonte de notre politique commerciale, nous avons par ailleurs pu enregistrer de nouveau, cette année, des recrutements nets positifs sur notre activité fixe.

En ce qui concerne le **mobile**, nous sommes, en 2019, le 1er opérateur en nombre de nouveaux sites déployés sur le territoire national, avec un accent particulier mis sur la fréquence 700 et l'anticipation de la 5G. En conséquence, lors du dernier trimestre 2019, pour la première fois en deux ans, notre nombre net d'abonnés mobile est reparti à la hausse.

En **Italie**, plus de 5 millions d'abonnés nous font désormais confiance. Fait remarquable, la marque iliad Italia est déjà la marque de téléphonie mobile préférée des italiens. Forts de ces résultats, nous allons en 2020 poursuivre sur notre lancée et améliorer notre rentabilité. Nos investissements dans le réseau vont en effet nous permettre d'accueillir des volumes de données de plus en plus importants pour nos abonnés.

De nombreux indicateurs montrent donc que le Groupe iliad est sur la bonne voie. En parallèle, nous avons cette année préparé notre avenir, en signant **deux partenariats stratégiques** qui, tout en renforçant notre structure financière, vont nous permettre d'aller encore plus vite et plus loin dans le déploiement de nos réseaux sur tous les territoires.

En mai, nous avons conclu avec **Cellnex** un partenariat industriel visant à accélérer le déploiement de nos réseaux 4G et 5G en France et en Italie. Notre Groupe a ainsi cédé 70 % de On Tower, société gérant les activités d'infrastructures passives de télécommunications mobiles en France et près de 2 200 sites en Italie.

En septembre, nous avons annoncé la signature d'un partenariat exclusif avec **InfraVia** pour accélérer le déploiement de la fibre optique (FTTH) dans les zones de moyenne et faible densité en France, soit environ 26 millions de lignes, via une société dédiée baptisée Investissement dans la Fibre des Territoires (IFT).

2019 a enfin été l'année de la mise en œuvre d'une **opération stratégique sur le capital de la société** : une offre publique de rachat d'actions (OPRA) d'un montant de 1,4 milliard d'euros à un prix de 120 € (soit une prime de 38 %), associée à une augmentation de capital ouverte à tous les actionnaires d'iliad et garantie par Xavier Niel.

« En 2020, nous poursuivrons (…) la montée en puissance de notre plan de développement stratégique Odyssée 2024. L'année s'annonce d'ores et déjà comme bien remplie, avec une nouvelle Freebox, notre arrivée avec des offres simples et compétitives sur le marché prometteur du B2B, le lancement de la 5G, ainsi que des investissements stratégiques dans nos datacenters par le biais de Scaleway. »

Cette opération a été un **succès** pour l'ensemble de nos actionnaires. Vous avez pu, au choix, soit bénéficier d'une liquidité avec une prime importante au travers de l'OPRA, soit demeurer actionnaire sans aucune dilution, ou bien encore renforcer votre participation en souscrivant à l'augmentation de capital dans les mêmes conditions que l'actionnaire de référence.

Elle a par ailleurs été sans impact sur l'endettement de notre Groupe, ce qui nous permet de conserver nos capacités d'investissement. Cette transaction, qui a fait passer la participation de Xavier Niel de 52 % à 71 %, montre aussi **toute la confiance qu'a ce dernier dans le management et la stratégie** de notre Groupe.

Enfin, nous avons récemment adapté notre **structure de gouvernance**. Xavier Niel est désormais président du Conseil d'administration et Maxime Lombardini vice-président. Nous avons l'honneur d'accueillir en outre deux nouveaux administrateurs de grande qualité : Céline Lazorthes (fondatrice et présidente du conseil de surveillance du Groupe Leetchi) et Jacques Veyrat (président directeur général d'Impala et ancien dirigeant de Neuf Cegetel).

En 2019, nous avons célébré les **20 ans de Free**. Nous avons construit un Groupe unique, qui compte aujourd'hui 11 000 collaborateurs et 25 millions d'abonnés en France et en Italie. Mais le succès, pour nous, ne se résume pas à être performants et efficaces d'un point de vue économique. Nous devons aussi et surtout être **responsables en matière sociale, sociétale et environnementale**. Comme tout acteur économique, iliad est confronté à cette question : comment produire dans un monde dont les ressources s'appauvrissent à tel point que l'avenir paraît incertain ? Depuis plusieurs années, nous prenons des initiatives fortes pour limiter notre empreinte environnementale : recours systématique à du plastique recyclable pour nos Freebox, limitation de l'avion dans notre chaîne logistique, conception de solution de recyclage de la chaleur de nos data centers, nouvelle politique de sélection de nos véhicules, recherche de l'efficacité énergétique de nos équipements actifs… Nous mesurons également de manière fine, depuis de nombreuses années, nos émissions de carbone et identifions les possibles leviers d'actions. Mais nous sommes convaincus qu'il est de notre responsabilité d'aller plus loin encore, en poursuivant nos efforts vers toujours plus d'**efficience énergétique** et en définissant un chemin vers la **neutralité carbone**.

En 2020, nous poursuivrons aussi la **montée en puissance de notre plan de développement stratégique Odyssée 2024**. L'année s'annonce d'ores et déjà comme bien remplie, avec une nouvelle Freebox, notre arrivée avec des offres simples et compétitives sur le marché prometteur du B2B, le lancement de la 5G, ainsi que des investissements stratégiques dans nos datacenters par le biais de Scaleway.

À l'heure où nous écrivons ces lignes, le monde connaît une crise sanitaire sans précédent dans notre histoire récente. L'épidémie de coronavirus nous met tous à l'épreuve. Elle est aussi un moment de vérité pour notre pays comme pour notre Groupe.

En quelques jours, nous avons dû réinventer notre organisation du travail pour protéger la santé et la sécurité de nos collaborateurs et de nos abonnés, tout en continuant à remplir notre mission : faire qu'Internet et les liaisons téléphoniques fonctionnent à chaque instant, garantir les débits, maintenir nos réseaux. Le Gouvernement a fait appel à tous les opérateurs télécoms pour assurer la continuité de service pendant toute la crise. Nous avons répondu présents. Cet épisode a aussi été pour nous l'occasion de mobiliser nos valeurs, notamment la solidarité, au travers de nombreuses initiatives, à la fois vis-à-vis de nos abonnés et de nos sous-traitants TPE et PME.

Cette crise met en valeur la résilience de notre Groupe, mais aussi ses capacités d'adaptation. C'est la raison pour laquelle nous regardons l'avenir avec confiance.

Merci d'être aux côtés d'iliad, et de continuer d'écrire avec nous cette formidable histoire.

Thomas Reynaud
Directeur Général

Xavier Niel
Président du Conseil d'Administration

1

PRÉSENTATION DU GROUPE ET DE SES ACTIVITÉS

1.1 LE GROUPE ILIAD 8

1.1.1 Les grandes étapes d'un fournisseur d'accès à Internet, à un opérateur intégré (fixe et mobile) 9

1.1.2 Faits marquants et chiffres clés 11

1.2 MARCHÉS ET STRATÉGIE 14

1.2.1 Principaux marchés 14

1.2.2 Avantages concurrentiels 17

1.2.3 Stratégie 18

1.3 LES ACTIVITÉS 19

1.3.1 Activité fixe en France 19

1.3.2 Activité mobile en France 23

1.3.3 Activité mobile en Italie 24

1.3.4 Assistance relation abonné et distribution physique en France 26

1.3.5 assistance relation abonné et distribution physique en Italie 27

1.4 UN RÉSEAU AU SERVICE DES ACTIVITÉS INTERNET ET TÉLÉPHONIE DU GROUPE 28

1.4.1 Infrastructure de transmission longue distance 28

1.4.2 Réseaux et boucles locales fixes 28

1.4.3 Déploiement d'un réseau radioélectrique de troisième et quatrième générations 30

1.4.4 Immobilier 32

1.5 LA RECHERCHE & DÉVELOPPEMENT 32

1.5.1 Recherche et développement 32

1.5.2 Propriété intellectuelle 32

1.6 LA RÉGLEMENTATION 33

1.6.1 Réglementation des réseaux et des services de communications électroniques en France 33

1.6.2 Réglementation du contenu des communications électroniques en France 36

1.6.3 Réglementation du contenu des communications éléctroniques en Italie 38

1.7 L'ORGANISATION 39

1.1 LE GROUPE ILIAD

Introduction

En 20 ans, le Groupe iliad (le « **Groupe** ») a connu une très forte croissance en France, avec de nombreuses évolutions technologiques et commerciales, il est passé d'un fournisseur d'Internet fixe bas débit à un fournisseur intégré fixe et mobile Très Haut Débit en priorisant les déploiements des dernières technologies et en commercialisant des offres simples. En 2018, le Groupe s'est étendu géographiquement en Italie, recrutant plus de 2,8 millions d'abonnés la 1ère année. En 2019, le Groupe iliad a continué en Italie à recruter fortement, ajoutant plus de 2,4 millions de nouveaux abonnés sur l'année pour compter à fin 2019 environ 5,3 millions d'abonnés. Le Groupe iliad est ainsi devenu en 20 ans un des principaux acteurs des communications électroniques en France et en Italie, avec plus de 25 millions d'abonnés, un chiffre d'affaires de 5,3 milliards d'euros en 2019, et plus de 11 000 salariés.

La société iliad S.A. est la société mère du groupe iliad présent sous les marques commerciales Free en France et iliad en Italie. iliad S.A. est coté depuis 2004 sur Euronext Paris (symbole ILD).

Depuis le lancement de ses activités en Italie, le Groupe dispose de deux secteurs géographiques distincts :

Secteur France

Fort du succès de ses offres Haut Débit et Très Haut Débit sous la marque Free, le Groupe iliad s'est imposé comme un acteur majeur sur le marché des télécommunications fixes en France. Avec le lancement en 2012 de ses offres mobiles, le Groupe est devenu un opérateur intégré présent à la fois dans le Haut et Très Haut Débit fixe et dans le mobile. Sur ces deux segments d'activité, le Groupe a forgé son succès autour des piliers suivants : simplicité des offres, excellent rapport qualité/prix et innovation.

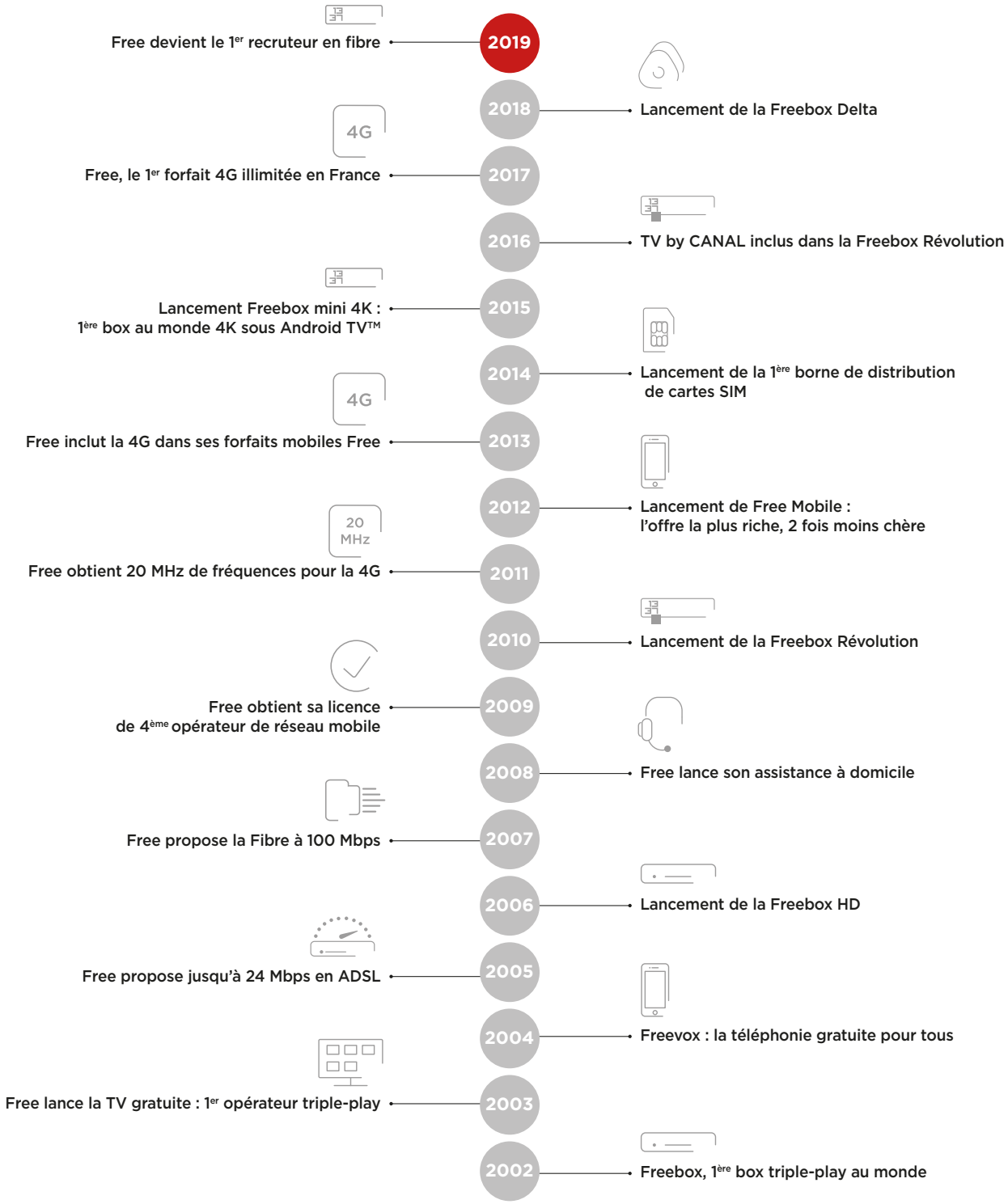
Secteur Italie

Le 29 mai 2018, le Groupe a lancé son offre de téléphonie mobile en Italie et disposait, au 31 décembre 2019, de 5,3 millions d'abonnés. Au cours de l'année 2019, le Groupe y a généré 427 millions d'euros de chiffre d'affaires.

1.1.1 LES GRANDES ÉTAPES D'UN FOURNISSEUR D'ACCÈS À INTERNET, À UN OPÉRATEUR INTÉGRÉ (FIXE ET MOBILE)

Créé en 1991, le Groupe est devenu, grâce à la maîtrise de son réseau de communications électroniques et à l'attractivité commerciale de ses offres grand public sous la marque Free, un acteur majeur de l'Internet et des communications électroniques (fixe et mobile) en France.

FREE PREMIER RECRUTEUR D'ABONNÉS EN FIBRE



Un fournisseur d'accès à Internet majeur en France

En avril 1999, Free est entré sur le marché des fournisseurs d'accès à Internet (FAI) avec une offre simple et sans abonnement. Cette stratégie commerciale a permis à Free de capter une part de marché importante sur le bas débit au regard des faibles dépenses publicitaires consenties par rapport à ses concurrents.

Une fois achevé le déploiement de son réseau de communications électroniques et l'interconnexion de celui-ci au réseau de l'Opérateur historique, en avril 2001, Free a réellement maîtrisé les déterminants du coût d'une offre basée sur le temps de connexion à Internet et a pu lancer un forfait bas débit attractif et rentable.

Avec le lancement d'une offre ADSL Free Haut Débit en octobre 2002, puis des offres mobiles en 2012, le Groupe s'est progressivement imposé comme un acteur intégré majeur sur le marché des télécommunications fixes en France, présent à la fois dans le Haut et Très Haut Débit fixe et mobile.

20 ans après le lancement de Free, la société a réussi à maintenir les spécificités qui la caractérisent : la simplicité, un prix attractif et une qualité technique reconnue.

Le dégroupage et le déploiement de la fibre optique : axes majeurs du développement rentable des activités fixes du Groupe

Le dégroupage de la boucle locale

Le dégroupage de la boucle locale est une opération technique permettant de maîtriser l'accès à l'abonné et donc de s'affranchir en très grande partie de la dépendance au réseau de l'Opérateur historique : il permet au Groupe, en se reposant sur la capillarité et sur la qualité de son réseau, de gérer de bout en bout les infrastructures qui le relient à ses abonnés. Le dégroupage permet au Groupe d'offrir à ses abonnés à la fois des tarifs attractifs et une offre de services différenciée : débit élevé combiné, pour les détenteurs d'un modem Freebox, à des services de téléphonie et audiovisuels.

Le dégroupage constitue un élément déterminant de la rentabilité du Groupe par la marge élevée qu'il permet de dégager. Dans ce cadre, les charges récurrentes payées à l'Opérateur historique résultent essentiellement de la location de certains équipements permettant la liaison entre le modem de l'abonné et le DSLAM correspondant du Groupe.

Déploiement d'un réseau « Fibre »

La fibre optique, adoptée depuis longtemps par les opérateurs de communications électroniques pour leurs liaisons longue distance, s'affirme comme la technologie de transmission la plus rapide, la plus fiable et la plus puissante. Elle permet en effet le transport de données à la vitesse de la lumière et offre des débits de plusieurs centaines de Mbit/s, voire beaucoup plus. C'est elle qui a notamment permis le formidable essor d'Internet au niveau mondial. Avec un réseau de desserte en fibre optique aux débits montants et descendants élevés, l'utilisation simultanée de différents services multimédias devient réellement possible.

Le déploiement Fibre s'inscrit dans la continuité logique de la stratégie du Groupe iliad, consistant à investir dans le déploiement de ses propres infrastructures, afin d'accroître son indépendance et sa rentabilité.

Déploiement d'un réseau d'antennes mobiles

Depuis l'obtention de la 4ème licence mobile 3G, le Groupe déploie son réseau mobile. Ce déploiement s'appuie sur l'important réseau de transmission fixe du Groupe et il repose sur des lignes de métiers qui pilotent l'ensemble du processus (recherche de sites, démarches auprès des bailleurs de tous types, démarches administratives et réglementaires, réalisation des travaux dans le respect des règles de sécurité, jusqu'au suivi de l'exploitation des équipements radioélectriques sur les sites installés).

Déploiement d'un réseau mobile en Italie

Depuis la fin de l'année 2016 et la signature de son accord avec les groupes Hutchison et VimpelCom, le Groupe a entamé le déploiement de son réseau mobile en Italie, notamment :

- à fin 2019, le Groupe compte plus de 4 000 sites équipés en Italie, contre 1 500 à fin décembre 2018, un résultat en ligne avec les objectifs fixés en début 2019. L'accès au site est notamment facilité par l'acquisition de sites devant être décomissionnés par Wind/Tre, mais aussi par des sites disponibles auprès des grands bailleurs et opérateurs d'infrastructures ;
- par ailleurs, le Groupe a commencé à allumer ses premiers sites en cours d'année et disposait à fin 2019 de plus de 2 000 sites allumés en Italie, lui permettant ainsi de commencer à porter une partie du trafic sur son propre réseau ;
- le déploiement d'un réseau d'infrastructures longue distance (*backbone*) de près de 26 000 km afin de raccorder les principales villes italiennes aux deux principaux centres du réseau mobile du Groupe situés à Milan et Rome ;
- le déploiement du Cœur de Réseau et des interconnections avec Wind/Tre pour la gestion du trafic dans le cadre de la solution de MOCN (*Multi-Operator Core Network*). Cette solution technique de raccordement des équipements radio de Wind/Tre au Cœur de Réseau du Groupe permet une gestion plus efficace et optimisée du trafic entre les deux réseaux par rapport à une solution d'itinérance « classique ».

1.1.2 FAITS MARQUANTS ET CHIFFRES CLÉS

INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES

En millions d'euros	31 décembre 2019	31 décembre 2018
COMPTE DE RÉSULTAT		
Chiffre d'affaires total	**5 332**	**4 891**
Chiffre d'affaires hors ventes de terminaux	**5 115**	**4 692**
EBITDAaL	**1 654**	**1 755**
Résultat opérationnel courant	444	690
Résultat net	1 726	330
Résultat net part du Groupe	1 719	323
BILAN		
Actifs non-courants	13 384	9 960
Actifs courants	4 209	1 277
Dont Trésorerie et équivalents de trésorerie	*1 593*	*181*
Actifs destinés à être cédés	563	15
TOTAL DE L'ACTIF	**18 156**	**11 252**
Capitaux propres	5 231	3 606
Passifs non-courants	7 315	4 974
Passifs courants	5 610	2 672
Passifs destinés à être cédés	-	-
TOTAL DU PASSIF	**18 156**	**11 252**
TRÉSORERIE		
Capacité d'autofinancement	2 186	1 693
Droits d'utilisation et intérêts sur dettes locatives – Impact IFRS 16	- 585	-
Investissements France	- 1 607	- 1 555
Investissements Italie	- 369	- 261
Investissements fréquences*	- 252	- 605
Flux net de trésorerie Groupe (avant variation de l'endettement et dividendes)	**430**	**- 1 444**
Dividendes	- 59	- 40
Endettement net	**3 609**	**3 983**

* *Dont 225 millions d'euros (2019) et 342 millions d'euros (2018) en Italie*

Éléments financiers clés de l'année 2019

Groupe

- **Hausse de 9,0 % du chiffre d'affaires Groupe, à 5,33 milliards d'euros** ;
- **Retour à la croissance du chiffre d'affaires France (+ 3,0 %), grâce à la bonne performance du mobile** (chiffre d'affaires facturé aux abonnés en hausse de plus de 9 %) ;
- **Multiplication par près de 3,5x en 1 an du chiffre d'affaires en Italie à 427 millions d'euros** ;
- **Amélioration de la rentabilité en France avec un *EBITDAaL* en hausse de 5,5 % à 1,9 milliard d'euros.** L'*EBITDAaL* Groupe est en baisse de 5,8 % à 1,65 milliard d'euros suite aux pertes de démarrage en Italie ;
- **Un résultat net de 1,73 milliard d'euros en forte hausse par rapport à 2018** grâce aux bons résultats en France et la plus-value dégagée dans le cadre des opérations réalisées en France et en Italie avec Cellnex ;
- **Des investissements en hausse, à 1,98 milliard d'euros,** illustrant les efforts importants du Groupe pour améliorer sa couverture mobile, pour amener la fibre dans tous les départements de France et la première année entière d'activité en Italie avec un déploiement du réseau mobile en accélération ;
- **Un bilan solide avec un levier financier de 2,18x à fin d'année (dettes nettes de 3,6 milliards d'euros).**
- **Une nouvelle politique de dividende à 2,60 euros par action.**

France

Éléments opérationnels de l'exercice 2019 :

- **le plan de transformation initié par le Groupe en 2018 porte ses fruits :**
  - **année record sur la Fibre : 777 000 nouveaux abonnés sur les offres Fibre du Groupe, 1er recruteur sur l'ensemble de l'année.** La base d'abonnés Fibre s'établit à 1,76 million d'abonnés à fin décembre, soit une hausse de près de 80 % en 12 mois,
  - **la base d'abonnés fixes totale enregistre un gain de 33 000 abonnés sur l'année 2019.** Le rebond de la base d'abonnés fixes a été particulièrement marquée au second semestre avec un gain de 64 000 abonnés contre une perte de 31 000 au premier semestre,
  - **394 000 recrutements nets sur nos offres 4G**, soit près de 8,2 millions d'abonnés à fin décembre – **L'ARPU facturé aux abonnés est en hausse de 11 % en un an, à 10,2 euros en moyenne en 2019**, démontrant le succès de la montée en gamme progressive de la base d'abonnés. La perte de 128 000 abonnés sur 2019 est concentrée sur les offres à moindre valeur ajoutée, et le 4ème trimestre s'est achevé avec un retour à un gain net d'abonnés mobile (+ 17 000),
- **une forte accélération sur les déploiements Très Haut Débit fixe et mobile engagée il y a un an**, en ligne avec la volonté du Groupe de devenir l'Opérateur alternatif de référence sur les réseaux de dernière génération :
  - **fixe :**
    - **1er réseau Fibre parmi les 3 opérateurs alternatifs, avec 13,9 millions de prises raccordables** ;
    - **intensification de la commercialisation des offres Fibre du Groupe dans les Zones Moins Denses**, avec une accélération des ouvertures commerciales sur les Réseaux d'Initiative Publique. Les offres Fibre du Groupe sont désormais disponibles dans tous les départements métropolitains,
    - **meilleur débit en Fibre** avec un débit moyen descendant supérieur à 460 Mb/s et 289 Mb/s pour le débit moyen ascendant, selon nPerf. En outre, le Groupe est le seul opérateur à proposer la technologie Fibre 10G et a été le premier à généraliser et à garantir un débit moyen théorique montant jusqu'à 600 Mb/s à ses abonnés,
  - **mobile :**
    - **intensification et généralisation des déploiements en 700 MHz, permettant de bénéficier d'une meilleure qualité 4G :** près de 8 800 sites nouvellement équipés en fréquences 700 MHz sur l'ensemble de l'année contre 2 300 l'année précédente. En parallèle, Free poursuit un rythme de déploiement important et a même accéléré sa cadence par rapport à 2018 en ajoutant 2 535 nouveaux sites 3G en 2019 (2 354 en 2018) pour terminer à plus de 17 000 sites en métropole. Le réseau mobile du Groupe couvre désormais plus de 97,7 % de la population en 3G et 95,7 % en 4G,
    - **meilleur débit en 4G parmi les 3 opérateurs alternatifs**, avec un débit moyen descendant de 44 Mb/s, selon nPerf. Des résultats appuyés par la consommation mensuelle moyenne des abonnés 4G du Groupe, à 13,9 Go.

Éléments financiers pour 2019 :

- **rebond du chiffre d'affaires en France (+ 3,0 % sur l'année)**, confirmant les résultats positifs du plan de transformation engagé par le Groupe en 2018 :
  - **hausse du chiffre d'affaires services de 2,7 % sur l'année**, portée par l'accélération progressive du chiffre d'affaires mobile et du retour à la croissance du chiffre d'affaires fixe,
  - **amélioration de la tendance sur le chiffre d'affaires services fixe (+ 0,4 % sur l'année avec une accélération sur le 4ème trimestre à + 3,4 %)**, grâce au nouveau dispositif commercial, la fin de la dépendance aux offres très promotionnelles et dans une moindre mesure de l'effet positif temporaire de l'inclusion de l'offre de livres numériques dans certaines offres,
  - **excellente performance du mobile, avec une hausse de 9 % du chiffre d'affaires facturé aux abonnés sur l'année (13,2 % sur le 4ème trimestre)** reflétant l'amélioration du mix d'abonnés, la fin de la dépendance aux offres très promotionnelles, les migrations au tarif standard après 12 mois d'abonnement et dans une moindre mesure de l'effet positif temporaire de l'inclusion de l'offre de livres numériques dans certaines offres,
  - **ventes d'équipements en hausse de 9,4 % à 229 millions d'euros**, en raison de 2 effets contraires : forte baisse des ventes de terminaux mobiles compensée par les ventes du Player Delta ;
- ***EBITDAaL* France en hausse de 99 millions d'euros sur l'année soit une croissance de 5,5 %.** Les effets positifs de l'amélioration du mix d'abonnés mobile, de la hausse du nombre d'abonnés Fibre et la hausse de la couverture en propre sur le réseau mobile, sont partiellement compensés par une concurrence intense ainsi que par la hausse des charges liées au déploiement de nos réseaux Fibre et mobile ;
- **investissements France hors fréquences de 1,6 milliard d'euros**, soutenant l'expansion des réseaux Fibre et mobile du Groupe, les raccordements d'abonnés en Fibre, la hausse des investissements relatifs au lancement des nouvelles Freebox, ainsi que l'allumage massif des fréquences 700 MHz.

Italie

- **Très bonne dynamique de recrutements en Italie avec plus de 2,4 millions d'abonnés nets recrutés sur l'année. Dans un contexte très concurrentiel, iliad Italia a accéléré son rythme de recrutement au 4ème trimestre, avec plus de 740 000 recrutements nets.** En créant une marque incontournable, iliad Italia a réussi le meilleur lancement en Europe pour un nouvel entrant après celui de Free Mobile en 2012 ;
- **Le cap des 5 millions d'abonnés a été franchi au cours du 4ème trimestre** ;
- **Un chiffre d'affaires de 427 millions d'euros** en 2019 ;
- **Une perte d'*EBITDAaL* de 253 millions d'euros**, reflétant principalement (i) les charges d'itinérance liée à une hausse de la base d'abonnés et à la hausse de la consommation, moyenne et (ii) les charges de réseau liées aux 4 000 sites équipés à fin 2019, dont la majeure partie du coût est portée sans en tirer initialement le bénéfice de la couverture ;
- **Investissements hors fréquences de 369 millions d'euros, reflet de l'expansion du réseau mobile du Groupe en Italie**. Ainsi, le Groupe compte plus de 4 000 sites équipés à fin 2019, soit 2 500 nouveaux sites sur l'année. Par ailleurs, le parc de sites activés s'établissait à plus de 2 000 sites à fin 2019. À fin 2019, le Groupe avait décaissé la totalité des engagements pris pour l'achat des fréquences de Wind/Tre, environ 450 millions d'euros dont 213 millions d'euros en 2019.

PRINCIPAUX INDICATEURS FINANCIERS

En millions d'euros	2019	2018	Variation (%)
Chiffre d'affaires France	4 912	4 768	3,0 %
• *Service fixe*	*2 640*	*2 631*	*0,4 %*
• *Service mobile*	*2 049*	*1 936*	*5,8 %*
Dont facturé aux abonnés	*1 636*	*1 498*	*9,2 %*
• *Équipements*	*229*	*209*	*9,4 %*
• *Éliminations France*	*- 6*	*- 8*	-
Chiffre d'affaires Italie	427	125	Ns
Éliminations Groupe	- 6	- 2	-
Chiffre d'affaires consolidé	**5 332**	**4 891**	**9,0 %**
Chiffre d'affaires services France	**4 689**	**4 567**	**2,7 %**
Chiffre d'affaires services Groupe	**5 115**	**4 692**	**9,0 %**
EBITDAaL France	1 907	1 807	5,5 %
EBITDAaL Italie	- 253	- 52	ns
EBITDAaL Groupe	1 654	1 755	- 5,8 %
Capex France (1)	1 607	1 555	3,3 %
Capex Italie (1)	369	261	41,4 %
Capex **Groupe** (1)	**1 976**	**1 816**	**8,8 %**
Résultat opérationnel courant	**444**	**690**	**- 35,7 %**
Résultat opérationnel courant France	861	830	3,7 %
Résultat opérationnel courant Italie	- 417	- 139	Ns
Résultat net	**1 726**	**330**	**Ns**
Endettement net	**3 609**	**3 983**	**- 9,6 %**
Ratio d'endettement	**2,18x**	**2,28x**	

(1) Hors fréquences.
(2) Hors plus-value exceptionnelle liée à la cession des tours en France et Italie.

ACTIVITÉ/PRINCIPAUX INDICATEURS

France	2019	2018	Variation sur 12 mois
Nombre total d'abonnés mobiles	13 313 K	13 441 K	- 1,0 %
• *Dont Forfait Free 4G illimitée* (1)	*8 177 K*	*7 783 K*	*5,1 %*
• *Dont Forfait Voix*	*5 136 K*	*5 658 K*	*- 9,2 %*
Consommation 4G moyenne (en Go/mois/abonné) (2)	13,9	10,9	27,5 %
Nombre total d'abonnés Haut Débit et Très Haut Débit	6 460 K	6 427 K	0,5 %
• *Dont Fibre*	*1 760 K*	*983 K*	*79,0 %*
NOMBRE TOTAL D'ABONNÉS FRANCE	19 773 K	19 868 K	- 0,5 %
Prises raccordables en Fibre	13 900 K	9 600 K	44,8 %
	T4 2019	**T4 2018**	
ARPU Haut Débit et Très Haut Débit *(en euros)* (2)	32,6	31,8	2,5 %
ARPU Mobile facturé aux abonnés *(en euros)* (2)	10,6	9,3	14,0 %
Italie	**2019**	**2018**	**Variation sur 12 mois**
NOMBRE TOTAL D'ABONNÉS MOBILES	**5 281 K**	**2 837 K**	**86,1 %**

(1) 50/100 Go pour les non abonnés Freebox.
(2) Voir définitions dans glossaire.

Événements exceptionnels ayant influencé les principales activités ou les principaux marchés

Néant.

1.2 MARCHÉS ET STRATÉGIE

1.2.1 PRINCIPAUX MARCHÉS

À fin 2019 le Groupe est un acteur intégré présent en France à la fois sur le marché de l'accès à Internet (fixe) et de la téléphonie mobile (mobile) et sur le marché de la téléphonie mobile en Italie.

1.2.1.1 Le marché de l'accès à Internet fixe en France

PRÉSENTATION GÉNÉRALE DU MARCHÉ FRANÇAIS DU HAUT DÉBIT ET TRÈS HAUT DÉBIT

	2019 *(au 30/09/2019)*	2018	2017
Revenus *(en millions d'euros)*	**8 800** *(11 744 sur 12 mois)*	**11 795**	**11 796**
Nombre d'abonnements *(en millions)*	**29,5**	**29,1**	**28,4**
Dont Haut Débit	*18,9*	*20,1*	*21,5*
Dont Très Haut Débit	*10,6*	*9,0*	*7,0*

Source : Arcep.

Le nombre total d'abonnements Haut Débit et Très Haut Débit a progressé de 0,4 million sur les trois premiers trimestres l'année 2019. Avec 29,5 millions d'abonnés Haut Débit et Très Haut Débit au 30 septembre 2019, le taux de pénétration des foyers français est l'un des plus importants d'Europe. La maturité du marché du Haut Débit et Très Haut Débit en France entraîne naturellement un rythme d'accroissement du marché en baisse.

En France, comme dans d'autres pays d'Europe de l'Ouest au cours des années 2000, l'ADSL s'est imposée comme la technologie de connexion de référence, grâce notamment au dynamisme du dégroupage. Depuis quelques années et l'essor de la technologie Fibre optique, le nombre d'Abonnés Très Haut Débit ne cesse d'augmenter, aux dépens du nombre d'Abonnés Haut Débit. Au 30 septembre 2019, 64 % des abonnements sont des abonnements Haut Débit. On observe sur les dernières années une accélération de la hausse de la base d'abonnés sur le Très Haut Débit, et la tendance devrait se poursuivre sur les prochaines années.

Le marché français du Très Haut Débit croît ainsi de 1,6 million d'abonnés sur les trois premiers trimestres de 2019, pour atteindre 10,6 millions d'abonnés au 30 septembre 2019. Cette forte progression des abonnements Très Haut Débit s'explique par l'accélération du déploiement et de l'adoption de la technologie FTTH. Au 30 septembre 2019, la part des accès Très Haut Débit atteint plus de 36 % du total, en augmentation de plus de 6 points en trois trimestres.

La progression de l'utilisation des connexions Très Haut Débit est propice à une augmentation des usages connexes et des services à valeur ajoutée notamment dans le domaine de la télévision par Internet (IPTV).

Le revenu des accès Haut Débit et Très Haut Débit s'établit à 8,8 milliards d'euros au 30 septembre 2019 (11,7 milliards d'euros sur 12 mois glissants), stable par rapport à l'année précédente.

Les acteurs du marché de l'accès à Internet fixe en France

Les principaux concurrents du Groupe sur le marché de l'accès en France sont :

- des fournisseurs d'accès associés à des opérateurs de télécommunications : Orange, SFR et Bouygues Telecom ;
- des fournisseurs d'accès indépendants de couverture locale ;
- des acteurs de marchés proposant l'accès à Internet en tant que moyen d'acquisition d'audience associé à des services autres, tels que les banques et les acteurs de la grande distribution.

1.2.1.2 Marché de la téléphonie mobile en France

PRÉSENTATION GÉNÉRALE DU MARCHÉ FRANÇAIS DE LA TÉLÉPHONIE MOBILE

	2019 *(au 30/09/2019)*	2018	2017
Revenus *(en millions d'euros hors revenus des cartes MtoM)*	**9 803** *(13 066 sur 12 mois)*	**12 995**	**12 860**
Nombre de cartes SIM actives *(en millions)* **– Métropole hors M2M* uniquement**	**74,8**	**73,5**	**72,1**
Dont forfaits non libres d'engagement	*20,9*	*20,1*	*19,7*
Dont forfaits libres d'engagement	*46,5*	*45,8*	*43,2*
Dont prépayés actives	*6,9*	*6,9*	*7,7*
Parc actif 4G *(en millions de SIM)*	**52,9**	**47,7**	**41,6**
Facture moyenne *(en euros par mois – en glissement annuel)*	**14,8**	**14,9**	**15,1**

* *Communications de machine à machine.*
Source : Arcep.

À mi-2019, le marché de la téléphonie mobile en France métropolitaine comptait 74 millions d'usagers (carte SIM en service hors M2M), en hausse de 1,4 million par rapport à l'année précédente (1). Le taux de pénétration des mobiles dans la population métropolitaine française atteint environ 114,1 % mi-2019.

L'évolution du marché des services sur réseaux mobiles jusqu'à mi-2019 s'est caractérisée par :

- une croissance équilibrée des forfaits libres d'engagement et non libres d'engagements. Le nombre de forfaits libres d'engagement augmente sur les trois premiers trimestres de 2019 (+ 0,7 million) ainsi que le nombre de forfaits non libres d'engagement (+ 0,8 million).
- les cartes prépayées sont stables au troisième trimestre 2019 au contraire de l'année précédente (- 0,8 million sur l'année 2018) ;
- une poursuite du très fort développement de la technologie 4G. Ainsi au T3 2019, le nombre de clients ayant utilisé les réseaux 4G au cours des trois derniers mois pour se connecter à Internet atteint 53 millions, soit 5,3 millions de plus en un semestre, et représente maintenant plus de deux tiers des SIM actives en circulation ;
- une très forte croissance des nouveaux usages :
  - hausse des consommations en situation de *roaming-out* : au 3ème trimestre 2019 le trafic de données avait progressé de 61 % en un an et la téléphonie était en hausse de 14 % sur la période,
  - poursuite de la forte hausse des volumes de données échangées sur les réseaux mobiles : au 3ème trimestre 2019, la consommation moyenne de données était de supérieur à 8 Go par mois par utilisateur, soit une hausse de près de 50 % en un an ;
- un repli des usages « traditionnels » voix et SMS :
  - au 3ème trimestre 2019 le nombre de SMS diminuait de 7 % en un an pour atteindre une consommation moyenne de moins de 180 SMS par utilisateur et par mois,
  - légère baisse du volume de minutes : au 3ème trimestre 2019, le trafic mensuel moyen en voix était quasiment stable à 3 h 10 par mois par utilisateur soit un ordre de grandeur comparable aux trimestres précédents.

Le lancement par le Groupe, en janvier 2012, de son activité mobile (cf. 1.3.2.2. Présentation des offres) a fortement contribué à dessiner les tendances actuelles du marché de la téléphonie mobile.

Les acteurs du marché de la téléphonie mobile en France

Les principaux concurrents du Groupe sur le marché de la téléphonie mobile en France sont :

- les trois opérateurs de réseau mobile : Orange, SFR et Bouygues Telecom ;
- les opérateurs virtuels (ou MVNO) tels que El Telecom, La Poste mobile ou encore Prixtel. Ils représentent 7,9 millions de SIM, soit 10,9 % de part de marché.

(1) Source : Arcep.

1.2.1.3 Marché de la téléphonie mobile en Italie

PRÉSENTATION GÉNÉRALE DU MARCHÉ ITALIEN DE LA TÉLÉPHONIE MOBILE

	2019 (1)	2018	2017
Revenus *(en milliards d'euros)*	**N/A**	**14,97**	**15,80**
Nombre de cartes SIM *(en millions)* **– hors M2M** (2)	**80,6**	**82,6**	**83,9**
dont forfaits	*10,9*	*11,5*	*12,1*
dont prépayés	*69,7*	*71,1*	*71,8*
SIM avec accès à Internet *(en millions)*	**54,6**	**54,5**	**52,2**
Revenus annuels moyens par usager *(en euros)*	**N/A**	**252**	**269**

(1) Au 30/09/2019
(2) Communications de machine à machine.
Source : AGCOM. (2019 : au 30 sept. 2019 de l'osservatorio Agcom. 2017 et 2018 : données de la dernière Relazione annuale Agcom et Osservatorio Agcom 1/2019 mises à jour au Déc. 2018)

Au 30 septembre 2019, le marché de la téléphonie mobile en Italie comptait 80,6 millions d'usagers (carte SIM en service hors M2M), en baisse de 2,7 millions par rapport à l'année précédente. En effet, le nombre de carte SIM (voix et voix et données) a baissé de 0,9 million par rapport au trimestre précédent (1).

Le taux de pénétration des mobiles dans la population italienne atteint 133 % (2).

L'évolution du marché des services sur réseaux mobiles en 2019 (3) s'est caractérisée par :

- une poursuite de la croissance du segment des cartes prépayées au détriment des forfaits. En effet, le recul du nombre de forfaits se poursuit en 2019 (- 0,6 million) et, bien que le nombre de cartes prépayées ait baissé par rapport à l'année précédente (- 2,1 millions), elles représentent encore 86,5 % du total des cartes SIM humaines sur le marché ;
- une présence stable de cartes SIM avec accès au haut débit mobile :
  - au 3ème trimestre 2019, bien que le nombre de cartes SIM avec accès à Internet ait suivi l'évolution du marché (- 2,7 millions par rapport à l'année précédente), elles représentent encore 70 % du parc ;
- une très forte hausse des volumes de données échangées sur les réseaux mobiles :
  - depuis le début de l'année, l'échange total de données affiche une croissance de 60,4 % par rapport aux 9 premiers mois de l'année précédente,
  - au 3ème trimestre 2019, la consommation moyenne de données était de 6,31 Go par mois par utilisateur, soit en hausse de 60 % en un an.

Le lancement par iliad Italia de son activité mobile en mai 2018 a certainement contribué à dessiner les tendances actuelles du marché de la téléphonie mobile. À fin septembre 2019, moins d'un an ½ après son lancement commercial, iliad Italia détenait déjà 5,6 % du marché (4).

Les acteurs du marché de la téléphonie mobile en Italie

Les principaux concurrents du Groupe sur le marché de la téléphonie mobile (4) en Italie sont :

- les trois opérateurs de réseau mobile : Telecom Italia (TIM), Vodafone et Wind Tre. Au 3ème trimestre 2019 ils représentent 67 millions de SIM et 83,2 % de part de marché ;
- les opérateurs virtuels (ou MVNO) tels que Poste mobile, Fastweb, Lycamobile, Coop Voce et Tiscali. Au 3ème trimestre 2019 ils représentent 9 millions de SIM et 11,2 % de part de marché. Le plus important, Poste mobile, représente à lui seul 5,3 % de part de marché. iliad Italia l'avait donc déjà dépassé à fin septembre 2019.

1.2.1.4 Éléments sur lesquels sont fondées les déclarations de la Société concernant sa position concurrentielle

Les éléments sur lesquels sont fondées les déclarations concernant la position concurrentielle du Groupe proviennent essentiellement des observatoires des marchés de l'Arcep en France et de l'AGCOM en Italie.

(1) Source : AGCOM.

(2) Donnée obtenue sur la base des données AGCOM mises à jour au 30 septembre 2019 et ISTAT.

(3) Données AGCOM mises à jour au 30 septembre 2019.

(4) En prenant uniquement en considération carte SIM en service hors M2M.

1.2.2 AVANTAGES CONCURRENTIELS

Le Groupe considère qu'il bénéficie d'un certain nombre d'avantages concurrentiels qui devraient lui permettre de soutenir une croissance rentable de ses activités en France, de poursuivre le développement de ses activités en Italie et d'envisager des développements externes ciblés dans des domaines complémentaires des activités existantes :

Free, une marque forte

Grâce au succès de ses offres fixe et mobile grand public, Free s'est imposé depuis 1999 comme un acteur majeur de la fourniture d'accès à Internet en France. Le Groupe dispose d'une marque associée aux notions de liberté, d'avance technologique, d'innovation et de qualité, à prix attractif.

iliad, une marque reconnue en Italie

En moins d'un an, et grâce au succès commercial de son offre mobile grand public, iliad est devenue une marque reconnue en Italie avec un taux de notoriété de plus de 90 %. La marque iliad est reconnue pour son rapport qualité/prix, sa transparence et sa simplicité.

Des offres grand public à la fois techniquement performantes et commercialement attractives

Les réseaux fixe et mobile du Groupe permettent de concevoir des offres pérennes à la fois simples dans leur présentation, techniquement performantes et financièrement attractives. Les offres Haut Débit et Très Haut Débit fixe et mobile, se positionnent parmi les plus attractives du marché sur leur segment respectif, tout en fournissant des services de grande qualité.

Un réseau Très Haut Débit intégré adapté aux besoins des activités fixe et mobile du Groupe

Afin d'offrir des services performants et innovants à ses abonnés et d'assurer la rentabilité de ses activités, le Groupe s'est toujours efforcé à déployer son propre réseau de communications électroniques lui permettant de contrôler les aspects techniques et tarifaires de ses offres, à la fois pour l'acheminement des données (Internet) et de la voix (sur protocole IP ou commutée). Les compétences acquises par les équipes réseau du Groupe permettent aujourd'hui à celui-ci d'assurer, l'exploitation et la maintenance de ses réseaux et de garantir à ses abonnés une qualité et un débit de connexion performants. Les spécificités techniques du réseau et sa forte capillarité constituent un élément clef du succès des offres du Groupe et de sa rentabilité, tant pour les activités fixes que mobiles. Compte tenu de sa taille, de sa conception et de son architecture évolutive, le réseau du Groupe est dimensionné pour servir la totalité des abonnés potentiels.

Une capacité de recherche et développement au service de la clientèle grand public

L'investissement dans la recherche et le développement d'équipements et de logiciels ont permis au Groupe de se positionner comme l'un des opérateurs les plus en pointe sur la mise en œuvre de solutions technologiques innovantes à destination de la clientèle grand public. Le succès de cette politique résulte notamment de l'attention portée par la direction du Groupe à la qualité des équipements techniques et à la flexibilité dans les choix d'équipement : il se traduit par la conception d'équipements adaptés aux offres du Groupe, en ayant recours à des technologies de pointe (conception de l'ensemble du modem-DSLAM Freebox) et le développement de solutions logicielles innovantes (solutions de facturation, système de gestion des abonnés, logiciel d'interconnexion…). De la même manière, le Groupe a lancé le déploiement des premières bornes de souscription d'abonnements mobiles et de distribution automatique de cartes SIM en France et en Italie. Ainsi, depuis sa création, le Groupe est parvenu, en privilégiant des solutions internes, à optimiser ses dépenses d'investissement.

Le culte de la simplicité

Dans un secteur marqué par la complexité, le Groupe propose des offres simples et complètes répondant aux attentes du marché. La distribution des offres est pour l'essentiel assurée *via* une interface en ligne (sites mobile.free.fr et free.fr). Enfin, la structure du Groupe repose sur une organisation simple, horizontale, centralisée et réactive. La simplicité se retrouve ainsi à tous les niveaux et constitue l'un des facteurs clés du succès du Groupe.

La maîtrise de ses services

Le Groupe iliad s'est développé en contrôlant directement l'ensemble des équipements actifs nécessaires à la transmission et à l'acheminement de données, à la gestion des réseaux et à la fourniture de services (voix, audiovisuels, etc.) ainsi qu'en contrôlant ses interconnexions aux réseaux tiers et opérateurs Internet. Le Groupe peut librement faire évoluer ses services, les améliorer, les enrichir et anticiper les usages comme la fibre 10G sur la Freebox Delta. Associée à ses investissements dans les réseaux fixe et mobile, la maîtrise de services donne au Groupe la pleine capacité et les moyens de réagir aux évolutions des usages ou de la concurrence.

La maîtrise de la distribution

Historiquement, le Groupe iliad, qui est l'un des rares fournisseurs d'accès à Internet en Europe à s'être imposé sur le marché fixe sans recourir à la distribution physique, dispose d'un savoir-faire unique de distribution dématérialisée. Depuis le lancement de ses activités mobiles en France et dès le lancement de son activité mobile en Italie, le Groupe développe la distribution physique à travers ses propres boutiques, les Free Centers en France et les iliad Store en Italie ainsi que les distributeurs de cartes SIM. Le Groupe contrôle directement la distribution de ses services. Il est capable de répondre à la fois au commerce en ligne et son évolution ainsi qu'au mode plus classique du commerce en boutique.

La maîtrise de sa relation abonné

Le Groupe iliad assure en France essentiellement par ses propres moyens la relation abonné du portail proposant une assistance en ligne au contact direct avec les conseillers par téléphone, tchat, visio ou dans les Free Centers. Le Groupe conçoit et développe l'ensemble des outils internes pour la gestion de la relation abonné et des moyens de communication avec les abonnés.

Un capital majoritairement détenu par ses dirigeants

Le capital d'iliad est détenu à plus de 75 % par les dirigeants. Cette indépendance assure la concrétisation de visions longs termes et parfois en rupture avec la concurrence. Elle permet également une réactivité très forte dans la prise de décisions et leur mise en œuvre. La gestion et les résultats des projets du Groupe témoignent quotidiennement des avantages concurrentiels liés à cette structure capitalistique.

Une équipe de direction complémentaire renouvelée

En 2018, le Groupe a fait évoluer son équipe de direction en intégrant de nouveaux talents, visant aussi à l'accompagner dans son développement.

1.2.3 STRATÉGIE

Depuis sa création y compris depuis le lancement de ses activités mobiles, le Groupe iliad est un acteur qui a toujours inscrit le déploiement de ses réseaux et donc l'aménagement du territoire au service de sa stratégie.

En 1999, sur le marché fixe en France, puis en 2012 sur le marché mobile en France, enfin en 2018 sur le marché mobile en Italie, le Groupe est arrivé sur des marchés où les concurrents étaient des opérateurs installés ou disposant de moyens sans commune mesure avec les siens. Pour conquérir des abonnés et s'installer durablement sur ces marchés, le Groupe s'est inscrit dans une logique concurrentielle dynamique fondée sur l'innovation et la différenciation par les prix et les services. Pour atteindre ses objectifs, le Groupe devait être indépendant et donc maîtriser autant que possible son réseau.

Ainsi, iliad a articulé ses activités autour des trois piliers qui ont fait son succès :

La maîtrise de ses réseaux

Sur le fixe comme sur le mobile, la maîtrise du réseau et des coûts associés permet de préserver une véritable autonomie commerciale pour proposer des offres de services différenciées et maîtriser leur rentabilité. Cela contribue à améliorer significativement les marges et la capacité d'autofinancement. Pour ces raisons, le Groupe reste actif dans le dégroupage du réseau cuivre, participe au déploiement du Très Haut Débit et déploie ses propres réseaux mobiles en France et en Italie.

Dégroupage

Le Groupe a dégroupé son premier répartiteur en 2002 et dégroupe aujourd'hui plus de 90 % du territoire. La stratégie d'investissement ne s'est pas arrêtée aux zones les plus denses et donc les plus rentables. Le Groupe a étendu le dégroupage jusqu'aux plus petits répartiteurs apportant ses services *triple-play* et un accès à Internet performant avec le VDSL. Par cette politique de dégroupage, le Groupe a démontré son implication dans l'aménagement du territoire et la lutte contre la fracture numérique.

Très Haut Débit fixe

La fibre optique, adoptée depuis longtemps par les opérateurs de communications électroniques pour leurs liaisons longue distance, s'affirme comme la technologie de transmission la plus rapide, la plus fiable et la plus puissante. Elle permet en effet le transport de données à la vitesse de la lumière et offre des débits de plusieurs centaines de Mbit/s, voire beaucoup plus. C'est elle qui a notamment permis le formidable essor d'Internet au niveau mondial. Avec un réseau de desserte en fibre optique aux débits montants et descendants élevés, l'utilisation simultanée de différents services multimédias devient réellement possible.

Le déploiement FTTH s'inscrit dans la continuité logique de la stratégie du Groupe iliad, consistant à investir dans le déploiement de ses propres infrastructures, afin d'accroître ses niveaux de marge et sa rentabilité.

Le déploiement de la boucle locale en fibre optique répond à un cadre réglementaire différent selon les zones géographiques.

Mobile

À l'instar du marché fixe, la maîtrise du réseau mobile est un gage de différenciation et de pérennité. Il permet d'être indépendant, de maîtriser les offres et la qualité de service, d'être innovant et réactif.

En France, le Groupe a maintenu ses efforts de déploiement en 2018 avec près de 2 400 nouveaux sites déployés lui permettant de disposer d'un réseau de plus de 14 500 sites couvrant à fin 2018 96 % la population en 3G et 92 % de la population en 4G.

En Italie, le Groupe a initié ses premiers déploiements et a pour objectif de disposer d'un réseau en propre perfomant et concurrentiel. Il compte 1 500 sites équipés en Italie à fin 2018.

Convergence

Le Groupe s'est lancé sur le marché mobile en France en s'appuyant sur les synergies entre son réseau fixe, notamment grâce au dégroupage, et le réseau mobile pour mutualiser la collecte des réseaux fixe et mobile. Les sites mobiles ont été raccordés au réseau cuivre pour en collecter le trafic. Le développement de la 4G et l'arrivée prévue de la 5G ont rendu obsolète la collecte du trafic mobile à travers des liens filaires ou des liaisons hetziennes à haut débit, la bande passante disponible étant insuffisante pour apporter un réel service 4G. Le Groupe a lancé dès 2014 le raccordement de ses antennes à partir de liaisons dédiées en fibre optique entre ses sites mobiles.

L'innovation

L'innovation fait pourtant partie de l'ADN du Groupe iliad. Depuis le lancement de sa première offre fixe, le Groupe s'est singularisé par l'importance de l'innovation dans ses activités.

Innovation technique

La première des innovations fut de choisir de développer en interne ses propres équipements d'acheminement et de transmission de données (exemple les DSLAM), ses logiciels ainsi que ses boxes. Aucun autre opérateur ne s'était lancé en faisant un tel choix, contraire aux habitudes de recourir à des équipementiers pour l'ensemble de leurs équipements.

Grâce à cela, le Groupe maîtrise les solutions techniques qu'il met en œuvre et peut librement les faire évoluer selon ses choix commerciaux et techniques. En 2013, cette maîtrise des équipements a permis à Free d'intégrer le VDSL2 dans son offre sans surcoût pour ses abonnés et d'équiper l'ensemble de ses DSLAM en VDSL2 en quelques mois. En 2018, Free a pu librement intégrer la fibre 10G avec la Freebox Delta. Le Groupe a également régulièrement intégré de nouveaux services dans ses offres fixe et mobile (4G, service FreeWifi, Femtocells, etc.).

Innovation commerciale

La seconde innovation est le modèle commercial qui a permis au Groupe iliad de rentrer sur le marché fixe et d'en devenir un acteur incontournable. Le Groupe a conquis des abonnés fixe et mobile en proposant des offres simples, sans engagement et sans cesse enrichies avec de nouveaux services. Sur le fixe, le Groupe propose régulièrement de nouveaux services de télévision dans son offre basique, a intégré le VDSL2 sans surcoût, les appels vers certaines destinations, etc. Sur le mobile, le Groupe a rompu avec la pratique des opérateurs historiques, à nouveau service, nouvelle offre plus chère. Le Groupe a intégré sans surcoût la 4G dans ses offres, les SMS illimités dans l'offre 2 euros, le *roaming* dans le Forfait Free, etc. Le Groupe a également innové dans la distribution de ses offres commerciales mobiles en proposant en France et en Italie les premiers distributeurs de cartes SIM venant ainsi donner la capacité de souscrire facilement à ses offres et de disposer immédiatement d'une carte SIM adaptée au format du téléphone.

La Freebox

L'innovation la plus visible et emblématique du Groupe iliad reste la boxe *triple-play*, dont le Groupe est l'inventeur. Elle permet de développer l'offre de services à valeur ajoutée, les usages, ainsi que de renforcer la capacité de différenciation et de fidéliser davantage les abonnés.

En 2018, le Groupe a lancé la Freebox Delta et la Freebox One. Avec la Freebox Delta, le Groupe iliad installe la boxe au cœur du foyer. Conçue par le pôle recherche et développement du Groupe iliad, il s'agit de la première boxe qui, en plus des services *triple-play*, intègre un système-son d'exception, peut être transformée en enceinte connectée, répond et facilite son usage à l'aide de commandes vocales et permet de piloter ses écrans et objets connectés. Pour la première fois également, la boxe devient elle-même un objet connecté que les abonnés peuvent s'approprier. Le Player se transforme en enceinte connectée ou en assistant vocal indépendant de Free. Le modèle économique change, les abonnés sont appelés à acquérir le Player.

L'investissement

Le Groupe mène une politique volontariste d'investissements, visant à renforcer ses activités d'opérateur (dégroupage, construction et cofinancement des réseaux FTTH, déploiement de réseaux mobiles en France et en Italie, acquisition de fréquences hertziennes en France et en Italie, dont les fréquences 5G en 2018 en Italie), mais également pour assurer sa présence commerciale sur les territoires (boutiques et distributeurs de cartes SIM en France et en Italie), améliorer les relations avec ses abonnés (communications par tous moyens, appel visio, assistance virtuelle) et développer de nouveaux produits et services (Freebox Delta).

Cette stratégie a permis au Groupe :

- de disposer d'un des plus importants réseaux IP français, tant en distance qu'en volume ;
- de se positionner comme le 1er Opérateur alternatif en France dans la fibre optique avec près de 10 millions de prises raccordables et 1 million d'abonnés FTTH ;
- d'accélérer ses déploiements en Italie, du fait du fort succès commercial rencontré depuis le lancement.

Poursuivre la croissance en Italie

En juillet 2016, le Groupe a signé un accord avec les groupes Hutchison et VimpelCom, dans le cadre du projet de fusion de H3G et Wind (Wind Tre), afin d'acquérir les actifs lui permettant de devenir le quatrième opérateur mobile en Italie. Cet accord a été validé par la Commission Européenne le 1er septembre 2016 et prévoit sur la période 2018-2020 le transfert d'un portefeuille de fréquences (35 MHz), l'engagement d'acquérir des sites mobiles du réseau fusionné, la possibilité d'activer un accord de RAN sharing sur les zones rurales ou l'acquisition de sites dans cette zone, ainsi qu'un accord d'itinérance toutes technologies sur le réseau fusionné pendant une période de 5 ans, extensible pour 5 années supplémentaires à l'initiative du Groupe.

Le 29 mai 2018, le Groupe a lancé commercialement le 4ème opérateur du marché italien sous la marque « iliad ». Le lancement a rencontré un succès retentissant avec 1 million d'abonnés recrutés en seulement 50 jours et un parc s'établissant à 5,3 millions d'abonnés à fin 2019 soit déjà près de 7 % de part de marché en seulement 1 an 1/2 d'activité commerciale.

iliad Italia suit donc un double objectif de croissance :

- poursuivre la croissance de son parc abonnés ;
- déployer un réseau radioélectrique de troisième, quatrième et cinquième génération afin notamment d'assurer la couverture des points de concentration de trafic des abonnés mobile par son réseau ainsi que la continuité de couverture entre ces points pour diminuer le coût du service mobile notamment généré dans le cadre de l'accord d'itinérance avec Wind Tre.

Rester attentif aux opportunités d'acquisitions favorisant la croissance du Groupe

Tout en continuant à placer la croissance interne au cœur de sa stratégie, le Groupe poursuit, pour autant que de telles opportunités soient identifiées, une politique de développement externe ciblée sur des domaines présentant une forte complémentarité avec les activités existantes ou permettant une meilleure utilisation du réseau et savoir-faire du Groupe.

1.3 LES ACTIVITÉS

1.3.1 ACTIVITÉ FIXE EN FRANCE

1.3.1.1 Présentation des offres

Dans la continuité de 2018 où le Groupe avait mis en place une nouvelle approche commerciale plus rationnelle en termes de prix et de promotions (accordant une remise automatique sur les 12 premiers mois sur ses offres Haut Débit et Très Haut Débit hormis sur son offre premium), le Groupe a axé en 2019 sa stratégie commerciale sous le sceau de la différentiation par l'innovation (lancement de la Freebox Delta et de la Freebox One en décembre 2018 avec les premières retombées positives en 2019) et la Fibre Free où ses investissements importants au cours de la dernière décennie ont placé le Groupe comme 1er recruteur Fibre sur le marché français en 2019, renforçant son statut de premier Opérateur alternatif sur la Fibre.

Ainsi, au 31 décembre 2019, le Groupe propose désormais 5 offres fixes principales (la Freebox Delta se déclinant sous 2 versions) :

	Freebox Crystal	Freebox mini 4K	Freebox Révolution	Freebox One	Freebox Delta S	Freebox Delta
INTERNET						
Fibre Optique		✓	✓	✓	✓ (Fibre 10 Gb EPON)	✓ (Fibre 10 Gb EPON)
xDSL+4G					✓	✓
ADSL2+	✓	✓	✓	✓	✓	✓
VDSL2		✓	✓	✓	✓	✓
WI-FI	✓	✓	✓	✓	✓	✓
TV						
Freebox TV (+ de 220 chaines)	Option	✓	✓	✓	✓	✓
Netflix Option		Option	Option	✓	✓	✓
Amazon Prime					✓	✓
TV by CANAL Panorama (+ myCANAL)			✓		✓	✓
Compatible 4K		✓	Option	4K HDR	4K HDR	4K HDR
Stockage 250 Go			250 Go	1 To (option)	1 To (option)	1 To (option)
Lecteur Blu-Ray™			✓			
Replay Option	Option	✓	✓	✓	✓	✓
Accès VOD Option	Option	✓	✓	✓	✓	✓
SON						
Système son Devialet						✓
ASSISTANT VOCAL						
Amazon Alexa					✓	✓
OK Freebox					✓	✓
Assistant Google		✓				
MAISON CONNECTÉE						
Centrale domotique				✓	✓	✓
Pack sécurité Option Option					Option	Option
APPELS ILLIMITÉS						
Vers fixes de + de 110 destinations	✓	✓	✓ (1)	✓ (1)	✓ (1)	✓ (1)
Vers mobiles de France métrop et DOM Option	Option					
LECTURE ET PRESSE						
Bouquet Cafeyn by LeKiosk						
Youboox One (gratuit jusqu'au 31/01/20)	x					
PRIX MENSUEL						
12 premiers mois	9,99 €	14,99 €	19,99 €	29,99 €	39,99 €	49,99 €
Après 12 mois	24,99 €	34,99 €	44,99 €	39,99 €	39,99 €	49,99 €

(1) + Algérie et Tunisie 5h

Selon l'éligibilité de la ligne de l'abonné, les offres de Free sont compatibles avec les différentes technologies Haut Débit et Très Haut débit :

- *via* la Fibre optique (FTTH) qui, permet aux abonnés de bénéficier d'un accès à Internet à Très Haut Débit (THD) (jusqu'à 10 Gbit/s en réception et jusqu'à 400 Mbit/s en émission) ;
- *via* ADSL qui permet aux abonnés d'accéder à l'Internet avec un débit minimum de 2 Mbit/s, pouvant atteindre les 22,4 Mbit/s dans les zones dégroupées, et 17,6 Mbit/s dans les zones non dégroupées en fonction de l'éligibilité de la ligne (débits IP) ;
- *via* VDSL2 qui permet aux abonnés en zones dégroupées et ayant des lignes courtes d'atteindre des débits allant jusqu'à 100 Mbit/s en réception et 40 Mbit/s en émission ;
- *via* xDSL/4G permettant de coupler le signal xDSL avec un signal 4G dans les zones où le débit est bas, permettant à l'abonné de bénéficier d'une vitesse jusqu'à 10 fois plus rapide que l'ADSL ;

- depuis le 24 septembre 2019, le Groupe propose à ses abonnés une Box 4G+ (29,99 € par mois) permet de se connecter à Internet en Très Haut Débit et en toute facilité. Avec cette offre, Free s'adresse aux personnes situées dans des zones non éligibles à la Fibre où les débits Internet fixe sont faibles mais qui bénéficient d'une bonne couverture 4G+.

Les offres du Groupe permettent aux abonnés, selon le forfait choisi, de bénéficier des services présentés ci-après :

- **la téléphonie :** tous les abonnés bénéficient d'un service de téléphonie comprenant les appels émis depuis leur Freebox vers les numéros fixes en France métropolitaine (hors numéros courts et spéciaux), ainsi que vers les lignes fixes de plus de 110 destinations selon le forfait. De plus, différentes offres sont proposées aux abonnés afin de bénéficier de la gratuité ou de la forfaitisation des appels émis vers les mobiles en France métropolitaine ;
- **Free propose la plus importante offre audiovisuelle du marché** en permettant à ses abonnés d'accéder à un service de télévision comprenant au total près de 600 chaînes. Freebox TV permet de recevoir dans son offre de base 220 chaînes. Avec l'offre TV by CANAL Panorama, 60 chaînes sont ajoutées dont 30 exclusives à l'offre Freebox TV. Environ 240 chaînes Haute Définition et plus de 100 chaînes en service de rattrapage viennent enrichir ces bouquets ;
- **Free propose à ses abonnés d'accéder à de nombreux services à valeur ajoutée** comme la télévision de rattrapage (Freebox Replay), la vidéo à la demande (VOD), les services de vidéo à la demande comme Netflix (S-VOD), l'abonnement aux bouquets et chaînes payantes (Canal+, Bein Sport…) ou des jeux vidéo. L'offre TV by CANAL permet en outre aux abonnés d'accéder à plus de 100 chaînes en replay et de 8 000 contenus à la demande, quel que soit leur écran (smartphone, tablette, Xbox 360 et Xbox One, PC/MAC). L'offre Famille by CANAL permet de décliner l'offre TV by CANAL, exception faite des chaînes sports, aux abonnés Freebox Crystal et Mini 4K ;
- **Free propose des nouveaux usages pour le foyer** avec l'inclusion de LeKiosk et de la presse en illimité (Freebox Delta), de Netflix (Freebox Delta et One), de piloter sa box grâce à la voix avec les assistants Ok Freebox et Alexa (Freebox Delta) et Google assistant (mini 4K). Enfin, le Groupe s'est lancé dans la domotique en 2018 avec l'ajout d'un hub domotique (Delta et Delta S) couplé à un pack sécurité pour veiller et surveiller son domicile ;
- **l'hébergement**, qui correspond (i) à la mise à disposition d'un serveur dédié aux particuliers souhaitant sécuriser leurs données, ou (ii) à l'hébergement de sites internet ainsi qu'à l'achat/la revente de noms de domaines s'adressant essentiellement aux particuliers ou aux très petites entreprises ayant un besoin d'espace de stockage relativement faible. Ces services sont facturés sur la base d'un abonnement mensuel ou annuel selon les offres ;

Offres aux entreprises

L'activité d'hébergement du Groupe se décline sous trois activités, chacune représentée par une marque :

- **l'hébergement**, qui correspond à la mise à disposition d'un serveur dédié aux petites et moyennes entreprises souhaitant sécuriser leurs données. Ce service est facturé sur la base d'un abonnement mensuel ou annuel selon les offres ;
- **la colocation**, cette prestation de service consiste à mettre à disposition des espaces au sein d'un Datacenter, ainsi que la capacité électrique associée, pour héberger des baies et serveurs appartenant généralement au client final ;
- **le *Cloud Computing***, qui correspond à l'accès, *via* un réseau de communications électroniques, à la demande et en libre-service, à des ressources informatiques partagées configurables. L'offre « Scaleway » s'inscrit dans cette logique avec des serveurs qui peuvent aussi bien être virtualisés que physiques et dédiés.

Au cours du premier semestre 2019, le Groupe a renforcé sa position sur le marché des entreprises à travers l'acquisition d'une participation majoritaire dans Jaguar Network (75 % du capital), pour un prix d'acquisition d'un peu moins de 100 millions d'euros.

Cette acquisition permet au Groupe d'adresser plus largement le marché des entreprises en France, en développement des offres d'accès et des services innovants et compétitifs. Elle offre également des synergies importantes en termes d'investissement, d'innovation et de savoir-faire.

1.3.1.2 Présentation de l'activité industrielle

Freebox

Le Groupe a choisi de développer en interne ses propres équipements de transmission et de réception de l'Internet Haut Débit et Très Haut Débit pour conquérir le plus d'abonnés possibles dans un marché concurrentiel en croissance avec une offre de services différenciée. Grâce aux ressources technologiques de l'équipe de développement réunie au sein de Freebox S.A.S. et à une politique d'achats très sélective, le Groupe a ainsi réussi à optimiser les coûts de conception d'un DSLAM et d'un modem capables de répondre, ensemble, aux besoins de forte bande passante nécessaire à l'offre de services à haute valeur ajoutée. L'association des DSLAM et modems développés par les équipes du Groupe permet ainsi de présenter aux abonnés une offre technique de premier plan, capable de gérer simultanément, de manière intensive et sur de longues distances, du trafic de données, de la voix et des contenus audiovisuels.

Les équipements réseaux Freebox (DSLAM)

Freebox S.A.S. a développé les différents équipements de transmissions (DSLAM) utilisés par le Groupe dans le cadre des technologies ADSL, VDSL et fibre optique proposées par le Groupe. Ces différents équipements ont été conçus pour tirer profit du réseau qui fonctionne exclusivement sous protocole IP et pour répondre aux besoins en forte bande passante des services audiovisuels.

Le modem Freebox

Le Groupe iliad a inventé en 2001 le concept de « box », boîtier multiservice donnant accès à Internet et offrant des services de téléphonie (VOIP) et de télévision (IPTV). Développée en interne, la Freebox est un modem évolutif facile à installer, aux fonctionnalités multiples, permettant une convergence multimédia au sein du foyer.

Ces équipements sont conçus et développés par les équipes de recherche et développement du Groupe, à partir de composants acquis auprès de fournisseurs tiers et assemblés par des entreprises n'appartenant pas au Groupe.

La Freebox est aujourd'hui à sa septième version et intègre de nombreuses fonctionnalités, dont certaines sont exclusives à Free.

Les versions de boîtier des offres les plus populaires sont les suivantes :

Freebox mini 4K 	Lancée en mars 2015, la Freebox mini 4K a fait de Free le 1er opérateur au monde à proposer une box ADSL/VDSL/FTTH compatible avec la technologie 4K (Ultra Haute Définition) et intégrant Android TVTM. La 4K (3 840 x 2 160 pixels) offre des images avec un niveau de détail 4 fois supérieur à la « Full HD ». Cette innovation est rendue possible grâce à la puissance du processeur A15 dual-core du Player mini 4K cadencé à 1,5 GHz et disposant de 2 Go de RAM. Android TVTM donne accès à un monde de contenus et d'applications spécifiquement développé pour la TV et permet aux abonnés de bénéficier de la technologie Google Cast pour diffuser facilement leurs contenus (photos, vidéos, vidéos YouTube, musiques…) depuis leur mobile, leur tablette ou leur ordinateur directement sur la TV. Avec la Freebox mini 4K, Free est également le 1er opérateur à intégrer un micro dans sa télécommande permettant la recherche vocale. Cette télécommande intelligente fonctionne en Bluetooth™ et simplifie l'utilisation des services.
Freebox Revolution 	Lancée en décembre 2010, la **Freebox Révolution** est composée de deux boîtiers : le modem (boîtier Freebox Server) et le boîtier TV (boîtier Freebox Player). Développés par les équipes techniques de Freebox S.A.S., ces équipements sont communs aux abonnés ADSL/VDSL et FTTH. Doté de nombreuses connectiques, le modem a été conçu pour se connecter à tous les terminaux et permettre ainsi un accès Internet dans des conditions optimales. En plus d'intégrer deux haut-parleurs, il est doté d'un disque dur NAS de 250 Go, ceci afin de répondre aux nouveaux usages et simplifier les échanges entre usagers et équipements. Toujours dans le but de simplifier et sécuriser la liaison entre le Freebox Server et le Freebox Player, des freeplugs (bloc d'alimentation intégrant la technologie du courant porteur en ligne) sont inclus dans l'offre et déjà pré-associés. Le développement du boîtier Freebox Player a été pensé afin de simplifier l'utilisation de la télévision tout en apportant le meilleur de la TV. Performance et fluidité mêlées permettent à l'utilisateur de profiter pleinement des services mis à leur disposition, qu'il s'agisse de TV, VOD, jeux en ligne ou encore utilisation du lecteur Blu-Ray™ également intégré. Par ailleurs, les logiciels utilisés ont principalement été développés en interne par le Groupe sur la base de logiciels dits « libres », notamment Linux, ceci afin de permettre à la communauté des développeurs de contribuer à la création de nombreuses applications.
Freebox Delta 	Lancée en décembre 2018, la **Freebox Delta a vu une logique totalement repensée du** boîtier Internet (Server) et TV (Player). Le Server permet d'inaugurer en France la technologie 10G et l'agréation xDSL+4G. Bien sûr, ce Server va aussi très vite grâce à son Wi-Fi Mimo triband permettant d'atteindre 4,4 Gbit/s en FTTH. L'offre Freebox Delta est aussi compatible avec le xDSL. Ce server renferme pareillement un hub domotique pour piloter sa maison, un NAS accueillant jusqu'à 1 To pour stocker vos données et une alarme qui couplée au pack sécurité optionnel, permet de sécuriser son domicile. L'autre grande nouveauté de cette Freebox est son Player en association avec la plus primée des *start-ups* du son, Devialet, afin de fournir un son parfait tant par le *hardware* (système-son 6 haut-parleurs et Dolby) et la technologie software Space qui permet de scanner un lieu pour adapter le son au lieu d'écoute. Ce « boîtier TV » n'a donc rien d'un simple boîtier. C'est une enceinte, avec deux assistants vocaux (Ok Freebox et Amazon Alexa). Comme tout est différent, Free propose d'acquérir cette enceinte pour 480 euros ou bien de faire un prêt à taux zéro avec l'organisme Younited contre 10 euros/mois sur 48 mensualités. Pour allier le son à l'image, ce Player est cadencé par le plus rapide des processeurs dans une Freebox, à savoir, le Qualcomm ARMv8 accompagné de 2 Go de RAM, ce qui permet de diffuser allégrement en 4K HDR 10 les contenus compatibles.

1.3.2 ACTIVITÉ MOBILE EN FRANCE

1.3.2.1 Présentation des offres

En 2019, le Groupe a continué de mettre l'accent sur l'amélioration du mix d'abonnés en faveur du Forfait Free 4G illimité. Ce focus passe notamment par le maintien, depuis 2018, d'une offre intermédiaire (qui était de 8,99 euros/mois jusqu'en octobre 2019 et révisée à 9,99 euros/mois depuis) avec migration automatique sur le Forfait Free 4G illimitée au bout de 12 mois, entraînant ainsi une amélioration du chiffre d'affaires facturé aux abonnés. De même, nous avons intensifié et poursuivi nos campagnes de migration proactive des abonnés 2 euros sur le forfait Free 4G illimitée.

Ainsi au 31 décembre 2019, le Groupe proposait les offres mobiles suivantes :

	Forfait 2 €	Forfait Free 4G
Conditions d'engagement	Sans engagement	Sans engagement
Téléphonie (de France et depuis l'Europe et DOM, vers les fixes et mobiles en France, Europe et DOM)	120 minutes d'appels (y compris vers les mobiles des États-Unis, du Canada des DOM et de la Chine et vers les fixes de 100 destinations internationales)	Illimitée (y compris vers les mobiles des États-Unis, du Canada, des DOM et de Chine, vers les fixes de 100 destinations internationales et depuis les États-Unis, l'Afrique du Sud, l'Australie, le Canada, Israël et la Nouvelle-Zélande vers les fixes et mobiles du même pays et de France métropolitaine)
SMS/MMS en France métropolitaine et depuis l'Europe et les DOM vers la France métropolitaine, Europe et DOM	Illimités	Illimités
Internet	50 Mo par mois en 3G/4G depuis la France et 50 Mo depuis l'Europe et les DOM	4G en illimité en France (100 Go par mois pour les non abonnés Freebox) et 25 Go par mois depuis Europe, DOM et 17 autres destinations
Prix	2 euros/mois	19,99 euros/mois (15,99 euros/mois pour les abonnés Freebox)

Le Groupe propose son forfait Free 4G illimitée en série spéciale, c'est la Série Free 4G, à 9,99 euros/mois pour une durée de 12 mois, moyennant moins de destinations en *roaming* et d'Internet mobile (50 ou 60 Go inclus selon les séries), avant migration automatique sur le forfait Free 4G illimitée (100 Go pour les non abonnés Freebox).

Téléphones mobiles

Le Groupe propose une sélection des derniers téléphones mobiles. Dans une logique de transparence et afin de permettre à ses abonnés de choisir librement le forfait de leur choix avec le téléphone de leur choix, le téléphone est proposé séparément du forfait. L'abonné peut dès lors choisir d'acquérir ou non un téléphone. Plusieurs solutions s'offrent à lui :

- acheter un terminal au comptant ;
- acheter un terminal en étalant son paiement : 4 fois sans frais ou 24 fois, selon les modèles de terminaux ;
- louer un terminal : pour les smartphones haut de gamme, les abonnés ont la possibilité de louer leur mobile pendant un minimum de 24 mois. Selon le terminal, l'abonné effectue un paiement initial d'un montant compris entre 89 et 399 euros puis doit régler une mensualité comprise entre 12 et 30 euros (selon le terminal) pendant 24 mois. Au terme de cette période, l'abonné peut au choix, (i) renvoyer son terminal et bénéficier d'une nouvelle location avec un terminal de dernière génération, ou (ii) prolonger la location de son terminal.

Dans tous les cas, le Groupe reconnaît le chiffre d'affaires correspondant lors de la réception du téléphone mobile par l'abonné.

1.3.2.2 Présentation de l'activité industrielle

Depuis l'obtention de la 4ème licence mobile 3G en janvier 2010, le Groupe n'a cessé d'enrichir son portefeuille de fréquences.

Titulaire de 5 MHz duplex dans les bandes 900 MHz et 2 100 MHz et de 20 MHz duplex dans la bande 2 600 MHz au lancement de l'activité mobile en 2012, le Groupe a réussi à compléter son portefeuille en 2015 et 2016 sur le territoire métropolitain en acquérant des fréquences supplémentaires dans le cadre de plusieurs processus de *refarming* défini par l'Arcep. À fin 2019, le Groupe dispose d'un portefeuille de 55 MHz duplex équilibré sur l'ensemble du territoire métropolitain, lui permettant d'être performant en 3G et en 4G.

Suite à la procédure de réattribution des fréquences des bandes 900 MHz, 1 800 MHz et 2,1 GHz, dont les autorisations arrivent à échéance entre 2021 et 2024, le Groupe va bénéficier de fréquences supplémentaires dans les bandes 900 MHz et 2,1 GHz. En effet, par décision de l'Arcep du 15 novembre 2018, le Groupe bénéficiera ainsi de 3,7 MHz supplémentaires dans la bande 900 MHz et 9,8 MHz supplémentaires dans la bande 2,1 GHz.

Cette procédure permet un rééquilibrage progressif des portefeuilles de fréquences entre opérateurs. Les fréquences dans les bandes 900 MHz et 2,1 GHz seront disponibles pour Free Mobile à l'échéance des autorisations en cours, soit en 2021 et en 2024.

	Portefeuille de fréquences à fin 2019	Portefeuille de fréquences à fin 2024
700 MHz	2 x 10 MHz	2 x 10 MHz
900 MHz	2 x 5 MHz	2 x 8,8 MHz
1,800 MHz	2 x 15 MHz	2 x 15 MHz
2,1 GHz	2 x 5 MHz	2 x 14,8 MHz
2,6 GHz	2 x 20 MHz	2 x 20 MHz
TOTAL	**2 X 55 MHZ**	**2 X 68,6 MHZ**

Enfin, les autorisations d'utilisation des fréquences 3,5 GHz, utilisées pour la 5G, seront attribuées dans le courant de l'année 2020 au terme d'une procédure à laquelle le Groupe iliad s'est porté candidat, sur le lot réservé, le 25 février.

Déploiement d'un réseau d'antennes mobiles

Depuis l'obtention de la 4ème licence mobile 3G, le Groupe déploie son réseau mobile. Ce déploiement s'appuie sur l'important réseau de transmission fixe du Groupe et il repose sur des lignes de métiers qui pilotent l'ensemble du processus (recherche de sites, démarches auprès des bailleurs de tous types, démarches administratives et réglementaires, réalisation des travaux dans le respect des règles de sécurité, jusqu'au suivi de l'exploitation des équipements radioélectriques sur les sites installés).

L'année 2019 est marquée par une intensification des efforts réalisés par le Groupe dans le développement de son réseau :

- **l'ouverture de plus de 2 500 nouveaux sites 3G**, permettant ainsi au Groupe de disposer de 17 000 sites à fin 2019, et ainsi de couvrir 97,7 % de la population ;
- la **poursuite des déploiements de la technologie 4G**. Depuis le lancement de ses activités mobiles, le déploiement de la 4G constitue une priorité pour le Groupe. L'année 2019 s'inscrit dans cette ambition, avec (i) l'ouverture des fréquences 1 800 MHz sur plus de 3 100 sites supplémentaires et (ii) le déploiement sur l'ensemble du territoire des fréquences 700 MHz à travers près de 8 800 sites supplémentaires. La poursuite de la mise en service de ces nouvelles fréquences sur l'année a permis au Groupe de densifier sa couverture 4G, qui est de 95,7 % à fin 2019, ainsi que de renforcer la couverture à l'intérieur des bâtiments. Au 31 décembre 2019, le Groupe compte plus de 14 800 sites équipés en 4G ;
- **la poursuite des investissements dans son réseau de desserte *(backhaul)* fibre de ses sites mobiles**. Compte tenu de la croissance importante des débits et du nombre d'utilisateurs 4G, les capacités des liens d'interconnexions des sites mobiles deviennent un point critique pour les opérateurs. Dès lors, et afin d'offrir les meilleurs débits possibles à ses abonnés, le Groupe a choisi de favoriser au maximum le raccordement de sites en fibre. À fin 2019, 93 % de ses sites dans les Zones Très Denses étaient ainsi raccordés en fibre, permettant ainsi au Groupe d'offrir de meilleurs débits 4G à ses abonnés ;
- **la poursuite du développement de l'offre de colocation du réseau d'infrastructure passive mobile** auprès des autres opérateurs (cf. *Partenariat industriel stratégique avec Cellnex*).

Fort de l'avancée de ses déploiements, le Groupe a dépassé ses objectifs de couverture sur l'année, ainsi que son objectif de déployer plus de 2 000 nouveaux sites en 2019. Le Groupe s'engage par ailleurs à poursuivre le déploiement des fréquences 700 MHz sur l'ensemble de son réseau.

Les durées d'amortissement retenues pour les principaux éléments mis en service sont les suivantes :

- licences : entre 15 et 19 ans ;
- installations générales : 10 ans ;
- installations techniques mobiles : 6 et 18 ans ;
- matériels : 3 à 5 ans ;
- autres : 2 à 10 ans.

Partenariat industriel stratégique avec Cellnex

Le Groupe a annoncé le 7 mai 2019 un partenariat stratégique concernant ses activités d'infrastructures passives de télécommunications mobiles en France et en Italie avec le groupe Cellnex. Ce partenariat a été finalisé le 23 décembre 2019 pour la France.

En France, le Groupe a cédé à Cellnex une participation de 70 % de sa société de gestion d'infrastructures mobiles de télécommunications en France (On Tower France), qui comprenait 5 700 sites à la fin de l'année 2019. L'opération a valorisé On Tower France à une valeur d'entreprise de 2 milliards d'euros.

En complément du partenariat industriel au travers duquel Cellnex et iliad sont associés dans la gestion et le développement d'On Tower France, un contrat de prestations d'accueil et de services de longue durée a été conclu entre On Tower France et iliad, prévoyant un programme de construction pouvant aller jusqu'à 4 500 nouveaux sites *build-to-suit* (dont 2 500 faisant l'objet d'un engagement d'iliad). Ce programme de *build-to-suit* devrait générer de l'ordre de 400 millions d'euros sur les 7 prochaines années. On Tower France hébergera de nouveaux clients sur ses sites, mais continuera également à en construire pour satisfaire les besoins croissants de tous les opérateurs français.

1.3.3 ACTIVITÉ MOBILE EN ITALIE

1.3.3.1 Présentation des offres

Depuis le 29 mai 2018, date du lancement de son offre mobile en Italie, le Groupe a rencontré un succès commercial incontestable et a terminé 2019 avec près de 5,3 millions d'abonnés soit près de 7 % du marché mobile italien (hors M2M).

Ainsi, iliad Italia a lancé en mai 2018 une offre unique à 5,99 euros/mois (appels et SMS illimités, 30 Go/mois et 2 Go/mois depuis l'Europe), avec 9,99 euros de frais d'activation de la carte SIM. iliad Italia a ensuite fait évoluer son offre, en proposant 40 Go/mois pour 6,99 euros/mois. Depuis le 6 septembre 2018 (tarif encore en vigueur à fin 2019), iliad Italia propose une offre à 7,99 euros/mois intégrant :

- les appels illimités vers les mobiles et fixes d'Italie, vers les mobiles des États-Unis et du Canada, vers les fixes de plus de 60 destinations internationales ainsi que depuis l'Europe vers les fixes et mobiles d'Italie et d'Europe ;
- SMS illimités en Italie et depuis l'Europe vers l'Italie et l'Europe ;
- 50 Go/mois d'Internet mobile en 3G/4G/4G+ et 4 Go/mois d'Internet mobile depuis l'Europe.

Cette offre est sans engagement, sans coûts cachés, garantie à vie, et inclut les services comme la messagerie vocale, la présentation du numéro et le suivi conso. Cette offre a été conçue principalement pour les abonnés souhaitant être libres d'appeler et de naviguer en 4G/4G+ à un prix très compétitif. Dans le cadre de cette offre, l'abonné dispose également d'Internet mobile pour naviguer en Europe et de minutes illimitées vers l'international.

Le Groupe propose également une offre centrée sur la voix au tarif le plus bas du marché sur ce segment :

- Minutes d'appels en Italie et vers plus de 60 destinations internationales dont les fixes et mobiles USA et Canada, ainsi que depuis l'Europe vers les fixes et mobiles d'Italie et Europe ;
- SMS/MMS illimités en Italie et depuis l'Europe vers l'Italie et l'Europe ;
- 40 Mo d'Internet mobile en 4G/4G+ et 40 Mo supplémentaires en *roaming* en Europe.

Cette offre est sans engagement, sans coûts cachés, à vie et inclut les mêmes services que les offres Giga 50 et Giga 40.

Par ailleurs, le Groupe propose en Italie une sélection des derniers iPhone Apple (iPhone XR, XS, XS Max, 11 et 11 Pro). Dans une logique de transparence et afin de permettre à ses abonnés de choisir librement l'offre mobile de leur choix avec le téléphone de leur choix, le téléphone est proposé séparément de l'offre mobile. L'abonné peut dès lors choisir d'acquérir ou non un téléphone. Actuellement, la solution offerte est l'achat du terminal à prix comptant.

1.3.3.2 Présentation de l'activité industrielle

En novembre 2016, les autorités italiennes ont autorisé le transfert des différentes fréquences visées dans l'accord. Ainsi le Groupe a acquis en Italie un portefeuille de fréquences équilibré de 35 MHz duplex composé de :

- 5 MHz duplex dans la bande de fréquences 900 MHz ;
- 10 MHz duplex dans la bande de fréquences 1 800 MHz ;
- 10 MHz duplex dans la bande de fréquences 2 100 MHz ;
- 10 MHz duplex dans la bande de fréquences 2 600 MHz.

Le prix d'acquisition de ce portefeuille de fréquences est de 450 millions d'euros. Les paiements de ces fréquences sont étalés sur la période 2017-2019. Au 31 décembre 2019, le Groupe avait décaissé la totalité des montants au titre de ces fréquences.

Par ailleurs, au cours du 2nd semestre 2017 le Groupe a versé un montant de 220 millions d'euros à l'Etat italien dans le cadre du processus de *refarming* et d'extension des fréquences 1 800 MHz jusqu'en 2029.

L'attribution des fréquences 700 MHz, 3,6 GHz-3,8 GHz et 26 GHz-27 GHz, utilisables pour la 5G, a eu lieu en octobre 2018. Dans ce cadre, le Groupe a acquis, pour un montant total de 1 193 millions d'euros :

- 10 MHz duplex dans la bande de fréquences 700 MHz ;
- 20 MHz dans la bande de fréquences 3,6-3,8 GHz ;
- 200 MHz dans la bande de fréquences 26,5-27,5 GHz.

iliad Italia a ainsi renforcé son portefeuille de fréquences afin de poursuivre sa dynamique d'innovation, de développer rapidement une offre 5G et de répondre à la demande croissante de débit en Italie.

	Portefeuille de fréquences à fin 2019
700 MHz	2 x 10 MHz
900 MHz	2 x 5 MHz
1 800 MHz	2 x 10 MHz
2,1 GHz	2 x 10 MHz
2,6 GHz	2 x 10 MHz
3,7 GHz	1 x 20 MHz
27 GHz	1 x 200 MHz
TOTAL	**310 MHZ**

Selon les règles fixées pour les enchères et la loi de finances 2018 italienne (L.205/2017), les montants décaissés s'étalent sur la période 2018-2022 selon l'échéancier ci-dessous :

En millions d'euros	2018	2019	2020	2021	2022
Décaissements	144	9	55	27	959

Déploiement d'un réseau mobile en Italie

Depuis la fin de l'année 2016 et la signature de son accord avec les groupes Hutchison et VimpelCom, le Groupe a entamé le déploiement de son réseau mobile en Italie, notamment :

- à fin 2019, le Groupe compte plus de 4 000 sites équipés en Italie, contre 1 500 à fin décembre 2018, un résultat en ligne avec les objectifs fixés en début 2019. L'accès au site est notamment facilité par l'acquisition de sites devant être décomissionnés par Wind/Tre, mais aussi par des sites disponibles auprès des grands bailleurs et opérateurs d'infrastructures ;
- par ailleurs, le Groupe a commencé à allumer ses premiers sites en cours d'année et disposait à fin 2019 de plus de 2 000 sites allumés en Italie, lui permettant ainsi de commencer à porter une partie du trafic sur son propre réseau ;
- le déploiement d'un réseau d'infrastructures longue distance (« backbone ») de près de 26 000 km afin de raccorder les principales villes italiennes aux deux principaux centres du réseau mobile du Groupe situés à Milan et Rome ;
- le déploiement du Cœur de Réseau et des interconnections avec Wind/Tre pour la gestion du trafic dans le cadre de la solution de MOCN (*Multi-Operator Core Network*). Cette solution technique de raccordement des équipements radio de Wind/Tre au Cœur de Réseau du Groupe permet une gestion plus efficace et optimisée du trafic entre les deux réseaux par rapport à une solution d'itinérance « classique ».

Partenariat industriel stratégique avec Cellnex

Le Groupe a annoncé le 7 mai 2019 un partenariat stratégique concernant ses activités d'infrastructures passives de télécommunications mobiles en France et en Italie avec le groupe Cellnex. En Italie, ce partenariat porte sur la cession de 2 185 sites. La cession a été réalisée par iliad Italia le 3 décembre 2019 et s'est traduite par le versement par Cellnex d'un montant de 600 millions d'euros.

Par ailleurs, un contrat de prestations d'accueil et de services de longue durée a été conclu entre Cellnex et iliad Italia, prévoyant un programme de construction de 2 000 sites *build-to-suit* (dont 1 000 faisant l'objet d'un engagement d'iliad). Ce programme de *build-to-suit* défini devrait générer au moins 150 millions d'euros sur les 6 prochaines années.

1.3.4 ASSISTANCE RELATION ABONNÉ ET DISTRIBUTION PHYSIQUE EN FRANCE

1.3.4.1 Présentation des services d'assistance et de Relation abonné

Il est mis à disposition des abonnés fixe et mobile un service d'assistance commerciale et technique *via* une plateforme téléphonique d'accueil abonné gérée par des filiales du Groupe. Le Groupe se concentre actuellement sur le renforcement et la formation de ses équipes d'assistance commerciale et technique, le développement de nouveaux outils permettant d'optimiser le service rendu à l'abonné, ainsi que le travail des collaborateurs en relation avec l'abonné. Les principaux objectifs de la direction de la Relation abonné sont : l'amélioration de la qualité de délivrance de la prestation et la satisfaction des abonnés, la maîtrise du nombre, de la réitération et de la durée des appels, l'optimisation des processus de traitement, le renforcement des parcours de professionnalisation et leur déploiement de manière homogène sur les différents sites de production, et enfin le lancement de nouveaux projets et chantiers.

Outre un service d'assistance commerciale et technique par téléphone qui fonctionne 7 jours sur 7, la direction de la Relation abonné met à la disposition de ses abonnés un service d'assistance en ligne sur les sites Internet de Free et Free Mobile, qui présente notamment les réponses aux questions les plus fréquemment posées par les utilisateurs et permet aux abonnés d'interroger, par courrier électronique ou par Tchat, le service d'assistance.

L'assistance abonné a poursuivi ses efforts d'innovation, en proposant *Face to Free*, un canal de contact supplémentaire leur permettant de s'adresser aux FreeHelpers en visio en situation de mobilité. Ce lien de proximité supplémentaire facilite notamment la visualisation des manipulations techniques et répond aux besoins actuels des usagers.

La direction des centres d'appels mène par ailleurs une politique Qualité dans l'exigence du respect des abonnés. Dans ce cadre, le Groupe iliad, dont les centres d'appels sont certifiés NF Service (AFAQ/AFNOR), développe constamment de nouveaux services à forte valeur ajoutée au bénéfice des abonnés et des conseillers : extension continue du service d'assistance de proximité (intervention gratuite d'un technicien au domicile de l'abonné dans un délai très rapide), création de laboratoires, mise à jour régulière du manuel Qualité et son référentiel, comités de pilotage sur les sites, comités par activités et par site pour une mise en commun des performances et des plans d'actions associés, analyse régulière des réclamations avec la Direction Générale de la Concurrence de la Consommation et de la Répression des Fraudes (DGCCRF), réalisation d'audits et participation à des *benchmarks*, suivi du Service National Consommateur (entité de recours pour le traitement à l'amiable des réclamations), contact des abonnés par SMS, campagne d'appels sortants, mise à disposition d'une interface de gestion personnalisée, véritable tableau de bord du *Freenaute*, consultable uniquement à l'aide de ses identifiants et mot de passe, etc.

Les efforts vont donc tous dans la direction d'un développement continu des services proposés aux abonnés, afin de répondre de manière efficace à leurs demandes, mais aussi d'anticiper leurs besoins. Dans la même perspective, les process internes (acquisition, suivi d'incident, déménagement, paiement, utilisation des services etc.) sont continuellement étudiés afin d'évoluer vers une simplification permettant d'apporter un maximum de confort aux abonnés dans leur relation avec l'opérateur.

1.3.4.2 Présentation du réseau de boutiques Free Centers

À fin 2019, Le Groupe disposait d'un réseau de 81 boutiques Free (Free Center) réparties sur la France entière comprenant notamment une boutique principale de plus de 600 m² située à Paris dans le 8ème arrondissement.

Les boutiques Free Center assurent 3 missions convergentes :

- élargir la base abonnés *via* le recrutement de nouveaux abonnés ou la conversion d'abonnés fixes existants vers le mobile et réciproquement ;
- assurer une mission de Service Après-Vente auprès des abonnés existants et rassurer par la présence physique ;
- communiquer sur la marque Free : matérialiser sa présence à proximité des abonnés et promouvoir l'intérêt de son offre.

1.3.4.3 Présentation des bornes distributeurs de cartes SIM

Les équipes de recherche et développement du Groupe ont mis au point des bornes de souscription d'abonnements mobiles et de distribution automatique de cartes SIM. Ces bornes entièrement automatisées, permettent de souscrire à un abonnement ou de changer de SIM en quelques minutes. Le déploiement de ces bornes permet au Groupe de compléter sa présence physique sur le territoire. Pour cela, le Groupe s'appuie sur un partenariat avec le réseau « Maison de la Presse » et « Mag Presse ». Au 31 décembre 2019, le Groupe compte environ 1 500 bornes sur l'ensemble du territoire.

1.3.5 ASSISTANCE RELATION ABONNÉ ET DISTRIBUTION PHYSIQUE EN ITALIE

Présentation des services d'assistance et de Relation abonné

Il est mis à disposition des abonnés mobile un service d'assistance commerciale et technique *via* une plateforme téléphonique d'accueil abonné gérée des prestataires du Groupe. Le Groupe se concentre actuellement sur le renforcement et la formation de ses équipes d'assistance commerciale et technique, le développement de nouveaux outils permettant d'optimiser le service rendu à l'abonné, ainsi que le travail des collaborateurs en relation avec l'abonné. Les principaux objectifs de la direction de la Relation abonné sont : l'amélioration de la qualité de délivrance de la prestation et la satisfaction des abonnés, la maîtrise du nombre, de la réitération et de la durée des appels, l'optimisation des processus de traitement, le renforcement des parcours de professionnalisation et leur déploiement de manière homogène sur les différents sites de production, et enfin le lancement de nouveaux projets et chantiers.

Outre un service d'assistance commerciale et technique par téléphone qui fonctionne 7 jours sur 7, la direction de la Relation abonné met à la disposition de ses abonnés un service d'assistance en ligne sur le site Internet de iliad, qui présente notamment les réponses aux questions les plus fréquemment posées par les utilisateurs et permet aux abonnés d'interroger le service d'assistance.

Le service abonné de iliad est joignable par téléphone, courrier et réseaux sociaux (Facebook, Twitter, Instagram). Ces derniers, entièrement gérés en interne, sont présidés selon une logique en temps quasi réel afin de fournir aux abonnés des réponses rapides et compétentes en manière technique et commerciale. L'équipe des réseaux sociaux opère *via* une plateforme technologique qui permet aux opérateurs de suivre et classer les interactions individuelles dans le but de s'en inspirer pour améliorer les fonctionnalités de l'autoassistance, l'automation des processus et donc la satisfaction des abonnés. La qualité du service fourni, évaluée par les abonnés eux-mêmes *via* des questionnaires envoyés au terme de chaque interaction avec le service abonné, est le principal centre d'intérêt du service d'assistance, ce qui permet à iliad de se distinguer sur le marché des Télécommunications italien sur les KPI CSI et NPS. Chaque interaction est considérée par le service d'assistance comme une occasion de comprendre les abonnés ainsi qu'un levier d'amélioration des processus et des services à disposition des abonnés.

Les efforts vont donc tous dans la direction d'un développement continu des services proposés aux abonnés, afin de répondre de manière efficace à leurs demandes, mais aussi d'anticiper leurs besoins. Dans la même perspective, les process internes (acquisition, suivi d'incident, utilisation des services etc.) sont continuellement étudiés afin d'évoluer vers une simplification permettant d'apporter un maximum de confort aux abonnés dans leur relation avec l'opérateur.

Présentation du réseau de distribution physique

La distribution de l'offre mobile du Groupe en Italie s'appuie sur différents canaux :

- distribution physique :
  - un réseau de 14 boutiques dans des villes majeures d'Italie,
  - un réseau de près de 1 000 bornes de distribution de cartes SIM (Simbox) au sein de 300 kiosques situés dans des zones de chalandises fréquentées, ces bornes sont adaptées aux spécificités locales en termes de réglementation, et notamment à la loi *Pisanu*, nécessitant une reconnaissance de l'abonné au moment de la souscription de l'abonnement,
  - accès à un réseau d'envergure national de revendeurs permettant aux abonnés de recharger leur offre mobile ;
- distribution digitale :
  - une distribution en ligne accessible depuis téléphone mobile, tablette ou ordinateur, permettant à l'utilisateur de souscrire son offre mobile en ligne et de recevoir sa carte SIM directement chez lui par service postal.

1.4 UN RÉSEAU AU SERVICE DES ACTIVITÉS INTERNET ET TÉLÉPHONIE DU GROUPE

En lien avec sa stratégie présentée au paragraphe 1.2.3, le Groupe conserve une politique d'investissement volontariste dans ses réseaux en France et en Italie, afin d'offrir à ses abonnés une connectivité optimale.

Les réseaux du Groupe s'articulent autour :

- d'une infrastructure de transmission longue distance ;
- d'une bande locale fixe à travers le dégroupage et le déploiement de la fibre optique ;
- des déploiements du réseau mobile en France et en Italie.

1.4.1 INFRASTRUCTURE DE TRANSMISSION LONGUE DISTANCE

1.4.1.1 Technologies du réseau de transmission longue distance

Le réseau de transmission longue distance du Groupe est totalement construit en fibre optique. Le Groupe a mis en place une technologie de communication optique basée sur la technique de multiplexage de longueur d'onde (DWDM – *Dense Wavelength Division Multiplexing*).

Cette technique permet de faire passer plusieurs ondes de longueurs différentes sur une seule fibre optique. Avec les équipements de transmission optique mis en place par le Groupe, chaque onde est porteuse d'un signal à très grand débit (10 Gb/s et 100 Gb/s), et un minimum de 32 ondes peuvent être passées sur une seule fibre optique. Ceci assure une capacité pouvant atteindre, pour chaque lien, plusieurs centaines de Gb/s, ce qui peut être considéré comme une capacité de transmission « infinie ».

La construction ou la location des tronçons de fibres noires (cf. ci-après) et l'exploitation en interne des équipements de transmission en investissant dans les multiplexeurs, permettent au Groupe d'avoir la maîtrise totale de ses capacités de transmissions.

Italie

Dans le cadre de son projet de développement en Italie, le Groupe a déployé un réseau d'infrastructure longue distance en fibre optique reliant les principales villes italiennes entre elles ainsi qu'aux principaux centres du Groupe en Italie, situés à Milan et Rome. Le réseau mis en place en Italie est interconnecté en différents points au réseau longue distance historiquement déployé par le Groupe en France.

Au 31 décembre 2019, le réseau du Groupe compte plus de 160 000 km linéaires de fibre optique, dont près de 26 000 km en Italie.

1.4.1.2 Propriétés du réseau

Le réseau est en partie détenu aux termes de contrats d'IRU (*Indefeasible Rights of Use*), privilégiés par Free. Par ces contrats à long terme, le Groupe a acquis le droit imprescriptible d'exploiter ces fibres pendant une période donnée, et cela sans avoir à tenir compte des éventuelles servitudes de passage.

Les tronçons du réseau qui ne font pas l'objet de tels contrats, sont détenus en location ou en propre, notamment suite à des opérations de coconstruction entreprises avec des opérateurs privés ou des collectivités locales.

1.4.2 RÉSEAUX ET BOUCLES LOCALES FIXES

1.4.2.1 Architecture d'interconnexion du réseau du Groupe avec le réseau de l'Opérateur historique

Pour rendre effective l'interconnexion au réseau de l'Opérateur historique dans une zone de transit donnée, l'Opérateur alternatif doit réaliser une connexion physique à un commutateur de l'Opérateur historique, situé dans un des dix-huit PRO de l'Opérateur historique depuis un Point de Présence (POP).

L'Opérateur alternatif peut également réaliser cette connexion au niveau le plus bas de la hiérarchie des commutateurs qui équipent le réseau, c'est-à-dire au niveau le plus proche de l'utilisateur : le commutateur à autonomie d'acheminement (CAA).

Enfin, chaque utilisateur de services téléphoniques de ligne fixe de l'Opérateur historique est relié à un CAA par l'intermédiaire d'une unité de raccordement d'abonnés (URA).

Compte tenu de l'importante capillarité du réseau du Groupe, ce dernier est connecté directement à la quasi-totalité des CAA du réseau de l'Opérateur historique en France métropolitaine.

1.4.2.2 Dégroupage de la boucle locale

La boucle locale est le segment du réseau compris entre la prise téléphonique présente chez l'abonné et le répartiteur (URA) auquel il est raccordé.

L'Opérateur historique doit fournir aux opérateurs alternatifs autorisés qui en font la demande un accès direct à la boucle locale. Cet accès, connu sous le nom de dégroupage, permet à ces opérateurs de maîtriser l'accès à l'abonné en exploitant ses propres équipements.

Dans un système dégroupé, la paire de cuivre (la partie de la ligne téléphonique de l'abonné qui relie celui-ci au commutateur local le plus proche) rejoint, non pas directement un équipement géré par l'Opérateur historique, mais un concentrateur de lignes ADSL/VDSL (appelé également DSLAM), installé dans les salles de cohabitation ou les espaces dédiés prévus à cet effet dans les sites de l'Opérateur historique et gérés par l'opérateur choisi par l'abonné.

Le dégroupage de la boucle locale permet de s'affranchir en très grande partie de la dépendance au réseau de l'Opérateur historique. Les charges récurrentes vis-à-vis de l'Opérateur historique se limitent pour l'essentiel à la location de la paire de cuivre, du filtre (uniquement dans le cas du dégroupage partiel) et du câble de renvoi cuivre qui relient le modem de l'abonné au DSLAM de l'opérateur.

Réseau de transmission et dégroupage de la boucle locale

Avec plus de 139 000 km de fibres, le Groupe a déployé un des plus importants réseaux IP français tant par son étendue que par le volume de trafic transporté. Le Groupe s'appuie sur cet important réseau pour relier les nœuds de raccordement abonnés (NRA) et permettre le dégroupage de la boucle locale. Le Groupe poursuit l'extension de sa couverture en dégroupage en déployant de nouveaux NRA sur l'ensemble du territoire. Ainsi, en 2019, le Groupe a poursuivi l'extension de sa couverture en ouvrant 1 300 nouveaux NRA, et dispose ainsi de 14 600 NRA dégroupés sur l'ensemble du territoire. Il est également important de souligner que tous les équipements réseaux déployés dans les NRA (DSLAM Freebox) sont compatibles avec la technologie VDSL2, et permettent ainsi aux abonnés éligibles de bénéficier des meilleurs débits possibles sur la boucle locale cuivre.

Les fibres optiques du réseau de transmission sont amorties sur des durées comprises entre 10 et 27 ans. Les équipements installés dans les NRA (DSLAM Freebox) sont amortis sur 5 ans et 6 ans.

Coûts opérationnels et investissements par abonné

Les coûts opérationnels ainsi que les investissements entre l'Option 1 et l'Option 5 diffèrent de façon significative.

Les principaux coûts liés à l'Option 1 sont :

- la mise à disposition d'une box ;
- les frais d'accès au service de dégroupage (appelés également frais de câblage ou FAS) facturés par l'Opérateur historique, à hauteur de 50 euros par abonné pour le dégroupage total et de 66 euros par abonné pour le dégroupage partiel ;
- les frais de logistique et d'envoi des modems.

L'ensemble de ces éléments (boîtiers Freebox, frais d'accès et frais logistiques) est amorti sur des durées de cinq ou sept ans.

Dans le cadre de l'Option 5, le montant total de l'investissement est plus faible puisque la majorité des nouveaux abonnés est équipée de Freebox Crystal.

Dès lors les principaux frais engagés sont constitués des frais d'accès facturés par l'Opérateur historique :

• frais d'accès au service « DSL Access » :	56,00 euros ;
• frais d'accès au service « DSL Access Only » :	61,00 euros ;
• frais d'accès au service « DSL Access Only » (accès préalablement détenu par l'opérateur) :	17,00 euros.

Ces frais d'accès sont également amortis à compter de la mise en service sur une période de sept ans.

1.4.2.3 Déploiement des réseaux Très Haut Débit fixe

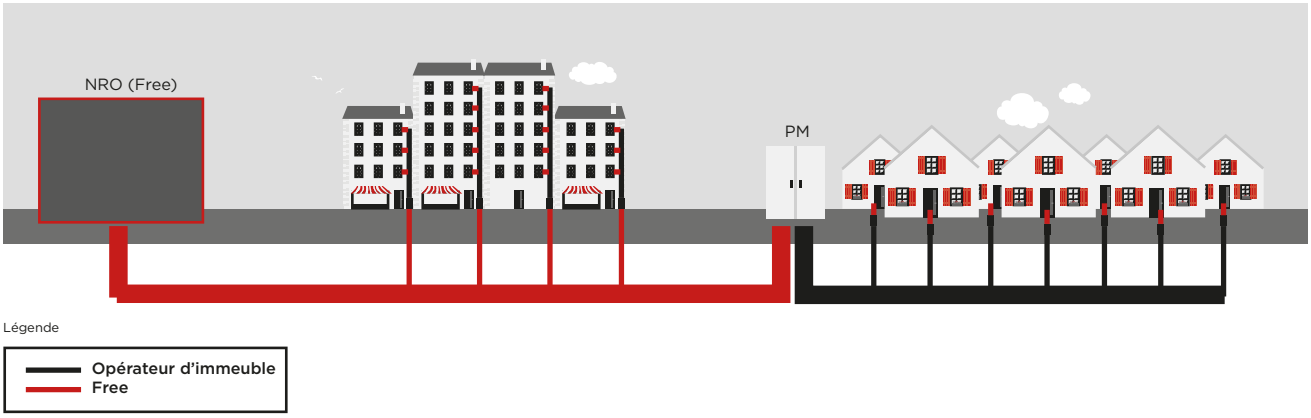
La fibre optique, adoptée depuis longtemps par les opérateurs de communications électroniques pour leurs liaisons longue distance, s'affirme comme la technologie de transmission la plus rapide, la plus fiable et la plus puissante. Elle permet en effet le transport de données à la vitesse de la lumière et offre des débits de plusieurs centaines de Mbit/s, voire beaucoup plus. C'est elle qui a notamment permis le formidable essor d'Internet au niveau mondial. Avec un réseau de desserte en fibre optique aux débits montants et descendants élevés, l'utilisation simultanée de différents services multimédias devient réellement possible.

Le déploiement Fibre s'inscrit dans la continuité logique de la stratégie du Groupe iliad, consistant à investir dans le déploiement de ses propres infrastructures, afin d'accroître ses niveaux de marge et sa rentabilité.

Le déploiement de la boucle locale en fibre optique répond à un cadre réglementaire différent selon les zones géographiques.

Déploiement d'une boucle locale de fibre optique en Zone Très Dense (environ 7 millions de lignes)

L'Arcep a ainsi défini dans sa décision n°2013-1475 du 10 décembre 2013 une liste de 106 communes constituant les Zones Très Denses, dans lesquelles chaque opérateur déploie son propre réseau jusqu'aux Points de Mutualisation, qui sont le plus souvent situés à l'intérieur des immeubles. Les câblages d'immeubles sont ensuite mutualisés entre les opérateurs.



Le Groupe déploie ainsi ses propres infrastructures dans les Zones Très Denses, nécessitant :

- l'acquisition et l'aménagement de locaux pour l'installation de nœuds de raccordement optique (NRO) ;
- un déploiement horizontal, qui consiste à acheminer de la fibre optique depuis le NRO jusqu'aux Points de Mutualisation (PM) ; ce déploiement est réalisé en utilisant les galeries visitables du réseau d'assainissement à Paris, et à travers l'offre d'accès aux infrastructures de génie civil de l'Opérateur historique en Province ;
- le raccordement du réseau horizontal aux Points de Mutualisation ;
- le raccordement final, consistant à poser une prise optique chez l'abonné, et à la connecter aux fibres verticales de l'immeuble, au niveau du boîtier d'étage.

En déployant sa propre boucle locale en fibre optique, le Groupe devient ainsi propriétaire de l'ensemble des infrastructures jusqu'à l'abonné, ce qui lui permet d'être totalement indépendant de l'Opérateur historique, de maîtriser pleinement la qualité de service et la relation abonné, ainsi que d'offrir à ses abonnés un accès à une technologie répondant pleinement aux besoins croissants en bande passante.

Déploiement d'une boucle locale de fibre optique en dehors des Zones Très Denses

En dehors des Zones Très Denses, afin d'optimiser les déploiements et les investissements des opérateurs, le cadre réglementaire (défini par l'Arcep dans sa décision n°2010-1312 du 14 décembre 2010) prévoit une mutualisation plus importante des infrastructures en imposant à l'opérateur qui déploie la construction de Points de Mutualisation extérieurs, regroupant chacun environ 1 000 lignes.

a) Zones de cofinancement privé (environ 14 millions de lignes) :

L'offre proposé par l'Opérateur historique et le second opérateur en charge de déployer le réseau dans cette zone permet à chaque opérateur d'avoir accès à l'intégralité des lignes déployées et de cofinancer le déploiement à hauteur de la part de marché locale souhaitée, au travers de l'acquisition de tranche de 5 %. Cette offre d'accès de l'Opérateur historique permet de cofinancer à la fois la ligne entre le point de mutualisation et le logement, mais également les fibres de transport entre le point de mutualisation et le NRO.

b) Zones RIP (Réseaux d'Initiative Publique — reste de la France) :

Le déploiement des réseaux FTTH dans les zones d'initiative publique est réalisé sous de nombreuses formes pouvant nécessiter la conclusion d'accords avec soit les organismes publics en charge du déploiement des réseaux, soit les organismes privés en charge de leur commercialisation.

Partenariat stratégique avec Infravia

Historiquement, le Groupe iliad a été le premier opérateur à souscrire en zone d'initiative privée, dès août 2012, à l'offre de l'Opérateur historique d'accès aux lignes FTTH en dehors des Zones Très Denses et à s'engager à cofinancer certaines des agglomérations proposées par l'Opérateur historique. Dans les zones RIP, le Groupe a également conclu depuis 2017 plusieurs accords-cadres avec les opérateurs commercialisant les lignes FTTH en zones RIP (Axione, Orange, Covage…) et directement avec certains organismes publics (Auvergne Très Haut Débit, Vendée Numérique…).

En 2019, afin d'accélérer les déploiements en fibre optique dans les zones de cofinancement privé et zones RIP et renforcer son statut de premier Opérateur alternatif sur le FTTH, le Groupe a fait le choix stratégique de s'appuyer sur un partenariat avec le fond d'infrastructure français InfraVia. Ce partenariat, finalisé le 28 février 2020, a vu la création d'une société dédiée (IFT), détenue à 49 % par le Groupe iliad, cofinancant la construction des nouvelles prises déployées et souscrivant à de nouvelles tranches de cofinancement. Cette société dédiée fournit depuis fin février 2020 à Free, dans le cadre d'un contrat de services de long terme, l'ensemble des services d'accès et d'information aux prises cofinancées et pourra également fournir les mêmes services à des opérateurs tiers.

Point d'avancement des déploiements FTTH au 31 décembre 2019

L'année 2019 est une année record, tant en termes de nouvelles prises raccordables que de nouveaux abonnés raccordés en FTTH :

- le nombre de prises raccordables a augmenté de près de 45 % sur l'année, à 13,9 millions de prises à fin décembre 2019 soit près d'un foyer français sur deux (contre 9,6 millions un an auparavant). Les offres commerciales du Groupe en fibre sont désormais disponibles sur près de 4 400 communes (1 100 communes à fin 2018). Par ailleurs, après avoir en 2018 finalisé la couverture horizontale des Zones Très Denses, le Groupe a quasiment finalisé le raccordement vertical avec un ratio d'environ 90 % à fin 2019 ;
- le parc d'abonnés FTTH progresse de près de 80 % sur l'année, et atteint 1 760 000 abonnés au 31 décembre 2019, faisant du 4ème trimestre 2019 un trimestre record en termes de raccordements, avec 245 000 nouveaux abonnés. Cette progression très forte s'explique par trois facteurs principaux :
  - une appétence croissante des foyers français pour la technologie FTTH,
  - l'ouverture progressive de la commercialisation des offres FTTH de Free en dehors des Zones Très Denses,
  - le succès de la réorganisation des procédures internes de raccordement des abonnés FTTH, avec notamment l'embauche et la formation de salariés spécialisés dans les raccordements d'abonnés.

Cette forte accélération des raccordements abonnés a permis au Groupe de consolider son positionnement de 1er Opérateur alternatif dans le FTTH. Le Groupe a ainsi largement confirmé son objectif de plus de 500 000 nouveaux abonnés en 2019 (+ 777 000), objectif atteint dès le troisième trimestre 2019, et confirme les objectifs suivants :

- atteindre 22 millions de prises raccordables en 2022 et environ 30 millions en 2024 ;
- atteindre 2 millions d'abonnés en 2020 et 4,5 millions en 2024 ;

1.4.3 DÉPLOIEMENT D'UN RÉSEAU RADIOÉLECTRIQUE DE TROISIÈME ET QUATRIÈME GÉNÉRATIONS

1.4.3.1 Déploiement d'un réseau radioélectrique 3G/4G/5G

L'infrastructure du réseau mobile est une composante du réseau NGN tout IP du Groupe iliad qui permet aujourd'hui :

- d'absorber le trafic mobile sans augmentation des capacités de transmission en s'affranchissant des réseaux de transmission SDH, et en mutualisant les infrastructures avec les services fixes (Internet, TV, téléphonie),
- de mutualiser les interconnexions existantes avec les autres opérateurs pour l'acheminement des appels de et vers les abonnés Free Mobile,
- de garantir la qualité des services Voix, en accordant un haut niveau de priorité à ce trafic par rapport au trafic Internet et TV.

Le réseau de Free Mobile repose sur le savoir-faire et les actifs constitués par le Groupe iliad au cours des vingt dernières années d'activité dans les communications électroniques et les services multimédia :

- dans le déploiement d'infrastructures et de réseaux ;
- dans la Recherche et le Développement d'équipements télécoms et d'applications multimédia ;
- dans les Systèmes d'Information, notamment, la facturation, la relation abonné et la logistique.

Le réseau est basé sur une infrastructure complète et mutualisée avec les infrastructures du Groupe iliad :

- des capacités de transmission nationales basées sur un réseau de fibres optiques éclairées en DWDM ;
- un réseau voix fixe et mobile existant, avec des interconnexions établies avec tous les principaux opérateurs français et opérateurs de transit international ;
- une présence sur les principaux points d'échange de trafic Internet en Europe et aux États-Unis, permettant de contrôler la qualité de service ;
- un réseau de boucles locales en fibres optiques en cours de déploiement permettant de raccorder les sites radios des Zones Très Denses à des débits très élevés ;
- des fibres dédiées aux raccordements des sites radio, déployées entre les NRA/NRO et les équipements radio ;
- ainsi plus des 2/3 des sites sont fibrés, le reste étant connecté pour la plupart en FH.

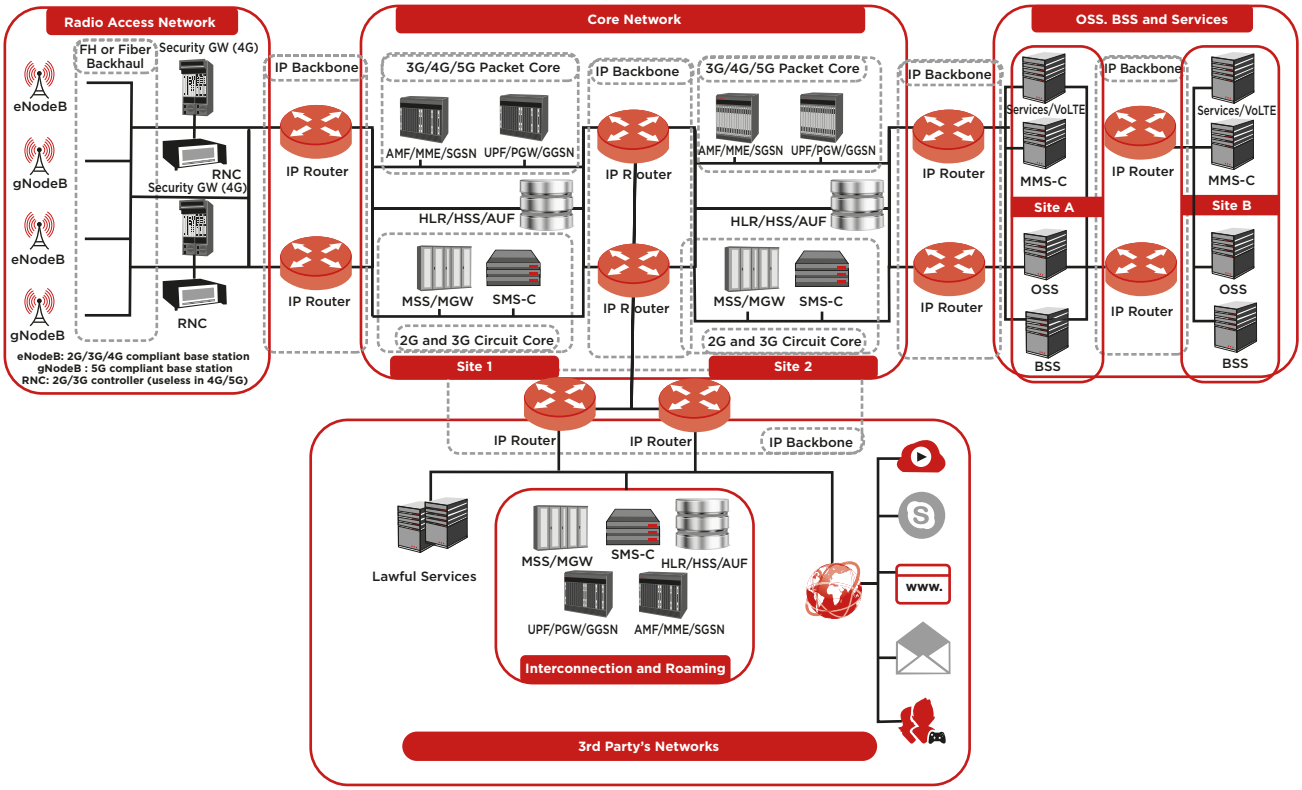
Le réseau 4G de Free Mobile est une évolution du réseau 3G de Free Mobile. Les choix d'architecture pour le réseau 3G de Free Mobile ont été effectués de manière à faciliter l'évolution vers un réseau 4G. Ainsi l'architecture du réseau 4G de Free Mobile est très similaire à celle du réseau 3G et s'appuie notamment sur les mêmes éléments techniques.

Le réseau 5G de Free Mobile, dans un premier temps, reposera sur son réseau 4G *via* une architecture dite *Non Stand Alone* (NSA), permettant ainsi un déploiement rapide de la 5G, mais avec des fonctionnalités limitées. Ensuite, lorsque les équipements seront prêts et que le réseau radio 5G sera suffisamment déployé, l'architecture évoluera vers un mode dit *Stand Alone* (SA), permettant de bénéficier de toutes les fonctionnalités prévues par la technologie 5G.

Architecture du réseau mobile

L'architecture déployée est résumée sur le schéma ci-dessous :

SCHÉMA D'ENSEMBLE DE L'ARCHITECTURE DU RÉSEAU DE FREE MOBILE



Le réseau mobile 3G/4G de Free Mobile s'inscrit donc dans le réseau NGN (*Next Generation Network*) fixe utilisé actuellement par le Groupe iliad :

- du point de vue d'architecture logique :
  - les deux réseaux utilisent le même plan d'adressage,
  - le Réseau Cœur de Free Mobile interagit directement avec les équipements de réseau et de services du réseau fixe (en particulier ses commutateurs, ses capacités d'interconnexion avec les réseaux tiers PLMN/PSTN, ses applications multimédias de type mail, messagerie vocale, etc.) ;

- du point de vue d'architecture physique :
  - les liens au Réseau Cœur Mobile sont assurés sur les liens IP (*Internet Protocol*) et *via* les capacités du réseau fixe,
  - les équipements du Réseau Cœur mobile sont localisés au sein des infrastructures d'accueil (sites et salles sécurisées) partagées avec celles du réseau fixe.

Par ailleurs dans le cadre de l'accord d'itinérance avec l'Opérateur historique, le réseau Free Mobile est interconnecté en 4 points pour la voix et 2 points pour la data avec le réseau mobile d'Orange. Ces interconnexions entre le réseau de Free Mobile et d'Orange France sont nécessaires pour acheminer le trafic (Internet, voix, SMS…) des abonnés présents dans des zones résiduelles où le déploiement de Free Mobile n'est pas encore achevé.

1.4.3.2 Déploiement d'un réseau radioélectrique de troisième et quatrième génération en Italie

Depuis la fin de l'année 2016 et la signature de son accord avec les groupes Hutchison et VimpelCom, le Groupe a entamé le déploiement de son réseau mobile en Italie, *via* notamment :

- le déploiement du Cœur de Réseau et des interconnections avec Wind/Tre pour la gestion du trafic dans le cadre de la solution de « MOCN » *Multi Operator Core Network* retenue. Cette solution technique de raccordement des équipements radio de Wind/Tre au Cœur de Réseau du Groupe permet une gestion plus efficace et optimisée du trafic entre les deux réseaux par rapport à une solution d'itinérance « classique » ;
- la mise en place d'une équipe locale pour superviser le déploiement du réseau de sites mobile à partir des sites proposés au transfert d'ici fin 2020 par Wind/Tre à iliad dans le cadre des accords signés en juillet 2016 ainsi que des sites disponibles auprès des *tower companies* importantes en Italie et autres bailleurs. Au 31 décembre 2019 plus de 4 000 sites radio sont déjà équipés dont 2 000 activés ;
- l'exploitation des synergies avec le Groupe iliad *via* l'implication des équipes techniques et opérationnelles françaises notamment sur la gestion du réseau, des systèmes d'informations, du radioplanning, ainsi que *via* l'appui des infrastructures et plateformes déjà déployées en France et mutualisables.

1.4.4 IMMOBILIER

Le déploiement du réseau FTTH conduit le Groupe à acquérir des biens immobiliers abritant les NRO, et ce directement ou par l'intermédiaire de contrats de crédit-bail.

L'essentiel des locaux exploités par le Groupe est occupé au titre de contrats de bail de longue durée conclus avec des tiers, les principaux étant situés en région Parisienne.

Voir également la Note 19 de l'annexe aux comptes consolidés 2018 figurant au chapitre 6 du présent document d'enregistrement universel.

1.5 LA RECHERCHE & DÉVELOPPEMENT

1.5.1 RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

Le Groupe iliad consacre un effort très important à l'innovation dans le secteur des Technologies de l'Information et de la Communication. Sa politique de recherche et développement est structurée autour de deux objectifs : offrir des services différenciés aux abonnés grâce à des matériels dédiés et réduire les coûts liés à la construction et l'exploitation de son réseau.

C'est dans cette optique que le Groupe développe notamment les nouvelles générations de boîtiers Freebox intégrant les dernières innovations techniques, et déploie des équipements de réseau innovants de type xDSL, fibre optique ou mobile.

Les dépenses de recherche & développement incluent les travaux de recherche, les coûts de création de produits nouveaux ainsi que les dépenses liées à l'évolution et à l'adaptation de produits existants. Le Groupe entend également continuer à développer en interne, à la fois l'architecture des équipements destinés à l'exploitation de ses réseaux et à la fourniture des services à ses abonnés, ainsi que les applications logicielles développées sous Linux, utilisées par chaque société du Groupe.

Le Groupe a consacré 20,0 millions d'euros en 2019 à des travaux d'études et de recherches portant sur les activités xDSL, Fibre Optique et mobile.

1.5.2 PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

Brevets

À la date du dépôt du présent document d'enregistrement universel, le Groupe a déposé quarante-trois familles de brevets dans les domaines de la fibre optique, de la distribution de flux multimédia et de la transmission de données par courants porteurs en ligne (CPL), des boîtiers femtocell et des serveurs d'hébergement.

Marques

Pour le reste des droits de propriété intellectuelle voir paragraphe 2.1.4.4 du présent document d'enregistrement universel.

1.6 LA RÉGLEMENTATION

Les activités du Groupe sont soumises aux législations et réglementations communautaires, françaises et italiennes spécifiques régissant le secteur des communications électroniques et la Société de l'information.

1.6.1 RÉGLEMENTATION DES RÉSEAUX ET DES SERVICES DE COMMUNICATIONS ÉLECTRONIQUES EN FRANCE

Cadre réglementaire applicable aux communications électroniques

L'essentiel des dispositions réglementaires encadrant le secteur des télécommunications est précisé dans le Code des postes et des communications électroniques (CPCE). Le CPCE formalise le cadre juridique applicable et transpose notamment en droit national les directives communautaires.

La transposition en droit national du Code européen des communications électroniques issu du nouveau paquet télécom et adopté le 17 décembre 2018 est en cours. Elle ne devrait pas produire de modification majeure du cadre national français, notamment en matière de régulation du dégroupage et de la fibre. Par ailleurs, les plafonds tarifaires des appels internationaux intracommunautaires sur le marché de détail prévus par un règlement adopté le 17 décembre 2018 sont entrés en vigueur le 15 mai 2019.

Le Parlement a adopté la loi n° 2019-810 du 1er août 2019 visant à préserver les intérêts de la défense et de la sécurité nationale de la France dans le cadre de l'exploitation des réseaux radioélectriques mobiles. Cette loi crée un régime d'autorisation préalable à l'exploitation des équipements de réseaux, notamment radioélectriques, de nature à introduire des délais et aléas supplémentaires dans la validation des nouveaux équipements mis sur le marché par les équipementiers.

Régulation asymétrique

L'analyse des marchés est la pierre angulaire du cadre réglementaire de régulation asymétrique des opérateurs en situation de dominance. La régulation asymétrique *ex-ante* est focalisée sur les segments de marchés, essentiellement les marchés de gros, sur lesquels des dysfonctionnements et une situation de dominance ont été diagnostiqués. L'Arcep est tenue de procéder, sous le contrôle de la Commission européenne et après avis de l'Autorité de la concurrence (i) à la définition des marchés pertinents applicables en France, (ii) à l'analyse de ces marchés et à l'identification des entreprises puissantes sur ces marchés et (iii) à l'imposition, ou non, à ces entreprises, des obligations réglementaires proportionnées aux problèmes concurrentiels rencontrés.

Le descriptif et le tableau de suivi de chaque marché concerné pour chaque cycle sont disponibles sur le site Internet de l'Arcep. Les principales décisions en vigueur concernant le Groupe iliad sont :

- la régulation des terminaisons d'appel fixes et mobiles ; la décision n° 2017-1453 de l'Autorité de régulation des communications électroniques et des postes en date du 12 décembre 2017 portant sur la détermination des marchés pertinents relatifs à la terminaison d'appel vocal sur les réseaux fixes en France et à la terminaison d'appel vocal sur les réseaux mobiles en France, la désignation d'opérateurs exerçant une influence significative sur ces marchés et les obligations imposées à ce titre pour la période 2017-2020 ; cette décision reconduit pour l'essentiel le dispositif en vigueur les années précédentes ;
- la régulation des marchés de gros du Haut et du Très Haut Débit ; le dégroupage est régulé dans le cadre de la décision n° 2017-1347 de l'Autorité de régulation des communications électroniques et des postes en date du 14 décembre 2017 portant sur la définition du marché pertinent de gros d'accès local en position déterminée, sur la désignation d'un opérateur exerçant une influence significative sur ce marché et sur les obligations imposées à cet opérateur sur ce marché ; Orange, déclarée opérateur dominant sur le marché de gros FTTH a pris des engagements de non-discrimination entre les prestations que sa branche réseau fournit à sa branche de détail et celles qu'elle fournit aux opérateurs commerciaux tiers ; L'Arcep a publié début 2019 un rapport d'audit, concluant à l'absence de discrimination entre les processus informatiques internes utilisés par la branche de détail d'Orange et ceux qu'Orange fournit aux opérateurs commerciaux tiers ; Orange a pris l'engagement de privilégier, dans la mesure du possible et pour les nouveaux processus, la mise en place de briques informatiques communes à sa branche de détail et aux opérateurs commerciaux tiers ; les offres activées, dites de bitstream, sont encadrées par la décision n° 2017-1570 du 21 décembre 2017 portant sur la définition du marché pertinent de gros des offres d'accès Haut Débit et Très Haut Débit activées livrées au niveau infranational, sur la désignation d'un opérateur exerçant une influence significative sur ce marché et sur les obligations imposées à cet opérateur sur ce marché ;
- l'Arcep a fixé un plafond tarifaire, concernant la location des paires de cuivre par l'Opérateur historique, pour les années 2018 à 2020, à respectivement 9,31, 9,41 et 9,51 euros par mois, cette évolution comprenant la fiscalité IFER attachée aux paires de cuivre ; compte tenu de l'évolution de l'IFER, le tarif du dégroupage a été fixé à 9,28 par mois pour l'année 2019, à un niveau inférieur au plafond initialement fixé.

Le processus de révision de ces décisions a été engagé par l'Arcep dans le courant de l'année 2019 dans le cadre de son bilan et perspectives en vue de l'adoption des nouvelles décisions en 2020.

Les sociétés du Groupe iliad étaient parties à deux décisions de règlement de différends arbitrés par l'Arcep en 2018 ayant fait l'objet de recours jugés en 2019. Les décisions sont publiées sur le site de l'Autorité.

La décision n° 2018-0435-RDPI a tranché un litige opposant la société Orange aux sociétés Free et Free Mobile et relatif aux spécifications techniques d'interface d'interconnexion IP (IPv4, protocole PRACK, protocole DTMF) prévues par leurs offres d'interconnexion. L'Autorité a accédé aux demandes d'Orange relatives à l'IPv4 et au PRACK, et débouté celle relative au DTMF. Les sociétés Free et Free Mobile ont fait appel de la décision. L'appel a été rejeté en juin 2019.

La décision n° 2018-0569-RDPI a tranché un litige opposant la société Free à la société Orange et relatif à certains aspects du contrat de cofinancement des lignes FTTH déployées par Orange en zone dite AMII : durées de droits accordés en contrepartie du cofinancement, connaissance des coûts du réseau déployé par Orange et capacité du cofinanceur à raccorder des stations de base mobile. L'Autorité a pour l'essentiel accédé aux demandes de Free. Orange a fait appel de la décision et demandé un sursis à exécution partiel. La demande de sursis à exécution a été rejetée. L'appel a été rejeté en septembre 2019 et Orange ne s'est pas pourvu en cassation.

Régulation symétrique

L'Arcep intervient également de manière dite « symétrique » en imposant à tous les opérateurs des obligations identiques. Elle agit dans ce cadre en vertu du pouvoir réglementaire qui lui a été délégué par le législateur. Elle prend alors des décisions homologuées par le ministre en charge des communications électroniques. Les réseaux de fibre optique FTTH sont principalement régulés de manière symétrique.

Pour les réseaux en fibre optique situés sur les 148 communes les plus denses, la décision n° 2009-1106 organise l'accès à la partie terminale des réseaux déployés par les opérateurs dans les colonnes montantes des immeubles. Les opérateurs qui le souhaitent peuvent co-investir dans les réseaux déployés par les autres opérateurs et, le cas échéant, demander à avoir accès à une fibre dédiée. La décision n° 2013-1475 de l'Arcep en date du 10 décembre 2013 a modifié la liste des communes des Zones Très Denses définies par la décision n° 2009-1106. Le nombre de communes de Zone Très Dense a été ramené à 106 communes. L'Autorité a publié le 11 janvier 2014 une recommandation relative au déploiement de la fibre optique dans les immeubles de moins de 12 logements situés en Zone Très Dense. L'Autorité recommande le déploiement à partir de Points de Mutualisation de 100 lignes environ et situés en dehors des limites de la propriété privée selon une architecture point-à-point.

En complément, la décision n° 2010-1312 en date du 14 décembre 2010 précise les modalités de l'accès aux lignes de communications électroniques à Très Haut Débit en fibre optique sur l'ensemble du territoire à l'exception des Zones Très Denses. Cette décision impose notamment aux opérateurs d'établir des Points de Mutualisation de taille suffisante pour permettre l'accès des opérateurs tiers dans des conditions économiques raisonnables et impose à l'opérateur déployant un réseau d'héberger les équipements actifs ou passifs des opérateurs tiers dans les Points de Mutualisation (des armoires de rues, *shelters* ou locaux) qu'il aura déployés.

L'Arcep a adopté en 2015 la décision n° 2015-0776 du 2 juillet 2015 sur les processus techniques et opérationnels de la mutualisation des réseaux de communications électroniques à Très Haut Débit en fibre optique. Cette décision vise à encadrer et homogénéiser les processus de mise à disposition des informations préalables (intentions de déploiement, immeubles conventionnés et équipés, logements éligibles) et les processus de livraison des routes optiques par les opérateurs d'immeubles. Les dispositions imposées aux opérateurs d'immeubles et au bénéfice des opérateurs commerciaux sont entrées en vigueur en trois phases dont la dernière a eu lieu mi-2017.

L'Arcep a par ailleurs fixé par la décision n° 2017-0830 de l'Arcep en date du 4 juillet 2017 le taux de rémunération du capital employé pour la comptabilisation des coûts et le contrôle tarifaire des activités fixes et mobiles. Ce taux de rémunération du capital nominal avant impôts utilisé pour la comptabilisation des coûts et le contrôle tarifaire des activités fixes et mobiles régulées sera de 7,6 % pour les années 2018 à 2020.

L'Arcep a publié le 24 juin 2018 une recommandation relative à la cohérence des déploiements des réseaux en fibre optique jusqu'à l'abonné et la complétude des zones de couverture des opérateurs. L'Arcep a engagé fin 2018 des procédures sur le fondement de l'article L. 36-11 du Code des postes et communications électroniques à l'encontre de plusieurs opérateurs, dont le Groupe iliad, relatives à la non-complétude de leurs déploiements FTTH en dehors des zones très denses. Pour le Groupe iliad, cette procédure concerne des déploiements initiés sur tout ou partie d'une dizaine commune en dehors des Zones Très Denses. Dans ce cadre, l'Arcep a publié le 13 septembre 2019 une décision n° 2019-0939-RDPI portant mise en demeure de la société Free Infrastructure de se conformer à ses obligations en matière de complétude des réseaux en fibre optique jusqu'à l'abonné en dehors des zones très denses et en matière de mise à disposition des informations à la maille de l'immeuble aux opérateurs tiers.

Itinérance et mutualisation des réseaux

L'Autorité de la concurrence a estimé souhaitable dans son avis n° 13-A-08 relatif aux conditions de mutualisation et d'itinérance sur les réseaux mobiles que le contrat d'itinérance nationale sur le réseau d'Orange dont bénéficie Free Mobile puisse s'éteindre à une échéance raisonnable. L'Autorité a également fixé un cadre pour la mutualisation active des réseaux mobiles, dite par RAN sharing. L'avis de l'Autorité de la concurrence est consultatif.

Bouygues Telecom et SFR ont annoncé, début 2014, la conclusion d'un accord de mutualisation de réseau sur une zone couvrant 57 % de la population métropolitaine. Cet accord a fait l'objet d'une saisine de l'Autorité de la concurrence par Orange au fond et en mesures conservatoires. Orange a été déboutée de sa demande de mesures conservatoires.

La loi pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques dispose que l'Arcep est compétente pour connaître les contrats de mutualisation et d'itinérance sur les réseaux mobiles et peut demander leur modification lorsque cela est nécessaire à la réalisation des objectifs du Code ou au respect des licences par les opérateurs parties à la convention. Suite à cette loi, l'Arcep a adopté, en juin 2016, des lignes directrices sur l'itinérance et la mutualisation.

Les opérateurs ont apporté des évolutions à leurs contrats. Free Mobile a ainsi indiqué réduire progressivement le débit crête de ses abonnés en itinérance, de 1 Mbit/s en 2017 à 384 kbit/s en 2020. L'Arcep n'a pas à ce jour jugé nécessaire de modifier les contrats de mutualisation et d'itinérance des opérateurs.

Free Mobile s'est associée en 2016 au programme opérationnel de couverture 2G et 3G des zones blanches par les opérateurs mobiles. Free Mobile bénéficie à ce titre d'une itinérance 2G et d'un RAN sharing 3G (en cours d'évolution vers la 4G) sur les 2 400 sites historiques zones blanches. Free est leader pour le déploiement de sites supplémentaires, sur lesquels elle proposera aux autres opérateurs un RAN sharing 3G/4G symétrique.

Ce programme a été remplacé début 2018 un nouveau plan d'action gouvernemental, dit *New Deal* ; les quatre opérateurs se sont engagés à déployer 2 000 nouveaux sites zones blanches et 3 000 sites « zones grises ». Les zones grises sont couvertes par certains opérateurs seulement. La construction des nouveaux sites zones grises a vocation à y apporter le service de tous les opérateurs. Les opérateurs se sont également engagés à mieux informer les abonnés sur les sites en panne, à commercialiser une offre de 4G fixe dans les zones où les réseaux fixes sont insuffisants, et à commercialiser une offre de couverture *indoor* multi-opérateurs. Free Mobile a publié une liste de sites en maintenance et une offre de 4G fixe. L'offre de couverture *indoor* n'a pas été formellement publiée à date.

Ces engagements ont été traduits en obligations opposables au sein des autorisations d'utilisation de fréquences actuelles en métropole, ainsi que dans les nouvelles autorisations d'utilisation de fréquences courant jusqu'en 2030. Free Mobile a bénéficié lors de ces attributions d'un rééquilibrage de 3,8 MHz en bande 900 MHz et de 10 MHz en bande 2021. Ce rééquilibrage interviendra progressivement entre 2021 et 2024.

En parallèle de cet accord, le pouvoir de sanction de l'Arcep définit à l'article L. 33-13 a été renforcé par la loi n° 2018-1021 du 23 novembre 2018, notamment en matière de sanction financière cas de non-respect par les opérateurs de leurs obligations de couverture.

L'Arcep a ouvert dans le courant de l'année 2019 des procédures sur le fondement de l'article L. 36-11 du Code des postes et communications électroniques à l'encontre de plusieurs opérateurs, dont le Groupe iliad, relatives à la bonne exécution de leurs obligations dans le cadre du *New Deal*.

Autorisation d'occupation de fréquences en France

Le Groupe dispose d'autorisations d'utilisation de fréquences pour ses activités, délivrées :

- à la société Free Mobile de 5 MHz dans la bande 900 MHz et de 5 MHz dans la bande 2 100 MHz (décision n° 2010-0043 de l'Arcep du 12 janvier 2010, modifiée par la décision n° 2018-068 du 3 juillet 2018) ;
- à la société Free Mobile de 20 MHz dans la bande 2 600 MHz (décision n° 2011-1169 de l'Arcep du 11 octobre 2011) ;
- à la société Free Mobile de 15 MHz dans la bande 1 800 MHz (décision n° 2014-1542 de l'Arcep du 16 décembre 2014 modifiée par la décision n° 2015-1080 du 8 septembre 2015 et modifiée par la décision n° 2018-068 du 3 juillet 2018) ;
- à la société Free Mobile de 3,8 MHz supplémentaire dans la bande 900 MHz et des 10 MHz supplémentaires dans la bande de 2,1 GHz, qui progressivement mises à disposition entre 2021 et 2024 (décision n° 2018-1391de l'Arcep du 15 novembre 2018) ;
- à la société Free Caraïbe de 10 MHz dans la bande 800 MHz, de 20 MHz dans la bande 1 800 MHz, de 14,8 MHz dans la bande 2 100 MHz et 15 MHz dans la bande 2 600 MHz (décision n° 2016-1520 de l'Arcep du 22 novembre 2016) en Guadeloupe et Martinique ;
- à la société Free Caraïbe de 10 MHz dans la bande 800 MHz, de 4 MHz dans la bande 900 MHz, de 20 MHz dans la bande 1 800 MHz, de 14,8 MHz dans la bande 2 100 MHz et 15 MHz dans la bande 2 600 MHz (décision n° 2016-1520 de l'Arcep du 22 novembre 2016) à Saint-Barthélemy et Saint-Martin ;
- à la société Free Caraïbe de 15 MHz dans la bande 1 800 MHz, de 14,8 MHz dans la bande 2 100 MHz et 20 MHz dans la bande 2 600 MHz (décision n° 2016-1520 de l'Arcep du 22 novembre 2016) en Guyane ;
- à la société Telco OI de 10 MHz dans la bande 800 MHz, de 10 MHz dans la bande 1 800 MHz, de 9,8 MHz dans la bande 2 100 MHz et 15 MHz dans la bande 2 600 MHz (décision n° 2016-1 526 de l'Arcep du 22 novembre 2016) et de 9,8 MHz dans la bande 900 MHz (décision n° 2015-0661 de l'Arcep du 25 juin 2015) à la Réunion ; à la société Telco OI de 10 MHz dans la bande 800 MHz, de 11,2 MHz dans la bande 1 800 MHz, de 9,8 MHz dans la bande 2 100 MHz et 20 MHz dans la bande 2 600 MHz (décision n° 2016-1 526 de l'Arcep du 22 novembre 2016) et de 8,8 MHz dans la bande 900 MHz (décision n° 2015-0661 de l'Arcep du 25 juin 2015) à Mayotte.

Ces licences sont assorties d'obligations, dont des obligations de couverture du territoire. Free Mobile s'est ainsi engagée à déployer un réseau 3G couvrant au moins 90 % de la population (jalon atteint) et un réseau 4G couvrant 60 % en 2018 (jalon atteint), 75 % en 2023 (jalon atteint avec 5 ans d'avance), 98 % en 2027 et 99,6 % en 2030. Free Caraïbe et Telco OI se sont également engagés à atteindre les jalons de couverture définis dans les autorisations d'utilisation de fréquence précitées. Free Caraïbe et Telco OI n'ont pas satisfait des engagements souscrits dans le cadre des autorisations d'utilisation de fréquence et font à ce titre l'objet de procédures ouvertes par l'Arcep sur le fondement de l'article L. 36-11 du Code des postes et communications électroniques.

Enfin, les autorisations d'utilisation des fréquences 3,5 GHz, utilisées pour la 5G, seront attribuées dans le courant de l'année 2020 au terme d'une procédure à laquelle le Groupe iliad sera candidat.

Autres dispositions réglementaires

Interconnexion

La réglementation prévoit une obligation d'interconnexion vocale entre opérateurs de réseaux ouverts au public qui le souhaitent. Les accords d'interconnexion font l'objet de conventions de droit privé, mais dont les principaux tarifs sont fixés par l'Arcep. Free et Free Mobile ont conclu des conventions d'interconnexion avec les trois opérateurs mobile historiques et les principaux opérateurs fixe nationaux. Ces interconnexions basculent progressivement du TDM vers l'IP.

Free Mobile a établi des accords d'interconnexion SMS et MMS réciproques avec les trois opérateurs mobiles français historiques, ainsi qu'avec plusieurs opérateurs ultramarins et internationaux. Les SMS et MMS vers les autres opérateurs sont acheminés en transit, *via* BICS, plateforme d'échange internationale. Les tarifs des SMS et MMS ne sont pas régulés. Les flux échangés entre opérateurs sont en général quasi symétriques.

Free dispose également d'interconnexions Internet, se déclinant entre accords de *peering* gratuits (entre opérateurs ayant un volume de trafic échangé symétrique), accords de *peering* payants (destiné à des fournisseurs de contenus émettant davantage de trafic qu'ils n'en reçoivent) et accords de transit mondiaux permettant d'échanger du trafic avec l'ensemble des utilisateurs Internet. L'interconnexion Internet n'est pas régulée, mais l'Arcep dispose d'un pouvoir d'arbitrage des litiges éventuels, institué par l'ordonnance n° 2011-1012 du 24 août 2011. Par ailleurs, par décision n° 2012-0366 en date du 29 mars 2012 modifiée par les décisions n° 2014-0433-RDPI et n° 2017-1492-RDPI, l'Arcep a instauré auprès des fournisseurs d'accès et principaux opérateurs de services intervenant sur le marché national une collecte semestrielle d'information sur l'état des interconnexions Internet.

Enfin, Free Mobile est partie à une décision de l'Arcep actant un désistement de procédure de règlement de différends en 2019. La décision n° 2019-1515-RDPI du 17 octobre 2019 a donné acte du désistement de la société Leida dans un litige l'opposant à Free Mobile relatif au contrat d'interconnexion SMS entre les réseaux de Lleida et Free Mobile.

Portabilité

La portabilité des numéros est une obligation pesant symétriquement sur tous les opérateurs raccordant des abonnés finaux. Free et Free Mobile sont membres de l'APNF (Association des Plateformes de Normalisation des Flux InterOpérateurs) et du GIE EGP (Entité de Gestion de la Portabilité), qui rassemblent les principaux opérateurs français et organisent les flux d'information nécessaires à la mise en œuvre de la conservation des numéros fixes et mobiles. Après avoir adopté, en 2012, une décision renforçant l'encadrement du processus de portabilité mobile, l'Arcep a prolongé son action en adoptant, le 25 juin 2013, une décision similaire sur la portabilité fixe, visant notamment à généraliser le recours au RIO qui existait déjà sur le marché mobile. Cette décision a été homologuée par arrêté en date du 23 octobre 2013 et est entrée en vigueur en octobre 2015. Free a fait évoluer ses processus commerciaux pour se conformer à ce nouveau cadre réglementaire.

Annuaires et communication des listes d'abonnés

La communication des listes d'abonnés aux fins de fourniture de services de renseignement ou d'édition d'annuaire est une obligation pesant sur tous les opérateurs fixes et mobiles raccordant des abonnés finaux. Les conditions de présence dans les listes d'abonnés diffèrent selon le type de service fourni : les abonnés fixes sont présents par défaut tandis que le consentement des abonnés mobile est requis pour faire l'objet d'une publication. La décision n° 06-0639 de l'Arcep homologuée par l'arrêté en date du 8 mars 2007 précise les conditions techniques et tarifaires de mise à disposition de listes d'abonnés.

Le Groupe exploite un service de fourniture d'un annuaire électronique sous la marque « ANNU » et a conclu avec les principaux opérateurs fixe et mobile des conventions de mise à disposition des données annuaires aux fins d'édition d'annuaires universels ou de services universels de renseignement. Réciproquement, Free et Free Mobile fournissent aux principaux acteurs du marché de l'édition d'annuaires universels ou la fourniture de services universels de renseignement une convention de mise à disposition de la liste de ses abonnés (sous réserve du souhait de l'abonné).

Contribution au service universel

La désignation de l'opérateur ou des opérateurs en charge du service universel se fait sur appel à candidatures. À l'issue d'un appel à candidatures qui s'est déroulé en 2017, Orange a été retenu par arrêté en date du 27 novembre 2017 pour fournir pour une durée de trois ans les composantes du service universel : raccordement au réseau et service téléphonique.

Le coût du service universel est réparti entre les opérateurs au prorata de leur chiffre d'affaires réalisé au titre des services de communications électroniques « à l'exclusion de celui réalisé au titre des prestations d'interconnexion et d'accès faisant l'objet des conventions définies au I de l'article L. 34-8 et des autres prestations réalisées ou facturées pour le compte d'opérateurs tiers ».

Diffusion de services audiovisuels

Le Conseil supérieur de l'audiovisuel est en charge de la régulation de l'ensemble des services de radio et de télévision

Free, en qualité de distributeur de services audiovisuels par réseaux de communications électroniques, bénéficie des dispositions réglementaires de « reprise » ou de *must carry*. Le *must carry* s'articule en une double obligation légale : (i) une obligation pesant sur le distributeur, dont Free, de reprendre les chaînes publiques, dont les chaînes publiques gratuites hertziennes, la chaîne TV5 et les services d'initiative publique locale destinés aux informations sur la vie locale et (ii) une obligation pour les chaînes bénéficiant du *must carry* d'accepter d'être reprises par le distributeur, sauf si elles estiment que l'offre de service du distributeur est incompatible avec leur mission de service public. Le *must carry* pesant sur les distributeurs s'accompagne de la prise en charge gratuite des frais techniques de transport et de diffusion.

La loi n° 2007-309 oblige ces diffuseurs, à l'instar de l'ensemble des distributeurs de télévision, à abonder le compte de soutien à l'industrie de programmes audiovisuels (« Cosip ») *via* la taxe sur les services de télévision (TST, voir supra) par des prélèvements effectués sur le chiffre d'affaires généré par la distribution de services de télévision. La loi sur l'audiovisuel public est venue fixer un nouveau cadre de développement pour les chaînes de service public, préciser le cadre juridique des nouveaux services audiovisuels, comme la vidéo à la demande, et établir différentes taxes pour compenser la disparition progressive de la publicité sur les chaînes publiques, dont une vient impacter les opérateurs de communications électroniques comme Free. La légalité de cette taxe, contestée par la Commission européenne, a été finalement validée fin 2013. Un régime de règlement de différend entre opérateurs et éditeurs de services de média audiovisuels à la demande a été créé dans la loi sur l'audiovisuel public de l'automne 2013.

Une taxe sur les services audiovisuels à la demande (2 % du chiffre d'affaires HT, 10 % du chiffre d'affaires HT sur les programmes X) est également perçue auprès des distributeurs de tels services, comme Free.

1.6.2 RÉGLEMENTATION DU CONTENU DES COMMUNICATIONS ÉLECTRONIQUES EN FRANCE

Contenu des services en ligne et responsabilité des acteurs de l'Internet

En droit français, les responsabilités des intermédiaires techniques de l'Internet sont historiquement déterminées par le Code des postes et communications électroniques, pour ce qui concerne les opérateurs d'accès, et précisées par la loi n° 2004-575 du 21 juin 2004 :

- les éditeurs de services de communication en ligne ont l'obligation de s'identifier directement ou indirectement ; les fournisseurs d'accès et les hébergeurs sont tenus de détenir et de conserver les données de nature à permettre l'identification de la personne ayant participé à la création du contenu des services dont ils sont prestataires afin de les communiquer, le cas échéant, aux autorités judiciaires ;
- les hébergeurs ne peuvent voir leur responsabilité civile engagée du fait des activités ou des informations stockées à la demande d'un destinataire de ces services que s'ils avaient effectivement connaissance de leur caractère illicite ou de faits et circonstances faisant apparaître ce caractère ou si, dès le moment où ils en ont eu cette connaissance, ils n'ont pas agi promptement pour retirer ces données ou en rendre l'accès impossible ;
- les fournisseurs d'accès ne peuvent voir leur responsabilité civile ou pénale engagée à raison des contenus auxquels ils donnent accès que dans les cas où, soit ils sont à l'origine de la demande de transmission litigieuse, soit ils sélectionnent le destinataire de la transmission, soit ils sélectionnent ou modifient les contenus faisant l'objet de la transmission ;
- les opérateurs de communications électroniques doivent conserver les données techniques de connexion nécessaires aux investigations pénales ou, nécessaires à l'accomplissement des missions de l'Autorité Nationale de la Sécurité des Systèmes d'Information (ANSSI) ainsi que de la Haute Autorité pour la Diffusion des Œuvres et la Protection des droits sur Internet (Hadopi). Ils peuvent également conserver les données techniques nécessaires au recouvrement de leurs factures. En dehors de ces deux cas spécifiques, les opérateurs concernés devront effacer ou rendre anonyme toute donnée relative à une communication dès lors que celle-ci est achevée. Néanmoins, suite à l'arrêt du 21 décembre de la Cour de justice de l'Union européenne (CJUE) dans les affaires jointes C-203/15 *Tele2 Sverige AB/ Post-och telestyrelsen* et C-698/15 *Secretary of State for the Home Department/Tom Watson e. a,* la législation en matière de conservation et d'accès des données personnelles pourrait évoluer.

Les lois n° 2010-476 du 13 mai 2010 sur les jeux et paris en ligne et n° 2011-267 du 14 mars 2011 ont institué un pouvoir administratif, exercé soit par l'Autorité de régulation des jeux en ligne, soit par le ministère de l'Intérieur, permettant d'ordonner aux fournisseurs d'accès Internet des mesures visant à interdire l'accès à certains sites et contenus disponibles en ligne, notamment des sites illégaux de jeux en ligne et des contenus pédopornographiques.

La loi n° 2016-1321 du 7 octobre 2016 pour une République numérique instaure l'obligation pour les fournisseurs de services de communications électroniques de fournir un accès aux utilisateurs finals sourds, malentendants, aveugles et aphasiques à une offre de services de communications électroniques incluant, pour les appels passés et reçus, la fourniture d'un

service de traduction simultanée écrite et visuelle. Un décret doit être pris pour fixer les modalités de son application. Cette loi instaure également le droit au maintien de la connexion pour les personnes les plus démunies en cas de défaut de paiement. Leur connexion Internet devra ainsi être maintenue par leur fournisseur d'accès le temps de l'instruction de leur demande d'aide auprès des services départementaux.

Droit de la propriété intellectuelle, diffusion en ligne, protection des œuvres et Internet

La directive 2001-1929/CE du 22 mai 2001 « sur l'harmonisation de certains aspects du droit d'auteur et des droits voisins dans la société de l'information » a pour objet d'adapter le droit de la propriété intellectuelle aux spécificités de la diffusion numérique. Cette directive introduit une exception obligatoire pour les copies techniques mais n'atteint pas son objectif premier d'harmonisation, les États membres ayant la possibilité de retenir ou non d'autres exceptions facultatives, notamment celle de copie privée assortie d'une obligation de compensation équitable.

Ces dispositions ont été initialement transposées par la loi n° 2006-961 du 1er août 2006 « relative aux droits d'auteur et droits voisins dans la société de l'information » (dite loi DADVSI). À la suite des « Accords de l'Élysée » de novembre 2007, le dispositif issu de la loi DADVSI a été profondément modifié par les lois « Hadopi » des 12 juin (loi n° 2009-669) et 29 octobre 2009 (loi n° 2009-1311).

Adoptée le 12 juin 2009, la loi n° 2009-669 favorisant la diffusion et la protection de la création sur Internet a institué un système dit de riposte graduée pour lutter contre le téléchargement illégal sur Internet. Des messages électroniques sont envoyés au titulaire d'un accès Internet dont la connexion aura été utilisée pour télécharger des œuvres protégées sans autorisation. Celui-ci sera ainsi informé du caractère répréhensible de ce téléchargement et de la nécessité de protéger son accès pour éviter que cela se reproduise.

La Haute Autorité pour la Diffusion des Œuvres et la Protection des droits sur Internet (Hadopi), autorité administrative indépendante, est créée pour ordonner et mettre en œuvre ces messages. La loi relative à la protection pénale de la propriété littéraire et artistique sur Internet, en date du 29 octobre 2009, est venue compléter le système en instituant une peine d'amende mais aussi de coupure de l'accès Internet, prononcée par le juge, en cas de récidive.

Ces dispositions législatives ont été complétées par des dispositions d'ordre réglementaire relatives (i) à la nature des données et l'interconnexion des Systèmes d'information (Décret 2010-536 du 5 mars 2010), (ii) à l'obligation pour les Fournisseurs d'Accès Internet de procéder au relais des recommandations émises par la Hadopi (décret n° 2010-1202 du 12 octobre 2010), (iii) aux modalités de compensation des surcoûts identifiables et spécifiques supportés par les opérateurs de communications électroniques pour répondre aux demandes de la Hadopi (Décret n° 2017-313 du 9 mars 2017), et (iv) au montant des compensations à prendre en compte pour chaque surcoût identifié et spécifique supporté par les opérateurs de communications électroniques à la demande de la Hadopi (Arrêté en date du 23 mars 2017).

La loi n° 2016-1321 du 7 octobre 2016 pour une République numérique introduit à l'article L. 33-1 du Code des postes et des communications électroniques, un principe de neutralité du net qui, conformément au règlement (UE) 2015/2 120 du 25 novembre 2015 établissant des mesures relatives à l'accès à un Internet ouvert, interdit aux fournisseurs d'accès d'établir une discrimination d'accès au réseau en fonction des services. Pour veiller au respect de cette obligation, l'Arcep se voit dotée de moyens d'action supplémentaires, notamment de pouvoirs de contrôle et de sanctions.

Un Décret n° 2017-159 du 9 février 2017 relatif aux prestations de publicité digitale, entrant en vigueur au 1er janvier 2018, créé une obligation de transparence aux vendeurs de publicité digitale. Ainsi, tout vendeur devra communiquer une série d'informations aux annonceurs, telles que par exemple : la date et les emplacements de diffusion des annonces, le prix global de la campagne ainsi que le prix unitaire des espaces publicitaires facturés et plus encore pour les campagnes de publicité digitale qui s'appuient sur des méthodes d'achat de prestations en temps réel sur des espaces non garantis.

Traitement des données à caractère personnel et protection des personnes physiques

La loi n° 2004-801 du 6 août 2004 relative à la protection des personnes physiques à l'égard des traitements de données à caractère personnel et modifiant la loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés transpose en droit français la Directive Cadre du 24 octobre 1995 ainsi que certaines dispositions de la directive du 12 juillet 2002. La loi n° 2004-575 du 21 juin 2004 pour la confiance dans l'économie numérique et la loi n° 2004-669 du 9 juillet 2004 relative aux communications électroniques et aux services de communication audiovisuelle ont transposé, en droit français, certaines dispositions de la directive 2002/58/CE du 12 juillet 2002. Enfin, l'ordonnance n° 2011-1012 en date du 24 août 2011, transposant les nouvelles directives communautaires de novembre 2009, est venue compléter ces dispositions.

Concernant les données relatives à l'utilisation de ses services, le Groupe est tenu de conserver toutes données d'identification d'utilisateur de ses services pour une durée, depuis le 18 juin 2008, de 5 ans au-delà de la résiliation. Les données techniques de connexion sont conservées et anonymisées passé un délai d'un an en application de l'article L. 34-1 du Code des postes et communications électroniques.

Le Groupe peut être amené à transmettre exclusivement aux autorités judiciaires et administratives nationales valablement compétentes toute donnée d'identification, de localisation et de connexion d'un utilisateur de ses services dont elle disposerait, à l'exclusion de toute donnée relative au contenu des communications et informations consultées.

En application de l'article 100 du Code de procédure pénale et du Titre IV du Code de la sécurité intérieure, le Groupe est également sollicité pour procéder à des interceptions légales de communications électroniques sur ses réseaux fixe et mobile prescrites par les autorités judiciaires et administratives valablement compétentes. Ces activités sont strictement encadrées et réalisées par du personnel habilité au moyen d'équipements dûment autorisés et contrôlés par les autorités compétentes.

Le 7 octobre 2016, la loi n° 2016-1321 pour une République numérique a (i) créé de nouveaux droits pour les personnes (affirmation du principe de maîtrise de ses données, confidentialité des correspondances électroniques, droit à l'oubli pour les mineurs, possibilité de déterminer le sort des données personnelles après la mort et possibilité d'exercer ses droits par voie électronique), (ii) augmenté le contenu de l'obligation d'information des contrats de fourniture de services de communications électroniques (neutralité, conséquences des mesures d'orientation du trafic en matière de protection de la vie privée et des données personnelles et conséquences des limitations de volume, de débits ou d'autres paramètres sur la qualité de l'accès à Internet) ; et (iii) renforcé les pouvoirs de sanction de la CNIL et lui a confié de nouvelles missions.

Certaines des dispositions de la loi pour une République numérique anticipaient l'entrée en vigueur le 25 mai 2018 du règlement (UE) 2016/679, 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), abrogeant la directive 95/46/CE. Ce règlement d'application

directe étend le champ d'application de la réglementation relative aux données à caractère personnel et renforce les droits des personnes mais aussi les sanctions d'une non-conformité, qui pourront aller jusqu'à 4 % du chiffre d'affaires mondial.

Suite à l'entrée en vigueur du RGPD, la loi n° 2018-493 relative à la protection des données personnelles, complétée par un décret n° 2018-687, est venue réviser la loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés afin de mettre la législation nationale en conformité avec le RGPD et la directive (UE) n° 2016/680 relative à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel par les autorités compétentes à des fins de prévention et de détection des infractions pénales, d'enquêtes et de poursuites en la matière ou d'exécution de sanctions pénales, et à la libre circulation de ces données. Cette loi offre également plus de pouvoirs à la CNIL pour mener à bien ses missions et supprime le système de déclarations et demandes d'autorisation auprès de la CNIL.

La loi n° 2018-493 relative à la protection des données personnelles a été suivie le 12 décembre 2018, d'une ordonnance n° 2018-1125 améliorant la lisibilité de la loi n° 78-17 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés. Enfin un décret d'application de la de la loi, daté du 29 mai 2019 est entré en vigueur le 1er juin 2019. Il constitue la dernière étape de la mise en conformité du droit national avec le Règlement général sur la protection des données.

Ce décret a pour objets principaux d'améliorer la lisibilité du cadre juridique national et de mettre en cohérence les dispositions réglementaires avec le droit européen et les mesures législatives nationales prises en son application.

Afin de prendre en compte les spécificités du secteur des communications électroniques, un règlement européen concernant le respect de la vie privée et la protection des données à caractère personnel dans les communications électroniques, qui abrogera la directive 2002/58/CE, est également en cours de rédaction.

Noms de domaine

Les noms de domaine sont attribués aux adresses numériques des serveurs connectés à l'Internet et constituent les adresses Internet. Le Groupe a déposé un certain nombre de noms de domaine en France, constituant un actif. Les tribunaux français ont désormais renforcé la protection des noms de domaine en estimant qu'un nom de domaine peut contrevenir à des droits sur une marque.

1.6.3 RÉGLEMENTATION DU CONTENU DES COMMUNICATIONS ÉLÉCTRONIQUES EN ITALIE

Le 1er juillet 2016, iliad S.A. a conclu un accord avec les sociétés contrôlant Wind Telecomunicazioni S.p.A. (Vimpelcom Amsterdam B.V.) et H3G S.p.A. (Hutchison Europe Telecommunications S.A R.L. et Hutchison 3G Italy Investments S. À R.L.) afin d'encadrer les modalités de mise en œuvre des services d'itinérance et de MOCN que Wind et H3G devront fournir à iliad Italia et le transfert de droits d'usage de fréquences et de sites au même iliad Italia. Ce contrat a été complété par un avenant daté du 18 juillet 2016. Cet accord a vocation à permettre à iliad Italia de fournir des services mobiles sur le territoire italien suite à la fusion entre les deux opérateurs italiens Wind et Tre. L'accord a été validé par la Commission européenne dans sa décision du premier septembre 2016 relative à la procédure de concentration M.7758 Hutchison 3G Italy/Wind/JV. La décision de la Commission avait été attaquée par l'opérateur Fastweb, mais le 2 juillet 2019 l'opérateur s'est désisté de son recours contre la Commission.

iliad a obtenu l'autorisation du Ministère du Développement économique italien (MISE) lui permettant d'être MNO (Opérateur de réseau mobile) et donc de fournir des services de communications électroniques mobiles en Italie le 29 juillet 2016, cette autorisation a ensuite été transférée à iliad Italia S.p.A. qui a également été inscrite au ROC (Registro degli Operatori di Comunicazione) de l'AGCOM (Autorità per le Garanzie nelle Comunicazioni) le 29 septembre 2016.

Le 4 novembre 2016, le MISE a également autorisé la cession des droits d'usage de fréquences jusqu'alors détenus par Wind et H3G à iliad Italia S.p.A. La mise à disposition effective des fréquences prévue selon le calendrier figurant dans le contrat du 1er juillet 2016 a été finalisée au 31 décembre 2019. Par conséquent, iliad Italia S.p.A. est titulaire des droits d'usage suivants :

- 5 MHz dans la bande des 900 MHz : ce droit expire le 31 décembre 2021, la décision 541/08/CONS de l'AGCOM prévoit que la licence peut être étendue jusqu'au 31 décembre 2029 si le titulaire en fait la demande. Le 31 juillet 2019 iliad Italia a soumis la demande de prolongation aux autorités ;
- 10 MHz duplex dans la bande des 1 800 MHz : ce droit expire le 31 décembre 2029 10 MHz duplex dans la bande des 2 100 MHz : ce droit expire le 31 décembre 2029. les autorités doivent définir la contribution financière relative à la prolongation du 1er janvier 2022 au 31 décembre 2029 ;
- 10 MHz duplex dans la bande des 2 600 MHz : ce droit expire le 31 décembre 2029.

Étant donné que le Groupe iliad commercialise ses services de gros (terminaison d'appel) et de détail auprès des abonnés finaux, il est soumis à l'ensemble des dispositions réglementaires et juridiques applicables au marché italien. Les obligations auxquelles le Groupe iliad doit se conformer en Italie sont relativement similaires aux obligations existant en France, les deux réglementations nationales étant issues du même cadre européen.

Cadre réglementaire applicable aux communications électroniques

L'essentiel des dispositions réglementaires encadrant le secteur des télécommunications est précisé dans le Code des communications électroniques (CCE – Décret législatif n° 259/2003 et ses modifications et adjonctions successives).

Au niveau communautaire, le Code européen des communications électroniques a été adopté le 17 décembre 2018. Il devrait être transposé en droit national dans les différents États membres sous deux ans après sa publication. Le gouvernement italien a approuvé à titre préliminaire le texte de la loi de délégation européenne 2019, qui est nécessaire pour cette transposition, en précisant les principes que le gouvernement devra suivre.

Réseaux et services mobiles

Fréquences 5G

En application de la loi du 27 décembre 2017, n° 205 (loi des finances) le 26 février 2018 AGCOM a lancé avec la résolution 89/18/CONS une consultation publique sur les procédures d'attribution et les règles d'utilisation des fréquences disponibles dans les bandes 700 MHz, 3 600-3 800 GHz et 26-27 GHz pour les systèmes de communications électroniques terrestres afin de faciliter la transition vers la technologie 5G et le 8 mai 2018 l'Autorité a adopté la résolution finale 231/18/CONS. En particulier, l'AGCOM a imposé la présence d'un lot réservé (avec une largeur de bande de 10 MHz duplex) dans la bande 700 MHz en faveur des nouveaux entrants et du sujet *remedy taker*.

En juillet 2018 le Ministère du développement économique a publié un avis d'appel d'offres et les règles concernant l'attribution des fréquences susmentionnées. La procédure d'enchères a débuté le 10 septembre 2018 et s'est terminée le 2 octobre 2018. iliad s'est vu attribuer un lot dans chaque bande de fréquences et les correspondants droits d'utilisation :

- lot de 10 MHz duplex dans la bande 700 MHz : les fréquences seront disponibles à partir du 1er juillet 2022 (au plus tard), avec une durée jusqu'au 31 décembre 2037 ;
- lot de 20 MHz dans les bandes 3 600-3 800 GHz et lot de 200 MHz dans les bandes 26-27 GHz : fréquences disponibles depuis le 1er janvier 2019, avec une durée jusqu'au 31 décembre 2037.

Analyse des marchés mobiles

Le 22 janvier 2019, après une consultation publique, l'AGCOM a publié la résolution n° 599/18/CONS, le sixième cycle d'analyse des marchés des services de terminaison d'appel mobile, avec laquelle a confirmé :

- la notification aux 12 opérateurs qui fournissent ou vont fournir des services de terminaison d'appels vocaux sur leur réseau mobile ;
- l'obligation pour les 12 opérateurs notifiés de prévoir une offre de référence per offrir le service d'interconnexion sur leur réseau ;
- l'utilisation du modèle de coût conformément à la résolution n° 60/11/CONS pour la définition des prix des services de terminaison pour les années 2018 à 2021, établissant des tarifs symétriques pour tous les opérateurs notifiés ;
- l'obligation de contrôler les prix pour la fourniture de kits d'interconnexion et de supprimer l'obligation de comptabilisation des coûts imposée aux opérateurs Telecom Italia, Vodafone et Wind Tre en conséquence de la résolution AGCOM n° 497/15/CONS ;
- l'imposition de l'obligation de contrôle tarifaire uniquement pour les appels provenant de l'Espace économique européen selon le plan suivant :
  - 2018 : 0,98 €cent/min,
  - 2019 : 0,90 €cent/min,
  - 2020 : 0,76 €cent/min,
  - 2021 : 0,67 €cent/min ;
- l'obligation pour les opérateurs notifiés d'appliquer aux appels provenant des pays extra-européens qui ont des tarifs réglementés, au maximum ces tarifs.

Réglementation européenne sur la neutralité de l'Internet

En application du règlement UE 2120/2015, par lequel la Commission européenne a mis en place de nouvelles mesures de protection en matière d'accès à Internet (neutralité de l'Internet). AGCOM a adopté en août la résolution n° 348/18/CONS, qui établit le droit des utilisateurs de choisir librement les terminaux d'accès à Internet à travers réseaux fixes, en imposant des obligations spécifiques aux opérateurs qui ne pourront pas (i) refuser de connecter un équipement terminal à leur réseau si l'équipement choisi par l'utilisateur répond aux exigences de base fixées par la législation européenne ; (ii) imposer à l'utilisateur des frais supplémentaires ou des retards injustifiés et discriminer la qualité des services inclus dans l'offre, si l'utilisateur choisit un terminal de son choix.

1.7 L'ORGANISATION

La société HoldCo, société contrôlée par Monsieur Xavier Niel premier actionnaire d'iliad, contrôle directement et indirectement (à travers la société HoldCo II) le groupe de sociétés formé par la société iliad et les filiales contrôlées par cette dernière (le Groupe iliad).

Ce contrôle s'est trouvé substantiellement renforcé – de près de 20 % – à l'issue de l'augmentation de capital de la société iliad à laquelle Holdco II a souscrit le 29 janvier 2020 aux fins de permettre le financement de l'offre publique de rachat finalisée par cette dernière le 31 janvier 2020. Dans ce contexte et dans l'optique d'offrir au groupe iliad une gouvernance en adéquation avec ses objectifs, celle-ci a été aménagée au cours du 1er trimestre 2020. HoldCo assume un rôle de *holding* animatrice du Groupe, dont elle définit en conséquence la politique générale et les priorités stratégiques ainsi que les axes de développement. Elle a constitué un comité stratégique composé autour de Xavier Niel des principaux dirigeants du groupe et participe dans ce cadre à l'élaboration de la stratégie du Groupe et veille à sa mise en œuvre effective. Une convention d'animation organise les relations entre HoldCo et iliad et les prestations d'animation rendues par HoldCo concernant en particulier l'élaboration de la stratégie du groupe iliad et le suivi de sa mise en œuvre effective.

Le Groupe iliad a une organisation rationnelle et simplifiée, structurée autour de la société iliad qui détient directement toutes les filiales du Groupe, y compris lors de la mise en œuvre de partenariat stratégique.

La Note 36 de l'annexe aux comptes consolidés au 31 décembre 2019 figurant au paragraphe 6 du document de référence indique la liste des sociétés consolidées au 31 décembre 2019 et la Note 2.3.4 de l' annexe aux comptes sociaux au 31 décembre 2019, figurant au paragraphe 7 du présent document de référence, indique la liste des filiales et participations.

Les relations financières entre iliad et ses filiales consistent essentiellement en des facturations de prestations de services, d'assistance (dans les domaines de la formation, la gestion financière, comptable, juridique...) et le financement.

Il existe une dépendance fonctionnelle forte entre les filiales du Groupe à plusieurs niveaux : (i) le réseau de communications du Groupe est situé dans les sociétés Free et Free Mobile qui acheminent le trafic de toutes les entités du Groupe, (ii) les prestations liées au système de facturation sont également gérées au niveau de Free et de Free Mobile, et ce pour toutes les filiales du Groupe et (iii) certaines filiales du Groupe assurent l'assistance, notamment téléphonique, pour toutes les filiales du Groupe.

Il n'existe pas d'intérêts minoritaires significatifs dans le Groupe.

FACTEURS DE RISQUES

2

2.1 RISQUES LIÉS AUX ACTIVITÉS DU GROUPE 43

2.1.1 Risques liés à la cybersécurité et à l'interruption services 43
2.1.2 Risques liés à la défaillance, la saturation ou l'interruption des réseaux 43
2.1.3 Risques d'indisponibilité totale des réseaux 44
2.1.4 Risques liés au retard de déploiement de ses réseaux 44
2.1.5 Risques de dépendance à l'égard des principaux fournisseurs 44
2.1.6 Risques de fraude 45
2.1.7 Risques liés aux investissements réalisés en dehors de France 46
2.1.8 Risques liés à la santé et à l'effet des ondes électromagnétiques 46
2.1.9 Risques liés à l'épidémie de Covid-19 46

2.2 RISQUES LIÉS AU SECTEUR D'ACTIVITÉ DU GROUPE 47

2.2.1 Risques liés à l'environnement concurrentiel 47
2.2.2 Risques de dépendance à l'égard de l'Opérateur historique 48

2.3 RISQUES LIÉS À L'ORGANISATION DU GROUPE 48

2.3.1 Risques de dépendance à l'égard de l'actionnaire principal 48
2.3.2 Risques liés à la rétention de personnes clés 49

2.4 RISQUES FINANCIERS 49

2.4.1 Risques liés à l'accès au financement et de liquidité 49
2.4.2 Risques de dépréciations des actifs ou de provisions 50

2.5 RISQUES JURIDIQUES 50

2.5.1 Risques liés à la réglementation 50
2.5.2 Risques liés à la protection des données personnelles 50
2.5.3 Risques de responsabilité liés aux contenus illicites 51
2.5.4 Risques liés aux litiges 51

2.6 ASSURANCES ET COUVERTURES DES RISQUES 52

2.7 CONTRÔLE INTERNE 52

2.7.1 Les acteurs du contrôle interne 53
2.7.2 Processus de contrôle des risques principaux 53
2.7.3 Informations financières 54

Sont présentés ci-après les principaux facteurs de risques susceptibles, à la date de publication du présent document d'enregistrement universel, d'avoir une incidence négative sur le Groupe, son activité, sa situation financière, ses résultats ou sa capacité à réaliser ses objectifs. Les facteurs de risques sont spécifiques au Groupe. Ils sont regroupés en cinq catégories et sont classés dans chacune d'entre elles en fonction de leur criticité nette, par ordre décroissant. La criticité nette des facteurs de risque est calculée par combinaison de la probabilité d'occurrence du risque et de son niveau de gravité, après prise en compte des mesures de gestion des risques mises en œuvre par la Société. L'appréciation par iliad de cet ordre d'importance peut être modifiée à tout moment notamment en raison de la survenance de faits nouveaux exogènes ou propres à elle.

Les risques présentés ne sont pas les seuls auxquels le Groupe doit faire face étant entendu que d'autres risques, dont il n'a pas actuellement connaissance ou qu'il ne considère pas comme étant significatifs, au jour de la publication du présent document d'enregistrement universel, pourraient également avoir une incidence défavorable sur son activité, sa situation financière, ses résultats ou sa capacité à réaliser ses objectifs. Les investisseurs sont invités à examiner attentivement chacun des risques présentés ci-dessous ainsi que l'ensemble des informations contenues dans le présent document d'enregistrement universel.

TABLEAU SYNTHÉTIQUE

Risque	Probabilité d'occurrence	Niveau de gravité	Degré de criticité nette
Risques liés aux activités du Groupe			
Risques liés à la cybersécurité et à l'interruption des services	élevée	moyenne	élevée
Risques liés à la défaillance, la saturation ou l'interruption des réseaux	élevée	moyenne	moyenne
Risques d'indisponibilité totale des réseaux	faible	élevée	moyenne
Risques liés au retard de déploiement de ses réseaux	faible	moyenne	moyenne
Risques de dépendance à l'égard des principaux fournisseurs	moyenne	moyenne	moyenne
Risques de fraude	moyenne	faible	moyenne
Risques liés aux investissements réalisés en dehors de France	moyenne	faible	moyenne
Risques liés à la santé et à l'effet des ondes électromagnétiques	faible	faible	faible
Risques liés à l'épidémie de Covid-19	élevée	moyenne	moyenne
Risques liés au secteur d'activité du Groupe			
Risques liés à l'environnement concurrentiel	élevée	élevée	élevée
Risques de dépendance à l'égard de l'Opérateur historique	moyenne	élevée	élevée
Risques liés à l'organisation du Groupe			
Risques de dépendance à l'égard de l'actionnaire principal	élevée	moyenne	moyenne
Risques liés à la rétention de personnes clés	moyenne	moyenne	moyenne
Risques financiers			
Risques liés à l'accès au financement et de liquidité	faible	élevée	moyenne
Risques de dépréciations des actifs ou de provisions	faible	moyenne	moyenne
Risques juridiques			
Risques liés à la réglementation	élevée	élevée	élevée
Risques liés à la protection des données personnelles	moyenne	élevée	élevée
Risques de responsabilité liés aux contenus illicites	élevée	faible	moyenne
Risques liés aux litiges	moyenne	moyenne	moyenne

2.1 RISQUES LIÉS AUX ACTIVITÉS DU GROUPE

2.1.1 RISQUES LIÉS À LA CYBERSÉCURITÉ ET À L'INTERRUPTION SERVICES

Des interruptions des services fournis aux abonnés peuvent se produire à la suite de (i) cyberattaques (des réseaux ou des systèmes d'information) (piratages, virus ou toute autre forme d'intrusion non autorisée), (ii) de pannes (matérielles ou logicielles), (iii) d'erreurs humaines, (iv) de sabotages de matériels ou de logiciels critiques, ou (v) de la défaillance d'un fournisseur critique. Parmi ces risques d'interruption, les opérateurs de télécommunications sont particulièrement exposés aux actes de malveillance et aux cyberattaques en raison de leur visibilité et du caractère vital des télécommunications dans le fonctionnement des économies.

Les cyberattaques peuvent toucher le Groupe soit directement par l'attaque de ses systèmes en propre, soit par le biais d'attaques dirigées vers ses clients professionnels, administrations, ses prestataires et fournisseurs. Certains fournisseurs d'accès à Internet ont par exemple subi des attaques de *denial of service*, où un nombre très important de demandes d'information est dirigé vers le site dans le but de surcharger leurs serveurs.

De tels incidents pourraient entraîner plusieurs impacts dont :

- l'interruption voire l'indisponibilité des services : connexion de l'abonné au réseau, ventes en boutiques, service de relation abonné ;
- la divulgation de données sensibles, telles que des informations concurrentielles et/ou des données personnelles de ses abonnés (entreprises ou entités publiques) (voir la section 2.5.2 « *Risques liés à la protection des données personnelles* » du présent document d'enregistrement universel) ; ou
- l'intrusion et la manipulation des systèmes d'information du Groupe, pouvant conduire à d'éventuelles fraudes (voir la section 2.1.6 « *Risque de fraude* » du présent document d'enregistrement universel).

Pour s'en protéger, le Groupe a mis en place une politique de sécurité de ses systèmes d'information, structurée autour de la gestion des habilitations des accès aux systèmes d'information, d'un dispositif de protection contre les attaques (anti-DDoS) destiné à faire face aux intrusions, et d'un système de supervision permettant la détection des incidents. Le Groupe a ainsi investi et continue d'investir pour garantir la fiabilité de son système de sécurité et pour réduire les problèmes que pourraient causer un défaut de sécurité ou une violation du système de sécurité.

En dépit des mesures déployées par le Groupe pour protéger la sécurité de ses systèmes, la fréquence et la constante augmentation de ce type d'attaques d'une sophistication grandissante, aux impacts toujours plus significatifs, accroît le risque d'interruption de ses services. Compte tenu de la rationalisation du réseau s'appuyant sur la mise en œuvre de technologies tout- IP et entièrement dématérialisées, de l'augmentation de la taille des plateformes de services et du regroupement des équipements sur un nombre réduit de bâtiments, de telles interruptions des services pourraient à l'avenir concerner un nombre plus élevé d'abonnés et plusieurs pays à la fois.

Bien que leur impact soit difficile à quantifier, la survenance de tels événements pourraient causer de graves dommages à la réputation et l'image du Groupe, provoquer la mise en cause de sa responsabilité, engendrer des pertes financières, une perte de positionnement concurrentiel, mener à une perte de confiance de la part des abonnés du Groupe et entraîner une réduction du trafic et de son chiffre d'affaires et donc de ses résultats et perspectives. En conséquence, le Groupe pourrait être obligé d'augmenter ses dépenses et ses efforts pour se protéger contre de tels risques ou en diminuer les effets, ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière, ses résultats et sa capacité à réaliser ses objectifs.

2.1.2 RISQUES LIÉS À LA DÉFAILLANCE, LA SATURATION OU L'INTERRUPTION DES RÉSEAUX

Le Groupe est exposé à un risque de défaillance, de saturation ou d'interruption des réseaux de communication électronique fixe ou mobile qui pourraient se produire en raison de l'insuffisante capacité du réseau concerné à faire face à la croissance de son parc d'abonnés, au développement des usages et à la croissance du trafic ou lors de la mise en place de nouvelles applications ou de nouveaux logiciels.

Une déficience future dans l'adaptation du réseau fibre optique ou radioélectrique en cours de construction, les avancées technologiques et l'évolution des comportements des abonnés, ainsi que le manque de capacité spectrale, (en raison par exemple de l'incertitude de l'attribution au Groupe de fréquences supplémentaires nécessaires à l'exploitation de son réseau 4G ou 5G), pourrait impacter directement les activités du Groupe.

La survenance de tels événements pourrait conduire à la baisse de qualité des services fournis aux abonnés du Groupe voire à l'interruption des réseaux et impacter négativement les recrutements d'abonnés, l'image, la réputation, la situation financière du Groupe et sa capacité à réaliser ses objectifs. Afin de pallier de tels incidents, le Groupe a mis en place des équipes de maintenance locale de ses réseaux composées de ses propres employés ou de prestataires locaux, et des centres de supervision qui permettent la détection d'incidents 24 heures sur 24 heures.

Le Groupe doit maîtriser les risques opérationnels inhérents au développement de son activité mobile en France et en Italie, et à la fin de l'itinérance avec les opérateurs concernés (Orange pour la 2G/3G et Wind Tre, respectivement) relative à l'utilisation de leurs réseaux mobiles, ainsi qu'au déploiement de son propre réseau et au développement de canaux de distribution appropriés.

Le Groupe a su, jusqu'à présent, faire évoluer la capacité de ses plateformes techniques d'accès en ligne avec la croissance du trafic et du nombre de ses abonnés pour offrir une qualité et un débit de connexion performants. Pour autant, compte tenu des prévisions de croissance du trafic et des objectifs que le Groupe s'est fixés en termes de croissance du nombre d'utilisateurs de ses services (notamment pour l'accès à Internet Haut Débit et Très Haut Débit) et de développement de son réseau, le Groupe ne peut garantir qu'il disposera des moyens nécessaires au développement de la capacité de ses infrastructures d'accès.

En conséquence, le Groupe pourrait ne pas être en mesure de faire face au développement de la capacité de ses infrastructures d'accès, ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière, ses résultats d'exploitation et sa capacité à réaliser ses objectifs.

2.1.3 RISQUES D'INDISPONIBILITÉ TOTALE DES RÉSEAUX

Une indisponibilité totale des réseaux et des services du Groupe pourrait être occasionnée par (i) la panne d'un équipement technique par exemple, (ii) un sinistre sur un site (réseaux ou informatiques) (catastrophe naturelle ou événements accidentels) ou (iii) des dégradations intentionnelles dans le cadre de guerres, d'actes terroristes, ou de mouvements sociaux par exemple.

Pour y faire face, le Groupe :

- veille à la sécurité de ses sites principaux et de ses équipements réseaux ;
- dispose d'un plan de continuité de ses activités pour ses systèmes et logiciels critiques ;
- a assuré la redondance de ses équipements, notamment de son Cœur de Réseau (voir la section 1.4.3.1 du document d'enregistrement universel).

Le Groupe a déployé des procédures, des mécanismes, des liaisons renforcées, mis en œuvre des protocoles particuliers visant à garantir une continuité de service en cas de situation de crise (redondances du Cœur de Réseau et des liaisons critiques, sécurisation et surveillance renforcée des installations critiques, priorité de rétablissement en cas de coupure d'énergie, autonomie de plusieurs jours en cas de destruction ou mise hors service de l'adduction en énergie, *etc.*). Concrètement, le Groupe dispose d'un réseau de transmission reposant sur des technologies IP sécurisées en architecture maillée et redondante desservant plusieurs centres d'exploitations repartis sur plusieurs zones géographiques du territoire français.

De tels incidents pourraient entraîner à la fois des interruptions des services fournis aux abonnés du Groupe, et des coûts de réparation élevés, y compris après l'intervention éventuelle des assureurs du Groupe, ce qui pourrait avoir pour conséquence d'impacter négativement la continuité des services du Groupe, le recrutement du nombre d'abonnés, l'image, la réputation, ses résultats, sa situation financière et sa capacité à réaliser ses objectifs.

2.1.4 RISQUES LIÉS AU RETARD DE DÉPLOIEMENT DE SES RÉSEAUX

Le Groupe a toujours inscrit au cœur de sa stratégie le déploiement de ses propres réseaux fixe et mobile et l'aménagement du territoire en France et en Italie.

Sur le fixe en France, le Groupe s'appuie sur la boucle locale cuivre existante sur l'ensemble du territoire, déploie sa propre boucle locale fibre dans certaines localités (Zone Très Dense), cofinance la boucle locale fibre sur le reste du territoire et déploie une partie du réseau de collecte des boucles locales fibre.

Sur le mobile, le Groupe s'appuie sur le déploiement de son réseau constitué de sites détenus ou exploités en propre et de sites partagés avec d'autres opérateurs.

Le déploiement de la fibre optique jusqu'à l'abonné et le déploiement d'un réseau radioélectrique de troisième, de quatrième et de cinquième génération sont conditionnés à (i) l'obtention d'autorisations de déploiement et d'exploitation qui lui sont accordées par différentes entités, dont les mairies, les autorités locales, les propriétaires des sites et les syndicats de copropriété (occupation du domaine public, autorisation d'urbanisme, droit d'entrée dans les immeubles, connexion du domicile…), à l'obtention d'autorisations d'exploitation de ses antennes relais qui lui sont accordées par des autorités de régulation et de gestion de fréquences (autorisation de l'Agence nationale des Fréquences pour la France, ou de l'agence gestionnaire des fréquences italienne…) ainsi qu'à, (ii) la réalisation de travaux confiés à des prestataires externes et à, (iii) la conclusion d'accords avec différents partenaires afin de renforcer son accès aux infrastructures : tels que, des accords d'accès en cofinancement au réseau fibre ou des accords avec des organismes publics ou privés, ou des contrats d'itinérance sur le réseau mobile (voir la section 1.1.1 du document d'enregistrement universel).

Des retards dans l'obtention de ces autorisations, dans la réalisation de ces travaux (défaillance d'un prestataire externe, retard ou défaillance dans le déploiement de la boucle locale fibre cofinancée) ainsi que des délais ou aléas sur la mise en œuvre de ces accords de mutualisation, accords d'itinérance (en Italie, notamment) ou sur la conclusion d'accords de cofinancement ou autres, et sur la capacité du Groupe à parvenir à leur conclusion pourraient ralentir le plan de déploiement de ses réseaux, pénaliser la réussite de la stratégie du Groupe ce qui pourrait impacter négativement sa position concurrentielle, son activité, son chiffre d'affaires, sa situation financière, ses résultats, ses perspectives ou son développement.

Par ailleurs, s'agissant de ses activités mobiles, des retards de déploiement sont susceptibles de mettre le Groupe en risque au regard de ses obligations réglementaires de couverture, de ses obligations contractuelles avec ses principaux partenaires, et avec ses abonnés sur la qualité du service fourni. La pérennité économique de ses activités mobile dépend de la capacité du Groupe à disposer des fréquences nécessaires, d'un taux de couverture et d'une densité élevée de son réseau en propre afin d'assurer un service d'une qualité nominale tant sur son propre réseau 3G que 4G, et sur son futur réseau 5G.

Afin de prévenir de tels incidents, le Groupe a développé un savoir-faire interne dans le déploiement de ses propres réseaux. Les équipes réseau du Groupe, composées au 30 juin 2019 de près de 2 500 personnes pour le déploiement de la fibre optique, ont acquis des compétences fortes dans chacune des étapes de mise en place d'infrastructures propres et ont développé, avec les lignes de métier concernées, une expertise dans le pilotage et la maîtrise de ces projets (voir la section 1.4 du document d'enregistrement universel). Le Groupe a également noué des partenariats forts avec différents partenaires et prestataires sélectionnés, afin de renforcer ses infrastructures et accroître sa couverture.

Si le déploiement du réseau fibre optique jusqu'à l'abonné du Groupe et de ses propres réseaux mobiles devait ralentir en raison de la survenance des risques décrits ci-dessus, cela pourrait particulièrement affecter la capacité d'autonomie du Groupe à proposer des services propres différenciés sur l'ensemble des territoires dans lesquels il opère, et donc avoir un effet défavorable sur la qualité de ses services, les offres du Groupe, le recrutement d'abonnés, son activité, sa rentabilité, sa situation financière, sa capacité à réaliser ses objectifs et, le développement et les perspectives du Groupe.

2.1.5 RISQUES DE DÉPENDANCE À L'ÉGARD DES PRINCIPAUX FOURNISSEURS

Le Groupe fait appel à de nombreux fournisseurs pour réussir à proposer ses produits et services en particulier dans le domaine de l'infrastructure de ses réseaux, des terminaux mobiles et cartes SIM, et des composants de ses équipements d'acheminement et de transmission. Pour pouvoir disposer d'une capacité et d'une qualité de transmission adaptées à la croissance du nombre de ses abonnés et à leurs besoins, le Groupe utilise en partie des réseaux de communications électroniques appartenant à d'autres opérateurs en France et en Italie tels qu'Orange, SFR, Fastweb, TIM et Wind Tre ou les réseaux déployés par

certaines collectivités territoriales. Les principaux contrats critiques de fourniture conclus par le Groupe sont les suivants :

- le Groupe, par l'intermédiaire de ses filiales Free et iliad Italia, a conclu des contrats lui conférant des droits d'usage long terme (« IRU » ou *Indefeasible Rights of Use*) sur les Fibres Optiques Noires qu'il utilise notamment pour son réseau longue distance. La plupart de ces contrats ont été conclus avec d'autres opérateurs tels que pour l'Italie, Interoute, Fastweb et, pour la France, le groupe SFR, Completel mais aussi avec des collectivités locales, pour des périodes comprises entre 15 et 20 ans en moyenne ;
- par ailleurs, le Groupe a conclu des conventions d'interconnexion et de dégroupage en France et en Italie, notamment avec Orange (**l'« Opérateur historique »**) en France, et avec Wind Tre en Italie, permettant l'accès du Groupe à la boucle locale de l'opérateur concerné. Ainsi, comme exposé plus précisément au paragraphe 1.4.2 du document d'enregistrement universel, la convention d'interconnexion et la convention de dégroupage autorisent le Groupe, respectivement (i) à interconnecter son réseau avec celui de l'opérateur concerné par le biais d'une connexion physique à un commutateur de l'opérateur concerné et (ii) à profiter d'un accès direct au segment du réseau compris entre la prise téléphonique de l'abonné et le répartiteur auquel il est raccordé, afin de se rapprocher au plus près de l'abonné. Ces conventions sont des conventions réglementées à durée indéterminée ;
- les conventions d'accès aux boucles locales à Très Haut Débit conclues avec les opérateurs d'infrastructure (Altitude, Axione, Covage, Orange, SFR), généralement conclues pour des durées de 20 ans, renouvelables pour une période de 20 ans supplémentaire à l'initiative de Free ;
- la convention d'accès aux infrastructures du génie civil d'Orange, conclue fin 2007 pour une durée indéterminée. Chaque liaison est souscrite pour une durée initiale de 10 ans, renouvelable tacitement tous les 5 ans pour une durée de 5 ans ;
- le contrat d'itinérance (MOCN) conclu avec Wind Tre le 1er juillet 2016 prévoyant l'accueil des abonnés iliad Italia sur les réseaux 2G, 3G et 4G sur le réseau fusionné, pour une période de 5 ans renouvelable à l'initiative d'iliad une fois pour la même durée ;
- les contrats de partage de site et de colocation de sites en vue du déploiement des réseaux mobile conclus avec d'autres opérateurs, notamment par Free Mobile avec Orange ou Hivory (ex SFR) d'une part, et par iliad Italia avec Wind Tre, Vodafone et TIM d'autre part ;
- les contrats de fournitures de terminaux mobiles et des cartes SIM, généralement conclus pour des durées de 1 à 5 années, renouvelable par accord des parties au contrat pour des périodes de 1 à 5 ans.

Ainsi, la défaillance d'un ou de plusieurs fournisseurs des produits et/ou des services fournis, notamment à la suite d'une interdiction de commercialisation sur le territoire français pourrait altérer les capacités du Groupe à maîtriser pleinement ses réseaux, à proposer des services de qualité et à exercer ses activités, ou entraîner des coûts supplémentaires ayant une incidence défavorable sur son activité, ses résultats et ses perspectives.

Le Groupe est, par ailleurs, partie à des contrats de fourniture moins stratégiques, notamment avec les fournisseurs de composants électroniques de ses équipements, les entreprises d'assemblage des Freebox et DSLAM Freebox et, des régies publicitaires.

Le Groupe se singularise en effet des autres opérateurs par le choix qu'il a effectué de développer en interne ses propres équipements d'acheminement et de transmission de données, ses logiciels ainsi que ses boxes (voir la section 1.2.3 « *Stratégie* » du document d'enregistrement universel). Une pénurie sur le marché des composants et autres éléments utilisés pour la fabrication des équipements de son réseau tels que les équipements Freebox, les DSLAM Freebox, la fibre optique, et les équipements des réseaux radioélectriques etc., la hausse significative de leur prix, une interdiction de commercialisation ou le retard de leur livraison pourraient avoir des impacts sur le processus d'achat et les capacités de production du Groupe, remettre en cause la mise à disposition aux abonnés, en temps voulu, des équipements leur permettant d'accéder aux services du Groupe, mais également nuire aux capacités des réseaux du Groupe. Les mémoires, composant électronique utilisé par le Groupe dans la fabrication de ses boxes, sont par exemple sujettes à une forte volatilité des prix, à la hausse comme à la baisse, sur le marché de l'électronique. En 2017, le prix des composants « Mémoire Flash » a ainsi fait l'objet d'une hausse de plus de 75 %. Le composant « Mémoire DDR3 2GB », a quant à lui connu une hausse de plus de 80 % entre 2016 et 2018, avant de redescendre fin 2019 à son prix initial affiché de 2016. Bien que le Groupe estime que ces composants et autres éléments sont standardisés et substituables, et que sa politique d'achat de ces composants et autres éléments lui permet d'anticiper la croissance de la demande d'accès à Internet Haut Débit et Très Haut Débit fixe et mobile, en cas de survenance de tels événements, la qualité des services du Groupe pourrait en être affectée et impacter négativement les résultats, l'image et la réputation du Groupe.

La direction des achats du Groupe intègre dans ses contrôles la dépendance vis-à-vis de ces différents fournisseurs et privilégie la variation des sources d'approvisionnement. Par ailleurs, la politique d'achats du Groupe intègre la constitution d'un stock cible minimum lui permettant de disposer d'une autonomie de production pendant une période minimum de trois mois.

Le Groupe ne peut assurer qu'il obtiendra le renouvellement en sa faveur de chacun de ces contrats, ni que leur renouvellement se fera dans des conditions économiques similaires ou acceptables, ou qu'il réussira à trouver des fournisseurs de substitution. La fin d'un de ces contrats pourrait avoir un effet défavorable significatif sur la commercialisation des produits et services du Groupe, ses activités, ses résultats, sa situation financière, sa capacité à réaliser ses objectifs et ses perspectives.

2.1.6 RISQUES DE FRAUDE

Comme les autres opérateurs du secteur, le Groupe court le risque d'être victime de divers types de fraudes. Parmi elles, le Groupe est particulièrement confronté à la fraude de ses activités visant à bénéficier des services sans payer les sommes dues. Compte tenu des enjeux de facturation et de la volumétrie des transactions du Groupe, de telles fraudes pourraient représenter de lourdes pertes financières pour le Groupe. À titre illustratif, le Groupe a passé une provision d'environ 30 millions d'euros dans ses comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2015, relative au risque de fraude lié à la vente de terminaux mobile. Dans le cadre de ses activités d'hébergement à destination des entreprises ou de ses activités de services financiers en qualité d'établissement de paiement, le Groupe est également exposé à des risques de fraudes dont les impacts pourraient être significatifs. Dans un contexte de complexification des technologies, de virtualisation des réseaux, et d'accélération de la mise en place de nouveaux services ou de nouvelles applications, des fraudes plus difficiles à détecter ou à maîtriser pourraient également apparaître, favorisées par exemple par le développement du traitement des données en masse, qui accroît le champ des attaques possibles, notamment des cyberattaques. Si une fraude significative survenait, le chiffre d'affaires, la marge, la qualité des services et la réputation du Groupe pourraient être affectées.

2.1.7 RISQUES LIÉS AUX INVESTISSEMENTS RÉALISÉS EN DEHORS DE FRANCE

En 2018, le Groupe a lancé ses activités en Italie, et l'un des axes de la politique d'investissements du Groupe consiste à étendre la couverture géographique de ses services et de ses réseaux, et développer ses activités à l'international.

L'évolution de l'implantation géographique du Groupe implique un nombre significatif de risques, dont le risque que l'évolution de l'environnement politique, macroéconomique, réglementaire, fiscal ou social remette en cause les perspectives de rentabilité attendues par le Groupe lors de ses décisions d'investissement, et affecte ainsi les résultats et la situation financière du Groupe. Dans certains pays ciblés par le Groupe, un risque de corruption et d'éthique des affaires pourrait le cas échéant exposer le Groupe à des sanctions internationales, susceptibles d'affecter l'image et la réputation du Groupe.

Il ne peut y avoir d'assurance que les activités du Groupe sur ces marchés se développeront conformément aux attentes du Groupe ou que le Groupe puisse entièrement recouvrer les montants investis pour développer ses réseaux et ses services. De même, le Groupe ne peut garantir que le déploiement de ses services sur de nouveaux marchés soit un succès, compte tenu de la concurrence des opérateurs ou autres acteurs déjà présents dans ces pays.

Si le Groupe n'était pas en mesure d'étendre ses réseaux et son offre de services à ces nouveaux marchés, la valeur ou la pérennité de ses investissements pourraient s'en trouver affectée, et cela pourrait avoir un effet défavorable sur l'activité du Groupe, sa situation financière, ses résultats ou ses perspectives.

2.1.8 RISQUES LIÉS À LA SANTÉ ET À L'EFFET DES ONDES ÉLECTROMAGNÉTIQUES

L'exposition aux champs électromagnétiques des équipements de télécommunications préoccupe l'opinion publique sur d'éventuels risques sur la santé que ce soit en France ou en Italie. Ces préoccupations légitimes ou non, ont donné lieu à une réglementation plus protectrice des populations qui peuvent être susceptibles de diminuer l'usage des services de communications électroniques mobiles, faire obstacle au déploiement des antennes relais et des réseaux sans fil, ou accroître les litiges. En France, la loi n°2015-136 du 9 février 2015 relative à la sobriété, à la transparence, à l'information et à la concertation en matière d'exposition aux ondes électromagnétiques, dite « loi Abeille » a renforcé la protection des populations contre les ondes radioélectriques notamment en accentuant la concertation entre les opérateurs et la population avant l'installation d'un site radioélectrique. Ce contexte est susceptible d'entraîner des conséquences négatives sur les objectifs et les résultats du Groupe.

Le Groupe étant titulaire de licences radioélectriques et compte tenu des préoccupations suscitées par les éventuels effets (non prouvés scientifiquement à ce jour) sur la santé provoqués par l'exposition aux équipements de télécommunication mobile, le Groupe est exposé à d'éventuelles actions en justice relatives à ses activités. La perception accrue d'un risque sur la santé par l'opinion publique pourrait conduire à la baisse du nombre d'abonnés, à une baisse de la consommation des abonnés, à d'éventuels litiges, et affecter le déploiement des réseaux, voire engendrer des coûts ou des investissements supplémentaires. Si un effet nocif sur la santé devait un jour être établi scientifiquement, cela serait susceptible d'affecter les activités du Groupe, son image, ses résultats, sa situation financière et ses perspectives.

2.1.9 RISQUES LIÉS À L'ÉPIDÉMIE DE COVID-19

Le début de l'année 2020 est marqué par la situation d'urgence sanitaire mondiale liée à l'épidémie de Covid-19. Ce virus circule de manière active en France et en Italie où des mesures restrictives ont été prises par les gouvernements. L'épidémie a pour conséquences, outre les aspects humains, le ralentissement de l'activité économique dans certaines régions.

Le Groupe met tout en œuvre pour assurer en priorité la santé et la sécurité des salariés du groupe en France et en Italie tout en veillant à assurer une continuité de son activité, les réseaux et services de télécommunications étant essentiels à la continuité de la vie de la nation.

Malgré les incertitudes liées au Covid-19 et l'impact de cette épidémie, les fondamentaux du Groupe restent solides. A la date du dépôt du présent document d'Enregistrement Universel et en considérant que cette épidémie et les perturbations qu'elle engendre en France et en Italie n'excéderont pas quelques mois, le Groupe est confiant en sa capacité à atteindre ses objectifs. Néanmoins, cette épidémie pourrait impacter le groupe iliad et certains de ses objectifs, notamment en Italie, compte tenu du ralentissement du déploiement et d'un recours plus important à l'itinérance.

2.2 RISQUES LIÉS AU SECTEUR D'ACTIVITÉ DU GROUPE

2.2.1 RISQUES LIÉS À L'ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL

Les marchés sur lesquels le Groupe opère essentiellement ses activités, sont des marchés matures (marchés fixe et mobile français, marché mobile italien). Dans ces conditions, le Groupe est soumis à une concurrence particulièrement forte des autres fournisseurs d'accès à Internet et opérateurs, ou de nouveaux acteurs, notamment dans le segment grand public, qui s'exerce tant sur les prix et la capacité à proposer rapidement des offres donnant accès aux dernières technologies, que sur la capacité à proposer des offres convergentes de réseaux et des contenus (Très Haut Débit fixe et mobile) généreuses en data. L'absence d'engagement de la plupart des offres du marché, couplée à la logique des offres promotionnelles renforcent la volatilité des abonnés.

Le marché des services d'accès fixe et mobile est caractérisé par une évolution très rapide des technologies et des modes techniques d'accès (accès commuté, ADSL, VDSL, FTTH, Haut Débit et Très Haut Débit, 2G, HSPA, 3G, H+, 4G, 4G+, 5G etc.), et donc, des types de services et fonctionnalités offerts aux abonnés et à une évolution aussi rapide des offres tarifaires (offres illimitées, offres gratuites, offres promotionnelles, *roaming* européen). La compétitivité d'un opérateur de communication électronique dépend ainsi de sa capacité à proposer rapidement les dernières technologies au meilleur prix. La pression concurrentielle peut rendre les offres du Groupe moins attractives que celles de ses concurrents et entraîner des baisses du nombre de ses abonnés (fixe et mobile). Elle peut également entraîner des pressions à la baisse sur le niveau des tarifs pratiqués, affectant ainsi la rentabilité des services du Groupe. À titre d'illustration, le revenu moyen par abonné fixe (ARPU mensuel) est passé de 36,10 euros en septembre 2013 à 32,60 euros en décembre 2019.

Sur le marché mobile par exemple, l'arrivée de Free Mobile en France et d'iliad Italia en Italie et leur croissance rapide ont intensifié la concurrence sur ces marchés matures et ont conduit les opérateurs (historiques ou virtuels (*Mobile Virtual Network Operator*, ou MVNO)), dotés de moyens financiers plus importants que ceux du Groupe, à des contre-offensives commerciales. Le succès du Groupe dépendra sur le marché mobile de son aptitude à présenter et maintenir une attractivité de ses offres et de ses services suffisante par rapport à celles de ses concurrents, à offrir ses services au plus grand nombre grâce à l'extension et au déploiement de son propre réseau mobile, et à participer à la transition digitale du marché italien. Si le Groupe ne parvenait pas à assurer sa croissance notamment par la proposition d'offres attractives et le développement rapide d'un réseau de 4G/5G, cette situation pourrait directement impacter sa capacité à retenir ses abonnés, affecter les revenus du Groupe et retarder la rentabilité des investissements qu'il a pu réaliser dans le déploiement de ses propres réseaux. En particulier, si le Groupe ne parvenait pas à déployer un futur réseau 5G adapté au comportement des abonnés (consommation croissante en data), disposant d'une capacité spectrale suffisante (en raison notamment de l'incertitude de l'attribution au Groupe de fréquences supplémentaires nécessaires à l'exploitation de son réseau 5G) et à un coût supportable pour le Groupe (en fonction du montant final des enchères de fréquences et des investissements que le Groupe aura réalisés), le Groupe pourrait devoir déployer davantage de sites 4G pour adresser la demande de ses abonnés, et se retrouver dans une position concurrentielle défavorable quant au déploiement de la 5G.

Pour faire face à cette pression concurrentielle, et disposer d'une autonomie technique et commerciale, le Groupe a inscrit au cœur de sa stratégie le déploiement de ses propres réseaux. Il a également mené une politique d'investissements volontariste notamment dans l'innovation, la recherche et le développement afin de rester en pointe sur des solutions innovantes et déployer les réseaux de nouvelle génération. La reconnaissance des marques « Free » et « iliad », et la stratégie commerciale différentiante du Groupe sont également des atouts qui lui permettent de défier ses concurrents. Afin de rester compétitif, le Groupe doit donc continuellement améliorer sa rapidité de réaction, développer les fonctionnalités et les caractéristiques de ses produits et services, pouvant requérir d'importants investissements, et proposer de nouvelles offres attractives pour les utilisateurs.

Dans le marché du fixe, la concurrence des services d'accès est intense et le Groupe s'attend à ce qu'elle se renforce de façon significative à l'avenir car (i) sur ce marché mature, l'acquisition de parts de marché devient plus difficile, (ii) le nombre d'alliances stratégiques ou capitalistiques entre des concurrents du Groupe pourrait augmenter, (iii) des sociétés multinationales dotées de moyens financiers plus importants que ceux du Groupe (comme les GAFA (Google, Apple Facebook, Amazon)) et autres OTT (*over-the-top service*) [1] pour lesquels les capacités d'investissement, en particulier publicitaires, constituent des atouts considérables, ont fait leur entrée sur ces marchés, et (iv) de nouveaux compétiteurs notamment mondiaux pourraient arriver sur ce marché. Si le Groupe ne parvenait pas à maîtriser sa relation abonné ou ses réseaux, ses résultats pourraient être impactés négativement.

Sur le secteur de la télévision et de la vidéo *via* les réseaux fixes de communication électronique, la concurrence est également forte et devrait continuer à s'accroître. Le secteur est en particulier marqué par les stratégies de convergence des réseaux de communications électroniques et des médias mises en place par des concurrents du Groupe ayant pour effet d'accroître l'emprise de certains concurrents sur des contenus premium (chaînes et programmes de télévision) et leur diffusion. Il se développe ainsi sur ce marché des exclusivités de distribution des contenus notamment premium (comme certaines chaînes premium) au profit de tel ou tel opérateur. En outre, certains éditeurs ont subordonné l'accès aux chaînes gratuites à l'acquisition indissociable de l'accès à leurs services payant portant ainsi atteinte à l'attractivité de l'offre audiovisuelle du Groupe et pouvant impacter ses résultats. Bien que le Groupe estime bénéficier d'avantages concurrentiels sur ce marché, notamment à travers l'utilisation de ses Freebox (Delta, One, Freebox Révolution et mini 4K) qui sécurisent la transmission des contenus, il ne peut garantir qu'il parviendra à maintenir ou développer ses activités audiovisuelles selon ses projets. Si le Groupe ne parvenait pas à des accords de distribution sur certains contenus et si certaines chaînes et contenus premium venaient à être distribués principalement en mode exclusif par les éditeurs de ces chaînes ou par des concurrents du Groupe, le Groupe pourrait être incapable de rivaliser et de répliquer des offres de télévision similaires.

(1) Service de contournement, consistant en la fourniture de contenus au moyen du réseau internet mais sans la participation d'un opérateur et de sa box à la fourniture du service.
(2) « Fiber to the home » : est une solution de desserte de fibre optique de bout en bout entre le canal de raccordement et l'utilisateur (« FTTH »).

Cette situation concurrentielle intense est ainsi susceptible d'avoir un effet défavorable significatif sur le Groupe, sur sa capacité à retenir ses abonnés et à en capter de nouveaux, ses parts de marchés, ses marges, ses résultats, la rentabilité de ses investissements, sa situation financière, sa capacité à réaliser tout ou partie des objectifs qu'il s'est fixé, ses perspectives ou son développement.

2.2.2 RISQUES DE DÉPENDANCE À L'ÉGARD DE L'OPÉRATEUR HISTORIQUE

En dépit du cadre légal et réglementaire français qui impose à l'Opérateur historique de permettre le développement du dégroupage et l'accès du Groupe à ses installations, le Groupe pourrait être confronté à des situations de conflits d'intérêts avec l'Opérateur historique en tant que concurrent dominant et principal fournisseur. L'Opérateur historique pourrait ainsi exercer une influence significative et, le cas échéant, défavorable sur les opérations et la stratégie du Groupe, et réduire ses capacités de développement.

Le Groupe a conclu des conventions d'interconnexion et de dégroupage permettant l'accès du Groupe à la boucle locale de l'Opérateur historique (voir la section 2.1.5 « *Risques de dépendance à l'égard des principaux fournisseurs* » du présent document d'enregistrement universel). La rentabilité du Groupe dépend en partie des conditions tarifaires et techniques fixées par l'Opérateur historique notamment dans le catalogue d'interconnexion (révisé annuellement), dans l'offre de référence sur le dégroupage (révisée ponctuellement) et dans le cadre des engagements de non-discrimination pris sur le marché de gros du FTTH [(2)] par l'Opérateur historique. Ainsi par exemple une modification ou variation significative, à la hausse, des conditions tarifaires et techniques du catalogue d'interconnexion ou de l'offre de référence sur le dégroupage, validée par l'Autorité de Régulation des Communications Électroniques (Arcep), pourrait avoir un effet défavorable important sur l'activité, la situation financière, les résultats d'exploitation du Groupe et sa capacité à réaliser ses objectifs. Au 31 décembre 2019, le Groupe avait 4,7 millions d'abonnés fixes sur le réseau ADSL de l'Opérateur historique. Dès lors, une hausse de 10 centimes d'euros du tarif du dégroupage représenterait un coût annuel supplémentaire d'environ 6 millions d'euros pour le Groupe.

Dans le cadre du déploiement du réseau fibre optique FTTH, réalisé conformément au cadre réglementaire défini par l'Autorité de Régulation des Communications Électroniques et des Postes (Arcep), que ce soit en Zone Très Dense ou en dehors de la Zone Très Dense (zones de cofinancements privés ou zones d'initiatives publiques), le Groupe a conclu de nombreux accords de mutualisation et de cofinancement avec l'Opérateur historique notamment, afin de participer au cofinancement des déploiements de lignes FTTH réalisés par Orange, en contrepartie, d'un accès à l'intégralité des lignes déployées pendant une durée initiale comprise entre vingt et trente ans (renouvelable pour des durées variant entre vingt et quarante ans). Les conditions de réalisation des câblages d'immeubles en dehors de la Zone Très Dense ainsi que de renouvellement du droit d'exploiter lignes FTTH déployées pourraient avoir un impact défavorable sur l'activité, les résultats d'exploitation, la situation financière et la capacité à réaliser les objectifs du Groupe.

Afin de s'affranchir de cette dépendance au réseau de l'Opérateur historique, le Groupe a inscrit au cœur de sa stratégie le déploiement de ses propres réseaux et la maîtrise de l'ensemble de ses infrastructures, lui permettant de disposer d'une autonomie technique et commerciale la plus large possible.

Conformément à cet objectif, s'agissant de son réseau mobile, le Groupe s'est progressivement désengagé de son itinérance sur les réseaux 2G et 3G d'Orange France prévu par le contrat d'itinérance initialement conclu le 2 mars 2011 (voir section 5.1.2 du présent document d'enregistrement universel).

2.3 RISQUES LIÉS À L'ORGANISATION DU GROUPE

2.3.1 RISQUES DE DÉPENDANCE À L'ÉGARD DE L'ACTIONNAIRE PRINCIPAL

À la date du présent document d'enregistrement universel, M. Xavier Niel, principal actionnaire de la Société, détient 71,16 % du capital et 69,08 des droits de vote de la Société. M. Xavier Niel est administrateur et directeur général délégué de la Société. Il bénéficie en outre de droits de vote double sur une partie des actions qu'il détient, conformément aux dispositions légales en vigueur. Le Groupe s'est structuré autour d'une équipe dirigeante forte. Cependant, M. Xavier Niel est en mesure d'avoir une influence déterminante sur la plupart des décisions stratégiques du Groupe et notamment celles requérant l'approbation des actionnaires (l'élection et la révocation des membres du Conseil d'administration, la distribution de dividendes, la modification des statuts et la décision d'engager des opérations importantes pour le Groupe, notamment de croissance externe en France et à l'étranger, y compris de nouvelles émissions de titres de capital, des opérations de fusion ou d'apport). Les intérêts du Groupe et ceux de cet actionnaire pourraient ne pas être alignés, ce qui serait susceptible d'affecter les perspectives et le développement du Groupe. Le succès du Groupe dépend ainsi de la pérennité de ses relations avec M. Xavier Niel.

En outre, la concentration du capital et des droits de vote détenus par ce seul actionnaire et la possibilité pour cet actionnaire de céder librement tout ou partie de sa participation dans le capital de la Société sur le marché, ou la perception par le marché qu'une telle cession serait imminente ou probable, sont susceptibles d'avoir un effet significativement défavorable sur le cours des actions de la Société.

Une telle situation est susceptible d'avoir un effet défavorable significatif sur l'image du Groupe et le cours des actions de la Société.

2.3.2 RISQUES LIÉS À LA RÉTENTION DE PERSONNES CLÉS

Le succès du Groupe dépend notamment de la rétention de certaines personnes clés qui bénéficient d'une expertise spécifique aux métiers du Groupe (ingénieurs, techniciens, dirigeants et collaborateurs clés). Le Groupe, outre sa culture d'appartenance très forte et la motivation inhérente à son mode de fonctionnement, a mis en place une politique de ressources humaines et de rémunération adaptée aux talents de ses collaborateurs. Le Groupe a également organisé la participation de ses principaux collaborateurs dans le capital de la Société et/ou ses filiales, ce qui contribue de manière significative à la fidélisation de ses collaborateurs. Il n'y a cependant aucune garantie que ces collaborateurs clés poursuivent leur collaboration au sein du Groupe.

Afin d'assurer la pérennité de son activité, le Groupe veille notamment à assurer la polyvalence des ingénieurs et techniciens qui interviennent sur ses plateformes, son réseau et l'élaboration et le développement d'équipements « maison » tel que les équipements Freebox, SIMBOX, DSLAM Freebox etc. Les succès futurs du Groupe dépendront notamment de sa capacité à attirer, former, retenir et motiver des collaborateurs et des dirigeants hautement qualifiés. La concurrence pour attirer ces collaborateurs et dirigeants ayant de telles qualifications étant intense, il ne peut y avoir aucune garantie que le Groupe y parvienne.

La perte d'un ou plusieurs collaborateurs clés, ou d'un dirigeant, ou l'incapacité du Groupe à les remplacer, ou, à attirer des collaborateurs qualifiés pourraient altérer les capacités du Groupe à atteindre ses objectifs et à mettre en œuvre sa stratégie, et ainsi avoir un effet négatif important sur les activités, le chiffre d'affaires du Groupe, ses résultats et sa situation financière.

2.4 RISQUES FINANCIERS

La gestion des risques financiers et l'analyse de sensibilité de la situation du Groupe sont présentées dans la Note 35 de l'annexe aux comptes consolidés annuels figurant dans le document d'enregistrement universel.

2.4.1 RISQUES LIÉS À L'ACCÈS AU FINANCEMENT ET DE LIQUIDITÉ

Le Groupe finance ses activités grâce à l'émission de titres négociables à court terme, de lignes auprès différents établissements de crédits (emprunts bancaires, lignes bilatérales de crédit ou crédits syndiqués) ou d'emprunts obligataires.

Au 31 décembre 2019 :

- Endettement brut : 5 202 millions d'euros
- ratio d'endettement 2,2xl'EBITDAaL

Voir la section 5.3.3 « *Endettement du Groupe* » du document d'enregistrement universel, la Note 31 de l'annexe aux comptes consolidés annuels figurant dans le document d'enregistrement universel, la Note 35 de l'annexe aux comptes consolidés qui précisent notamment les différentes sources de financement et de liquidité dont dispose le Groupe, les échéances de sa dette, la gestion des *covenants*, les informations sur les engagements du Groupe en matière de ratios financiers et en cas de défaillance ou d'évolution défavorable significative.

En raison de ses besoins de financements, le Groupe encours un risque de liquidité en cas de perturbation des marchés obligataires ou de contraction des capacités de crédit des établissements bancaires, qui pourraient affecter la capacité du Groupe à lever des fonds et par conséquent, ne pas avoir accès aux liquidités dont il a besoin. 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 non-accès au crédit à des conditions satisfaisantes. Les résultats et les perspectives du Groupe pourraient être affectés si ses besoins en financements augmentaient et que les conditions d'accès aux marchés de capitaux devenaient difficiles. En cas d'évolution défavorable de la situation macroéconomique, l'accès du Groupe à ses sources de financement habituelles pourrait se trouver limité ou renchéri significativement par une hausse des taux de marché et/ou des marges appliquées à ses emprunts. Afin de prévenir ce risque, la direction trésorerie du Groupe a mis en place des lignes de crédit confirmées non utilisées, et contrôle la sensibilité au risque de liquidité en fonction des maturités des différents financements du Groupe. Toute impossibilité d'accéder aux marchés financiers et/ou d'obtenir du crédit à des conditions raisonnables pourrait empêcher le Groupe de disposer de liquidités suffisantes, et affecter la position concurrentielle du Groupe. En particulier, le Groupe pourrait être dans l'obligation d'allouer une partie importante de ses liquidités disponibles au service ou au remboursement de sa dette, au détriment de l'investissement. Dans tous les cas, les résultats, les flux de trésorerie et, plus généralement, la situation financière, ainsi que la marge de manœuvre du Groupe pourraient en être affectés.

2.4.2 RISQUES DE DÉPRÉCIATIONS DES ACTIFS OU DE PROVISIONS

Des changements affectant l'environnement économique, politique ou réglementaire pourraient entraîner des dépréciations d'actifs ou la constitution de provisions relatives à des engagements contractuels long terme, en particulier des écarts d'acquisition et/ou de certaines immobilisations incorporelles ou des provisions pour contrats onéreux. Au 30 juin 2019, la valeur des écarts d'acquisition enregistrés par le Groupe à la suite des acquisitions et cessions réalisées s'élevait à 306 millions d'euros. Au 30 juin 2019, la valeur des immobilisations incorporelles acquises s'élevait à 3,82 milliards d'euros. Les valeurs comptables des actifs long terme, dont les écarts d'acquisition et les immobilisations, sont sensibles à toute évolution de l'environnement différente des anticipations retenues. Le Groupe constate une dépréciation de ces actifs ou enregistre une provision, le cas échéant, en cas de survenance d'événements ou de circonstances comprenant des changements significatifs défavorables présentant un caractère durable, affectant l'environnement économique ou les hypothèses ou objectifs retenus à la date de l'acquisition ou de l'engagement contractuel. À ce titre, dans le cadre de l'évolution des technologies Très Haut Débit mobile, la technologie LTE (*Long Term Evolution*) s'est imposée face à la technologie WiMax (*Worldwide Interoperability for Microwave Access*), conduisant le Groupe à effectuer une dépréciation de ses fréquences WiMax au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2010, d'une valeur de 40 millions d'euros, soit 74 % de la valeur de cet actif en 2010. Voir les Notes 16 à 19 de l'annexe aux comptes consolidés annuels figurant dans le document d'enregistrement universel. En raison du montant important des immobilisations incorporelles et des écarts d'acquisition figurant dans son bilan, d'éventuelles dépréciations ou provisions significatives pourraient avoir un effet défavorable sur la situation financière et les résultats du Groupe pour l'exercice au cours duquel de telles charges viendraient à être enregistrées. Ces montants sont susceptibles de varier en fonction de certaines hypothèses, jugements et estimations sur lesquelles se fondent les tests de valeur, dont le taux d'actualisation, le taux de croissance à l'infini et les flux de trésorerie attendus, qui dépendent de l'appréciation du contexte économique et financier (Voir la Notes 18 de l'annexe aux comptes consolidés annuels figurant dans le document d'enregistrement universel).

2.5 RISQUES JURIDIQUES

2.5.1 RISQUES LIÉS À LA RÉGLEMENTATION

Les activités du Groupe sont fortement réglementées et par conséquent très dépendantes du contexte législatif et réglementaire, voire des évolutions politiques des pays au sein desquels il opère. Les activités du Groupe sont ainsi soumises à des réglementations spécifiques aux secteurs des communications électroniques en France ou en Italie, relatives notamment : à l'obtention ou au renouvellement des licences d'opérateur fixe ou mobile et des fréquences, aux conditions d'accès aux réseaux, telles que celles concernant l'itinérance et la mutualisation des réseaux, au dégroupage, à la tarification des services (tarification du dégroupage et de la location des paires de cuivre par l'Opérateur historique), à l'effet des ondes électromagnétiques, au numérique à la sécurité des données personnelles, à la fiscalité des entreprises des télécommunications, instaurant de nouvelles taxes ou alourdissant les taxes existantes, et à la consommation (démarchage), ou aux offres activées, dites de *bitstream* (pour plus d'informations sur la réglementation applicable au Groupe, voir la section 1.6 « *La réglementation* » du document d'enregistrement universel de la Société). Pour le déploiement de son réseau 5G, le Groupe dépend ainsi des procédures d'attribution et d'enchères des fréquences 5G mises en œuvre par les régulateurs nationaux. En Italie, ces enchères se sont élevées à un total de 6,5 milliards d'euros, iliad Italia ayant réussi à remporter des lots de fréquences pour un total de 1,2 milliard d'euros. En outre, certaines activités des sociétés du Groupe sont soumises à des réglementations sectorielles spécifiques, comme les activités de services financiers d'iliad 78 qui conduisent ainsi le Groupe à devoir se conformer à l'ensemble des réglementations liées au secteur bancaire et financier et l'exposent à des risques propres à ce secteur (blanchiment d'argent, financement du terrorisme).

Le Groupe bénéficie donc d'une marge de manœuvre réduite pour gérer ses activités, puisqu'il doit se conformer à un ensemble d'obligations réglementaires relatives à la fourniture de ses produits et services, pouvant conduire, comme pour le déploiement de son réseau 5G, à de lourds investissements. Le Groupe a mis en place des programmes spécifiques de conformité afin de veiller au respect de ces réglementations, de définir leurs impacts et la mise en œuvre des actions associées.

Le non-respect par le Groupe des lois, réglementations et normes auxquelles il est soumis, au sein des différents pays dans lesquels il opère, en France ou en Italie, mais aussi en Europe ou à l'international, pourrait conduire à différents types de sanctions, amendes ou autres pénalités, qui pourraient affecter l'activité du Groupe, son chiffre d'affaires, ses résultats et sa réputation. Par exemple, si le Groupe ne remplissait pas les engagements pris dans le cadre des licences ou des autorisations d'exploitation du réseau troisième et quatrième générations qui lui ont été attribuées, de couverture de la population ou de qualité de services, notamment, celles-ci pourraient être révoquées ce qui pourrait obliger le Groupe à dédommager l'État ou d'autres parties liées.

Des évolutions des réglementations applicables au Groupe, ou d'une façon plus générale, l'évolution du contexte politique du pays dans lequel le Groupe est présent pourraient ainsi entraîner des coûts ou des investissements supplémentaires, et avoir un impact négatif significatif sur la façon dont le Groupe opère ses activités, sur son image, sa réputation, ses résultats et la réalisation de ses objectifs.

2.5.2 RISQUES LIÉS À LA PROTECTION DES DONNÉES PERSONNELLES

Le Groupe est exposé par ses activités à des risques de perte, de divulgation, de communication non autorisée à des tiers ou de modification inappropriée des données personnelles de ses abonnés (particuliers ou entreprises), de ses employés, fournisseurs ou prestataires ou de toute personne en général, qui sont stockées sur ses infrastructures ou transmises par ses

réseaux. Dans le cadre de ses activités, le Groupe a en effet accès à un nombre important de données personnelles (comme les noms, adresses, coordonnées bancaires de ses abonnés), mais aussi de données personnelles relatives à la santé dans le cadre de ses activités d'hébergeur de données de santé.

La survenance de ces risques pourrait résulter (i) de la mise en place de nouveaux services ou applications, (ii) du développement d'activités nouvelles dans le domaine des objets connectés, (iii) d'actes de malveillance (comme les cyberattaques) visant notamment les données sensibles et/ou personnelles dont le Groupe a la garde, (iv) de négligences ou d'erreurs pouvant être commises au sein du Groupe comme chez les partenaires du Groupe auprès desquels certaines activités sont externalisées, ou (v) de demandes gouvernementales en dehors de tout respect de formalisme légal ou réglementaire.

La mise en cause de la responsabilité du Groupe pourrait survenir dans de nombreux pays au travers des législations, comme le Règlement général sur la Protection des Données (UE) 2016/679 du 27 avril 2016 (RGPD) qui renforcent les droits des personnes et les obligations des acteurs des traitements de données.

Le Groupe déploie cependant des moyens forts et prend des précautions nécessaires afin de protéger les données de son entreprise à tous niveaux. Le Groupe a désigné au sein de son organisation un délégué à la protection des données (DPO) et un responsable conformité du Groupe qui veille à la conformité du Groupe à l'application des législations et normes internes et formule les conseils nécessaires à l'amélioration des systèmes du Groupe. Un réseau de référents RGPD met en œuvre un programme de conformité en matière de protection des données. Des analyses d'impact des incidents sont réalisées et conduisent à la mise en place de nouvelles mesures de sécurité et/ou à des revues des processus du Groupe. Par ailleurs le Groupe sensibilise régulièrement l'ensemble de ses collaborateurs (employés, partenaires et prestataires) à la sécurité dans le cadre de plans de formation et sensibilisation.

Si ces risques, qui sont de plus en plus fréquents et médiatisés, se matérialisaient, les propriétaires des données divulguées ou modifiées pourraient subir des dommages considérables, et la responsabilité du Groupe pourrait être engagée, cela pourrait mener à une perte de confiance de la part de ses abonnés et par conséquent, sa réputation, son image et ses activités en seraient fortement affectées.

2.5.3 RISQUES DE RESPONSABILITÉ LIÉS AUX CONTENUS ILLICITES

Des demandes sont régulièrement introduites en France et dans d'autres pays, à l'encontre des fournisseurs d'accès ou d'hébergement en raison du contenu des informations véhiculées ou mises à disposition en ligne (notamment infractions en matière de presse, atteinte à la vie privée et contrefaçon de marque). En 2018, le Groupe a par exemple été enjoint de bloquer l'accès à un site véhiculant des discours de haine d'une extrême violence à l'encontre de personnes en raison de leur religion, leur origine ou leur orientation sexuelle. En 2019, le Groupe a par exemple été enjoint de bloquer l'accès à plusieurs sites contrevenant au respect des droits de propriété intellectuelle ainsi qu'à la réglementation sur les produits et services financiers.

Conformément à la réglementation française telle que décrite au paragraphe 1.6.2 du document d'enregistrement universel, le Groupe a mis en place sur le site de Free (page d'accueil du portail de Free) des formulaires de notification de contenus illicites ainsi qu'une procédure de signalement des infractions notamment celles portant atteinte à la dignité humaine permettant ainsi aux internautes de signaler un contenu illicite et au Groupe de réagir promptement aux demandes des notifiants. Le Groupe a également alloué des équipes dédiées à la gestion de ces alertes et à la suppression des contenus signalés.

Cependant, si de telles demandes étaient faites, le Groupe pourrait subir des coûts significatifs afin d'assurer sa défense ou satisfaire aux demandes et injonctions prononcées, quand bien même sa responsabilité n'était pas retenue. Enfin, l'existence de telles demandes pourrait nuire à l'image du Groupe et avoir un effet défavorable sur sa réputation.

2.5.4 RISQUES LIÉS AUX LITIGES

Dans le cours normal de leurs activités, les sociétés du Groupe peuvent être impliquées dans un certain nombre d'enquêtes, de procédures administratives, judiciaires, pénales ou arbitrales avec des autorités administratives (de contrôle ou de régulation), des consommateurs, ou des concurrents ou d'autres parties. Les principaux litiges en cours ou pour lesquels le Groupe a reçu une notification sont détaillés à la Note 36.6 de l'annexe aux comptes consolidés annuels figurant dans le document d'enregistrement universel.

À la connaissance de la Société, hormis les litiges auxquels il est fait référence ci-dessus, il n'existe pas de procédure administrative, judiciaire ou d'arbitrage en cours, ou dans laquelle la Société serait menacée, et qui serait susceptible d'avoir ou aurait eu, au cours des douze derniers mois, des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société et/ou du Groupe.

Le montant global consolidé des provisions constituées pour l'ensemble des contentieux du Groupe (cf. chapitre 6 Note 28 de l'annexe aux comptes consolidés annuels du document d'enregistrement universel) inclut l'ensemble des sorties de ressources, jugées probables, sans contreparties futures et afférentes aux litiges de toutes natures que le Groupe rencontre dans la conduite de ses activités. Au 30 juin 2019, le montant total de ces provisions pour litiges du Groupe s'élevait à 33 millions d'euros.

Le Groupe, comme les autres sociétés du secteur, est fréquemment assigné en justice dans le cadre de procédures commerciales engagées par ses abonnés, afférentes aux services fournis. Individuellement, ces procédures n'ont pas d'impact significatif sur le Groupe. Néanmoins, la multiplication de leur nombre ainsi que la mise en place en France d'une action de groupe peuvent constituer un risque financier pour le Groupe. Afin de réduire significativement le coût total et final de ces procédures, le Groupe essaye généralement de négocier un dédommagement amiable.

Depuis l'arrivée du Groupe sur le marché du mobile, le Groupe a été mis en cause dans un certain nombre de procédures avec ses concurrents alléguant de prétendues pratiques commerciales trompeuses, actes de concurrence déloyale ou dénigrements.

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, et des réclamations pourraient menacer les conditions d'activité des sociétés du Groupe. L'évolution ou l'issue de certaines procédures en cours ou de l'ensemble d'entre elles pourraient avoir un effet négatif significatif sur les résultats, la situation financière et sur la réputation du Groupe.

Les provisions enregistrées ou, que le Groupe serait amené à enregistrer dans ses comptes, pourraient se révéler insuffisantes. 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 connaissaient une issue défavorable, pourraient avoir un effet défavorable sur l'activité, la situation financière, les résultats et les perspectives du Groupe.

2.6 ASSURANCES ET COUVERTURES DES RISQUES

Le Groupe met en œuvre une politique visant à obtenir une couverture externe d'assurance permettant de prendre en charge les risques qui peuvent être assurés à des taux raisonnables. Les assurances en cours couvrent les biens et la responsabilité civile des sociétés du Groupe, à des conditions habituelles.

En 2017, il y a eu une renégociation par iliad des assurances de Telco OI, et intégration d'iliad Italia en libre prestation de services (LPS) dans ses différents programmes d'assurances Responsabilité Civile, Bris de machines, et Risque Industriel.

En 2018, il y a eu une mise en place d'un programme international concernant la fabrication, le transport et le stockage des Freebox Delta et One.

Le coût de couverture d'iliad pour l'ensemble des sociétés du Groupe s'élève, au 31 décembre 2019, à environ 11,2 millions d'euros, correspondant au montant total des primes d'assurance versées par les sociétés du Groupe. Afin d'optimiser sa politique de couverture de l'ensemble des sociétés du Groupe, iliad fait appel à sa filiale de courtage d'assurances sur Internet, Assunet, qui négocie pour son compte les polices d'assurance souscrites.

La principale police du Groupe couvre la responsabilité civile incendie imposée par l'Opérateur historique au titre de l'occupation de sites lui appartenant.

Des polices d'assurance responsabilité civile maître d'ouvrage, dommage ouvrage et constructeur non-réalisateur garantissent le déploiement des réseaux.

Des polices d'assurances spécifiques couvrent l'exploitation des réseaux de communications électroniques actifs et inactifs. Une police responsabilité civile professionnelle assure les activités d'opérateur de communications électroniques fixes, mobiles et d'hébergeur de sites personnels et professionnels. Le Groupe a souscrit une police risque industriel et bris de machines pour l'ensemble de ses sites fixes (POP – NRA – NRO-LTO) et mobile (Point Haut) ainsi que pour son siège social. Enfin, l'assurance responsabilité civile des dirigeants et mandataires sociaux, souscrite par le Groupe en mars 2005 pour couvrir tout type de réclamation pouvant intervenir et mettant en cause les dirigeants du Groupe, a été renouvelée en mars 2015.

iliad estime que ces garanties prennent en compte la nature des risques encourus par les sociétés du Groupe et sont en adéquation avec les capacités des offres actuelles du marché de l'assurance pour des groupes de taille et d'activité similaire.

2.7 CONTRÔLE INTERNE

Les principes et procédures de contrôle interne du Groupe s'inscrivent dans le cadre d'une gouvernance d'entreprise conforme au cadre de référence de l'Autorité des Marchés Financiers sur le dispositif de contrôle interne.

Présentation et organisation du Groupe

Toutes les directions du Groupe (secrétariat général, financière et comptable, juridique, ressources humaines, technique, marketing) sont transversales et identiques pour toutes les entités composant le Groupe. Cette organisation donne une vraie cohérence à la direction et la gestion du Groupe et en rend son contrôle plus aisé. Cette organisation est de plus facilitée par le regroupement physique de l'ensemble de la direction générale et des fonctions centrales au siège du Groupe iliad.

Objectif du contrôle interne

Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par la direction destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs entrant dans les catégories suivantes :

- efficacité et efficience des opérations ;
- garantie de la sécurité des actifs et en particulier la propriété intellectuelle, les ressources humaines et financières et l'image de la Société ;
- prévention des risques de fraude ;
- fiabilités et sincérité des informations comptables et financières ; et
- conformité aux lois et règlement en vigueur.

L'objectif assigné est donc de prévenir et de maîtriser l'ensemble des risques résultant de l'activité du Groupe, notamment les risques comptables et financiers, dont l'erreur ou la fraude, mais aussi les risques opérationnels divers, les risques stratégiques ainsi que les risques de conformité.

Un système de contrôle interne ne peut que fournir une assurance raisonnable, et non pas une garantie absolue, quant à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Le dispositif de contrôle interne dans le Groupe iliad s'organise autour :

- des règles à respecter par les salariés de chaque société du Groupe qui sont précisées, principalement et notamment, dans le règlement intérieur ;
- des processus et des contrôles inhérents aux systèmes propres à chaque département.

Le contrôle interne est un service transverse au Groupe, avec un périmètre d'activité comprenant l'ensemble des sociétés du Groupe. Il accompagne et conseille les acteurs opérationnels et fonctionnels concernés par la mise en œuvre du dispositif de contrôle interne cohérent avec les orientations définies par la direction du Groupe.

La direction financière, assistée également par les équipes comptables et de contrôle de gestion, ainsi que par les autres directions mentionnées dans le présent document, garde une position clé au cœur du dispositif de contrôle interne.

L'information comptable et financière de l'ensemble des sociétés du Groupe fait l'objet d'une revue mensuelle de leur part.

2.7.1 LES ACTEURS DU CONTRÔLE INTERNE

Les principaux organes du contrôle interne se présentent de la manière suivante :

Le comité de direction

Le comité de direction est un centre de décision pour le Groupe. Il permet de suivre le *reporting* mensuel de l'activité, de partager la responsabilité de la stratégie et des opérations du Groupe, de débattre et prendre collectivement les décisions clés de la direction et enfin de définir l'orientation et les objectifs annuels. Il se réunit aussi souvent que nécessaire en présence du président du Conseil d'administration, du directeur général, des directeurs généraux délégués du Groupe. Il associe également, à échéance, les dirigeants des principales filiales du Groupe. Les questions traitées au cours de ces réunions servent également de base aux présentations qui sont faites par la direction lors de réunions du Conseil d'administration.

Le comité de direction assure la coordination entre la *holding* et ses filiales. Le comité peut ainsi, sous l'autorité de la direction générale, assurer la conduite des activités du Groupe.

Les comités de la direction générale

Plusieurs comités spécialisés rapportant à la direction générale du Groupe ont été créés pour appliquer ou contrôler l'application à travers le Groupe des directives internes qui seront revues par le comité d'audit.

Les principaux comités, composés d'acteurs opérationnels, comptables et financiers, sont :

- le comité recouvrement : il a pour mission d'examiner le suivi des créances et leur recouvrement afin d'assurer la bonne comptabilisation des risques associés sous forme de provision ;
- le comité opérateurs : il a pour mission d'examiner les achats effectués auprès des opérateurs aux fins d'apprécier la qualité du contrôle interne dans leurs validations et traitements comptables. Les principaux litiges et engagements du Groupe sont eux aussi examinés afin d'assurer la bonne comptabilisation des risques associés ;
- le comité audiovisuel : l'analyse du résultat de l'activité et des actions commerciales engagées y est présentée. Ce comité garantit la bonne exécution des opérations de contrôle et la bonne application des conditions contractuelles envers les éditeurs, les fournisseurs de services et les abonnés ;
- le comité fibre : il a pour mission de s'assurer de la bonne application de la stratégie du Groupe en termes d'acquisition de locaux pour la réalisation de nœuds de raccordement optique (NRO), du déploiement « horizontal » et « vertical » et du raccordement des abonnés ;
- le comité mobile : il a notamment pour objectif de suivre l'état d'avancement du déploiement du réseau, les sujets relatifs aux négociations fournisseurs en cours, les niveaux d'engagements financiers ;
- le comité gestion industrielle/Freebox : le comité s'assure que le cycle de production est sous contrôle et que tout est mis en œuvre pour que soient atteints les objectifs du Groupe ;
- le comité comptabilité : il fixe le cadre des processus de clôture et garantit leur formalisation. Ce comité examine les états financiers produits et assure la bonne application des normes comptables et l'intégration des risques. Il garantit que les comptes donnent une image fidèle de l'entreprise conformément aux principes comptables adoptés par le Groupe. Il planifie la réalisation de pré-clôtures comptables, met en œuvre des revues de comptes et assure le partage des données financières conduisant à renforcer la fonction du contrôle de gestion ;
- le comité de pilotage et de production de la direction abonnés : les directeurs des centres d'appels ainsi que les responsables métiers de la direction abonnés se réunissent mensuellement afin de coordonner l'ensemble de la production des centres d'appels et d'anticiper les besoins futurs. Le comité s'assure que tous les moyens sont mis en œuvre au niveau des centres d'appels pour satisfaire et fidéliser les abonnés ;
- le comité pour l'environnement et le développement durable : ce comité fait des propositions visant à la définition et à la mise en place de la politique, des engagements en matière de responsabilité sociale et environnementale du Groupe. Le comité s'assure du pilotage opérationnel et du déploiement de la démarche RSE au sein du Groupe ;
- le comité éthique : il a une mission de revue des programmes de conformité mis en place au sein du Groupe, notamment dans le cadre de la loi du 9 décembre 2016 sur la transparence, la lutte contre la corruption et la modernisation de la vie économique, dite Sapin 2. Il s'assure de l'effectivité des mesures mises en œuvre en adéquation avec les niveaux de risque identifiés et décide des améliorations à apporter aux programmes. Il se réunit à titre consultatif sur les aspects liés à l'éthique des affaires et rend un avis sur les risques encourus et les solutions à privilégier. C'est enfin un organe de contrôle qui intervient en dernier ressort dans le cadre des procédures d'alerte éthique ou de contrôle des parties prenantes ;
- le comité données personnelles : il a une mission de revue du programme de conformité mis en place au sein du Groupe dans le cadre de la mise en place du règlement (UE) 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel.

2.7.2 PROCESSUS DE CONTRÔLE DES RISQUES PRINCIPAUX

Le Groupe met en place, en continu, un contrôle interne lui permettant de gérer les risques liés à sa stratégie, son développement ou ses processus de décision.

Par ailleurs, les principaux risques pouvant impacter la Société sont identifiés, évalués et revus par la direction générale. Ces risques font l'objet d'une analyse détaillée au présent chapitre du document d'enregistrement universel de la Société pour l'exercice clos le 31 décembre 2018.

Risques relatifs à l'activité du Groupe et à sa stratégie

L'analyse des risques en matière de protection du chiffre d'affaires est réalisée conjointement par les équipes des systèmes d'information pour les contrôles automatiques notamment et par les équipes financières pour les contrôles de cohérence et manuels, sous la supervision de la direction générale.

La direction générale bénéficie d'une remontée des besoins en termes de recrutement (en nombre et compétence), et de financement pour faire évoluer les infrastructures techniques.

Les risques liés à la maîtrise et à la bonne comptabilisation des flux transitant sur le réseau du Groupe sont également définis et appréhendés par les équipes informatiques et financières sous la supervision de la direction générale.

En termes de risques liés à la Relation abonnés, afin de permettre au Groupe de faire face à une forte croissance et d'anticiper les besoins de recrutement notamment parmi les équipes des centres d'appels, une procédure de *reporting* a été mise en place afin de mesurer le taux d'appels reçus, aboutis, répondus, et les délais d'attente. Ce *reporting* est adressé de façon régulière à la direction.

Enfin, dans le but de préserver sa capacité à rester techniquement innovant le Groupe dispose d'une équipe de recherche et développement. Cette équipe travaille sous l'impulsion directe de la direction générale.

Risques relatifs aux secteurs Internet et des télécommunications

Compte tenu de la réglementation particulière applicable à ses activités, qui relèvent du domaine des télécommunications, le respect de la législation et de la réglementation en vigueur, un contrôle régulier est effectué par la direction des affaires réglementaires. Les risques relatifs aux secteurs d'activité du Groupe sont principalement couverts par la mise en place d'une équipe interne dédiée au suivi de la réglementation des secteurs des communications électroniques et de ses impacts sur l'activité du Groupe.

Sécurité

Le Groupe a mis en place des procédures pour garantir la sécurité et l'intégrité physique de son réseau. Le Groupe a investi, et continue d'investir, pour garantir la fiabilité de son système de sécurité et pour réduire les problèmes que pourraient causer un défaut de sécurité ou une violation du système de sécurité.

Risques juridiques

Les risques de nature juridique sont suivis par la direction juridique du Groupe et font l'objet d'une analyse détaillée au 2.1.4 du présent chapitre pour l'exercice clos le 31 décembre 2018.

Procédure de contrôle de la communication financière

La Société est tenue d'informer ses actionnaires, et d'une manière générale tout acteur du marché financier et le public, sur sa situation financière.

Toute communication financière, préparée par la direction financière, y compris les communiqués de presse, les rapports de gestion et les états financiers est revue de manière transversale par la direction générale.

De façon à limiter les risques relatifs à une communication erronée ou contradictoire nos procédures internes prévoient que la responsable des relations presse centralise les communications presse (stratégiques, commerciales, financières, techniques) qui sortent du Groupe. Les éléments qui peuvent être communiqués sont directement fournis par la direction à la responsable des relations presse du Groupe et les procédures mises en place requièrent que celle-ci assiste à tous les entretiens sous quelque forme que ce soit et quelle que soit la personne interviewée de façon à s'assurer de la cohérence des informations données.

2.7.3 INFORMATIONS FINANCIÈRES

Les procédures suivantes ont été mises en place afin de s'assurer du contrôle de la gestion financière et de la bonne information comptable du Groupe.

Processus budgétaire

Chaque année la direction financière, assistée du contrôle de gestion, établit un modèle économique prévisionnel pour le Groupe, mis à jour régulièrement. Ce modèle économique est élaboré sur la base des choix stratégiques du Groupe et validé par la direction.

Processus de suivi/*reporting* mensuel

Un *reporting* Groupe mensuel est préparé par les services financiers du Groupe. Ces *reportings* intègrent les principaux indicateurs opérationnels et financiers liés à l'activité commerciale du Groupe ainsi qu'au déploiement des réseaux fixe et mobile. Les rapports des contrôleurs de gestion sont transmis à la direction financière et sont intégrés au *reporting* Groupe, qui comporte les données clés du suivi de l'activité et des résultats. Ce *reporting* constitue une composante essentielle du dispositif de contrôle interne et d'information financière. Il est l'outil privilégié du suivi, du contrôle et du pilotage de la direction.

Le Conseil d'administration prend connaissance lorsqu'il se réunit des derniers indicateurs disponibles.

Processus d'arrêté comptable

La direction financière du Groupe effectue un arrêté comptable mensuel de chaque société du Groupe.

Il convient de rappeler que l'organisation du Groupe, avec une direction financière unique pour l'ensemble des sociétés du Groupe et l'utilisation d'un système d'information et d'un référentiel comptable communs, permet d'assurer l'homogénéité des principes, méthodes et traitements comptables.

La direction financière du Groupe fait, par ailleurs, procéder au moins mensuellement à une révision des comptes sociaux des sociétés du Groupe par un expert-comptable externe au Groupe.

Des données consolidées semestrielles sont présentées au Conseil d'administration.

Procédures spécifiques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les procédures de contrôle interne en vigueur au sein du Groupe, relatives aux fonctions opérationnelles significatives sont les suivantes :

Ventes : le chiffre d'affaires de chaque société du Groupe est contrôlé par la direction financière aidée des équipes opérationnelles réalisant des tests sur les flux, la valorisation et la facturation des communications et des abonnements, ainsi que sur les processus d'encaissement et de recouvrement.

Investissement : les contrôles sur les investissements et la gestion des actifs du réseau de télécommunications sont effectués grâce à une procédure d'engagement de dépenses et de validation en fonction de seuils d'autorisation prédéfinis et d'enveloppes budgétaires.

Achats : le contrôle des autres achats engagés est effectué en fonction d'une procédure prévoyant des seuils d'autorisation et une séparation des tâches ; le contrôle des coûts opérationnels de l'Internet et de la téléphonie fixe est effectué mensuellement par le rapprochement de la consommation effective et la facturation.

Trésorerie : le contrôle de la gestion de la trésorerie s'opère à travers les rapprochements bancaires, la sécurisation des moyens de paiement, la délégation de signature et des engagements hors bilan et des rapports quotidiens, hebdomadaires, mensuels et trimestriels. Les opérations de couverture des flux de trésorerie font l'objet d'autorisations et de suivis spécifiques.

Personnel : la paie des collaborateurs est contrôlée à travers une procédure tenant compte du principe de séparation des contrôles hiérarchiques.

Ces procédures sont contrôlées par la direction financière avec l'aide des opérationnels, à partir de tests réalisés régulièrement par la Société, dans le but de s'assurer de l'efficacité des contrôles mis en place au sein du Groupe.

3 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

3.1 COMPOSITION DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION 56

3.1.1 Composition du Conseil d'administration et principes directeurs 56
3.1.2 Structure de gouvernance 63
3.1.3 Dirigeants mandataires sociaux 63

3.2 ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION 64

3.2.1 Principes directeurs de la composition du Conseil d'administration 64
3.2.2 Fonctionnement du Conseil d'administration 68
3.2.3 Organisation et fonctionnement des comités du Conseil d'administration 70

3.3 ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DES ORGANES DE DIRECTION 74

3.3.1 Dissociation des fonctions de président et de directeur général 74
3.3.2 La direction générale 74
3.3.3 Les comités de la direction générale 75
3.3.4 L'égalité professionnelle hommes-femmes 75

3.4 RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX, ADMINISTRATEURS ET AUTRES DIRIGEANTS DU GROUPE 76

3.4.1 Rémunération 2019 des mandataires sociaux 76
3.4.2 Politique de rémunération des mandataires sociaux 85
3.4.3 Tableau des rémunérations et avantages AFEP-MEDEF 90

La présente partie expose le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise prévu à l'article L. 225-37 du Code de commerce. Le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise s'attache notamment à rendre compte, dans le cadre de la préparation des comptes de l'exercice 2019, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration et de ses comités ; des pouvoirs du directeur général, de la rémunération des mandataires sociaux et notamment de la politique de rémunération 2020 et des éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre de l'exercice 2019 aux mandataires sociaux, ainsi que des autres informations devant y figurer en vertu des articles L. 225-37 et suivants du Code de commerce.

Ce rapport a été préparé sur la base des travaux réalisés par différentes directions de la Société, notamment par le Secrétariat général. Il a été établi par le Conseil d'administration, après consultation des comités du Conseil sur les parties relevant de leurs compétences respectives.

Le présent rapport a été approuvé par le Conseil d'administration du 16 mars 2020 et sera présenté aux actionnaires lors de la prochaine assemblée générale annuelle appelée à se réunir en 2020.

Le Conseil d'administration de la Société a déclaré que le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF, dernièrement révisé en janvier 2020, disponible sur les sites Internet de l'AFEP et du MEDEF est celui auquel se réfère la Société pour l'élaboration du présent rapport. Dans le cadre de la règle « Appliquer ou Expliquer » prévue à l'article L. 225-37-4 8° du Code de commerce et visée à l'article 27.1 du Code AFEP-MEDEF, la Société estime que ses pratiques se conforment aux recommandations du Code.

3.1 COMPOSITION DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

3.1.1 COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET PRINCIPES DIRECTEURS

3.1.1.1 Composition du Conseil d'administration

À la date d'établissement du présent rapport, le Conseil d'administration est composé de douze membres dont cinq administrateurs indépendants et un administrateur représentant les salariés. Le taux de représentation des femmes au Conseil d'administration s'élève à 45 %. L'expérience et l'expertise des administrateurs sont présentées au paragraphe 3.1.1.3.

Cartographie des expertises du Conseil

12 Administrateurs

3 COMITÉS SPÉCIALISÉS

Comité d'audit	Comité des nominations	Comité des rémunérations
3 membres	**3** membres	**4** membres
4 réunions	**2** réunions	**7** réunions
81 % taux d'assiduité	**100 %** taux d'assiduité	**94 %** taux d'assiduité

3.1.1.2 Synthèse de la composition du Conseil d'administration et de ses comités

	Âge	Début 1er mandat	Fin de mandat en cours	Années de présence au Conseil	Comité d'audit	Comité des nominations	Comité des rémunérations
Dirigeants Mandataires sociaux							
Xavier Niel Président du Conseil d'administration *Nationalité française*	52	12/12/2003	AG 2021	16			
Maxime Lombardini Vice-président du Conseil d'administration *Nationalité française*	54	29/05/2007	AG 2022	13			
Thomas Reynaud Directeur général et administrateur *Nationalité française*	46	29/05/2008	AG 2020	12			
Antoine Levavasseur Directeur général délégué et administrateur *Nationalité française*	42	27/05/2005	AG 2020	15			
Administrateurs qualifiés d'indépendants par le Conseil							
Bertille Burel *Nationalité française*	50	17/05/2017	AG 2021	3	✓		
Virginie Calmels *Nationalité française*	49	23/06/2009	AG 2021	11		✓	✓
Marie-Christine Levet *Nationalité française*	53	29/05/2008	AG 2020	12	Présidente		
Orla Noonan *Nationalité irlandaise*	50	23/06/2009	AG 2021	11	✓		
Corinne Vigreux *Nationalité française*	55	19/05/2016	AG 2020	4		Présidente	Présidente
Administrateurs							
Pierre Pringuet *Nationalité française*	70	25/07/2007	AG 2021	13		✓	✓
Cyril Poidatz *Nationalité française*	58	12/12/2003	AG 2020	16			
Administrateur représentant les salariés							
Ilan Dahan *Nationalité française*	39	18/11/2015	AG 2024	4			✓
Nombre de réunions exercice 2019				**13**	**4**	**2**	**7**
Taux de présence moyen				**93 %**	**81 % %**	**100 %**	**94 %**

3.1.1.3 Fonctions exercées par les administrateurs

XAVIER NIEL

PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Xavier Niel est l'actionnaire majoritaire et le cofondateur du Groupe iliad.

Entrepreneur autodidacte, il exerce dans l'industrie de l'Internet et des télécommunications depuis la fin des années 1980. Il a notamment cofondé, en 1993, le premier fournisseur d'accès à Internet en France. En 1999, il a lancé Free, le premier fournisseur d'accès à Internet gratuit en France.

Il est le co-inventeur du *triple-play* et du concept de box avec le lancement de la Freebox en 2002 : un boîtier multiservices unique et innovant qui combine l'accès à l'Internet Haut Débit, le téléphone et la télévision.

Au-delà de la France, Xavier Niel contrôle à titre personnel des opérateurs de télécommunications dans de nombreux pays, dont la Suisse, l'Irlande, ou Monaco.

En 2013, il cofonde l'association « 42 », qui délivre une formation gratuite au code basée sur le *Peer to Peer* learning. Cette formation est disponible dans de nombreux pays et forme plus de 5 000 élèves dans le monde. En 2017, l'École 42 de Paris a été élue meilleure école de coding au monde.

Xavier Niel a cofondé en 2017 Station F, le plus grand campus de *start-up* au monde qui accueille un millier de jeunes entreprises dans une ancienne gare parisienne de 34 000 m².

Il est également actionnaire du journal Le Monde, des magazines Télérama, Courrier International, et de L'Obs.

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS

Au sein du Groupe

Sociétés françaises

- Président de Freebox S.A.S.

Hors Groupe

Sociétés françaises

- Gérant d'Élysées Capital
- Président de SE 51 S.A.S.
- Président de 1 bis Place des Vosges S.A.S.
- Membre du Conseil de surveillance de la société Éditrice du Monde S.A.
- Membre du Conseil de surveillance Le Nouvel Observateur du Monde S.A.
- Membre du Conseil de surveillance Mediawan S.A. *
- Président de Sons Holdco
- Président Invest SB S.A.S.
- Président de NJJ Holding S.A.S.
- Président de NJJ Immobilier S.A.S.
- Président NJJ Strategy S.A.S.
- Président NJJ Boru S.A.S.
- Président NJJ Telecom Europe S.A.S
- Président Holdco S.A.S.
- Président de La Compagnie des Immeubles Parisiens S.A.S.
- Gérant de Paris Grenelle S.C.I
- Administrateur Groupe Nice Matin S.A.S
- Président du comité stratégique d'HoldCo

Sociétés étrangères

- Membre du Conseil de Salt Mobile S.A. (Suisse)
- Membre du Conseil de Monaco Telecom (Monaco)
- Membre du Conseil de Telecom Comores Holding (Maurice)
- Membre du Conseil de Eircom Holdings Ireland Limited (Irlande)
- Membre du Conseil de Maya Africa Holding / Tigo (Senegal)
- Membre du Conseil de KKR & Co. Inc (USA)

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

Au sein du Groupe

Sociétés françaises

- Directeur général délégué d'Iliad SA
- Vice-Président du conseil d'administration d'Iliad SA

Hors du Groupe

Sociétés françaises

- Membre du Conseil de surveillance de Le Monde S.A.
- Administrateur de la société Ateme S.A.
- Président NJJ Animation S.A.S.
- Président NJJ Project Four S.A.S.
- Président de SEHF S.A.S.
- Gérant OH4S SNC
- Gérant 9 rue de Lagny S.A.R.L.
- Président Golf du Lys Chantilly S.A.S.
- Président du Conseil de surveillance BlackPills S.A.S.
- Président de NJJ Capital S.A.S.
- Président de NJJ Market S.A.S
- Président NJJ Capital Monaco Acquisition S.A.S.
- Président NJJ Indian Ocean S.A.S.
- Président de NJJ Invest Tel S.A.S.
- Président NJJ Media S.A.S.
- Président NJJ Suisse Acquisition S.A.S.
- Président NJJ Investco S.A.S.
- Président NJJ North Atlantic S.A.S.
- Président NJJ Project Two S.A.S.
- Président NJJ Project Three S.A.S.
- Président NJJ Exclusive S.A.S.
- Président NJJ Innovation S.A.S.
- Président NJJ Presse S.A.S.
- Président NJJ Tara S.A.S.
- Président NJJ Galway S.A.S
- Président NJJ Télécom S.A.S.
- Président NJJ Project Five S.A.S.
- Président d'IT Solutions Factory S.A.S.
- Président de Kima Ventures S.A.S.
- Président de Kima Ventures II S.A.S.
- Président de Station F S.A.S.
- Président de Square Vergennes S.A.S.
- Cogérant de Diderot S.A.S.
- Cogérant de Kléber Levallois S.N.C

Sociétés étrangères

- Membre du Conseil de Salt Network S.A. (Suisse)

* *Société cotée.*

MAXIME LOMBARDINI

VICE-PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Il a débuté sa carrière en 1989 au sein du Groupe Bouygues, où il a été successivement Secrétaire Général de TPS (télévision par satellite), directeur du développement de TF1 et directeur général de TF1 Production. De 2007 à 2018, il est directeur général du Groupe iliad. Le 21 mai 2018, il a été nommé président du Conseil d'administration. Depuis le 16 mars 2020, il exerce les fonctions de vice-président du Conseil d'administration aux côtés de Xavier Niel. Maxime Lombardini est diplômé de Sciences Po Paris et titulaire d'une maîtrise de droit des affaires et de droit fiscal de l'Université Paris II.

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS

Au sein du Groupe

Sociétés françaises

- Président de F Distribution S.A.S.
- Président de Free S.A.S.
- Président de Free Fréquences S.A.S.
- Président de Free Infrastructure S.A.S.
- Président de Free Réseau S.A.S.
- Président de IFW S.A.S.
- Président de IH S.A.S.
- Président de Free Mobile S.A.S.
- Président de IRE S.A.S.
- Gérant de Immobilière iliad S.A.S.
- Président de Online S.A.S.
- Président de Protelco S.A.S.
- Président de Online Immobilier S.A.S.
- Président de Free R&D S.A.S.
- Président de Solid-19 S.A.S.
- Président de iliad 4 S.A.S.
- Président de Free Caraïbe S.A.S.
- Président de iliad 6 S.A.S.
- Administrateur de TRM S.A.S.
- Membre du Conseil de surveillance de NJJ Boru
- Directeur général délégué d'Holdco II
- Membre du comité stratégique d'HoldCo
- Président de iliad 10

Sociétés étrangères

- Président du Conseil d'administration de la société iliad Italia S.p.À (Italie)
- *Sole director* de iliad Holding S.p.À (Italie)

Hors Groupe

Sociétés étrangères

- Administrateur de Carraun Telecom Holdings Limited (Irlande)

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

Au sein du Groupe

Sociétés françaises

- Directeur général d'iliad S.A.
- Président du conseil d'administration d'iliad S.A.

THOMAS REYNAUD

DIRECTEUR GÉNÉRAL ET ADMINISTRATEUR *

Il a rejoint le Groupe en 2007 pour structurer sa croissance en étant successivement directeur du développement (2007), directeur financier (2008) et directeur général délégué (2010). Il est directeur général du Groupe depuis mai 2018. Thomas Reynaud a commencé sa carrière à New York en 1997 avant de devenir directeur associé en charge du secteur Télécom et Média à la Société Générale, où il a conseillé des sociétés européennes dans leur développement et notamment iliad pour son introduction en Bourse. Il est diplômé d'HEC et de la New York University.

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS

Au sein du Groupe

Sociétés françaises

- Directeur général délégué de Free Mobile S.A.S.
- Administrateur de TRM S.A.S
- Directeur général d'Holdco II S.A.S
- Membre du comité stratégique d'HoldCo S.A.S
- Membre du conseil de surveillance d'iliad 78 S.A.S.

Société étrangère

- Administrateur de la société iliad Italia S.p.A (Italie)

Hors Groupe

Sociétés françaises

- Membre du Conseil d'administration de la fondation Mozaik
- Membre du Conseil d'administration de Tomato-n-co
- Membre du conseil de surveillance d'IFT S.A.S
- Membre du conseil de surveillance d'On Tower France S.A.S.

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

Au sein du Groupe

Sociétés françaises

- Directeur général délégué d'iliad

* *Le Conseil d'administration du 16 mars 2020 a proposé à l'assemblée générale des actionnaires devant se tenir en 2020 le renouvellement du mandat de M. Thomas Reynaud pour une durée de quatre ans.*

ANTOINE LEVAVASSEUR

DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ ET ADMINISTRATEUR *

Ingénieur diplômé de l'EFREI, il a rejoint le Groupe en 1999 en tant que responsable de la plateforme système et des serveurs de Free. Il a ensuite développé le système d'information dédié à la gestion des abonnés et pris en charge l'exploitation et l'évolution des plateformes de mail, des serveurs Web et des applications utilisées par les abonnés.

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS

Au sein du Groupe

Sociétés françaises

- Directeur général délégué de Free Mobile S.A.S.
- Membre du comité stratégique d'HoldCo

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

N/A

** Le mandat de M. Antoine Levavasseur arrive à échéance à l'issue de la prochaine assemblée générale des actionnaires devant se tenir en 2020.*

CYRIL POIDATZ

ADMINISTRATEUR *

Il a débuté sa carrière comme auditeur chez Coopers & Lybrand puis a travaillé pendant 10 ans chez Cap Gemini. Directeur financier de Cap Gemini Italia pendant plusieurs années, il a notamment mené la restructuration des divisions italiennes de la Société. Il a rejoint le Groupe en 1998 pour y exercer diverses responsabilités avant de devenir Secrétaire général du Groupe entre 2018 et 2020.

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS

Au sein du Groupe

Sociétés françaises

- Directeur général délégué de Free Mobile S.A.S.
- Président du Conseil d'administration de TRM S.A.S.
- Président du Conseil d'administration de SEPIA S.A.S.
- Membre du comité stratégique d'HoldCo
- Membre du conseil de surveillance d'iliad 78

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

Au sein du Groupe

Sociétés françaises

- Président du Conseil d'administration de iliad S.A.
- Président de F Distribution S.A.S.
- Président de Free S.A.S.
- Président de Free Fréquences S.A.S.
- Président de Free Infrastructure S.A.S.
- Président de Free Mobile S.A.S.
- Président de Free Réseau S.A.S.
- Président de IFW S.A.S.
- Président de IH S.A.S.
- Président de Immobilière iliad S.A.S.
- Président de IRE S.A.S.
- Président de Online S.A.S.
- Président de Protelco S.A.S.
- Président de Online Immobilier S.A.S.
- Président de Free R&D S.A.S.
- Président Free Carrier S.A.S.
- Président iliad 4 S.A.S.
- Président Free Caraïbe S.A.S.
- Président iliad 6 S.A.S.
- Président iliad 7 S.A.S.

* *Le Conseil d'administration du 16 mars 2020 a proposé à l'assemblée générale des actionnaires devant se tenir en 2020 le renouvellement du mandat de M. Cyril Poidatz pour une durée de quatre ans.*

BERTILLE BUREL

ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT

Bertille Burel est diplômée de Sciences Po Paris (1996) et d'un DESS Affaires Internationales de l'Université Paris Dauphine (1997).

Bertille Burel débute sa carrière en 1998 comme Responsable Benelux, puis Responsable Japon et États-Unis de l'éditeur de logiciels clients serveurs Wizart Software. En 2000, elle devient Responsable du Business Development de la chaîne de télévision par satellite TPS. Au retour d'un tour du monde de 6 mois avec son conjoint, James Blouzard, elle fonde avec lui Wonderbox, aujourd'hui n° 1 du coffret cadeau en France. Présente dans 11 pays, la Société emploie désormais plus de 500 collaborateurs et poursuit sa forte croissance, avec pour ambition de rester à la pointe de l'innovation sur le marché des loisirs.

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS

Sociétés françaises

- Gérante de W Group
- Directrice Générale de Wonderbox S.A.S.
- Présidente de Multipass S.A.S.
- Directrice Général de Wonderbox NewCo 1
- Directrice Générale de Wonderbox NewCo 2

Sociétés étrangères

- Directrice Générale de succursale de Multipass Paris Zweigniederlassung Zurich (Suisse)
- Administratrice de Wonderbox S.A. (Belgique)
- Administratrice de Wonderbox Italia SRL (Italie)
- Administratrice de Vivaboxes International S.A. (Belgique)
- Administratrice de WBX Business Support Espana SL (Espagne)

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

N/A

VIRGINIE CALMELS

ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT

Depuis novembre 2019, Mme Virginie Calmels est présidente du Conseil Stratégique du Groupe OuiCare, et présidente d'Honneur du fonds de dotation contre les violences faites aux femmes. En parallèle elle développe un projet entrepreneurial dans le domaine de la formation au sein de la société CVEducation.

Elle est par ailleurs conseillère régionale de Nouvelle Aquitaine depuis le 13 décembre 2015. Elle est présidente fondatrice du mouvement DroiteLib'depuis 2016.

Elle est administratrice de la société iliad (Free) depuis juin 2009 et administratrice de la société Assystem depuis mars 2016.

Virginie Calmels avait commencé sa carrière en 1993 au sein du cabinet d'audit Salustro Reydel. Elle avait ensuite rejoint le groupe Canal + (1998-2003) où elle a occupé successivement les fonctions de directrice financière de NC Numéricable, de directrice financière de l'international et du développement du groupe Canal + puis de directrice financière de Canal + S.A., avant d'être promue directrice générale adjointe puis codirectrice générale déléguée de la chaîne Canal +. Elle a rejoint Endemol France en 2003 en tant que directrice générale, puis à compter d'octobre 2007, elle occupe la fonction de présidente directrice générale. En mai 2012 elle est promue directrice générale du groupe Endemol Monde et conserve la présidence d'Endemol France, mandats dont elle a démissionné mi-janvier 2013. Elle avait par ailleurs rejoint le Conseil de surveillance d'Euro Disney et d'Euro Disney Associés S.C.A en mars 2011 dont elle est devenue présidente en janvier 2013 jusqu'à sa démission en février 2017. Elle était membre du Conseil d'administration de Technicolor de mai 2014 à juillet 2016 puis censeur jusqu'en mai 2017. Elle a été élue en mars 2014 aux côtés d'Alain Juppé comme 1re Adjointe au Maire de Bordeaux en charge de l'Économie, l'Emploi et la Croissance Durable, vice-présidente de Bordeaux Métropole et présidente de l'EPA Bordeaux Euratlantique, mandats dont elle a démissionné 5 ans plus tard, en février 2019 pour revenir dans le privé.

Virginie Calmels est diplômée de l'École supérieure de commerce de Toulouse ainsi que de l'Institut européen d'administration des affaires (Insead) et est également titulaire d'un diplôme d'études supérieures comptables et financières et d'un diplôme d'expertise comptable et de commissaire aux comptes. Par ailleurs elle est membre de l'association Le Siècle et Chevalier de l'Ordre National du Mérite.

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS

Sociétés françaises

- Présidente de SHOWer Company S.A.S.
- Administrateur de Assystem S.A.
- Présidente du Conseil Stratégique du groupe OuiCare
- Conseillère régionale Aquitaine Limousin Poitou-Charentes

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

Sociétés françaises

- Administrateur du MEDEF Paris
- Présidente du Conseil de surveillance d'Eurodisney S.C.A. et Eurodisney Associés S.C.A.
- Censeur de Technicolor S.A.
- Directeur général d'Endemol Monde
- Administrateur d'Endemol Holding B.V.
- Administrateur d'Endemol Denmark A/S
- Administrateur d'Endemol Italia S.p.A.
- Administrateur d'Endemol Espana S.L.
- Membre suppléant du Conseil d'administration d'Endemol Finland OY
- Présidente et administrateur d'Endemol Nordic AB
- Présidente et administrateur d'Endemol Norway AS
- Présidente et administrateur d'Endemol Sweden AB
- Présidente d'Endemol France
- Présidente d'Endemol Fiction
- Présidente de Mark Burnett Productions France
- Présidente de NAO
- Présidente de DV Prod
- Présidente d'Endemol Jeux
- Présidente de Tête de Prod
- Présidente d'Orevi
- Vice-présidente du Syndicat des producteurs et créateurs d'émissions de télévision (Spect)
- Membre du comité exécutif de Formidooble
- Membre du Conseil de surveillance de Nijenhuis & de Levita Holding B.V.
- Vice-présidente du Centre d'Étude et de Prospective Stratégique (CEPS)
- Administrateur de Technicolor S.A.
- Présidente du Conseil d'administration de la SAEML Régaz
- Administrateur de la SAEML SBEPE
- Administrateur de l'aéroport de Bordeaux Mérignac
- Administrateur de BGI Bordeaux Gironde Investissement
- Administrateur de Aerospace Valley
- Administrateur de Bordeaux Aéroparc SPL
- Première Adjointe au Maire de Bordeaux
- Vice-présidente de Bordeaux Métropole
- Présidente de l'Établissement Public d'Aménagement Bordeaux Euratlantique

MARIE-CHRISTINE LEVET

ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT

Marie-Christine Levet est une figure pionnière de l'Internet en France. Elle a fondé Lycos France en 1997. En 2001, suite au rachat par Deutsche Telekom, elle prend la présidence de Club-Internet, qu'elle revend en 2007 à Neuf Telecom. Elle y a notamment fortement développé l'offre de contenus et services Haut Débit. De 2008 à 2010, elle a dirigé le groupe d'information hi-tech Tests, ainsi que les activités Internet du groupe NextRadioTV. En 2010, Marie-Christine Levet se tourne vers l'investissement et devient directrice associée du fonds Jaïna Capital, premier fonds d'entrepreneurs spécialisé dans le financement de l'amorçage. En 2017, elle fonde Educapital, le premier fonds d'investissement européen dédié aux secteurs de l'éducation et de la formation innovante. Marie-Christine Levet est diplômée d'HEC et titulaire d'un MBA de l'INSEAD.

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS

Sociétés françaises

- Directrice Associée d'Educapital
- Administrateur d'Econocom
- Administrateur de Maisons du Monde
- Administrateur de l'AFP
- Administratrice de SoLocal

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

Sociétés françaises

- Directrice associée de LER
- Directrice Associée de Jaïna Capital S.A.S.U.
- Administrateur de BPI Financement (Banque Publique d'Investissement)
- Administrateur d'Hi-Pay
- Administrateur du FINP (Fonds Google pour l'innovation dans la presse)
- Administrateur de Mercialys S.A.

* *Le mandat de madame Marie-Christine Levet arrive à échéance à l'issue de la prochaine Assemblée générale des actionnaires devant se tenir en 2020.*

ORLA NOONAN

ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT

Orla Noonan a intégré le Groupe AB en 1996. En 2014, elle est nommée Directrice Générale du Groupe. En 2017, suite à l'acquisition de Groupe AB par Mediawan, elle devient membre du comité stratégique du nouvel actionnaire puis administratrice indépendante de Schibsted. Elle devient également administratrice indépendante de SMCP (Sandro Maje Claudie Pierlot). En septembre 2018, elle quitte la direction générale de Groupe AB et est nommée présidente du Conseil d'administration d'Adevinta, groupe leader des marketplaces digitales. En 2019, elle est nommée membre du Conseil d'administration de l'AFP. Orla Noonan est diplômée d'HEC Paris et du Trinity College de Dublin en Irlande.

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS

Sociétés françaises

- Administrateur indépendant SMCP
- Administrateur AFP
- Président de Knightly Investments S.A.S.

Sociétés étrangères

- Président, Adevinta, Norvège

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

Sociétés françaises

- Directeur général, administrateur du Groupe AB S.A.S.
- Président de TEAM Co.

Sociétés étrangères

- Administrateur indépendant de Schibsted, Norvège
- Administrateur de RTL 9 S.A. Luxembourg
- Administrateur d'AB Entertainment S.A Luxembourg

PIERRE PRINGUET

ADMINISTRATEUR

Ancien élève de l'École polytechnique et ingénieur au corps des mines, Pierre Pringuet fut conseiller du ministre Michel Rocard avant de rejoindre Pernod Ricard comme directeur du Développement en 1987. En 1997, il est nommé président-directeur général de Pernod Ricard Europe. En 2000, il rejoint Patrick Ricard à la holding en qualité de codirecteur général. Il devient l'unique directeur général délégué du Groupe en 2006. Suite au retrait de Patrick Ricard, il est nommé directeur général de Pernod Ricard en 2008 et vice-président du Conseil d'administration en 2012. Pierre Pringuet, ayant atteint la limite d'âge statutaire, quitte la direction générale du Groupe en 2015, et la Vice-présidence en 2020. Il a également été président du comité Sully (1990-2015). En 2012, il est devenu président de l'Association Française des Entreprises Privées (AFEP). En 2014, il a été nommé président de la Scotch Whisky Association (SWA). Depuis 2019, il est par ailleurs Administrateur de « La Française des Jeux ».

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS

Sociétés françaises

- Administrateur de Cap Gemini S.A. *
- Vice-président du Conseil de surveillance de Vallourec S.A. *
- Administrateur d'Avril Gestion
- Administrateur de La Française des Jeux*

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

Sociétés françaises

- Directeur général de Pernod Ricard S.A. *
- Administrateur de Pernod Ricard S.A. *
- Président de l'Association Française des Entreprises Privées (AFEP)

* *Société cotée.*

CORINNE VIGREUX

ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT

Corinne Vigreux est cofondatrice de l'entreprise TomTom. Régulièrement citée comme l'une des cinquante femmes européennes les plus inspirantes en technologie, elle défend la place des femmes dans l'entreprise et plaide avec passion pour une plus forte mobilité sociale grâce à l'éducation. Elle est membre du Conseil de surveillance de Takeaway.com et de l'Opéra et Ballet Néerlandais, et siège au Conseil économique d'Amsterdam. Corinne Vigreux a été nommée Chevalier de la Légion d'honneur en 2012 et Officier de l'ordre d'Orange-Nassau par Sa Majesté le Roi Willem-Alexander en 2016.

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS

Sociétés étrangères

- Directrice générale de TomTom software Ltd (Royaume-Uni)
- Directrice générale de TomTom Inc. (États-Unis)
- Présidente de la fondation Sofronie
- Présidente de la fondation Codam
- Présidente du Conseil de surveillance de la fondation DutchStartHub
- Vice-présidente du Conseil de surveillance de Takeaway.com N.V
- Membre du Conseil de surveillance du «National Opera and Ballet » des Pays- Bas Amsterdam
- Membre de la section néerlandaise du CNCCEF (comité national des conseillers du commerce extérieur de la France)
- Administratrice de la Chambre de commerce et d'industrie des Pays-Bas (CFCI)

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

- Directrice générale de TomTom Sales BV (Pays-Bas)

* *Le mandat de madame Corinne Vigreux arrive à échéance à l'issue de la prochaine Assemblée générale des actionnaires devant se tenir en 2020.*

ILAN DAHAN [1]

ADMINISTRATEUR REPRÉSENTANT LES SALARIÉS

Ilan Dahan est administrateur représentant les salariés depuis novembre 2015. Il a rejoint le Groupe iliad en 2003 en tant que conseiller en centre d'appel avant d'évoluer au sein du Groupe. Il a été successivement technicien puis superviseur des opérations réseaux avant de rejoindre l'équipe chargée du déploiement Fibre en qualité de chef de projet déploiement puis chef de projet ingénierie. De 2012 à septembre 2017, il a été responsable du bureau d'études FTTH. Depuis septembre 2017, il est Responsable des Modalités Opérationnelles de production au sein du projet FTTH. À ce titre, il est en charge d'assurer la coordination entre les différentes entités du Groupe pour optimiser les process de raccordement.

(1) N'a exercé aucune fonction de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance au sein de sociétés françaises ou étrangères (hors filiales) au cours des cinq dernières années.

3.1.2 STRUCTURE DE GOUVERNANCE

Conformément aux dispositions légales, 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 et portant le titre de directeur général. Dans un souci de transparence au sein de la gouvernance de la Société, le Conseil d'administration du 12 décembre 2003 a décidé de scinder les fonctions de président et de directeur général au sein de la Société. Le principe de dissociation des fonctions a été confirmé le 21 mai 2018 lors de la nomination de M. Thomas Reynaud en qualité de directeur général de la Société.

Cette dissociation des fonctions permet l'amélioration du fonctionnement du Conseil d'administration grâce à la nomination d'une personne exclusivement dédiée à sa présidence et le renforcement du contrôle de la direction générale de la Société par le Conseil.

Cette structure dualiste de gouvernance permet d'assurer une distinction claire entre les fonctions stratégiques, de décision et de contrôle, qui appartiennent à la sphère de compétence du Conseil d'administration, et les fonctions opérationnelles et exécutives, qui relèvent de la responsabilité de la direction générale.

À la date du présent document d'enregistrement universel, la présidence du Conseil d'administration est assurée par M. Xavier Niel, fondateur et premier actionnaire du Groupe iliad et la direction générale par M. Thomas Reynaud.

M. Xavier Niel, président du Conseil d'administration, organise et dirige les travaux de celui-ci, dont il rend compte à l'assemblée générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure d'accomplir leur mission.

M. Thomas Reynaud, directeur général et administrateur de la Société, exerce ses 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.

3.1.3 DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

Lors de sa séance du 14 mai 2018, le Conseil d'administration a décidé de confier la direction générale de la Société à M. Thomas Reynaud. La biographie de Thomas Reynaud est présentée à la section 3.1.1.3.

Sur proposition du directeur général, les mandats des directeurs généraux délégués, ont été renouvelés lors du Conseil d'administration du 14 mai 2018 pour la durée du mandat du directeur général.

Les directeurs généraux délégués de la Société sont :

Rani Assaf [1]

45 ans, nationalité française

Rani Assaf est responsable de l'ensemble des réseaux du Groupe fixe et mobile en France et en Italie, pour le Groupe.

Depuis 1999, date à laquelle il a rejoint le Groupe, il s'est employé à mettre en place les infrastructures du réseau IP, puis l'interconnexion avec l'Opérateur historique sur une plateforme Cisco SS7. Rani Assaf est également l'un des fondateurs du projet Freebox. Monsieur Rani Assaf est également membre du comité stratégique d'HoldCo.

Alexis Bidinot

32 ans, nationalité française

Avant de rejoindre le Groupe iliad, Alexis Bidinot a cofondé la *start-up* Actradis.fr, leader dans l'échange de documents entre entreprises. Ces six dernières années, Alexis Bidinot a successivement travaillé pour Atos Worldline puis Atos en tant que directeur de marché et directeur de l'entité Major Events Switzerland pour accompagner la transformation digitale du comité olympique à Lausanne. Il a quitté Atos en 2017 pour rejoindre le Groupe iliad. Alexis Bidinot est diplômé de l'ESCE.

M. Alexis Bidnot a démissionné de son mandat de directeur général délégué le 9 décembre 2019.

Antoine Levavasseur

Voir le paragraphe 3.1.1.3 du présent rapport sur le gouvernement d'entreprise.

(1) N'a exercé aucune fonction de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance au sein de sociétés françaises ou étrangères (hors filiales) au cours des cinq dernières années.

3.2 ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION

3.2.1 PRINCIPES DIRECTEURS DE LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

3.2.1.1 Règles générales relatives à la composition du Conseil d'administration et à la nomination des administrateurs

La composition nominative du Conseil d'administration est détaillée ci-avant.

Les règles de nomination et de révocation des membres du Conseil d'administration sont les règles légales et statutaires prévues aux articles 13 et suivants des statuts de la Société et présentées ci-après. Sous réserve des dérogations prévues par la loi, le Conseil d'administration est composé de trois membres au moins et de dix-huit au plus, nommés par l'assemblée générale ordinaire des actionnaires, sur proposition du comités des nominations, pour une durée de quatre ans. Les administrateurs doivent être chacun propriétaire d'au moins 100 actions [1] de la Société.

Les membres du Conseil d'administration sont nommés par l'assemblée générale ordinaire sur proposition du Conseil d'administration après avis du comité des nominations Ils peuvent être révoqués à tout moment par décision de l'assemblée générale.

En cas de vacance par décès ou démission d'un ou plusieurs sièges d'administrateur, le Conseil d'administration peut, entre deux assemblées générales, procéder au remplacement des administrateurs dont le poste est devenu vacant en cours de mandat. Toutefois, lorsque le nombre d'administrateurs en fonction devient inférieur au minimum légal, le Conseil d'administration ou, à défaut, les commissaires aux comptes doivent convoquer immédiatement l'assemblée générale ordinaire des actionnaires à l'effet de compléter l'effectif du Conseil. Les nominations provisoires effectuées par le Conseil d'administration sont soumises à la ratification de la plus prochaine assemblée générale

Le Conseil d'administration comprend en outre un ou deux administrateurs représentant les salariés, désignés par le comité social et économique de l'UES iliad. L'administrateur représentant les salariés a les mêmes missions et devoirs que les autres administrateurs. La durée de son mandat est de quatre ans et il ne perçoit pas de rémunération. En cas de vacance pour quelque cause que ce soit d'un siège d'administrateur représentant les salariés, le siège vacant est pourvu par une nouvelle désignation lors de la première réunion ordinaire du comité social et économique suivant la constatation par le Conseil d'administration de la vacance du siège.

Depuis novembre 2015, les fonctions d'administrateur représentant les salariés sont assurées par M. Ilan Dahan. Son mandat a été renouvelé en novembre 2019. L'assemblée générale des actionnaires devant se tenir en 2020 sera amenée à se prononcer sur la modification des statuts de la Société, en faveur de la nomination d'un deuxième administrateur représentant les salariés, conformément à l'article L. 225-27-1 du Code de commerce tel que modifié par la loi relative à la croissance et la transformation des entreprises du 22 mai 2019 (loi PACTE).

Un représentant du comité social et économique de la Société assiste aux réunions du Conseil d'administration avec voix consultative.

3.2.1.2 Évolution de la composition du Conseil d'administration

Au cours de l'exercice 2019

Le mandat d'administrateur représentant les salariés de M. Ilan Dahan a été renouvelé par une décision du comité social et économique de l'UES iliad en date du 30 novembre 2019.

Au cours de l'exercice 2020

M. Xavier Niel, fondateur et premier actionnaire du Groupe iliad, est nommé président du Conseil d'administration le 16 mars 2020. M. Maxime Lombardini exerce les fonctions de vice président.

Le mandat d'administrateur de M. Cyril Poidatz arrivant à échéance à l'issue de l'assemblée générale devant se tenir en 2020, il sera proposé à cette assemblée générale (septième résolution), conformément aux recommandations du comité des Nominations, de renouveler son mandat d'administrateur pour une durée de quatre (4) ans expirant à l'issue de l'assemblée générale des actionnaires tenue en 2024 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Le mandat d'administrateur de M. Thomas Reynaud arrivant à échéance à l'issue de l'assemblée générale devant se tenir en 2020, il sera proposé à cette assemblée générale (huitième résolution), conformément aux recommandations du comité des Nominations, de renouveler son mandat d'administrateur pour une durée de quatre (4) ans expirant à l'issue de l'assemblée générale des actionnaires tenue en 2024 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

À la suite des décisions de Mme Corinne Vigreux et de M. Antoine Levavasseur de ne pas demander le renouvellement de leurs mandats d'administrateurs, ils quitteront le Conseil d'administration d'iliad à l'issue de l'assemblée générale des actionnaires devant se tenir en 2020. Par ailleurs, à la suite des décisions de M. Pierre Pringuet de démissionner du Conseil d'administration et de Mme Marie-Christine Levet de ne pas demander le renouvellement de son mandat d'administrateur à compter de l'assemblée générale des actionnaires devant se tenir en 2020 en raison de la fin de l'indépendance de son mandat, le Conseil d'administration a décidé de proposer la nomination de Mme Céline Lazorthes (neuvième résolution) et de M. Jacques Veyrat (dixième résolution) en qualité d'administrateurs. Ces mandats seraient conférés pour une durée de quatre (4) ans expirant à l'issue de l'assemblée générale des actionnaires tenue en 2024 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

En outre, un second administrateur représentant les salariés devra être désigné par le comité social et économique de l'UES iliad et entrer en fonction au plus tard dans les six mois de l'assemblée générale annuelle des actionnaires appelée à se réunir en 2020.

Ainsi à l'issue de l'assemblée générale devant se tenir en 2020, le Conseil d'administration serait composé de 10 membres, dont 5 administrateurs indépendants (56 %) et comprendrait 4 femmes (44 %) en conformité avec les recommandations du Code AFEP-MEDEF et la loi relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des Conseils d'administration [2].

(1) Cette obligation ne s'applique pas aux administrateurs représentant les salariés

(2) L'administrateur représentant les salariés n'est pas pris en compte pour la détermination de la proportion des administrateurs de chaque sexe et des administrateurs indépendants.

Les présentations de Mme Céline Lazorthes et de M. Jacques Veyrat figurent ci-après :

Mme Céline Lazorthes

Entrepreneure française charismatique et innovante, Céline Lazorthes est une figure incontournable de la FrenchTech.

À 37 ans, elle a connu toutes les étapes de la vie d'une startup depuis la création de Leetchi.com en 2009 et MANGOPAY en 2013, jusqu'au rachat du Groupe par Crédit Mutuel Arkéa en 2015.

Nommée présidente du Conseil de surveillance du Groupe Leetchi en juin 2019, Céline se consacre aujourd'hui essentiellement à ses activités de business angel (+ 30 sociétés) et poursuit son engagement pour soutenir l'entrepreneuriat féminin.

En 2019, elle a cofondé avec Tatiana Jama le collectif SISTA qui œuvre pour plus d'égalité dans l'accès au financement des entreprises de la Tech. Céline est également administratrice de la SNCF et du think-tank Génération Libre.

M. Jacques Veyrat

Jacques Veyrat a été en poste à la direction du trésor au Ministère des Finances de 1989 à 1993, puis au cabinet du ministre de l'Équipement de 1993 à 1995.

À partir de 1995, il a exercé différentes fonctions de direction dans les sociétés du groupe Louis Dreyfus, notamment directeur général de Louis-Dreyfus Armateurs SNC.

En 1998, il crée LDCom, rebaptisé Neuf Telecom en 2004, puis Neuf Cegetel en 2005. Il préside Neuf Cegetel jusqu'en avril 2008. Neuf Cegetel a fait l'objet d'une OPA à la Bourse de Paris en avril 2008.

Jacques Veyrat a été ensuite président-directeur général du groupe Louis Dreyfus de 2008 à 2011.

Depuis juillet 2011, il est président d'IMPALA S.A.S. qui contrôle environ quinze sociétés. IMPALA est notamment l'actionnaire de référence de Neoen qui investit près d'un milliard par an dans de nouveaux projets d'énergies renouvelables.

Jacques Veyrat est diplômé de l'École Polytechnique et membre du Corps des Ponts et Chaussées.

3.2.1.3 Équilibre et diversité au sein du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration s'interroge régulièrement sur l'équilibre souhaitable en termes de diversité de sa composition et de celle de ses comités. Le tableau ci-dessous décrit la politique de diversité appliquée au sein du Conseil, en indiquant les critères retenus, les objectifs fixés, les modalités de mise en œuvre ainsi que les résultats obtenus.

La diversité au sein du Conseil d'administration et la complémentarité des profils des administrateurs constituent un atout considérable pour la qualité des délibérations du Conseil.

Critères	Politique et objectifs	Mise en œuvre et résultats obtenus
Parité	Représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil et de ses comités.	À l'issue de l'assemblée générale annuelle qui se tiendra en 2020, le Conseil comprendra 4 femmes (soit 44 % des administrateurs). Deux des trois comités du Conseil sont présidés par des femmes (comité d'audit, comité des nominations)
Qualifications et expériences	Meilleur équilibre possible en recherchant une complémentarité des profils en termes d'expérience, d'expertise et de qualifications.	Les administrateurs disposent de compétences et qualifications diverses et complémentaires. Ils partagent tous un sens de l'éthique, de l'implication, de l'innovation et de la stratégie et font preuve d'un savoir-faire de qualité. Ils disposent par ailleurs de compétences fonctionnelles et sectorielles clés en lien avec l'activité et la stratégie du Groupe : • connaissance du secteur ; • expertise en matière d'administration ou de direction de grandes sociétés ; • expertise en gouvernance ; • expertise dans le domaine du digital et des nouvelles technologies ; • expérience et responsabilité à l'international.
Indépendance	Indépendance d'au moins un tiers des administrateurs.	À l'issue de l'assemblée générale qui se tiendra en 2020, 56 % des administrateurs seraient qualifiés d'indépendants. Les trois comités du Conseil sont présidés par des administrateurs indépendants (comité d'audit, comité des nominations et comité des rémunérations)
Représentation des salariés	Nomination d'un ou deux administrateurs représentant les salariés.	Le Conseil compte un administrateur représentant les salariés. Cet administrateur est membre du comité des rémunérations.

3.2.1.4 Indépendance des administrateurs

Un membre du Conseil est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, son groupe ou la direction qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement.

Le Conseil d'administration prend en compte l'intégralité des critères prévus par le Code AFEP-MEDEF qui sont repris dans son règlement intérieur afin de qualifier un membre d'indépendant.

Dans cet esprit, les administrateurs répondant aux critères énumérés dans la grille d'analyse ci-après sont considérés comme indépendants :

Critère 1	**Salarié ou mandataire social au cours des 5 années précédentes** Ne pas être ou ne pas avoir été au cours des cinq années précédentes : (i) salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société, (ii) salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la Société consolide, (iii) salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur de la société mère de la Société ou d'une société consolidée par cette société mère.
Critère 2	**Mandats croisés** Ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social exécutif de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur.
Critère 3	**Relations d'affaires significatives** Ne pas être (ou ne pas être lié directement ou indirectement à) un client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement significatif de la Société ou de son Groupe, ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité.
Critère 4	**Lien familial** Ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social de la Société ou de son Groupe ou un actionnaire détenant plus de 10 %
Critère 5	**Commissaires aux comptes** Ne pas avoir été commissaire aux comptes de l'entreprise au cours des cinq années précédentes.
Critère 6	**Durée de mandat supérieur à 12 ans** Ne pas être administrateur de la Société depuis plus de douze ans.
Critère 7	**Perception d'une rémunération liée à la performance de la Société ou du Groupe** Ne pas percevoir de rémunération variable en numéraire ou de titres ou toute rémunération liée à la performance de la Société ou du Groupe.
Critère 8	**Statuts de l'actionnaire important** Ne pas détenir un pourcentage important (plus de 10 %) du capital ou des droits de vote de la Société.

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, à l'occasion de chaque renouvellement ou nomination d'un membre du Conseil et au moins une fois par an, le Conseil, sur proposition du comité des nominations, procède à l'évaluation de l'indépendance de chacun de ses membres au vu des critères d'indépendance définis ci-dessus.

S'agissant du critère 3, au regard des préconisations du Code AFEP-MEDEF, le Conseil d'administration a adopté dans son règlement intérieur une approche multicritères du caractère significatif de la relation d'affaires, en privilégiant une analyse qualitative (importance de la relation d'affaires pour chacune des parties concernées, dépendance économique, organisation de la relation, et notamment position de l'administrateur concerné dans la société contractante) et quantitative (chiffre d'affaires réalisé, le cas échéant, par les sociétés du Groupe iliad auprès des sociétés du Groupe auquel l'administrateur serait lié, en comparant ce chiffre d'affaires à celui du Groupe iliad). Dans cet esprit, l'examen du Conseil doit porter sur les relations d'affaires pouvant exister entre des sociétés du Groupe iliad et les sociétés au sein desquelles certains administrateurs exercent des fonctions professionnelles ou des mandats sociaux, lorsqu'une telle relation existe et doit être analysée.

Lors de sa séance du 16 mars 2020, le Conseil d'administration a procédé à un examen de la situation de chaque administrateur au regard de chacun de ces critères d'indépendance. Compte tenu de ces éléments, le Conseil considère que les administrateurs suivants remplissent les critères permettant d'être reconnus comme indépendants. Il est précisé que les administrateurs qualifiés d'indépendants par le Conseil n'entretiennent aucune relation d'affaires avec le Groupe iliad conduisant à une telle analyse.

	Critère 1	Critère 2	Critère 3	Critère 4	Critère 5	Critère 6	Critère 7	Critère 8	Qualification retenue
Bertille Burel	x	x	x	x	x	x	x	x	indépendante
Virginie Calmels	x	x	x	x	x	x	x	x	indépendante
Marie-Christine Levet	x	x	x	x	x	x	x	x	indépendante
Orla Noonan	x	x	x	x	x	x	x	x	indépendante
Pierre Pringuet	x	x	x	x	x	o	x	x	non indépendant*
Corinne Vigreux	x	x	x	x	x	x	x	x	indépendante

x signifie que l'administrateur remplit le critère d'indépendance concerné.
** depuis le 25 juillet 2019, date à laquelle la durée de son mandat d'administrateur a dépassé les douze ans.*

Le taux d'indépendance du Conseil s'élevait à 45 % (exclusion faite de l'administrateur représentant les salariés, non comptabilisé conformément au Code AFEP-MEDEF) au cours de l'exercice 2019, supérieur au seuil du tiers préconisé par le Code AFEP-MEDEF pour les sociétés contrôlées. Dans ces conditions, le Conseil d'administration peut accomplir sa mission avec l'indépendance et l'objectivité nécessaires et assurer la qualité des délibérations, en tenant compte des intérêts de tous les actionnaires.

3.2.1.5 Des administrateurs responsables

Le règlement intérieur du Conseil comprend en annexe une charte au respect de laquelle tout administrateur est tenu. Cette charte définit les droits et obligations des administrateurs et fixe un ensemble de règles gouvernant l'exercice de leurs fonctions. La charte de l'administrateur rappelle notamment les règles suivantes :

Assiduité et diligence

En acceptant le mandat qui lui est confié, l'administrateur s'engage à consacrer, à ses fonctions, le temps et l'attention nécessaires, notamment en participant aux réunions du Conseil d'administration et, le cas échéant, des comités auxquels il appartient. Il s'informe sur les métiers et les spécificités de la Société, ses enjeux et ses valeurs et s'attache à mettre à jour les connaissances qui lui sont utiles pour l'exercice de ses fonctions.

Les administrateurs doivent veiller à limiter le nombre de leurs mandats conformément aux dispositions de la loi et aux bonnes pratiques de gouvernance. Dans l'hypothèse où un administrateur souhaiterait accepter un nouveau mandat dans une société cotée extérieure au Groupe, française ou étrangère, y compris au sein des comités des organes de direction ou d'administration de ces sociétés, il devra en informer préalablement le président du Conseil et le président du comité des nominations, étant précisé que les dirigeants mandataires sociaux exécutifs devront recueillir l'avis favorable préalable du Conseil.

Loyauté et prévention des conflits d'intérêts

Chaque administrateur est tenu à une obligation de loyauté à l'égard de la Société. Il ne prend aucune initiative qui pourrait nuire aux intérêts de la Société ou des sociétés du Groupe.

L'administrateur s'efforce d'éviter toute situation de conflit d'intérêts et a l'obligation de faire part au Conseil de toute situation de conflit d'intérêts même potentiel, dès lors qu'il en a connaissance. Il doit s'abstenir de participer aux votes des résolutions correspondantes, y compris lors des travaux des comités.

Devoir de confidentialité

Chaque administrateur est astreint à une obligation de confidentialité vis-à-vis des informations recueillies dans l'exercice de ses fonctions, ce à l'égard tant des personnes extérieures que des personnes n'ayant pas à connaître ces informations du fait de leurs fonctions dans la Société.

Déontologie boursière

Les administrateurs, en leur qualité d'initiés permanents, ont été informés de la réglementation en vigueur relative à la détention d'informations privilégiées, à l'obligation d'abstention, aux sanctions applicables en cas d'opérations d'initiés. À ce titre, ils ont à leur disposition un Code de déontologie boursière (mis à jour le 30 janvier 2017 pour prendre en compte les dernières évolutions issues du règlement UE n°596/2014 du 16 avril 2014 sur les abus de marché) précisant les obligations prévues par la réglementation relative à la prévention des abus de marché et des sanctions, pénales ou administratives, qu'ils encourent en cas de non-respect de la réglementation applicable.

Les administrateurs, disposant régulièrement d'informations privilégiées, doivent s'abstenir de réaliser des opérations sur les titres de la Société, de communiquer ces informations à une personne en dehors du cadre normal de leurs fonctions ou de recommander à une personne ou de l'inciter à réaliser, sur la base de cette information, des opérations sur les titres de la Société, tant que cette information n'est pas rendue publique.

En outre, les administrateurs, toute personne exerçant des responsabilités dirigeantes et toute personne ayant accès de façon régulière ou occasionnelle à des informations privilégiées ne peuvent effectuer aucune transaction se rapportant aux instruments financiers de la Société pendant les périodes suivantes : 30 jours calendaires minimum avant la date du communiqué sur les résultats annuels et semestriels et 15 jours calendaires minimum avant la publication de l'information financière trimestrielle.

Enfin, les administrateurs et les personnes qui leur sont étroitement liées doivent déclarer leurs opérations effectuées sur les titres iliad, les instruments dérivés et autres instruments financiers qui leur sont liés à l'AMF et à la Société conformément à la législation applicable. L'état récapitulatif des opérations sur les titres iliad réalisées en 2019 par les mandataires sociaux figure au paragraphe 8.2.4.2.

3.2.1.6 Déclarations des administrateurs

Absence de liens familiaux

Il n'existe aucun lien familial entre les membres du Conseil d'administration et de la direction générale de la Société.

Absence de condamnation pour fraude, d'implication dans une faillite, de mise en cause et/ou sanction publique officielle

Au cours des cinq dernières années, à la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent document, aucun des membres du Conseil d'administration et de la direction générale de la Société :

- n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude ;
- n'a été impliqué dans une faillite, mise sous séquestre, liquidation ou placement d'entreprises sous administration judiciaire ;
- n'a été mis en cause ni fait l'objet d'une sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires [1] ;
- n'a été déchu par un tribunal du droit d'exercer la fonction de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

Absence de conflits d'intérêts

À la connaissance de la Société, et au jour de l'établissement du présent document, il n'existe :

- aucun conflit d'intérêts potentiel entre les devoirs des membres du Conseil d'administration et de la direction générale de la Société à l'égard de l'émetteur et leurs intérêts privés et/ou d'autres devoirs ;
- aucun arrangement ou accord conclu avec les principaux actionnaires ou avec des clients, fournisseurs ou autres, en vertu duquel l'un des membres du Conseil d'administration ou de la direction générale de la Société a été sélectionné en tant que membre du Conseil d'administration ou de la direction générale.

(1) La commission des sanctions de l'AMF du 29 avril 2019 a sanctionné M. Maxime Lombardini pour manquement d'initié. Cette décision fait l'objet d'un recours.

Par ailleurs, dans un souci de bonne gouvernance, le Conseil d'administration a mis en place une procédure visant à éviter toute situation de conflit d'intérêts entre l'émetteur et les intérêts privés de M. Xavier Niel, actionnaire de référence de la Société. Il s'agit d'une procédure de déclaration des projets d'investissement de la société NJJ Holding, société détenue par M. Xavier Niel (ayant vocation à prendre des participations dans des sociétés et des actifs de différentes natures, notamment dans les médias et les télécommunications). Cette procédure vise à éviter toute situation de conflit d'intérêts entre iliad et NJJ et à clarifier le positionnement de chacun dès lors que des opportunités d'investissement dans un opérateur de télécommunications fixes et/ou mobiles pourraient être étudiées par NJJ. Dans l'hypothèse où NJJ viendrait à étudier un projet de prise de participation, au capital d'un opérateur de télécommunications fixes et/ou mobiles en France ou à l'étranger, NJJ s'engage à informer le Conseil d'administration de ce projet dans les meilleurs délais. Le Conseil d'administration examinera l'intérêt de la Société pour le projet et fera connaître à NJJ son intérêt pour l'opération. Dans le cas où iliad décide de poursuivre le projet, NJJ y renoncera (sauf accord de co-investissement avec iliad). Par exception, NJJ sera de nouveau libre de poursuivre le projet dans le cas où iliad renoncerait ultérieurement à celui-ci.

Absence de contrats de service

Il n'existe aucun contrat de service liant les membres du Conseil d'administration ou de la direction générale de la Société à la Société ou à l'une quelconque de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages.

Conventions avec une société contrôlée

Il n'existe aucune convention intervenue, directement ou par personne interposée, entre l'un des mandataires sociaux ou l'un des actionnaires disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 % de la Société, et une filiale du Groupe.

3.2.2 FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le fonctionnement du Conseil d'administration est déterminé par les dispositions légales et réglementaires, par les statuts et son règlement intérieur adopté en 2003 et dernièrement modifié le 30 janvier 2017. Le règlement intérieur précise les règles et modalités de fonctionnement du Conseil. Il comprend en annexe une charte de l'administrateur qui définit les devoirs et obligations des administrateurs, conformes aux principes de gouvernement d'entreprise édictés par le Code AFEP-MEDEF, et rappelle notamment la déontologie des membres du Conseil. Ce règlement intérieur est régulièrement modifié par le Conseil compte tenu des évolutions législatives et réglementaires et des modifications du Code AFEP-MEDEF.

3.2.2.1 Activités du Conseil d'administration

Missions du Conseil

La Société est administrée par un Conseil d'administration qui détermine les orientations de l'activité de l'entreprise, veille à leur mise en œuvre, se saisit de toute question concernant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent. Le Conseil d'administration est, et doit demeurer, une instance collégiale représentant collectivement l'ensemble des actionnaires dont la mission doit s'exercer dans le respect de l'intérêt social. Le Conseil d'administration délibère sur toutes questions relevant de ses attributions légales et réglementaires. En particulier, le Conseil d'administration examine et approuve l'ensemble des décisions relatives aux grandes orientations stratégiques, économiques, sociales, financières de la Société et du Groupe et veille à leur mise en œuvre effective par la direction générale.

Il est informé régulièrement et peut avoir connaissance à tout moment de l'évolution de l'activité et des résultats de la Société et de la situation de sa liquidité, afin de prendre, le cas échéant, les décisions relatives à son financement et à son endettement.

Missions du président du Conseil d'administration

Le président du Conseil d'administration représente celui-ci. Il organise et dirige les travaux du Conseil dont il rend compte à l'assemblée générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission. Il peut demander communication de tout document ou information propre à éclairer le Conseil d'administration dans le cadre de la préparation de ses réunions.

Activité du Conseil en 2019

Au cours de l'exercice écoulé, le Conseil d'administration de la Société s'est réuni à treize reprises, dont cinq réunions exceptionnelles. La durée moyenne des réunions a été d'environ deux heures. Le taux d'assiduité aux réunions du Conseil d'administration est en moyenne de 93 %.

À chacune de ses réunions, les membres du Conseil ont débattu de la marche des affaires de la Société. Au cours de l'exercice 2019, les travaux du Conseil d'administration ont notamment porté sur :

- les décisions relatives aux grandes orientations stratégiques, économiques et financières de la Société et du Groupe et leur mise en œuvre ;
- l'arrêté les comptes annuels et semestriels et, la préparation et la convocation de l'assemblée générale ;
- l'examen du budget ;
- l'évaluation de l'indépendance des administrateurs ;
- l'évaluation du fonctionnement du Conseil ;
- la répartition de la rémunération des administrateurs ;
- la mise en place d'une opération d'actionnariat salarié au profit des salariés en France et en Italie et la mise en place d'un plan d'attribution gratuite d'actions au profit des salariés et mandataires sociaux de la Société et du Groupe ;
- l'autorisation de lignes de financements ;
- la mise en œuvre d'une offre publique de rachat d'actions initiée par la Société, financée par une augmentation du capital de la Société par offre au public garantie par Holdco 2, société contrôlée par M. Xavier Niel ;
- la mise en œuvre de partenariats stratégiques ;
- l'autorisation de la conclusion de conventions réglementées ;
- l'adoption d'une procédure d'identification et de contrôle des conventions réglementées et des conventions libres ;
- la scission du comité des nominations et des rémunérations en 2 comités distincts.

3.2.2.2 Organisation des travaux du Conseil d'administration

Information des administrateurs

Afin de permettre aux membres du Conseil de préparer au mieux les sujets devant être examinés lors de chaque séance et d'exercer pleinement leur mission, ceux-ci reçoivent préalablement un dossier comprenant l'information nécessaire à la préparation des sujets figurant à l'ordre du jour.

À l'occasion des réunions relatives à la préparation des comptes sociaux et consolidés annuels ou semestriels, les administrateurs sont notamment informés de la situation financière, de la situation de trésorerie ainsi que des engagements de la Société.

En outre, le président communique de manière permanente aux membres du Conseil toute information significative concernant la Société. Chaque administrateur peut également demander et réclamer dans les délais appropriés au président du Conseil d'administration les informations qu'il estime utiles à l'accomplissement de sa mission. L'administrateur peut solliciter toute explication et formuler auprès du président toute demande d'information ou d'accès à l'information qui lui semblerait utile.

Réunions du Conseil

Le Conseil d'administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige sur convocation de son président et au minimum quatre fois par an. De plus, si le Conseil ne s'est pas réuni depuis plus de deux mois, les administrateurs constituant au moins le tiers des membres du Conseil peuvent le convoquer en indiquant l'ordre du jour de la séance.

Les convocations sont faites par tous moyens écrits (lettre, télécopie, courrier électronique ou verbalement). Sauf cas d'urgence, la convocation doit être délivrée au moins deux jours à l'avance. En cas d'urgence, la convocation doit être délivrée au plus tard la veille de la réunion, par tous moyens. En toute hypothèse, la convocation peut être verbale et sans délai si tous les membres du Conseil y consentent.

Si la convocation le prévoit, les réunions du Conseil d'administration pourront être tenues par téléphone, visioconférence ou tout autre moyen électronique de télécommunication ou de télétransmission, dès lors qu'ils satisfont à des caractéristiques techniques garantissant une participation effective à la réunion du Conseil dont les délibérations sont retransmises de façon continue. Les administrateurs participant aux séances du Conseil par de tels moyens sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité.

Les réunions du Conseil d'administration font l'objet d'un calendrier établi par le Conseil et soumis à l'avis des administrateurs. Le calendrier est ajusté et complété le cas échéant par des réunions supplémentaires et/ou exceptionnelles en fonction des nécessités de consultation des administrateurs et notamment sur les sujets ayant une importance significative.

Assiduité des administrateurs aux réunions du Conseil et des comités en 2019

Au cours de l'exercice 2019, le Conseil d'administration s'est réuni à 13 reprises, dont 5 réunions organisées à titre exceptionnel, avec un taux d'assiduité de ses membres de 93 %.

	Conseil d'administration	Comité des rémunérations	Comité des nominations	Comité d'audit
Nombre de Réunions en 2019	**13**	**7**	**2**	**4**
Participation des administrateurs				
Xavier Niel	12/13			
Cyril Poidatz	13/13			
Maxime Lombardini	13/13			
Antoine Levavasseur	13/13			
Pierre Pringuet	13/13	7/7	2/2	
Thomas Reynaud	13/13			
Marie-Christine Levet	12/13		2/2	4/4
Virginie Calmels	12/13	6/7		
Corinne Vigreux	13/13	7/7	2/2	
Bertille Burel	05/13			1/4
Orla Noonan	13/13			4/4
Ilan Dahan	13/13	5/5*		

* *Monsieur Ilan Dahan a participé à toutes les réunions du comité des rémunérations depuis sa nomination le 18 mars 2019.*

Le taux d'assiduité de chaque administrateur est calculé sur la base de tous les Conseils d'administration qui se sont tenus au cours de l'exercice, y compris cinq conseils d'administration qui ont dû être programmés dans un délai extrêmement court.

3.2.2.3 Évaluation du Conseil

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF et aux dispositions de son règlement intérieur, le Conseil débat chaque année de son fonctionnement et procède de manière périodique, et au moins une fois tous les trois ans, à une évaluation formalisée de celui-ci.

Cette évaluation a pour objectif :

- de faire le point sur les modalités de fonctionnement du Conseil et de ses comités ;
- de vérifier que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues ;
- d'apprécier la contribution effective de chaque administrateur aux travaux du conseil.

La dernière évaluation triennale, réalisée en 2018, a été effectuée sous l'égide du président du Conseil et avec le concours du secrétaire du Conseil, chargé d'en organiser la mise en œuvre, sur la base d'un questionnaire approuvé par le Conseil d'administration.

Une fois par an, le Conseil d'administration débat de son fonctionnement. Dans une démarche constructive, le Conseil d'administration a formulé des suggestions et notamment la mise en place d'un outil informatique sécurisé permettant d'avoir accès, de manière permanente, aux informations communiquées à l'occasion des Conseils et aux présentations effectuées aux différents comités. Le Conseil d'administration a également souhaité multiplier les rencontres avec les directeurs opérationnels des différentes filiales du Groupe.

3.2.2.4 Procédures de contrôle et de déclaration des conventions

Le Conseil d'administration a mis en place une procédure d'identification et de contrôle des conventions réglementées et des conventions libres, au sens du Code de commerce. Adoptée lors du Conseil du 16 mars 2020, cette procédure s'inscrit dans le cadre de la réglementation applicable aux conventions réglementées, telle que prévue par le Code de commerce, ainsi que de la recommandation AMF n°2012-05 du 2 juillet 2012.

Cette procédure vise à définir la méthodologie utilisée par la Société pour identifier et qualifier les conventions réglementées auxquelles elle est partie et encadrer l'évaluation régulière des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales.

Aux termes de cette procédure, préalablement à toute opération susceptible de constituer une convention réglementée, le Secrétariat général du Groupe en est informé. Il lui appartient, après consultation de la direction financière du Groupe, le cas échéant, de se prononcer sur la qualification de la convention. Le Secrétariat Général devra alors procéder à un examen du projet de convention, afin de déterminer si celle-ci relève de la procédure des conventions réglementées ou si elle satisfait aux critères de qualification des conventions libres. Si, au terme de son évaluation, la convention est qualifiée de réglementée au sens de l'article L. 225-38 du Code de commerce la procédure s'y rapportant sera alors mise en œuvre.

3.2.3 ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DES COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration peut se faire assister de comités techniques dans l'exercice de ses missions. Lorsqu'il décide de la création d'un comité, le Conseil d'administration fixe les modalités d'organisation et de fonctionnement du comité et arrête son règlement intérieur.

Trois comités ont été mis en place au sein du Conseil : le comité d'audit, le comité des nominations et le comité des rémunérations.

Ils préparent activement les travaux du Conseil, sont force de proposition et rendent compte de leurs travaux après chaque réunion.

Par ailleurs, le Conseil d'administration peut mettre en place des comités, dans un souci de bonne gouvernance, afin de formuler des recommandations à destination du Conseil d'administration sur un thème spécifique.

Dans le cadre de l'offre publique de rachat d'actions (OPRA) initiée par la Société en 2019, un expert indépendant a été désigné conformément à la réglementation en vigueur, dans la mesure où l'actionnaire majoritaire de la Société n'a pas apporté ses titres à l'OPRA. L'expert indépendant a eu pour mission de se prononcer sur les conditions financières de l'OPRA. L'expert a été désigné sur proposition d'un comité *ad hoc*, composé majoritairement d'administrateurs indépendants, mis en place par le Conseil d'administration. Le suivi de la mission de l'expert indépendant a été assuré par le Conseil d'administration, par l'intermédiaire de ce comité *ad hoc* qui a préparé les termes de l'avis motivé émis par le Conseil.

LE COMITÉ D'AUDIT

Composition en 2019

Président : Marie-Christine Levet
Membres :
- Bertille Burel (Administrateur indépendant) ;
- Marie-Christine Levet (Administrateur indépendant) ;
- Orla Noonan (Administrateur indépendant).

Missions

Le comité a pour principales missions :

Intégrité des états financiers
- Examiner le périmètre de consolidation et les projets d'états financiers sociaux et consolidés et les rapports y afférents avant l'arrêté des comptes par le Conseil d'administration.
- Examiner les principes et méthodes comptables généralement retenus et appliqués pour la préparation des comptes ainsi que les traitements comptables différents, ainsi que de toute modification de ces principes, méthodes et règles comptables, en s'assurant de leur pertinence.
- Examiner et suivre le processus de production et traitement de l'information comptable et financière servant à la préparation des comptes afin de s'assurer qu'ils garantissent la qualité de l'information fournie.

Efficacité des systèmes de contrôle interne et des principaux risques
- Examiner et évaluer l'efficacité des procédures de contrôle interne, de gestion des risques mises en place, 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, sans qu'il soit porté atteinte à son indépendance.
- Comprendre la manière dont la Société identifie, évalue et maîtrise ses principaux risques financiers, opérationnels et conformité et prendre connaissance de l'état annuel des principaux contentieux du Groupe.
- Examiner et donner son avis au Conseil d'administration sur le projet de rapport du président du Conseil d'administration à l'assemblée générale sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société.

Indépendance et nomination des commissaires aux comptes
- Approuver la fourniture de services mentionnés à l'article L. 822-11-2 du Code de commerce.
- Émettre une recommandation au Conseil d'administration, élaborée conformément aux dispositions de l'article 16 du règlement UE n°537/2014 sur les commissaires aux comptes proposés à la désignation et ou au renouvellement.
- Revoir les règles de rotation s'appliquant à l'associé principal et évaluer les besoins de rotation entre les commissaires aux comptes.
- Se faire communiquer le montant des honoraires versés au réseau des commissaires aux comptes par la Société, les sociétés contrôlées par la Société au titre des notamment au titre des services autres que la certification des comptes.
- S'assurer de l'indépendance des commissaires aux comptes et notamment du respect des conditions mentionnées à l'article 6 du règlement UE n°537/2014.
- Rendre compte des résultats de la mission de certification des comptes, de la manière dont cette mission a contribué à l'intégrité de l'information financière et du rôle qu'il a joué dans ce processus.

Rendre compte au Conseil d'administration de l'exercice de ses missions
- Informer le Conseil d'administration sans délai de toute difficulté rencontrée.
- Rendre systématiquement compte au Conseil d'administration de l'exercice des missions du comité et de ses recommandations, avis et observations.
- Soumettre également à l'approbation du Conseil d'administration un exposé de son activité au cours de l'exercice écoulé, destiné à être intégré dans le rapport financier annuel de la Société déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers.
- Revoir, à la demande du Conseil d'administration, les modalités de son fonctionnement, examiner sa propre efficacité et mettre en œuvre tout changement nécessaire après approbation du Conseil.

Activités principales en 2019

Le comité s'est réuni 4 fois au cours de l'année 2019. Le taux de participation de ses membres a été de 81 %.
Les travaux du comité ont notamment porté sur les sujets suivants :
- l'analyse des comptes semestriels et annuels ;
- la politique financière et de trésorerie ;
- la pertinence des méthodes comptables au regard des normes comptables ;
- la politique de provisionnement et gestion des risques ;
- la validation des services autres que la certification des comptes ;
- l'analyse des résultats de l'audit légal et des options comptables retenues. Sur ce point, le comité n'a pas jugé utile de recourir à des experts extérieurs.

Les réunions du comité relatives à l'examen des comptes sont proches de celles du Conseil d'administration.
Lors de ses travaux, le comité a pu procéder à l'audition du directeur financier, du responsable du contrôle de gestion et du directeur comptable du Groupe.
Les commissaires aux comptes apportent par ailleurs des réponses jugées satisfaisantes aux questions du comité d'audit lors des réunions.

Perspectives 2020

Le comité poursuivra l'exercice des missions qui lui ont été confiées. Ses travaux porteront notamment sur l'élaboration de l'information financière ainsi que la revue de la politique de provisionnement et de gestion des risques et des procédures de contrôle interne.

LE COMITÉ DES NOMINATIONS

Composition en 2019	Président : Corinne Vigreux Membres : • Virginie Calmels (Administrateur indépendant) ; • Corinne Vigreux (Administrateur indépendant) ; • Pierre Pringuet (Administrateur).
Missions	Le comité a pour principales missions de : • faire des propositions au Conseil pour le choix des administrateurs et des membres des comités du Conseil, ainsi que des présidents des comités, conformément au Code AFEP-MEDEF ; • faire des propositions au Conseil, ayant pour objectif l'atteinte d'une composition équilibrée du Conseil au regard de la représentation entre les femmes et les hommes et de la compétence, de l'expertise et la nationalité de chaque administrateur ; • élaborer une procédure de sélection des futurs administrateurs indépendants ; • chaque année, évaluer de manière individuelle, pour chaque administrateur, s'il répond à la qualification d'administrateur indépendant, en conformité avec les critères décrits dans le Code AFEP-MEDEF ; • faire des propositions au Conseil pour la désignation des dirigeants mandataires sociaux de la Société et, le cas échéant, pour la désignation des principaux cadres dirigeants de la Société ; • émettre un avis sur les renouvellements des mandats des administrateurs et des dirigeants mandataires sociaux ; • examiner les demandes des dirigeants mandataires sociaux concernant la prise de nouveaux mandats ou fonctions extérieures à la Société ; • formuler des propositions pour la création de comités et la définition de leurs missions respectives ; • assurer la pérennité des organes de direction en établissant un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux, des administrateurs et, le cas échéant, des principaux cadres dirigeants de la Société, afin de pouvoir proposer au Conseil des solutions de succession, notamment en cas de vacance imprévisible ; • faire des recommandations sur le processus d'autoévaluation du Conseil, son organisation et son fonctionnement (ce qui implique aussi une revue de ses comités), en conformité avec les recommandations du Code AFEP-MEDEF ; • formuler des propositions pour améliorer le fonctionnement du Conseil ; • émettre des recommandations sur les meilleures pratiques de gouvernance.
Activités principales en 2019	Au cours de l'exercice 2019, le comité s'est réuni deux fois. Le taux de participation de ses membres a été de 100 %. Les travaux du comité ont notamment porté sur : • l'évolution de la composition du Conseil d'administration ; • l'analyse de l'indépendance des administrateurs ayant cette qualité ; • la nomination de nouveaux administrateurs et la revue de la composition du Conseil d'administration.
Perspectives 2020	Le comité poursuivra l'exercice des missions qui lui ont été confiées. Ses travaux porteront notamment sur la composition du Conseil et en particulier sur le respect de la politique de diversité et d'équilibre au sein du Conseil.

LE COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS

Composition	Président : Corinne Vigreux Membres : • Virginie Calmels (Administrateur indépendant) ; • Corinne Vigreux (Administrateur indépendant) ; • Pierre Pringuet (Administrateur) ; • Ilan Dahan (Administrateur représentant les salariés).
Missions	Le comité a pour principales missions de : • faire des propositions au Conseil sur la politique de rémunération et la rémunération des dirigeants mandataires sociaux de la Société et, le cas échéant, des principaux cadres du Groupe et notamment sur la rémunération fixe, variable mais également les régimes de retraite et de prévoyance, les indemnités de départ, les avantages en nature et tout autre éventuel élément de rémunération versés par la Société ou les autres sociétés du Groupe ; • faire des propositions sur la politique générale et les modalités des attributions de stock-options et/ou d'actions de performance dites « gratuites », leur allocation et la mise en place de plans d'actionnariat salarié, et tout autre plan collectif pour les salariés de la Société ou du Groupe ; • faire des propositions sur les attributions de stock-options et/ou d'actions de performance dites « gratuites » aux dirigeants mandataires sociaux, le cas échéant aux principaux cadres du Groupe, ainsi que sur le nombre d'actions issues de levées d'options ou d'attribution d'actions de performance qu'ils seront tenus de conserver jusqu'à la cessation de leurs fonctions ; • revoir les dispositions qui pourraient, le cas échéant, être applicables en cas de fin de mandat et les conditions financières de départ pour les dirigeants mandataires sociaux de la Société ; • formuler une recommandation au Conseil d'administration sur le montant global des jetons de présence des administrateurs qui est proposé à l'assemblée générale des actionnaires et proposer au Conseil les modalités de répartition de ces jetons de présence en prenant en compte l'assiduité des administrateurs, leur degré de participation aux travaux du Conseil ainsi que leur appartenance à un ou plusieurs comités ; • soumettre chaque année au Conseil le projet de rapport sur la politique de rémunération et sur les rémunérations perçues et émettre un avis sur les projets de résolutions s'y rapportant, sur lesquelles l'assemblée générale des actionnaires est appelée à se prononcer conformément aux dispositions légales en vigueur ; • s'informer sur la politique de rémunération des principaux dirigeants non mandataires sociaux du Groupe ; • préparer toute autre recommandation qui lui serait demandée par le Conseil d'administration en matière de rémunération.
Activités principales en 2019	Au cours de l'exercice 2019, le comité s'est réuni sept fois. Le taux de participation de ses membres a été de 94 %. Les travaux du comité ont porté sur : • la préparation de l'assemblée générale des actionnaires (préparation du Say on Pay ex ante et ex post) ; • la mise en œuvre de la liquidité relative aux actions Free Mobile détenues par les salariés et dirigeants de la Société et la supervision des travaux des experts indépendants désignés ; • la mise en place d'un plan d'actionnariat salarié au profit des salariés du Groupe en France et en Italie ; • la mise en place d'un plan d'attribution gratuite d'actions au profit des salariés et mandataires sociaux de la Société et du Groupe.
Perspectives 2020	Le comité poursuivra l'exercice des missions qui lui ont été confiées. Ses travaux porteront notamment sur l'adaptation de la politique de rémunération des mandataires sociaux aux nouvelles exigences issues de l'ordonnance portant transposition de la directive européenne n°2017/828 du 17 mai 2017 relative à la rémunération des dirigeants.

3.3 ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DES ORGANES DE DIRECTION

3.3.1 DISSOCIATION DES FONCTIONS DE PRÉSIDENT ET DE DIRECTEUR GÉNÉRAL

Conformément aux dispositions légales, 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 et portant le titre de directeur général. Dans un souci de transparence au sein de la gouvernance de la Société, le Conseil d'administration du 12 décembre 2003 a décidé de scinder les fonctions de président et de directeur général au sein de la Société. Le principe de dissociation des fonctions a été confirmé le 21 mai 2018 lors de la nomination de M. Thomas Reynaud en qualité de directeur général de la Société.

Cette dissociation des fonctions permet l'amélioration du fonctionnement du Conseil d'administration grâce à la nomination d'une personne exclusivement dédiée à sa présidence et le renforcement du contrôle de la direction générale de la Société par le Conseil.

Cette structure dualiste de gouvernance permet d'assurer une distinction claire entre les fonctions stratégiques, de décision et de contrôle, qui appartiennent à la sphère de compétence du Conseil d'administration, et les fonctions opérationnelles et exécutives, qui relèvent de la responsabilité de la direction générale.

3.3.2 LA DIRECTION GÉNÉRALE

Nomination

La direction générale de la Société est assumée, sous sa responsabilité par une personne physique nommée par le Conseil d'administration et portant le titre de directeur général, investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société.

Depuis le 21 mai 2018, la direction générale de la Société est assurée par le directeur général, M. Thomas Reynaud.

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 maximum des directeurs généraux délégués est fixé à cinq.

Pouvoirs

Le directeur général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social et des limites définies par le Conseil d'administration au sein de son règlement intérieur et sous réserve de ce que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires et au Conseil.

Le directeur général 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 précisé que la seule publication des statuts ne suffit pas à constituer cette preuve.

Conformément à l'article 19 des statuts, le Conseil d'administration peut, sur proposition du directeur général, nommer un ou plusieurs directeurs généraux délégués chargés d'assister ce dernier. Le nombre maximum de directeurs généraux délégués est fixé à cinq. En accord avec le directeur général, le Conseil d'administration détermine l'étendue et la durée des pouvoirs accordés aux directeurs généraux délégués. À l'égard des tiers, le ou les directeurs généraux délégués disposent des mêmes pouvoirs que le directeur général.

Limitations des pouvoirs

Conformément au règlement intérieur du Conseil, le directeur général doit s'assurer de l'autorisation préalable du Conseil d'administration pour les projets ou opérations suivants :

- tout projet d'acquisition ou d'investissement, sous quelque forme que ce soit, d'un montant supérieur à 100 millions d'euros par opération, ainsi que toute modification des termes ou conditions substantiels du projet ;
- tout projet de cession de participation d'un montant supérieur à 100 millions d'euros par opération ;
- toute opération ou engagement, y compris de gestion courante, d'un montant unitaire supérieur à 200 millions d'euros.

Le Conseil d'administration du 16 mars 2020 a autorisé le directeur général pour une durée d'une année à délivrer au nom de la Société des cautions, avals ou garanties dans la limite d'un montant global de 150 millions d'euros s'agissant des engagements pris par des tiers autres que des sociétés contrôlées et sans limite de montant s'agissant des engagements pris par les sociétés contrôlées et à l'égard des administrations fiscales et douanières.

3.3.3 LES COMITÉS DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

Plusieurs comités spécialisés rapportant à la direction générale du Groupe ont été créés pour appliquer ou contrôler l'application à travers le Groupe des directives internes qui seront revues par le comité d'audit. Les principaux comités, composés aussi bien d'acteurs opérationnels que des membres des directions supports sont :

- le comité exécutif

  Il a pour mission de piloter les activités du Groupe et de veiller à la mise en œuvre de ses principales politiques ;

- le comité opérateurs

  Il a pour mission d'examiner les achats effectués auprès des opérateurs aux fins d'apprécier la qualité du contrôle interne dans leurs validations et traitements comptables. Les principaux litiges et engagements du Groupe sont eux aussi examinés afin d'assurer la bonne comptabilisation des risques associés ;

- le comité audiovisuel

  L'analyse du résultat de l'activité et des actions commerciales engagées y est présentée. Ce comité garantit la bonne exécution des opérations de contrôle et la bonne application des conditions contractuelles envers les éditeurs, les fournisseurs de services et les abonnés ;

- le comité fibre

  Il a pour mission de s'assurer de la bonne application de la stratégie du Groupe en termes d'acquisition de locaux pour la réalisation de nœuds de raccordement optique (NRO), du déploiement « horizontal » et « vertical » et du raccordement des abonnés ;

- le comité mobile

  Il a notamment pour objectif de suivre l'état d'avancement du déploiement du réseau, les sujets relatifs aux négociations fournisseurs en cours, les niveaux d'engagements financiers ;

- le comité gestion industrielle/Freebox

  Le comité s'assure que le cycle de production est sous contrôle et que tout est mis en œuvre pour que soient atteints les objectifs du Groupe ;

- le comité de pilotage et de production de la direction abonnés

  Les directeurs des centres d'appels ainsi que les responsables métiers de la direction abonnés se réunissent mensuellement afin de coordonner l'ensemble de la production des centres d'appels et d'anticiper les besoins futurs. Le comité s'assure que tous les moyens sont mis en œuvre au niveau des centres d'appels pour satisfaire et fidéliser les abonnés ;

- le comité pour l'environnement et le développement durable

  Ce comité fait des propositions visant à la définition et à la mise en place de la politique, des engagements en matière de responsabilité sociale et environnementale du Groupe. Le comité s'assure du pilotage opérationnel et du déploiement de la démarche RSE au sein du Groupe ;

- le comité éthique du Groupe iliad

  Il se réunit sous deux formations distinctes. La première formation du comité éthique est sa formation périodique. Sa mission est de fixer les orientations de la politique éthique du Groupe et de faire la revue des Programmes de conformité, notamment dans le cadre de la loi du 9 décembre 2016 sur la transparence, la lutte contre la corruption et la modernisation de la vie économique, dite Sapin 2. Le comité éthique en formation périodique s'assure de l'effectivité des mesures mises en œuvre en adéquation avec les niveaux de risque identifiés et décide des améliorations à apporter aux programmes. La seconde formation du comité éthique est sa formation ponctuelle. Sa mission est d'assurer le traitement des cas sensibles rencontrés dans la mise en œuvre des Programmes de conformité, notamment dans le cadre des procédures d'alerte éthique et de contrôle des parties prenantes ;

- le comité des ressources humaines

  Il a pour mission d'harmoniser les pratiques RH au sein du Groupe, de piloter l'application des nouveautés juridiques et réglementaires, de fixer le cadre et suivre l'atteinte des objectifs de recrutements, d'intégration, de formation, de données sociales, d'outils, de calendrier et de contenu des négociations collectives ;

- le comité données personnelles

  Le comité données personnelles a une mission de revue du programme de conformité mis en place au sein du Groupe dans le cadre de la mise en place du règlement (UE) 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel.

3.3.4 L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE HOMMES-FEMMES

Le Groupe s'est engagé sur une politique d'égalité homme-femme, appliquée aux diverses composantes du parcours professionnel des salariés, notamment en matière de recrutement, d'accès à la formation, de rémunération et de promotion. Cette politique est décrite au point 4.1.6.1.4 du Document d'enregistrement universel.

Les actions menées dans ce cadre en vue d'une amélioration constante de la représentativité des femmes au sein du personnel ont notamment produit les résultats suivants, au 31 décembre 2019 :

- Conseil d'administration : 45 % ;
- postes à plus forte responsabilité : 35 % ;
- cadres : 47 % ;
- effectif salarié de la Société : 58 % ;
- effectif salarié du Groupe : 26 %.

La féminisation du top management constitue une priorité pour le Groupe. Depuis 2018, 3 femmes ont été désignées au sein de l'équipe dirigeante, ce qui représente 75 % des nouveaux membres.

Le Groupe entend poursuivre ces initiatives, en vue de parvenir à une répartition équilibrée homme-femme, à tous les niveaux de responsabilité, conforme aux standards de marché.

3.4 RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX, ADMINISTRATEURS ET AUTRES DIRIGEANTS DU GROUPE

3.4.1 RÉMUNÉRATION 2019 DES MANDATAIRES SOCIAUX

Principes généraux

La rémunération des dirigeants mandataires sociaux est composée d'une part fixe, revue à échéance relativement longue, complétée d'une politique d'association au capital social de la Société afin d'aligner l'intérêt des dirigeants avec ceux des actionnaires. La politique de rémunération s'inscrit ainsi dans une logique de récompense régulière de la fidélité à moyen et long terme des dirigeants mandataires sociaux. S'agissant des administrateurs, ceux-ci se voient allouer une somme dans le cadre d'une enveloppe globale autorisée par l'assemblée générale des actionnaires, et dans des conditions arrêtées par le Conseil d'administration sur proposition du comité des rémunérations. L'assemblée générale ordinaire du 21 mai 2019 (5ème résolution) a fixé le montant de cette enveloppe à 230 000 euros.

Éléments de la rémunération versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre de l'exercice 2019

Les éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre de l'exercice 2019 aux mandataires sociaux ont été arrêtés par le Conseil d'administration, sur proposition du comité des rémunérations, en application notamment (s'agissant des dirigeants mandataires sociaux) de la politique de rémunération telle qu'approuvée par l'assemblée générale des actionnaires du 21 mai 2019 (Résolutions 15 à 17).

L'article L. 225-100 du Code de commerce, tel que modifié par l'Ordonnance n°2019-1234 du 27 novembre 2019 relative à la rémunération des mandataires sociaux des sociétés cotées, impose de soumettre à l'assemblée générale ordinaire de la Société :

- un projet de résolution portant sur la rémunération totale et les avantages de toute nature versés à raison du mandat au cours de l'exercice écoulé ou attribués à raison du mandat au titre du même exercice à l'ensemble des mandataires sociaux (Résolution 12) ; et
- un projet de résolution portant sur la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice à chaque dirigeant mandataire social (Résolutions 13 à 18).

3.4.1.1. Rémunération 2019 de l'ensemble des mandataires sociaux (résolution 12)

Conformément à l'article L. 225-100-II du Code de commerce, les tableaux ci-dessous synthétisent, pour l'ensemble des mandataires sociaux de la Société, les éléments de rémunération ayant fait l'objet d'un versement à raison du mandat au cours de l'exercice 2019, ou d'une attribution à raison du mandat au titre de l'exercice 2019, ainsi que l'ensemble des informations requises au titre de l'article L. 225-37-3-I du Code de commerce.

La rémunération totale versée aux mandataires sociaux au cours de l'exercice 2019 ou au titre de l'exercice 2019 est conforme aux principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au président du Conseil d'administration, au directeur général et aux directeurs généraux délégués approuvés par l'assemblée générale mixte de la Société du 21 mai 2019 (Résolutions 15 à 17). Aucun écart ou dérogation par rapport à la politique de rémunération 2019 n'a été décidé ni mis en œuvre au cours de l'exercice.

Éléments de rémunération visés par l'article L. 225-37-3-I du Code de commerce s'agissant des dirigeants mandataires sociaux

Les dirigeants mandataires sociaux se sont vus attribuer à raison de leur mandat ou verser à raison de leur mandat au cours de l'exercice 2019, une rémunération fixe et une rémunération de long terme en actions, à l'exclusion de tout autre élément de rémunération.

En particulier, ils n'ont reçu ni ne se sont vu attribuer aucun élément de rémunération variable (annuelle ou pluriannuelle) ou exceptionnelle ni d'autres avantages (engagements de toute nature correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement des fonctions ou postérieurement à l'exercice de celles-ci, ou avantage de toute nature). Aucune rémunération n'a été versée ou attribuée par une entreprise comprise dans le périmètre de consolidation au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce aux dirigeants mandataires sociaux.

La structure de rémunérations des mandataires sociaux, en alliant éléments fixes et intéressement au capital sur le long terme, vise à aligner les intérêts des mandataires sociaux de ceux des actionnaires, et contribue ainsi à la pérennité de la Société.

La rémunération fixe représente en moyenne entre 15 % et 30 % de la rémunération totale de chaque dirigeant mandataire social.

Rémunération fixe versée au cours de l'exercice 2019 aux dirigeants mandataires sociaux

- Maxime Lombardini : 384 000 euros.
- Thomas Reynaud : 384 000 euros.
- Rani Assaf : 189 000 euros.
- Alexis Bidinot : 189 075 euros.
- Antoine Levavasseur : 189 000 euros.
- Xavier Niel : 189 000 euros.

Options d'actions, actions de performance ou tout autre élément de rémunération long terme attribués au cours de l'exercice 2019 aux dirigeants mandataires sociaux

Conformément à l'autorisation accordée par l'assemblée générale du 16 mai 2018 (résolution n°22), le Conseil d'administration du 22 novembre 2019 a, sur proposition du comité des rémunérations, autorisé un plan d'attribution gratuite d'actions dont 46 000 actions au profit des dirigeants mandataires sociaux de la Société (M. Thomas Reynaud, M. Rani Assaf, M. Antoine Levavasseur et M. Maxime Lombardini).

L'attribution définitive de la totalité des actions aux dirigeants mandataires sociaux est subordonnée à des conditions de performance et à une condition de présence (à chaque date d'acquisition), sauf exceptions prévues par le règlement du plan (notamment en cas de décès ou d'incapacité).

	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés *(en euros)*	Pourcentage du capital représenté par l'attribution au dirigeant mandataire social
Maxime Lombardini	9 000	926 100	0,02 %
Thomas Reynaud	19 000	1 955 100	0,03 %
Rani Assaf	9 000	926 100	0,02 %
Alexis Bidinot	0	N/A	0
Antoine Levavasseur	9 000	926 100	0,02 %
Xavier Niel	0	N/A	0

Les principales conditions d'exercice des droits, notamment les périodes d'acquisition et le cas échéant de conservation des actions (hormis les conditions de performance) qui conditionnent l'acquisition définitive des actions sont décrites au paragraphe 3.4.2. Politique de rémunération et dans les tableaux 6 et 7 de la nomenclature AMF figurant au paragraphe 3.4.3.

Les conditions de performance sont les suivantes :

- l'acquisition des actions au 30 novembre 2021 est subordonnée à la réalisation de la condition de performance suivante : la différence entre l'*EBITDAaL* et le Capex (hors fréquences) du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2020 devra être au moins égale à la différence entre l'*EBITDAaL* et le Capex (hors fréquences) du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 ;
- l'acquisition des actions au 30 novembre 2022 est subordonnée à la réalisation des conditions de performance suivantes : (i) pour 50 % des actions, le nombre total d'abonnés fibre devra être supérieur ou égal à 3 000 000 à la date du 30 juin 2022 ; et (ii) pour 50 % des actions, la marge d'*EBITDAaL* du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2021 devra être supérieure ou égale à la marge d'*EBITDAaL* du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 ; et
- l'acquisition des actions au 30 novembre 2023 est subordonnée à la réalisation de la condition de performance suivante : le nombre total d'abonnés fibre devra être supérieur ou égal à 3 700 000 à la date du 30 juin 2023.

Pour chaque condition de performance, à l'issue des exercices au cours desquels la performance doit être réalisée, le pourcentage d'actions de performance définitivement attribuées est déterminé en fonction des objectifs à atteindre.

Éléments de rémunération visés par l'article L. 225-37-3-I du Code de commerce s'agissant des mandataires sociaux non exécutifs

Les règles d'attribution des rémunérations versées aux administrateurs à raison de leurs mandats sont présentées au paragraphe 3.4.2.1.

Les dispositions du second alinéa de l'article L. 225-45 du Code de commerce n'ont pas été applicables au cours de l'exercice 2019.

Montant des rémunérations versées et attribuées [1] à raison du mandat au cours de l'exercice 2019

En euros	Part fixe	Part variable
Virginie Calmels	21 000	15 000
Marie-Christine Levet	21 000	15 000
Orla Noonan	21 000	15 000
Pierre Pringuet	21 000	15 000
Olivier Rosenfeld [2]	0	0
Corinne Vigreux	21 000	15 000
Bertille Burel	9 000	3 750
Cyril Poidatz [3]	N/A	N/A
Ilan Dahan [4]	N/A	N/A

(1) La rémunération attribuée aux administrateurs est versée au cours du même exercice.
(2) Monsieur Olivier Rosenfeld a démissionné de son mandat d'administrateur le 28 janvier 2019.
(3) Cyril Poidatz perçoit par ailleurs une rémunération au titre de son contrat de travail qui s'est élevée pour l'exercice 2019 à 180 000 euros.
(4) Ilan Dahan perçoit par ailleurs une rémunération au titre de son contrat de travail.

Autres éléments d'information visés par l'article L. 225-37-3-I 6° et 7°du Code de commerce s'agissant des dirigeants mandataires sociaux

Le tableau ci-après présente les ratios entre le niveau de la rémunération de chacun du Président du Conseil d'administration, du directeur général et des directeurs généraux délégués et (i) la rémunération moyenne et (ii) la rémunération médiane sur une base équivalent temps plein des salariés de iliad SA, ainsi que l'évolution annuelle de leur rémunération, celle des performances de la Société, de la rémunération moyenne des salariés de la Société et des ratios au cours des cinq derniers exercices. Le périmètre porte sur la société iliad SA conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-3 I alinéa 6 du Code de commerce.

Cette présentation a été réalisée conformément aux guidelines publiées par l'AFEP. Les rémunérations sont calculées à partir de l'ensemble des rémunérations versées ou attribuées au cours de l'exercice considéré. Les ratios de rémunération ont été calculés sur la base des éléments suivants :

- la rémunération retenue pour les dirigeants mandataires sociaux correspond à la rémunération fixe (les dirigeants mandataires sociaux ne percevant aucune rémunération variable ou pluriannuelle) versée au cours de l'exercice N et, depuis 2017, de plans de rémunération long terme sous forme d'actions de performance ;
- pour les salariés, la rémunération retenue correspond à la rémunération versée au cours de l'exercice N. Elle est constituée de la part fixe en équivalent temps plein, de la part variable, des primes, de l'intéressement, de la participation, versés au cours de l'exercice N, au titre de N-1, des actions de performance attribuées au cours de l'exercice N ;

	2019	2018	2017	2016	2015
Rémunération moyenne iliad SA	**85 057**	**81 752**	**72 351**	**40 432**	**38 800**
Président du Conseil d'administration (Maxime Lombardini) *					
Rémunération du Président *(en €)*	1 310 100	2 188 752	3 642 168	384 000	384 000
Ratio sur la rémunération moyenne	15,4	25,8	44,9	4,5	4,6
Ratio sur la rémunération médiane	39,9	69,8	111,5	6,2	6,4
Directeur Général (Thomas Reynaud) **					
Rémunération du directeur général *(en €)*	2 339 100	2 188 752	3 642 168	384 000	384 000
Ratio sur la rémunération moyenne	27,5	26,8	50,3	9,5	9,9
Ratio sur la rémunération médiane	71,2	72,4	124,9	13,2	13,7
Directeur général délégué (Xavier Niel)					
Rémunération du directeur général délégué *(en €)*	189 000	189 000	189 000	189 000	189 000
Ratio sur la rémunération moyenne	2,2	2,3	2,6	4,7	4,9
Ratio sur la rémunération médiane	5,8	6,3	6,5	6,5	6,7
Directeur Général Délégué (Rani Assaf)					
Rémunération du directeur général délégué *(en €)*	1 115 100	1 993 752	3 258 400	189 000	189 000
Ratio sur la rémunération moyenne	13,1	24,4	45,0	4,7	4,9
Ratio sur la rémunération médiane	34,0	66,0	111,8	6,5	6,7
Directeur Général Délégué (Antoine Levavasseur)					
Rémunération du directeur général délégué *(en €)*	1 115 100	1 993 752	3 258 400	189 000	189 000
Ratio sur la rémunération moyenne	13,1	24,4	45,0	4,7	4,9
Ratio sur la rémunération médiane	34,0	66,0	111,8	6,5	6,7
Directeur général délégué (Alexis Bidinot)					
Rémunération du directeur général délégué *(en €)*	189 075	2 005 152	200 400	N/A	N/A
Ratio sur la rémunération moyenne	2,4	24,5	2,8	N/A	N/A
Ratio sur la rémunération médiane	6,1	66,4	6,9	N/A	N/A
Évolution annuelle des performances de la Société / (N-1)					
• Nombre d'abonnés Groupe	10,3%	12,3%	5,9%	7,1%	
• Nombre d'abonnés FTTH	79%	76,8%	79,4%	55%	

* *Monsieur Maxime Lombardini a été président du Conseil d'administration à compter du 21 mai 2018. Avant cette date, ce mandat était exercé par Monsieur Cyril Poidatz.*

** *Monsieur Thomas Reynaud est directeur général depuis le 21 mai 2018. Avant cette date, ce mandat était exercé par Monsieur Maxime Lombardini.*

3.4.1.2 Rémunération 2019 individuelle des mandataires sociaux

Dirigeants mandataires sociaux

ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION VERSÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2019 OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2019 À M. MAXIME LOMBARDINI, PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SOUMIS À L'APPROBATION DES ACTIONNAIRES (RÉSOLUTION 13)

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants attribués au titre de l'exercice 2019 ou valorisation comptable	Présentation
Rémunération fixe	384 000 €	Rémunération fixe arrêtée par le Conseil d'administration du 14 mai 2018 sur proposition du comité des rémunérations. Montant de la rémunération fixe identique depuis 2009.
Rémunération variable annuelle N-1	N/A	M. Maxime Lombardini ne bénéficie d'aucune rémunération variable annuelle.
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	M. Maxime Lombardini ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	N/A	M. Maxime Lombardini ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.
Options d'actions, actions de performance ou tout autre élément de rémunération long terme	AGA = 926 100 € (valorisation comptable des instruments attribués au titre de l'exercice écoulé)	Décision du Conseil d'administration du 22 novembre 2019 suite à l'autorisation de l'assemblée générale des actionnaires du 16 mai 2018 (22ème résolution). 9 000 actions Conditions de performance associées à chacune des périodes d'acquisition : • l'acquisition des actions au 30 novembre 2021 est subordonnée à la réalisation de la condition de performance suivante : la différence entre l'*EBITDAaL* et le Capex (hors fréquences) du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2020 devra être au moins égale à la différence entre l'*EBITDAaL* et le Capex (hors fréquences) du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 ; • l'acquisition des actions au 30 novembre 2022 est subordonnée à la réalisation des conditions de performance suivantes : (i) pour 50 % des actions, le nombre total d'abonnés fibre devra être supérieur ou égal à 3 000 000 à la date du 30 juin 2022 ; et (ii) pour 50 % des actions, la marge d'*EBITDAaL* du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2021 devra être supérieure ou égale à la marge d'*EBITDAaL* du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 ; et • l'acquisition des actions au 30 novembre 2023 est subordonnée à la réalisation de la condition de performance suivante : le nombre total d'abonnés fibre devra être supérieur ou égal à 3 700 000 à la date du 30 juin 2023. Pourcentage du capital représenté par l'attribution : 0,02 %. Des éléments de détails sur les attributions y afférentes figurent au paragraphe 3.4.3.
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	N/A	Comme l'ensemble des dirigeants mandataires sociaux, M. Maxime Lombardini ne perçoit pas de rémunération à raison du mandat d'administrateur.
Avantages de toute nature	N/A	M. Maxime Lombardini ne bénéficie d'aucun autre avantage.
Indemnité de départ	N/A	M. Maxime Lombardini ne bénéficie pas d'indemnité de départ.
Indemnité de non-concurrence	N/A	M. Maxime Lombardini ne bénéficie d'aucune indemnité de non-concurrence.
Régime de retraite supplémentaire	N/A	M. Maxime Lombardini ne bénéficie pas d'un régime de retraite supplémentaire.

ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION VERSÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2019 OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2019 À M. THOMAS REYNAUD, DIRECTEUR GÉNÉRAL SOUMIS À L'APPROBATION DES ACTIONNAIRES (RÉSOLUTION 14)

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants attribués au titre de l'exercice 2019 ou valorisation comptable	Présentation
Rémunération fixe	384 000 €	Rémunération fixe arrêtée par le Conseil d'administration du 14 mai 2018 sur proposition du comité des rémunérations. Montant de la rémunération fixe identique depuis 2009.
Rémunération variable annuelle N-1	N/A	M. Thomas Reynaud ne bénéficie d'aucune rémunération variable annuelle.
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	M. Thomas Reynaud ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	N/A	M. Thomas Reynaud ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.
Options d'actions, actions de performance ou tout autre élément de rémunération long terme	AGA = 1 955 100 € (valorisation comptable des instruments attribués au titre de l'exercice écoulé)	Décision du Conseil d'administration du 22 novembre 2019 suite à l'autorisation de l'assemblée générale des actionnaires du 16 mai 2018 (22ème résolution). 19 000 actions Conditions de performance associées à chacune des périodes d'acquisition : • l'acquisition des actions au 30 novembre 2021 est subordonnée à la réalisation de la condition de performance suivante : la différence entre l'*EBITDAaL* et le Capex (hors fréquences) du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2020 devra être au moins égale à la différence entre l'*EBITDAaL* et le Capex (hors fréquences) du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 ; • l'acquisition des actions au 30 novembre 2022 est subordonnée à la réalisation des conditions de performance suivantes : (i) pour 50 % des actions, le nombre total d'abonnés fibre devra être supérieur ou égal à 3 000 000 à la date du 30 juin 2022 ; et (ii) pour 50 % des actions, la marge d'*EBITDAaL* du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2021 devra être supérieure ou égale à la marge d'*EBITDAaL* du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 ; et • l'acquisition des actions au 30 novembre 2023 est subordonnée à la réalisation de la condition de performance suivante : le nombre total d'abonnés fibre devra être supérieur ou égal à 3 700 000 à la date du 30 juin 2023. Pourcentage du capital représenté par l'attribution : 0,03 %. Des éléments de détails sur les attributions y afférentes figurent au paragraphe 3.4.3.
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	N/A	Comme l'ensemble des dirigeants mandataires sociaux, M. Thomas Reynaud ne perçoit pas de rémunération à raison du mandat d'administrateur.
Avantages de toute nature	N/A	M. Thomas Reynaud ne bénéficie d'aucun autre avantage.
Indemnité de départ	N/A	M. Thomas Reynaud ne bénéficie pas d'indemnité de départ.
Indemnité de non-concurrence	N/A	M. Thomas Reynaud ne bénéficie d'aucune indemnité de non-concurrence.
Régime de retraite supplémentaire	N/A	M. Thomas Reynaud ne bénéficie pas d'un régime de retraite supplémentaire.

ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION VERSÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2019 OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2019 À M. XAVIER NIEL, DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ DE LA SOCIÉTÉ SOUMIS À L'APPROBATION DES ACTIONNAIRES (RÉSOLUTION 15)

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants attribués au titre de l'exercice 2019 ou valorisation comptable	Présentation
Rémunération fixe	189 000 €	Rémunération fixe arrêtée par le Conseil d'administration du 27 août 2015 sur proposition du comité des rémunérations.
Rémunération variable annuelle N-1	N/A	M. Xavier Niel ne bénéficie d'aucune rémunération variable annuelle.
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	M. Xavier Niel ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	N/A	M. Xavier Niel ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.
Options d'actions, actions de performance ou tout autre élément de rémunération long terme	N/A	N/A
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	N/A	Comme l'ensemble des dirigeants mandataires sociaux, M. Xavier Niel ne perçoit pas de rémunération à raison du mandat d'administrateur.
Avantages de toute nature	N/A	M. Xavier Niel ne bénéficie d'aucun autre avantage.
Indemnité de départ	N/A	M. Xavier Niel ne bénéficie pas d'indemnité de départ.
Indemnité de non-concurrence	N/A	M. Xavier Niel ne bénéficie d'aucune indemnité de non-concurrence.
Régime de retraite supplémentaire	N/A	M. Xavier Niel ne bénéficie pas d'un régime de retraite supplémentaire.

ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION VERSÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2019 OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2019 À M. RANI ASSAF, DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ DE LA SOCIÉTÉ SOUMIS À L'APPROBATION DES ACTIONNAIRES (RÉSOLUTION 16)

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants attribués au titre de l'exercice 2019 ou valorisation comptable	Présentation
Rémunération fixe	189 000	Rémunération fixe arrêtée par le Conseil d'administration du 27 août 2015 sur proposition du comité des rémunérations.
Rémunération variable annuelle N-1	N/A	M. Rani Assaf ne bénéficie d'aucune rémunération variable annuelle.
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	M. Rani Assaf ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	N/A	M. Rani Assaf ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.
Options d'actions, actions de performance ou tout autre élément de rémunération long terme	AGA = 926 100 € (valorisation comptable des instruments attribués au titre de l'exercice écoulé)	Décision du Conseil d'administration du 22 novembre 2019 suite à l'autorisation de l'assemblée générale des actionnaires du 16 mai 2018 (22ème résolution). 9 000 actions Conditions de performance associées à chacune des périodes d'acquisition : • l'acquisition des actions au 30 novembre 2021 est subordonnée à la réalisation de la condition de performance suivante : la différence entre l'*EBITDAaL* et le Capex (hors fréquences) du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2020 devra être au moins égale à la différence entre l'*EBITDAaL* et le Capex (hors fréquences) du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 ; • l'acquisition des actions au 30 novembre 2022 est subordonnée à la réalisation des conditions de performance suivantes : (i) pour 50 % des actions, le nombre total d'abonnés fibre devra être supérieur ou égal à 3 000 000 à la date du 30 juin 2022 ; et (ii) pour 50 % des actions, la marge d'*EBITDAaL* du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2021 devra être supérieure ou égale à la marge d'EBITDAaL du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 ; et • l'acquisition des actions au 30 novembre 2023 est subordonnée à la réalisation de la condition de performance suivante : le nombre total d'abonnés fibre devra être supérieur ou égal à 3 700 000 à la date du 30 juin 2023. Pourcentage du capital représenté par l'attribution : 0,02 %. Des éléments de détails sur les attributions y afférentes figurent au paragraphe 3.4.3.
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	N/A	N/A
Avantages de toute nature	N/A	M. Rani Assaf ne bénéficie d'aucun autre avantage.
Indemnité de départ	N/A	M. Rani Assaf ne bénéficie pas d'indemnité de départ.
Indemnité de non-concurrence	N/A	M. Rani Assaf ne bénéficie d'aucune indemnité de non-concurrence.
Régime de retraite supplémentaire	N/A	M. Rani Assaf ne bénéficie pas d'un régime de retraite supplémentaire.

ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION VERSÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2019 OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2019 À M. ANTOINE LEVAVASSEUR, DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ DE LA SOCIÉTÉ SOUMIS À L'APPROBATION DES ACTIONNAIRES (RÉSOLUTION 17)

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants attribués au titre de l'exercice 2019 ou valorisation comptable	Présentation
Rémunération fixe	189 000 €	Rémunération fixe arrêtée par le Conseil d'administration du 27 août 2015 sur proposition du comité des rémunérations.
Rémunération variable annuelle N-1	N/A	M. Antoine Levavasseur ne bénéficie d'aucune rémunération variable annuelle.
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	M. Antoine Levavasseur ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	N/A	M. Antoine Levavasseur ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.
Options d'actions, actions de performance ou tout autre élément de rémunération long terme	AGA = 926 100 € (valorisation comptable des instruments attribués au titre de l'exercice écoulé)	Décision du Conseil d'administration du 22 novembre 2019 suite à l'autorisation de l'assemblée générale des actionnaires du 16 mai 2018 (22ème résolution). 9 000 actions Conditions de performance associées à chacune des périodes d'acquisition : • l'acquisition des actions au 30 novembre 2021 est subordonnée à la réalisation de la condition de performance suivante : la différence entre l'*EBITDAaL* (1) et le Capex (2) (hors fréquences) du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2020 devra être au moins égale à la différence entre l'*EBITDAaL* et le Capex (hors fréquences) du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 ; • l'acquisition des actions au 30 novembre 2022 est subordonnée à la réalisation des conditions de performance suivantes : (i) pour 50 % des actions, le nombre total d'abonnés fibre devra être supérieur ou égal à 3 000 000 à la date du 30 juin 2022 ; et (ii) pour 50 % des actions, la marge d'*EBITDAaL* du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2021 devra être supérieure ou égale à la marge d'*EBITDAaL* du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 ; et • l'acquisition des actions au 30 novembre 2023 est subordonnée à la réalisation de la condition de performance suivante : le nombre total d'abonnés fibre devra être supérieur ou égal à 3 700 000 à la date du 30 juin 2023. Pourcentage du capital représenté par l'attribution : 0,02 %. Des éléments de détails sur les attributions y afférentes figurent au paragraphe 3.4.3.
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	N/A	Comme l'ensemble des dirigeants mandataires sociaux, M. Antoine Levavasseur ne perçoit pas de rémunération à raison du mandat d'administrateur.
Avantages de toute nature	N/A	M. Antoine Levavasseur ne bénéficie d'aucun autre avantage.
Indemnité de départ	N/A	M. Antoine Levavasseur ne bénéficie pas d'indemnité de départ.
Indemnité de non-concurrence	N/A	M. Antoine Levavasseur ne bénéficie d'aucune indemnité de non-concurrence.
Régime de retraite supplémentaire	N/A	M. Antoine Levavasseur ne bénéficie pas d'un régime de retraite supplémentaire.

ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION VERSÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2019 OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2019 À M. ALEXIS BIDINOT [1], DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ DE LA SOCIÉTÉ SOUMIS À L'APPROBATION DES ACTIONNAIRES (RÉSOLUTION 18)

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants attribués au titre de l'exercice 2019 ou valorisation comptable	Présentation
Rémunération fixe	189 075 € [2]	Rémunération fixe arrêtée par le Conseil d'administration du 4 décembre 2017 sur proposition du comité des rémunérations.
Rémunération variable annuelle N-1	N/A	M. Alexis Bidinot ne bénéficie d'aucune rémunération variable annuelle.
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	M. Alexis Bidinot ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	N/A	M. Alexis Bidinot ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.
Options d'actions, actions de performance ou tout autre élément de rémunération long terme	N/A	N/A
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	N/A	N/A
Avantages de toute nature	N/A	M. Alexis Bidinot ne bénéficie d'aucun autre avantage.
Indemnité de départ	N/A	M. Alexis Bidinot ne bénéficie pas d'indemnité de départ.
Indemnité de non-concurrence	N/A	M. Alexis Bidinot ne bénéficie d'aucune indemnité de non-concurrence.
Régime de retraite supplémentaire	N/A	M. Alexis Bidinot ne bénéficie pas d'un régime de retraite supplémentaire.

(1) M. Bidinot a démissionné de son mandat le 9 décembre 2019.
(2) Montant perçu jusqu'au 9 décembre 2019.

Administrateurs

Au titre de l'exercice 2019, le Conseil d'administration a alloué la rémunération due à raison des mandats des administrateurs de la façon suivante :

JETONS DE PRÉSENCE ET AUTRES RÉMUNÉRATIONS PERÇUES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX NON EXÉCUTIFS (TABLEAU 3 NOMENCLATURE AMF)

Mandataires sociaux non dirigeants	Montant perçu au cours de l'exercice 2019 *(montants bruts, en euros)*	Montant perçu au cours de l'exercice 2018 *(montants bruts en euros)*
Virginie Calmels		
Jetons de présence	36 000	30 000
Autres rémunérations	N/A	N/A
Marie-Christine Levet		
Jetons de présence	36 000	30 000
Autres rémunérations	N/A	N/A
Orla Noonan		
Jetons de présence	36 000	30 000
Autres rémunérations	N/A	N/A
Pierre Pringuet		
Jetons de présence	36 000	30 000
Autres rémunérations	N/A	N/A
Olivier Rosenfeld*		
Jetons de présence	0	18 000
Autres rémunérations	N/A	N/A
Corinne Vigreux		
Jetons de présence	36 000	30 000
Autres rémunérations	N/A	N/A
Bertille Burel		
Jetons de présence	12 750	30 000
Autres rémunérations	N/A	N/A
Cyril Poidatz		
Jetons de présence	N/A	N/A
Autres rémunérations	N/A	N/A
Ilan Dahan		
Jetons de présence	N/A	N/A
Autres rémunérations	N/A	N/A

** M. Olivier Rosenfeld a démissionné de son mandat d'administrateur le 28 janvier 2019.*

3.4.2 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

Il est présenté ci-après, conformément aux articles L. 225-37-2 et R. 225-29-1 du Code de commerce, tels que modifiés par l'Ordonnance n°2019-1234 du 27 novembre 2019 relative à la rémunération des mandataires sociaux des sociétés cotées, la politique de rémunération de l'ensemble des mandataires sociaux de la Société.

Dans ce contexte, il est proposé à l'assemblée générale annuelle des actionnaires appelée à se réunir en 2020 d'approuver les éléments suivants de la politique de rémunération des mandataires sociaux (Résolutions 19 à 22).

3.4.2.1 Informations relatives à l'ensemble des mandataires sociaux

Principes généraux

La politique de rémunération des mandataires sociaux, fixée par le Conseil d'administration sur recommandation du comité des rémunérations, s'inscrit dans le cadre des recommandations du Code AFEP-MEDEF auquel la Société se réfère.

Principaux objectifs

Dans cette perspective, le Conseil d'administration vise notamment à s'assurer des éléments suivants :

- la mise en œuvre d'une politique de rémunération simple, compréhensible et cohérente avec les valeurs et la culture entrepreneuriale de la Société, et les principes d'équilibre et de transparence ;
- l'attribution d'une rémunération globale et compétitive, adaptée aux responsabilités des bénéficiaires et prenant en compte les pratiques de marché ;

- la fixation, s'agissant spécifiquement des dirigeants mandataires sociaux, d'une part significative de leur rémunération en fonction de la performance de la Société, en particulier au regard (i) des principaux axes de sa stratégie commerciale (développement du réseau et du nombre d'abonnés) et (ii) des principaux objectifs de performance financière. Cette performance est appréciée à travers des plans d'intéressement long terme dont les conditions de performance reposent sur une création de valeur durable pour toutes les parties prenantes, alignée avec les intérêts de l'ensemble des actionnaires.

En conjuguant lisibilité et compétitivité, ces éléments visent à favoriser la rétention et le recrutement des meilleurs talents. Ce faisant, la rémunération des mandataires sociaux vient au soutien de la stratégie du Groupe, et vise à assurer le développement sur le long terme de la Société.

Le choix des éléments de la rémunération du dirigeant mandataire social est effectué en prenant en compte les conditions de rémunération et d'emploi des salariés de la Société. La Société est notamment attachée à la participation de ses salariés aux objectifs stratégiques et aux résultats d'iliad sur le long terme, ainsi qu'en témoigne le lancement, en mars 2019, d'une opération d'actionnariat salarié proposée à environ 8 100 salariés du Groupe en France et en Italie. La participation importante des salariés éligibles souligne leur confiance dans le Groupe et ses perspectives de croissance. À l'issue de cette opération, le FCPE d'actionnariat salarié détient près de 0,5 % du capital de la Société. Par ailleurs, les conditions de performance applicables aux actions de performance attribuées en 2019 sont identiques pour tous les dirigeants mandataires sociaux concernés et certaines fonctions clés de la Société et de ses filiales. Ainsi près de 43 % de l'attribution est soumise à des conditions de performance. Le Conseil d'administration a souhaité élargir les bénéficiaires de ce plan d'intéressement à un plus grand nombre de salariés afin de fidéliser les talents.

Processus de décision

La détermination de la politique de rémunération des mandataires sociaux relève de la responsabilité du Conseil d'administration sur proposition du comité des rémunérations. Les principes directeurs sur lesquels le Conseil d'administration se fonde sont établis dans le cadre du Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF. Le comité des rémunérations revoit régulièrement la structure de la rémunération des mandataires sociaux, l'équilibre entre les différentes composantes de la rémunération, la compétitivité et propose, le cas échéant, les évolutions à apporter.

Le Conseil d'administration porte une attention particulière à la gestion des conflits d'intérêts, en vue de s'assurer que l'ensemble des mandataires sociaux agissent en toutes circonstances dans l'intérêt social de la Société et de l'ensemble des actionnaires.

Ainsi, la détermination des composantes et des montants de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux est effectuée par le comité des rémunérations, composé majoritairement d'administrateurs indépendants et auquel ne participent pas les dirigeants mandataires sociaux.

De plus, les dirigeants mandataires sociaux qui siégeraient également au Conseil d'administration s'abstiendront de prendre part au vote du Conseil d'administration sur les éléments de rémunération les concernant.

Les modalités de gestion des conflits d'intérêts au sein du Conseil d'administration sont par ailleurs détaillées à la section 3.2.1.6.

Mandataires sociaux nouvellement nommés ou dont le mandat est renouvelé

Dans la mesure où un nouveau mandataire social serait nommé en 2020, ou verrait son mandat renouvelé en 2020, les éléments de la rémunération ainsi que les principes et critères prévus pour les mandataires sociaux lui seraient également applicables. Le Conseil d'administration déterminera, sur proposition du comité des nominations et du comité des rémunérations, une rémunération répondant à ces caractéristiques, en cohérence avec celle des mandataires sociaux du Groupe.

En complément des éléments décrits ci-dessous, lorsqu'un dirigeant mandataire social est recruté à l'extérieur du Groupe, le Conseil d'administration pourra décider de l'indemniser de tout ou partie des avantages qu'il a perdus en quittant ses précédentes fonctions.

Évolution pour 2020

À l'occasion de l'évolution de la gouvernance, le Conseil d'administration a décidé de maintenir principalement inchangés les principes de rémunération des mandataires sociaux.

Le président du Conseil d'administration ne percevra, en particulier, aucune rémunération au titre de son mandat.

Dans la mesure où le directeur général est désormais amené à consacrer une partie de son temps aux activités de Holdco II, le Conseil a veillé à allouer sa rémunération entre ses activités opérationnelles au sein du Groupe iliad et de Holdco II, sans que cette situation ne crée de conflits d'intérêts.

Principes spécifiques applicables aux membres du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration a arrêté les principes ci-après présentés relatifs à la détermination de la rémunération des administrateurs.

Seuls les administrateurs indépendants de la Société reçoivent une rémunération à raison de leurs mandats d'administrateurs.

Les règles de répartition de la rémunération due à raison des mandats des administrateurs, arrêtées par le Conseil d'administration, prévoient :

- le versement d'une part fixe de 25 000 euros aux administrateurs en fonction de leur assiduité aux séances du Conseil, étant précisé qu'une pénalité de 1 500 euros peut être appliquée à cette part fixe si un administrateur a plus d'une absence aux réunions du Conseil au cours de l'exercice ;
- versement d'une part variable de 15 000 euros aux administrateurs pour leur participation et leur implication aux travaux des différents comités du Conseil.

L'administrateur représentant les salariés ne reçoit pas de rémunération à raison de son mandat.

Par ailleurs, le président du Conseil d'administration, le vice-président, le directeur général et les directeurs généraux délégués ne perçoivent pas de rémunération à raison de leurs mandats d'administrateur (le cas échéant).

Lorsque les administrateurs ont un contrat de travail avec la Société, en ce compris l'administrateur représentant les salariés, celui-ci est d'une durée indéterminée et prévoit des conditions de résiliation (en ce compris la période de préavis) conformes aux réglementations et accords collectifs applicables.

Principes spécifiques applicables aux dirigeants mandataires sociaux

Structure et répartition de la rémunération annuelle

La rémunération annuelle des dirigeants mandataires sociaux exécutifs se décompose en une rémunération fixe et un intéressement à long terme sous forme d'actions de performance, le cas échéant, sous forme d'attribution d'une rémunération exceptionnelle.

La structure de rémunération des dirigeants mandataires sociaux doit être axée sur la rémunération de la performance avec une part prépondérante de la rémunération à long terme. La rémunération totale est composée comme suit :

- rémunération fixe : environ 15 % de la rémunération totale ;
- rémunération long terme : environ 85 % de la rémunération totale.

Il est précisé qu'aucun dirigeant mandataire social n'a vocation à percevoir de rémunération au titre de son mandat d'administrateur.

Rémunération fixe

La rémunération fixe doit permettre d'attirer aux plus hautes fonctions de direction des talents issus des rangs du Groupe iliad ou, le cas échéant, recrutés à l'extérieur du Groupe. Elle doit également contribuer à leur engagement et à leur fidélisation au service d'un projet à long terme. Elle reflète le niveau de responsabilités du titulaire dans la fonction. Son évolution doit être en fonction du périmètre et du niveau de responsabilité, la performance et le développement du dirigeant mandataire social dans la fonction occupée.

Le Conseil d'administration a décidé que l'évolution de la rémunération fixe du dirigeant mandataire social ne pourrait faire l'objet de révision qu'à intervalle de temps relativement long, conformément au Code AFEP-MEDEF. Toutefois, une révision pourrait intervenir de manière anticipée dans l'hypothèse d'une évolution significative du périmètre de leurs responsabilités.

Rémunération variable, exceptionnelle

À ce jour, le Conseil d'administration a décidé de ne pas mettre en place de rémunération variable au profit du président du Conseil d'administration, du directeur général ou des directeurs généraux délégués. Le Conseil d'administration considère que l'objectif assigné à une rémunération variable visant à inciter les dirigeants mandataires sociaux à atteindre des objectifs de performance en cohérence avec la stratégie du Groupe est atteint par la mise en place de plans d'intéressement long terme.

Les dirigeants mandataires sociaux ne bénéficient pas d'une rémunération exceptionnelle.

En application du deuxième alinéa de l'article L. 225-37-2, III. du Code de commerce, le Conseil d'administration pourra toutefois, sur proposition du comité des rémunérations, décider d'accorder une rémunération exceptionnelle au bénéfice d'un ou plusieurs dirigeants mandataires sociaux, sous réserve du respect des conditions suivantes :

- l'attribution d'une rémunération exceptionnelle ne pourra intervenir qu'en cas de circonstances exceptionnelles (en particulier : opération transformante pour le Groupe) ;
- le principe et les caractéristiques de la rémunération exceptionnelle devront être précisément motivés, en particulier au regard de l'intérêt social du Groupe sur le long terme ;
- le montant de cette rémunération exceptionnelle s'imputera sur le plafond de la rémunération long terme applicable.

Le versement d'une telle rémunération exceptionnelle devra par ailleurs être subordonné à l'approbation de l'assemblée générale des actionnaires dans les conditions prévues par la loi.

Il est rappelé que jusqu'à ce jour, aucune rémunération exceptionnelle n'a été attribuée ou versée aux dirigeants mandataires sociaux.

Rémunération pluriannuelle

Le Conseil d'administration a décidé de ne pas utiliser ce type de mécanisme de rémunération long terme en numéraire souhaitant privilégier des instruments en actions, plus alignés avec les intérêts des actionnaires.

Toutefois, un tel mécanisme pourrait être envisagé si les évolutions réglementaires ou toute autre circonstance rendraient contraignante ou impossible l'utilisation d'un instrument en actions. Dans cette hypothèse, les principes et critères de détermination, de répartition et de plafond d'attribution prévus dans la politique portant sur les plans long terme en actions seront repris dans la structuration d'une telle rémunération variable pluriannuelle selon des modalités adaptées.

Plan d'intéressement long terme

Les plans de rémunération long terme visent à encourager une création de valeur durable pour l'actionnaire et à aligner les intérêts des dirigeants mandataires sociaux avec ceux des actionnaires. Les plans de rémunération à long terme sont une composante fondamentale de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux du Groupe iliad et s'inscrivent dans la culture forte de l'actionnariat salariés que le Groupe souhaite continuer à développer. Les plans de rémunération long terme prennent la forme d'attribution d'actions de performance dans le cadre des articles L. 225-197-1 du Code de commerce.

Ainsi, dans la structure de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, le poids de la composante intéressement long terme est significatif et croissant par niveau de responsabilité. Pour les dirigeants mandataires sociaux, les actions de performance doivent représenter la part prédominante de la rémunération totale afin de représenter un vecteur d'alignement avec les intérêts des actionnaires

Au cours de l'exercice 2020, le Conseil d'administration, sur proposition du comité des rémunérations, pourrait être amené à décider que les dirigeants mandataires sociaux soient étroitement associés à la performance du Groupe au moyen de plans d'incitation long terme, sous forme d'attribution gratuite d'actions de la Société.

Le Conseil d'administration, sur proposition du comité des rémunérations, pourrait être amené à déterminer sur la base des éléments ci-dessous :

- une condition de présence à chaque date d'acquisition afin de garantir l'engagement sur le long terme des bénéficiaires au service de la Société (hors exception qui serait prévue par le règlement du plan et notamment en cas de départ à la retraite, invalidité ou décès et changement de contrôle intervenu dans un délai de deux ans à partir de la date d'attribution) ;
- une période d'acquisition d'une durée moyenne de 3 ans, et l'absence de période de conservation ;
- des conditions de performance (constatées sur une période de deux années minimum) combinant des critères financiers et opérationnels en ligne avec les objectifs stratégiques du Groupe. Le Conseil d'administration veillera à ce que les critères de performance utilisés soient à même de traduire les objectifs de performance opérationnelle et financière du Groupe à moyen et long terme ;
- une obligation de conservation pendant toute la durée de leur mandat d'une quantité des actions définitivement acquises égale à 10 % des actions de performance définitivement acquises.

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, les attributions aux dirigeants mandataires sociaux par la Société sont encadrées par des règles de plafonnement, en termes de volume, fixées par l'assemblée générale des actionnaires. À ce titre, dans le cadre de l'enveloppe globale qui sera fixée par l'assemblée générale des actionnaires en 2020 qui portera sur un montant de 2 % du capital social à la date d'attribution, le nombre d'actions attribuées aux dirigeants mandataires sociaux ne pourrait représenter plus de 40 % du nombre total d'actions attribuées gratuitement.

Conformément au Code AFEP-MEDEF, les dirigeants mandataires sociaux se sont formellement engagés, jusqu'à l'expiration de leur mandat, à ne recourir à aucun mécanisme de couverture du risque des actions attribuées dans le cadre des plans d'intéressement à long terme.

Autres avantages

Aucune disposition de retraite supplémentaire n'est mise en place au profit des dirigeants mandataires sociaux du Groupe.

Les dirigeants mandataires sociaux ne disposent pas d'avantages en nature.

Les dirigeants mandataires sociaux bénéficient au même titre que l'ensemble des salariés des régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé du Groupe iliad.

Aucune indemnité n'a vocation à être due aux dirigeants mandataires sociaux au titre de clauses de non-concurrence.

Contrat de travail

iliad ayant toujours privilégié le développement de talents internes, lorsqu'un salarié est promu aux fonctions de dirigeant mandataire social après au moins dix ans d'ancienneté, son contrat de travail est suspendu dans les conditions prévues au Code AFEP-MEDEF. À ce titre, l'ensemble des directeurs généraux délégués détiennent un contrat de travail à durée indéterminée avec la Société prévoyant des conditions de résiliation (en ce compris la période de préavis) conformes aux réglementations et accords collectifs applicables.

3.4.2.2 Informations relatives à chaque mandataire social

3.4.2.2.1 Dirigeants mandataires sociaux

Les tableaux ci-après récapitulent les éléments de rémunération applicables visés à l'article R.225-29-1 du Code de commerce pour chaque mandataire social.

ÉLÉMENTS D'INFORMATION RELATIFS À M. XAVIER NIEL, PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA SOCIÉTÉ

Éléments de la rémunération soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe	N/A

ÉLÉMENTS D'INFORMATION RELATIFS À M. THOMAS REYNAUD, DIRECTEUR GÉNÉRAL ET ADMINISTRATEUR DE LA SOCIÉTÉ

Éléments de la rémunération soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe	Rémunération fixe arrêtée par le Conseil d'administration du 16 mars 2020 sur proposition du comité des rémunérations. Cette rémunération, inchangée depuis 2009, est allouée entre les activités opérationnelles exercées au sein de Holdco II et celles exercées au sein d'iliad.
Options d'actions, actions de performance ou tout autre élément de rémunération long terme	Proportion décrite au § Structure et répartition de la rémunération annuelle, Périodes d'acquisition et de conservation décrites au § Plan d'intéressement long terme, Contribution aux objectifs de la politique de rémunération décrite au § 3.4.2.1, Principaux objectifs.

ÉLÉMENTS D'INFORMATION RELATIFS À M. RANI ASSAF, DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ DE LA SOCIÉTÉ

Éléments de la rémunération soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe	Rémunération fixe arrêtée par le Conseil d'administration du 27 août 2015 sur proposition du comité des rémunérations.
Options d'actions, actions de performance ou tout autre élément de rémunération long terme	Proportion décrite au § Structure et répartition de la rémunération annuelle, Périodes d'acquisition et de conservation décrites au § Plan d'intéressement long terme, Contribution aux objectifs de la politique de rémunération décrite au § 3.4.2.1, Principaux objectifs.

ÉLÉMENTS D'INFORMATION RELATIFS À M. ANTOINE LEVAVASSEUR, DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ DE LA SOCIÉTÉ

Éléments de la rémunération soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe	Rémunération fixe arrêtée par le Conseil d'administration du 27 août 2015 sur proposition du comité des rémunérations.
Options d'actions, actions de performance ou tout autre élément de rémunération long terme	Proportion décrite au § Structure et répartition de la rémunération annuelle, Périodes d'acquisition et de conservation décrites au § Plan d'intéressement long terme, Contribution aux objectifs de la politique de rémunération décrite au § 3.4.2.1, Principaux objectifs.

3.4.2.2.2 Administrateurs

Au titre de l'exercice 2020, il est prévu le versement d'une somme annuelle totale de 240 000 euros aux administrateurs, selon les modalités suivantes :

Mandats	Part fixe/part variable
Président	Le président du Conseil d'administration ne perçoit pas de rémunération à raison de son mandat.
Vice-président	Le vice-président du Conseil d'administration ne perçoit pas de rémunération à raison de son mandat.
Administrateurs indépendants	Part fixe : 25 000 €
Autres administrateurs	0
Membre de comités	Part variable : 15 000 €

Aucun administrateur n'a vocation à recevoir de rémunération ou d'avantages au titre de son mandat autres que ceux visés ci-dessus.

3.4.3 TABLEAU DES RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES AFEP-MEDEF

TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL (TABLEAU 1 NOMENCLATURE AMF)

En euros	2019	2018
Maxime Lombardini		
Rémunérations dues au titre de l'exercice	384 000	384 000 (1)
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
Valorisation des actions attribuées gratuitement	926 100	1 804 752
TOTAL	**1 310 100**	**2 188 752**
Thomas Reynaud		
Rémunérations dues au titre de l'exercice	384 000	384 000 (2)
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
Valorisation des actions attribuées gratuitement	1 955 100	1 804 752
TOTAL	**2 339 100**	**2 188 752**
Rani Assaf		
Rémunérations dues au titre de l'exercice	189 000	189 000
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
Valorisation des actions attribuées gratuitement	926 100	1 804 752
TOTAL	**1 115 100**	**1 993 752**
Alexis Bidinot (3)		
Rémunérations dues au titre de l'exercice	189 075	200 400
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
Valorisation des actions attribuées gratuitement	0	1 804 752
TOTAL	**189 075**	**2 005 152**
Antoine Levavasseur		
Rémunérations dues au titre de l'exercice	189 000	189 000
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
Valorisation des actions attribuées gratuitement	926 100	1 804 752
TOTAL	**1 115 100**	**1 993 752**

En euros	2019	2018
Xavier Niel		
Rémunérations dues au titre de l'exercice	189 000	189 000
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
Valorisation des actions attribuées gratuitement	N/A	N/A
TOTAL	**189 000**	**189 000**
Cyril Poidatz		
Rémunérations dues au titre de l'exercice	N/A	70 161 (4)
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
Valorisation des actions attribuées gratuitement	N/A	N/A
TOTAL	**N/A**	**70 161**

(1) Rémunération totale perçue en 2018 (au titre du mandat de président du Conseil depuis le 21 mai 2018 et au titre du mandat de directeur général jusqu'au 21 mai 2018).
(2) Rémunération totale perçue en 2018 (au titre du mandat de directeur général depuis le 21 mai 2018 et au titre du mandat de directeur général délégué jusqu'au 21 mai 2018).
(3) M. Bidinot a démissionné le 9 décembre 2019. La rémunération indiquée est celle perçue jusqu'au 9 décembre 2019.
(4) Rémunération perçue en 2018 jusqu'au 21 mai 2018, date à laquelle M. Cyril Poidatz a démissionné de son mandat de président du Conseil d'administration.

RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DE CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL (TABLEAU 2 NOMENCLATURE AMF)

Maxime Lombardini Président du Conseil d'administration * *Montant versé en euros*	2019		2018 **	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	384 000	384 000	384 000	384 000
Rémunération variable annuelle	-	-	-	-
Rémunération variable pluriannuelle	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantages en nature	-	-	-	-
TOTAL	**384 000**	**384 000**	**384 000**	**384 000**

* *Depuis le 16 mars 2020, M. Maxime Lombardini est vice-président du conseil d'administration.*
** *Rémunération totale perçue en 2018 (au titre du mandat de président du Conseil d'administration depuis le 21 mai 2018 et au titre du mandat de directeur général jusqu'au 21 mai 2018).*

Thomas Reynaud Directeur général *Montant versé en euros*	2019		2018 *	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	384 000	384 000	384 000	384 000
Rémunération variable annuelle	-	-	-	-
Rémunération variable pluriannuelle	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantages en nature	-	-	-	-
TOTAL	**384 000**	**384 000**	**384 000**	**384 000**

* *Rémunération totale perçue en 2018 (au titre du mandat de directeur général depuis le 21 mai 2018 et au titre du mandat de directeur général délégué jusqu'au 21 mai 2018).*

Rani Assaf Directeur général délégué *Montant versé en euros*	2019		2018	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	189 000	189 000	189 000	189 000
Rémunération variable annuelle	-	-	-	-
Rémunération variable pluriannuelle	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantages en nature	-	-	-	-
TOTAL	**189 000**	**189 000**	**189 000**	**189 000**

Alexis Bidinot (1) Directeur général délégué *Montant versé en euros*	2019		2018	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	189 075	189 075	200 400	200 400
Rémunération variable annuelle	-	-	-	-
Rémunération variable pluriannuelle	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantages en nature	-	-	-	-
TOTAL	**189 075**	**189 075**	**200 400**	**200 400**

(1) M. Bidinot a démissionné de ses fonctions le 9 décembre 2019.

Antoine Levavasseur Directeur général délégué *Montant versé en euros*	2019		2018	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	189 000	189 000	189 000	189 000
Rémunération variable annuelle	-	-	-	-
Rémunération variable pluriannuelle	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantages en nature	-	-	-	-
TOTAL	**189 000**	**189 000**	**189 000**	**189 000**

Xavier Niel Directeur général délégué * *Montant versé en euros*	2019		2018	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	189 000	189 000	189 000	189 000
Rémunération variable annuelle	-	-	-	-
Rémunération variable pluriannuelle	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantages en nature	-	-	-	-
TOTAL	**189 000**	**189 000**	**189 000**	**189 000**

* *Depuis le 16 mars 2020, M. Xavier Niel est président du conseil d'administration d'iliad.*

Cyril Poidatz Président du Conseil d'administration *Montant versé en euros*	2019		2018	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe *	N/A	N/A	70 161	70 161
Rémunération variable annuelle	N/A	N/A	-	-
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	N/A	-	-
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	-	-
Jetons de présence	N/A	N/A	-	-
Avantages en nature	N/A	N/A	-	-
TOTAL	**N/A**	**N/A**	**70 161**	**70 161**

* *Rémunération perçue jusqu'au 21 mai 2018.*

Attribution de stock-options

La Société a mené, pendant de nombreuses années, une politique régulière de distribution d'options de souscription d'actions. Les plans mis en place ont contribué à fidéliser les dirigeants mandataires sociaux et des centaines de collaborateurs du Groupe et favoriser leur engagement sur le long terme.

OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS ATTRIBUÉES À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL PAR LA SOCIÉTÉ ET PAR TOUTE SOCIÉTÉ DU GROUPE EN 2018 ET 2019 (TABLEAU 4 NOMENCLATURE AMF)

Nom du dirigeant	Date du plan	Nature des options	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice	Période d'exercice
Cyril Poidatz	Aucune attribution n'a été réalisée au cours des exercices 2018 et 2019 au profit de dirigeants mandataires sociaux					
Maxime Lombardini						
Rani Assaf						
Antoine Levavasseur						
Xavier Niel						
Thomas Reynaud						
Alexis Bidinot *						

* *M. Bidinot a démissionné de ses fonctions le 9 décembre 2019.*

Il n'existe aucun instrument de couverture sur les options reçues par les dirigeants mandataires sociaux qui aurait été déclaré à la Société.

OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS LEVÉES PAR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EN 2019 (TABLEAU 5 NOMENCLATURE AMF)

Nom du dirigeant mandataire social	Date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice
Cyril Poidatz			
Maxime Lombardini			
Rani Assaf			
Antoine Levavasseur		Néant	
Xavier Niel			
Thomas Reynaud			
Alexis Bidinot*			

** M. Bidinot a démissionné de ses fonctions le 9 décembre 2019.*

OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS LEVÉES PAR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EN 2018 (TABLEAU 5 NOMENCLATURE AMF)

Nom du dirigeant mandataire social	Date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice
Cyril Poidatz	-	-	-
Maxime Lombardini	05/11/2008	3 196	53,79 €
Rani Assaf	-	-	-
Antoine Levavasseur	-	-	-
Xavier Niel	-	-	-
Thomas Reynaud	-	-	-
Alexis Bidinot *	-	-	-

** M. Bidinot a démissionné de ses fonctions le 9 décembre 2019.*

Il est précisé que conformément aux dispositions de l'article L. 225-185 du Code de commerce, concernant les options de souscription ou d'achat d'actions accordées aux mandataires sociaux, le Conseil d'administration a fixé la quantité des actions issues de levées d'options que lesdits mandataires, ayant cette qualité à la date d'attribution, sont tenus de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions.

Les options de souscription d'actions consenties aux dix premiers salariés non-mandataires sociaux attributaires et levées par ces derniers figurent dans le tableau ci-après.

OPTIONS DE SOUSCRIPTION CONSENTIES OU LEVÉES PAR LES SALARIÉS EN 2019 (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 du 05/11/2008	Plan du 30/08/2010	Plan du 07/11/2011
Options consenties, durant l'exercice, par la Société et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux dix salariés de la Société et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'options ainsi consenties est plus élevé	Néant	-	-	-	-
Options détenues sur la Société et les sociétés visées précédemment, levées, durant l'exercice, par les dix salariés de la Société et de ces sociétés, dont le nombre d'options ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé	25 976	73,67	-	16 451	9 525

HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS – SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2019 (TABLEAU 8 NOMENCLATURE AMF)

	Plan du 05/11/2008	Plan du 05/11/2008	Plan du 30/08/2010	Plan du 07/11/2011
Date d'autorisation par l'assemblée	29/05/2008	29/05/2008	29/05/2008	24/05/2011
Date du Conseil d'administration	05/11/2008	05/11/2008	30/08/2010	07/11/2011
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées	80 000	516 600	610 500 *	404 800
Nombre total de bénéficiaires	1	120	160	117
Dont mandataires sociaux	Maxime Lombardini	Thomas Reynaud (80 000)	N/A	N/A
Point de départ de l'exercice des options	05/11/2013	05/11/2013	1ère tranche * 29/08/2014 2ème tranche * 29/08/2015	06/11/2016
Date d'expiration	04/11/2018	04/11/2018	29/08/2020	06/11/2021
Prix de souscription ou d'achat *(en euros)*	53,79	53,79	67,67	84,03
Nombre d'actions exercées	80 000	463 600	366 552	185 527
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées ou caduques	0	53 000	131 820	26 400
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes en fin d'exercice	0	0	90 743	174 528
Effet dilutif	0,00 %	0,00 %	0,15 %	0,29 %

* *Exerçable à hauteur de 30 % pour la 1ère tranche et 70 % pour la 2ème tranche.*

Attribution d'actions gratuites

Attribution d'actions iliad sous conditions de performance

2019

Conformément à l'autorisation accordée par l'assemblée générale du 16 mai 2018, le Conseil d'administration du 22 novembre 2019 a, sur proposition du comité des rémunérations, autorisé un plan d'attribution gratuite d'actions portant sur un montant total de 282 550 actions, soit environ 0,5 % du capital social de la Société à cette date, au profit de 184 salariés et mandataires sociaux du Groupe.

Les actions gratuites attribuées auront une période d'acquisition de deux à cinq ans, sans période de conservation légale, et seront acquises par les bénéficiaires dans les proportions et aux dates suivantes :

- 30 % des actions attribuées au 30 novembre 2021 ;
- 40 % des actions attribuées au 30 novembre 2022 ; et
- 30 % des actions attribuées au 30 novembre 2023.

L'attribution définitive de la totalité des actions est également subordonnée à une condition de présence (à chaque date d'acquisition) appliquée à l'ensemble des bénéficiaires, sauf exceptions prévues par le règlement du plan (notamment en cas de décès ou d'incapacité).

Dans le cadre de ce plan, le volume d'actions soumises à des conditions de performance s'élève à 116 000 actions, dont 46 000 actions au profit des dirigeants mandataires sociaux de la Société (M. Thomas Reynaud, M. Rani Assaf, M. Antoine Levavasseur et M. Maxime Lombardini). Le Conseil d'administration de la Société a considéré que les mécanismes de rémunération en actions, soumis à des conditions de performance, étaient adaptés à la fonction de dirigeant mandataire social ou d'autres fonctions clés de l'entreprise, au vu du niveau de responsabilité ainsi que de la capacité de ces personnes à contribuer directement à la performance long terme de l'entreprise de manière alignée avec l'intérêt des actionnaires. Pour ces derniers, l'attribution définitive des actions de performance est soumise aux conditions de performance, opérationnelles et financières suivantes :

- l'acquisition des actions au 30 novembre 2021 est subordonnée à la réalisation de la condition de performance suivante : la différence entre l'*EBITDAaL* et le Capex (hors fréquences) du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2020 devra être au moins égale à la différence entre l'*EBITDAaL* et le Capex (hors fréquences) du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 ;
- l'acquisition des actions au 30 novembre 2022 est subordonnée à la réalisation des conditions de performance suivantes : (i) pour 50 % des actions, le nombre total d'abonnés fibre devra être supérieur ou égal à 3 000 000 à la date du 30 juin 2022 ; et (ii) pour 50 % des actions, la marge d'*EBITDAaL* du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2021 devra être supérieure ou égale à la marge d'*EBITDAaL* du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 ; et
- l'acquisition des actions au 30 novembre 2023 est subordonnée à la réalisation de la condition de performance suivante : le nombre total d'abonnés fibre devra être supérieur ou égal à 3 700 000 à la date du 30 juin 2023.

Par ailleurs, le Conseil d'administration de la Société a imposé à chaque dirigeant mandataire social de conserver au nominatif jusqu'à la fin de son mandat une quantité d'actions correspondant à 10 % des actions acquises. Conformément au Code AFEP-MEDEF, les dirigeants mandataires sociaux se sont engagés formellement à ne pas recourir à des mécanismes de couverture des actions de performance reçues de la Société.

ACTIONS ATTRIBUÉES GRATUITEMENT À CHAQUE MANDATAIRE SOCIAL DURANT L'EXERCICE 2019 (TABLEAU 6 NOMENCLATURE AMF)

Actions attribuées gratuitement par l'assemblée générale des actionnaires durant l'exercice à chaque mandataire social par l'émetteur	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
Maxime Lombardini	22/11/2019	2 700 3 600 2 700	277 830 370 440 277 830	30/11/2021 30/11/2022 30/11/2023	30/11/2021 30/11/2022 30/11/2023	Cf. paragraphe ci-dessus
Thomas Reynaud	22/11/2019	5 700 7 600 5 700	586 530 782 040 586 530	30/11/2021 30/11/2022 30/11/2023	30/11/2021 30/11/2022 30/11/2023	Cf. paragraphe ci-dessus
Rani Assaf	22/11/2019	2 700 3 600 2 700	277 830 370 440 277 830	30/11/2021 30/11/2022 30/11/2023	30/11/2021 30/11/2022 30/11/2023	Cf. paragraphe ci-dessus
Alexis Bidinot*	22/11/2019	0	0	30/11/2021 30/11/2022 30/11/2023	30/11/2021 30/11/2022 30/11/2023	Cf. paragraphe ci-dessus
Antoine Levavasseur	22/11/2019	2 700 3 600 2 700	277 830 370 440 277 830	30/11/2021 30/11/2022 30/11/2023	30/11/2021 30/11/2022 30/11/2023	Cf. paragraphe ci-dessus
Xavier Niel	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Cyril Poidatz	N/A	-	-	-	-	
Bertille Burel	N/A	-	-	-	-	-
Virginie Calmels	N/A	-	-	-	-	-
Marie-Christine Levet	N/A	-	-	-	-	-
Orla Noonan	N/A	-	-	-	-	-
Pierre Pringuet	N/A	-	-	-	-	-
Olivier Rosenfeld	N/A	-	-	-	-	-
Corinne Vigreux	N/A	-	-	-	-	-

** M. Bidinot a démissionné de ses fonctions le 9 décembre 2019.*

2018

Conformément à l'autorisation accordée par l'assemblée générale du 16 mai 2018, le Conseil d'administration du 10 décembre 2018, sur proposition du comité des nominations et des rémunérations, a décidé d'attribuer des actions de performance au profit de 122 salariés et mandataires sociaux du Groupe pour un volume total de 303 852 actions.

Les actions de performances sont attribuées aux bénéficiaires en quatre tranches successives de 25 % maximum à l'issue de périodes d'acquisition de trois à six ans, sans période de conservation.

L'acquisition des actions se fera sous réserve de l'atteinte de conditions de performance à chacune des dates d'acquisition suivantes :

- 30 septembre 2021 : l'acquisition des actions de la première tranche de 25 % est subordonnée à la réalisation des conditions de performance attachées à la première période d'acquisition :
  - pour 50 % des actions, l'*Ebitda* France diminué du montant des dépenses d'investissement (CAPEX) réalisés en France (hors activités B2B) devra être supérieur ou égal à un milliard d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2020, et
  - pour 50 % des actions, la marge d'*Ebitda* France (hors vente d'équipements [1] pour l'exercice clos le 31 décembre 2020 devra être supérieure à 40 % ;
- 30 septembre 2022 : l'acquisition des actions de la deuxième tranche est subordonnée à la réalisation de la condition de performance attachée à la deuxième période d'acquisition : la marge d'*Ebitda* France (hors vente d'équipements) pour l'exercice clos le 31 décembre 2021 devra être supérieure (ou égale) à la marge d'*Ebitda* France (hors vente d'équipements) pour l'exercice clos le 31 décembre 2020 ;
- 30 septembre 2023 : l'acquisition des actions de la troisième tranche est subordonnée à la réalisation des conditions de performance attachées à la troisième période d'acquisition :
  - pour 50 % des actions, le nombre total d'abonnés fibre en France devra être supérieur (ou égal) à 3 millions à la date du 1er septembre 2023, et
  - pour 50 % des actions, le nombre total d'abonnés mobile en Italie devra être supérieur (ou égal) à 6 millions à la date du 1er septembre 2023 ;

(1) En ce inclus notamment les ventes de box ou de terminaux mobiles.

- 30 septembre 2024 : l'acquisition des actions de la quatrième tranche est subordonnée à la réalisation des conditions de performance attachées à la quatrième période d'acquisition :
  - pour 50 % des actions, le nombre total d'abonnés fibre en France devra être supérieur (ou égal) à 3,5 millions à la date du 1er septembre 2024, et
  - pour 50 % des actions, le chiffre d'affaires des activités du Groupe en Italie devra être supérieur (ou égal) à 500 millions d'euros au 30 juin 2024.

Les dirigeants mandataires sociaux seront tenus de conserver au nominatif au moins dix pour cent (10 %) des actions de performance acquises à l'issue de chaque période d'acquisition.

En outre, la présence des bénéficiaires dans le Groupe est obligatoire à chaque date d'acquisition, sauf départ à la retraite, décès, invalidité ou changement de contrôle intervenu dans un délai de deux ans à partir de la date d'attribution.

ACTIONS ATTRIBUÉES GRATUITEMENT À CHAQUE MANDATAIRE SOCIAL DURANT L'EXERCICE 2018 (TABLEAU 6 NOMENCLATURE AMF)

Actions attribuées gratuitement par l'assemblée générale des actionnaires durant l'exercice à chaque mandataire social par l'émetteur	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
Maxime Lombardini	10/12/2018	5 250 5 250 5 250 5 250	451 185 451 185 451 185 451 185	30/09/2021 30/09/2022 30/09/2023 30/09/2024	30/09/2021 30/09/2022 30/09/2023 30/09/2024	Cf. paragraphe ci-dessus
Thomas Reynaud	10/12/2018	5 250 5 250 5 250 5 250	451 185 451 185 451 185 451 185	30/09/2021 30/09/2022 30/09/2023 30/09/2024	30/09/2021 30/09/2022 30/09/2023 30/09/2024	Cf. paragraphe ci-dessus
Rani Assaf	10/12/2018	5 250 5 250 5 250 5 250	451 185 451 185 451 185 451 185	30/09/2021 30/09/2022 30/09/2023 30/09/2024	30/09/2021 30/09/2022 30/09/2023 30/09/2024	Cf. paragraphe ci-dessus
Alexis Bidinot *	10/12/2018	5 250 5 250 5 250 5 250	451 185 451 185 451 185 451 185	30/09/2021 30/09/2022 30/09/2023 30/09/2024	30/09/2021 30/09/2022 30/09/2023 30/09/2024	Cf. paragraphe ci-dessus
Antoine Levavasseur	10/12/2018	5 250 5 250 5 250 5 250	451 185 451 185 451 185 451 185	30/09/2021 30/09/2022 30/09/2023 30/09/2024	30/09/2021 30/09/2022 30/09/2023 30/09/2024	Cf. paragraphe ci-dessus
Xavier Niel	N/A	-	-	-	-	-
Cyril Poidatz	N/A	-	-	-	-	
Bertille Burel	N/A	-	-	-	-	-
Virginie Calmels	N/A	-	-	-	-	-
Marie-Christine Levet	N/A	-	-	-	-	-
Orla Noonan	N/A	-	-	-	-	-
Pierre Pringuet	N/A	-	-	-	-	-
Olivier Rosenfeld	N/A	-	-	-	-	-
Corinne Vigreux	N/A	-	-	-	-	-

** M. Bidinot a démissionné de ses fonctions le 9 décembre 2019.*

2017

Conformément à l'autorisation accordée par l'assemblée générale du 19 mai 2016, le Conseil d'administration du 30 août 2017, sur proposition du comité des nominations et des rémunérations, a décidé d'attribuer des actions de performance au profit de 61 salariés et mandataires sociaux du Groupe pour un volume total de 293 360 actions.

Les actions de performances sont attribuées aux bénéficiaires par tranches successives (soit 40 %, 10 %, 10 % et 40 % des actions attribuées) à l'issue de périodes d'acquisition de trois à six ans, sans période de conservation.

L'acquisition des actions à l'issue de chacune des dates d'acquisition ci-après se fera sous réserve de l'atteinte de conditions de performance :

- 30 octobre 2020 : la marge d'*Ebitda* France (hors ventes de Freebox V7) pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 devra être supérieure à la marge d'*Ebitda* France pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 ;
- 30 octobre 2021 : la marge d'*Ebitda* France pour l'exercice clos le 31 décembre 2020 (hors ventes de Freebox V7) devra être supérieure à 40 % ;
- 30 octobre 2022 : le nombre total d'abonnés fibre doit être supérieur à 1,7 million à la date du 1er octobre 2022 ;
- 30 octobre 2023, le nombre total d'abonnés fibre doit être supérieur à 2,5 millions à la date du 1er octobre 2023.

Les dirigeants mandataires sociaux seront tenus de conserver au nominatif au moins dix pour cent (10 %) des actions de performance acquises à l'issue de chaque période d'acquisition.

En outre, la présence des bénéficiaires dans le Groupe est obligatoire à la date d'acquisition, sauf départ à la retraite, décès, invalidité ou changement de contrôle intervenu dans un délai de deux ans à partir de la date d'attribution.

ACTIONS ATTRIBUÉES GRATUITEMENT À CHAQUE MANDATAIRE SOCIAL DURANT L'EXERCICE 2017 (TABLEAU 6 NOMENCLATURE AMF)

Actions attribuées gratuitement par l'assemblée générale des actionnaires durant l'exercice à chaque mandataire social par l'émetteur	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
Cyril Poidatz	30/08/2017	8 000 2 000 2 000 8 000	1 227 760 306 940 306 940 1 227 760	30/10/2020 30/10/2021 30/10/2022 30/10/2023	30/10/2020 30/10/2021 30/10/2022 30/10/2023	Cf paragraphe ci-dessus
Maxime Lombardini	30/08/2017	8 492 2 123 2 123 8 492	1 303 267 325 817 325 816 1 303 267	30/10/2020 30/10/2021 30/10/2022 30/10/2023	30/10/2020 30/10/2021 30/10/2022 30/10/2023	Cf paragraphe ci-dessus
Rani Assaf	30/08/2017	8 000 2 000 2 000 8 000	1 227 760 306 940 306 940 1 227 760	30/10/2020 30/10/2021 30/10/2022 30/10/2023	30/10/2020 30/10/2021 30/10/2022 30/10/2023	Cf paragraphe ci-dessus
Antoine Levavasseur	30/08/2017	8 000 2 000 2 000 8 000	1 227 760 306 940 306 940 1 227 760	30/10/2020 30/10/2021 30/10/2022 30/10/2023	30/10/2020 30/10/2021 30/10/2022 30/10/2023	Cf paragraphe ci-dessus
Xavier Niel	N/A	-	-	-	-	-
Thomas Reynaud	30/08/2017	8 492 2 123 2 123 8 492	1 303 267 325 817 325 816 1 303 267	30/10/2020 30/10/2021 30/10/2022 30/10/2023	30/10/2020 30/10/2021 30/10/2022 30/10/2023	Cf paragraphe ci-dessus
Bertille Burel	N/A	-	-	-	-	-
Virginie Calmels	N/A	-	-	-	-	-
Marie-Christine Levet	N/A	-	-	-	-	-
Orla Noonan	N/A	-	-	-	-	-
Pierre Pringuet	N/A	-	-	-	-	-
Olivier Rosenfeld	N/A	-	-	-	-	-
Corinne Vigreux	N/A	-	-	-	-	-

HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS GRATUITES D'ACTIONS ILIAD (TABLEAU 10 NOMENCLATURE AMF)

		Information sur les actions attribuées gratuitement		
		Plan n° 1	**Plan n° 2**	**Plan n° 3**
Date d'assemblée		19/05/2016	16/05/2018	16/05/2018
Date du Conseil d'administration		30/08/2017	10/12/2018	22/11/2019
Nombre total d'actions attribuées gratuitement		293 360	303 852	282 550
Dont mandataires sociaux		*102 460*	*105 000*	*46 000*
Maxime Lombardini		*21 230*	*21 000*	*9 000*
Thomas Reynaud		*21 230*	*21 000*	*19 000*
Rani Assaf		*20 000*	*21 000*	*9 000*
*Alexis Bidinot **		*N/A*	*21 000*	*0*
Antoine Levavasseur		*20 000*	*21 000*	*9 000*
Xavier Niel		*0*	*0*	*N/A*
Cyril Poidatz		*20 000*	*N/A*	*N/A*
Date d'acquisition des actions	Tranche 1 : Tranche 2 : Tranche 3 : Tranche 4 :	30/10/2020 30/10/2021 30/10/2022 30/10/2023	30/09/2021 30/09/2022 30/09/2023 30/09/2024	30/11/2021 30/11/2022 30/11/2023 N/A
Date de fin de période de conservation	Tranche 1 : Tranche 2 : Tranche 3 : Tranche 4 :	N/A N/A N/A N/A	N/A N/A N/A N/A	N/A N/A N/A
Nombre d'actions souscrites au 31 décembre 2019		0	0	0
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques		0	17 096	0
Actions attribuées gratuitement restantes en fin d'exercice		293 360	286 756	282 550

** M. Bidinot a démissionné de ses fonctions le 9 décembre 2019.*

ACTIONS ATTRIBUÉES GRATUITEMENT DEVENUES DISPONIBLES POUR CHAQUE MANDATAIRE SOCIAL EN 2019 ET 2018 (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**
Cyril Poidatz			
Maxime Lombardini			
Rani Assaf			
Antoine Levavasseur			
Xavier Niel			
Thomas Reynaud		N/A	
Virginie Calmels			
Marie-Christine Levet			
Orla Noonan			
Pierre Pringuet			
Corinne Vigreux			

Actions gratuites Free Mobile

En 2010, le Conseil d'administration d'iliad a décidé de mettre en place un schéma d'intéressement au profit des salariés et dirigeants mandataires sociaux de la société Free Mobile afin de les associer spécifiquement au succès du lancement de l'activité mobile en France. Trois plans d'attribution gratuite d'actions ont été mis en place en mai 2010, en décembre 2010, puis en novembre 2011 au profit de 23 salariés et mandataires sociaux de la société Free Mobile et ont porté sur 5 % du capital social de la Société. Dans ce cadre, 2,9 % du capital de Free Mobile a été attribué au profit des dirigeants mandataires sociaux.

Ces attributions sont devenues définitives au terme d'une période d'acquisition de deux ans, suivie d'une période de conservation de deux années supplémentaires. Les dirigeants mandataires sociaux sont tenus de conserver au nominatif au moins 5 % des actions gratuites issues de l'attribution jusqu'à la cessation effective de leurs fonctions.

Dans le cadre de ce schéma d'intéressement, le Conseil d'administration, dans ses réunions du 3 mai 2010 et du 6 mars 2014, a autorisé la signature des conventions suivantes entre la Société et les mandataires sociaux :

- un pacte d'actionnaires dont l'objectif est de fixer les droits et obligations des mandataires sociaux et de la Société en relation avec les cessions d'actions de Free Mobile. Ce pacte prévoit notamment une période d'incessibilité des actions de cinq années supplémentaires à l'issue de la période de conservation initiale de deux ans, portant l'obligation de conservation totale des actions à neuf ans, hors offre de liquidité anticipée proposée à l'initiative d'iliad. Ce pacte prévoit également une promesse d'achat de la totalité des actions Free Mobile détenues par les mandataires sociaux par iliad, exerçable par les mandataires sociaux entre le 1er juillet 2019 et le 31 décembre 2019. Il prévoit également une promesse de vente des actions Free Mobile détenues par les mandataires sociaux au profit d'iliad, exerçable à compter du 1er juillet 2019 jusqu'à l'expiration du pacte. Dans ces deux hypothèses, la détermination du prix de cession des actions se ferait sur la base de travaux de valorisation effectués par un expert indépendant. Le paiement du prix de cession se ferait en actions iliad, sous réserve que l'assemblée générale des actionnaires d'iliad autorise ledit paiement en actions, soit dans le cadre d'un programme de rachat d'actions (résolution 18 de l'AG du 21 mai 2019), soit dans le cadre d'un apport en nature des actions Free Mobile par les mandataires sociaux à iliad (résolution 25 de l'AG du 21 mai 2019) ;
- une promesse de vente d'actions au profit d'iliad par laquelle le mandataire social s'engage à céder les actions Free Mobile à un prix fixé à dire d'expert, avec le cas échéant application d'une décote variant en fonction de la circonstance de départ du mandataire social ;
- une promesse d'achat d'actions au profit du mandataire social par laquelle iliad s'engage à acquérir les actions Free Mobile détenues par le mandataire à un prix fixé à dire d'expert indépendant en fonction de la circonstance de départ du mandataire social.

Plusieurs mécanismes de liquidité anticipée partielle en numéraire ont été autorisés par le Conseil d'administration d'iliad au bénéfice des titulaires d'actions gratuites Free Mobile. Ces offres de liquidités ont donné lieu à l'acquisition par iliad d'actions Free Mobile auprès des titulaires d'actions Free Mobile, sur la base d'une évaluation établie à dire d'expert (Accuracy) pour un prix compris entre 9,73 euros (en 2015) et 17,78 euros (en 2018) par action Free Mobile. Au 31 décembre 2018, les dirigeants mandataires sociaux détenaient encore 5 385 809 actions Free Mobile et les salariés détenaient 4 488 794 actions Free Mobile (représentant respectivement 1,47 % et 1,22 % du capital de Free Mobile).

Le 14 juin 2019, le Conseil d'administration de la Société, après examen des recommandations du comité des rémunérations, a autorisé la mise en œuvre de la liquidité des actions Free Mobile prévue par le pacte d'actionnaires signé en 2010, par l'exercice de la promesse de vente des actions stipulée au profit de la Société.

Conformément au pacte, la liquidité a été réalisée exclusivement en titres iliad et la valorisation des actions Free Mobile a été effectuée par un expert indépendant (le cabinet Accuracy) sur la base d'une approche multicritères (multiple d'*Ebitda*, *Ebitda*-Capex…). Le Conseil d'administration a nommé, sur recommandation des administrateurs indépendants, un second cabinet d'expert (le cabinet Ledouble) afin d'apporter un degré de confort supplémentaire aux actionnaires d'iliad. La valeur des actions Free Mobile ressort à 11,70 euros et la parité d'échange est de 8,9 actions Free Mobile pour une action de la Société. Les experts désignés ont considéré que le rapport d'échange présentait un caractère équitable pour les actionnaires d'iliad.

iliad a ainsi échangé, courant juillet, les actions Free Mobile contre 954 046 actions de la Société à 9 salariés et 5 mandataires sociaux (lesdits dirigeants mandataires sociaux ayant cédé 4 856 356 actions Free Mobile – sur les 5 385 809 actions qu'ils détenaient au 31 décembre 2018 – et ont ainsi reçu 545 655 actions iliad).

Ce mécanisme de liquidité a été mis en œuvre dans le cadre du programme de rachat d'actions (résolution 18 de l'assemblée générale du 21 mai 2019). À l'issue de cette transaction, iliad détient 99,62 % de Free Mobile.

Actions gratuites devenues disponibles pour chaque dirigeant mandataire social à raison du mandat exercé au sein de la société Free Mobile	N° et date du plan	Nombre d'actions détenues par les dirigeants mandataires sociaux au 31 décembre 2019 *	Conditions d'acquisition
Cyril Poidatz	12/05/2010	91 285	N/A
Maxime Lombardini	12/05/2010	127 799	N/A
Rani Assaf	12/05/2010	91 285	N/A
Antoine Levavasseur	12/05/2010	91 285	N/A
Xavier Niel	N/A	N/A	N/A
Thomas Reynaud	12/05/2010	127 799	N/A
TOTAL		**529 453**	

* *Actions attribuées définitivement le 12 mai 2012 et disponibles depuis le 12 mai 2014 (fin de la période de conservation). Au 31 décembre 2019, 0,15 % du capital social de la société Free Mobile est détenu par les mandataires sociaux de la société Free Mobile au titre de leur obligation de conservation et 0,23 % par les salariés.*

HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS GRATUITES D'ACTIONS FREE MOBILE – SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2019 (TABLEAU 10 NOMENCLATURE AMF)

	Information sur les actions attribuées gratuitement		
Date d'assemblée	**Plan n° 1**	**Plan n° 2**	**Plan n° 3**
Date du Conseil d'administration	12/05/2010	20/12/2010	14/11/2011
Nombre total d'actions attribuées gratuitement	13 875 272	2 921 104	1 460 551
Dont mandataires sociaux *	10 589 024		
Cyril Poidatz	1 825 694	0	0
Maxime Lombardini	2 555 971	0	0
Rani Assaf	1 825 694	0	0
Antoine Levavasseur	1 825 694	0	0
Xavier Niel	0	0	0
Thomas Reynaud	2 555 971	0	0
Date d'acquisition des actions	12/05/2012	20/12/2012	14/11/2013
Date de fin de période de conservation	12/05/2014	20/12/2014	14/11/2015
Nombre d'actions souscrites au 31 décembre 2019	529 453	0	854 075
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	0	365 138	87 633
Actions attribuées gratuitement restantes en fin d'exercice	0	0	0

* *Attribution réalisée à raison de leur mandat social au sein de la société Free Mobile.*

Engagements pris à l'égard des dirigeants mandataires sociaux

CUMUL CONTRAT DE TRAVAIL ET MANDAT SOCIAL (TABLEAU 11 NOMENCLATURE AMF)

Dirigeants Mandataires Sociaux	**Contrat de travail**		**Régime de retraite à prestations définies**		**Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions**		**Indemnités relatives à une clause de non-concurrence**	
	Oui	**Non**	**Oui**	**Non**	**Oui**	**Non**	**Oui**	**Non**
Xavier Niel *Président du Conseil d'administration*		X		X		X		X
Thomas Reynaud (1) *Directeur général*	X			X		X		X
Rani Assaf *Directeur général délégué*	X			X		X		X
Alexis Bidinot (2) *Directeur général délégué*	X			X		X		X
Antoine Levavasseur *Directeur général délégué*	X			X		X		X

(1) Contrat de travail suspendu depuis le 21 mai 2018.
(2) Alexis Bidinot a démissionné le 9 décembre 2019 de son mandat de directeur général délégué.

L'élaboration d'une stratégie performante sur le long terme nécessite à la fois une connaissance approfondie du marché, du contexte concurrentiel et des technologies mais également de la culture du Groupe. C'est pour cette raison qu'iliad a toujours privilégié le développement de talents internes. Lorsqu'un salarié, ayant une ancienneté d'au moins 10 ans au sein de la Société, est promu aux fonctions de dirigeant mandataire social, il apparaît pertinent de procéder à une suspension de son contrat de travail dans les conditions prévues au Code AFEP-MEDEF. Cette solution permet en effet d'éviter d'avoir recours à la démission d'un salarié ou d'entamer une procédure de rupture conventionnelle à l'égard d'un salarié qui justifie d'un parcours réussi au sein du Groupe.

À ce titre, l'ensemble des directeurs généraux délégués détiennent un contrat de travail avec la Société. Ces contrats ne contiennent aucune clause ayant une incidence sur leur rémunération (e.g. indemnité en cas de départ, etc.).

Il est par ailleurs précisé à toutes fins utiles que les rémunérations des directeurs généraux délégués présentées dans le présent chapitre 3.4.3 incluent les éléments de rémunération dus ou versés au titre de leurs contrats de travail.

Enfin, il est précisé qu'il n'existe au sein de la Société :

- aucun régime de retraite spécifique aux dirigeants mandataires sociaux ;
- aucun système de primes de départ ;
- aucun engagement liant les dirigeants mandataires sociaux à la Société et prévoyant l'octroi d'indemnités ou d'avantages liés à ou résultant de la cessation de l'exercice de fonctions au sein de la Société ;
- aucune indemnité qui serait due aux dirigeants mandataires sociaux au titre de clauses de non-concurrence.

4

PERFORMANCE EXTRA FINANCIÈRE

NOTRE POLITIQUE DE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE **106**

Modèle économique 106

Méthodologie de *reporting* et d'identification des risques 107

Les enjeux volontaires 107

4.1 INFORMATIONS SOCIALES **108**

4.1.1 Éléments de contexte : les effectifs du Groupe en 2019 110

4.1.2 Santé & Sécurité 110

4.1.3 Qualité de vie au travail 113

4.1.4 Formation 116

4.1.5 Attractivité du Groupe vis-à-vis des talents 117

4.1.6 Les enjeux volontaires 120

4.2 ENVIRONNEMENT **122**

4.2.1 L'empreinte environnementale des Freebox 122

4.2.2 Flotte de véhicules 125

4.2.3 Gestion des consommations d'énergie du réseau 126

4.3 RÔLE SOCIÉTAL **128**

4.3.1 Éthique des affaires et plan de vigilance 128

4.3.2 Relations responsables avec nos Fournisseurs 129

4.3.3 Respect de nos abonnés et des droits des citoyens 130

4.3.5 Engagement envers la société, le respect des droits humains, la solidarité 131

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 **133**

NOTRE POLITIQUE DE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

Le succès du Groupe repose sur une stratégie sociétale responsable visant à équilibrer efficacité économique, bien-être des collaborateurs, équité, intérêt des abonnés, aménagement numérique du territoire et préservation de l'environnement.

La démarche de développement durable d'iliad repose sur la conviction que la contribution de ses activités à la satisfaction des besoins peut et doit être responsable. Elle doit savoir intégrer les interrogations et les contradictions contemporaines dans un contexte de forte hausse des effectifs : réduction des coûts, changement climatique, amélioration du pouvoir d'achat, bien-être du salarié. Le Groupe joue un rôle majeur dans l'aménagement du territoire et, grâce à ses investissements dans ses réseaux fixe et mobile, permet de réduire la fracture numérique et de faciliter l'accès aux nouvelles technologies au plus grand nombre. En effet, le numérique est un facteur clé de cohésion sociale, d'inclusion et l'épidémie actuelle de coronavirus nous rappelle notre responsabilité de garantir un accès aux services de communications à tous sur l'ensemble du territoire.

Être responsable pour le Groupe signifie, également, bâtir des relations solides, transparentes et engagées avec ses fournisseurs, ses abonnés ainsi que les collectivités territoriales et prendre en compte les enjeux en termes de développement durable. Menée sous l'égide du comité pour l'environnement et le développement durable, la responsabilité sociétale prônée par le Groupe est une coopération au service de valeurs communes.

Ce chapitre fait partie intégrante du rapport de gestion, conformément aux dispositions légales et réglementaires des articles L. 225 102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce relatives aux obligations de transparence des entreprises. Ces informations sociales, environnementales, sociétales, relatives aux droits humains y sont publiées dans une démarche d'amélioration continue, sur la base de la cartographie des risques et opportunités propres à iliad et d'un *reporting* interne.

MODÈLE ÉCONOMIQUE

Le Groupe iliad est un acteur majeur sur les marchés français et italien des télécommunications. Notre présence sur l'ensemble de ces territoires et au sein de millions de foyers fait de notre responsabilité sociale et environnementale (RSE) une valeur indissociable de notre développement. iliad utilise des réseaux de dernières générations en s'appuyant sur de nombreuses ressources, qu'elles soient financières, humaines, environnementale ou techniques, au service des offres fixes et mobiles du Groupe. Les salariés du Groupe, riches de leur savoir-faire, apportent leur valeur ajoutée à chaque étape du processus, parallèlement à toutes les parties prenantes avec qui nous interagissons.

NOS RESSOURCES

Capital financier

- À fin 2019, le capital était à **56 %** entre les mains de Xavier Niel, le fondateur du Groupe, et du management
- **€3,1 milliards** de valeur nette de licences
- **€4,1 milliards** de valeur nette d'équipements réseau
- Des fonds propres de **€5,2 milliards**

Capital industriel

- **17 000** sites mobiles actifs en France, plus de **4 000** sites équipés en Italie
- **14 millions** de prises fibre connectable (France)
- **14 000** commutateurs dégroupés (France)
- **€2,0 milliards** d'investissements nets hors licences en 2019
- **140 000 km** de *backbone* fibré (France)

Capital intellectuel

- La marque Free était en 2019 classée à la **2e place des marques les plus fortes en France** selon Brand Finance
- En termes de valorisation, la marque **Free** était classée au 42e rang en France
- Propriétaire du système d'exploitation des Freebox et des DSLAM
- Iliad **3e marque** préférée dans les Telecoms en Italie, et **1ère marque** en Advocacy (Décembre 2019)

Capital humain

- Plus de **9 000** collaborateurs en France et en Italie dont **98 %** sous contrat permanent
- **4 500** employés dans notre département Relation Client
- **1 000** techniciens dédiés au management du réseau et **2500** au déploiement de la Fibre en France
- **450** employés dans notre réseau de distribution
- Un accroissement constant du nombre de salariés depuis 10 ans

NOS RÉALISATIONS

Des positions fortes

- Chiffre d'affaires Groupe **€4,9 milliards (+9 %)**
- EBITDAaL **€1,65 milliard (-6 %)** dont la France pour **€1,9 milliard (+3 %)**
- **25 millions** de clients en Europe
- **1,8 millions** de clients Fibre en France
- **8,2 millions** de clients 4G en France

Un succès commercial

- **777 000** nouveaux abonnés Fibre (France)
- **394 000** nouveaux abonnés Mobile 4G (France)
- **2,4 millions** de nouveaux abonnés mobile en Italie

Une marque et un service de qualité

- Free voté **meilleur** service relation clients Fixe et Mobile sur le site du régulateur ARCEP
- Free **classé 1er en 2019** sur les performances Fibre Optique par la société nPerf
- Free **classé 2e en 2019** sur les performances de son réseau 4G en France
- Plus de **13 Go/mois** par abonné 4G en France

Un contributeur social de poids

- **1 000** recrutements nets en 2019
- **€292m** de charges de personnel en hausse de 3% en 2019
- Pouvoir d'achat redonné en France suite au lancement de Free Mobile: **€7 milliards** (UFC Que Choisir, 2014)
- Un contribuable de 1er plan en France (**€340 millions** payés en 2019)

NOTRE PÉRIMÈTRE

- **97,7 % / 95,7 %** de couverture 3G / 4G à fin 2019 (France)
- **9.9 millions** de prises fibre connectables en dehors des zones denses, une hausse de **83 %** en 1 an de notre présence
- **Plus de 32 millions** de lignes xDSL dégroupables
- Présence de nos offres Fibre sur **100 %** des départements de métropole

ÉNERGIE

- Consommation énergétique de 32k tonnes équivalent CO_2 (scope 1 & 2)
- Système de mise à disposition / restitution des Freebox pour faciliter le recyclage
- **2 357** tonnes de matières Freebox recyclées dont **1 002** tonnes de plastique
- Pas de transport aérien pour notre chaîne logistique
- Certification ISO 50001 du Datacenter DC3, généralisation de la technique dite Adiabatique pour nos futurs Datacenters
- Objectif de **poursuivre la baisse des émissions CO_2 du réseau mobile** par giga octet par abonné

MÉTHODOLOGIE DE *REPORTING* ET D'IDENTIFICATION DES RISQUES

La démarche de responsabilité sociale, environnementale et sociétale du Groupe iliad a été initiée au cours de l'exercice 2012 par la mise en place d'un comité pour l'Environnement et le Développement durable. Ce comité, en collaboration avec les directions concernées, est en charge du processus de *reporting* des indicateurs RSE, ainsi que de la centralisation et de l'analyse de ces indicateurs. Il est garant du respect de l'application des modalités de *reporting* du Groupe et organise en concertation avec les directions financières et RH, la communication externe des données. Ce comité a permis de formaliser et d'organiser les nombreuses démarches et initiatives portant sur la responsabilité sociale et environnementale, déployées au cours des années au sein des différentes filiales du Groupe.

Au cours de l'exercice 2019, le comité s'est réuni à plusieurs reprises afin de travailler sur la mise en conformité de la Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF) avec le Code de commerce, l'identification et la définition des enjeux prioritaires et significatifs, et l'amélioration des définitions des indicateurs en veillant à leur harmonisation au niveau du Groupe. Le comité est également en charge de générer les indicateurs au niveau du Groupe et d'assurer le contrôle interne des données afin de garantir leur exactitude et leur cohérence. Enfin, nous avons fait appel en 2019 à un cabinet de conseil spécialisé afin de perfectionner notre *reporting* sur l'ensemble du volet environnemental et d'améliorer notre stratégie bas carbone.

Processus d'identification des risques et opportunités

Le Groupe a identifié dans un premier temps les risques significatifs au sein de chaque périmètre (social, environnemental, sociétal). Ainsi, chaque responsable de périmètre, par un processus de dialogue avec les opérationnels et/ou d'analyse de données quantitatives, a pu classer et hiérarchiser un certain nombre de risques et opportunités clés pour le Groupe.

Chaque responsable d'équipe a ainsi été impliqué pour identifier les principaux risques en fonction de différents critères tels que la fréquence et la gravité des impacts potentiels, ainsi que le degré de maîtrise du Groupe quant à ce risque. Enfin, les risques identifiés ont été confrontés aux politiques mises en place ces dernières années et pour les années à venir. La correspondance a permis de définir si l'enjeu relevait d'un caractère prioritaire ou volontaire.

Cette analyse sera reconduite sur les années à venir notamment afin de préciser les critères d'arbitrage, et de mieux qualifier et quantifier les impacts lorsque cela est possible.

Les enjeux et risques prioritaires

Les opérateurs de télécommunications sont des acteurs clés de l'économie d'un pays : le secteur est un de ceux qui investissent le plus dans les infrastructures nationales et il est un acteur majeur de l'emploi partout sur le territoire. Conscient du cercle vertueux découlant de la mise en place d'une politique de Développement Durable sur son modèle économique, le Groupe iliad a développé sa stratégie Responsable et Sociale autour de trois thématiques :

La thématique sociale

Depuis ses débuts, le Groupe a construit son projet humain et social autour de deux priorités : le recrutement des talents et le développement des compétences. De ces deux priorités nous avons identifié 4 principaux vecteurs de risques :

- la santé et sécurité ;
- la qualité de vie au travail ;
- la formation ;
- l'attractivité des talents.

La thématique environnementale

Si la prise en compte des enjeux liés à la protection de l'environnement et au développement durable a toujours été une préoccupation du Groupe, la maîtrise de l'impact de ses activités a pris une réelle ampleur ces dernières années et fait l'objet d'un programme d'améliorations permanentes. Le déploiement de nos réseaux fixe et mobile, l'intensification des usages par nos abonnés nous commande de mettre en place une politique environnementale afin de limiter son empreinte énergétique. Nous avons identifié 3 principaux vecteurs de risques :

- l'empreinte environnementale des Freebox ;
- notre flotte de véhicules ;
- la gestion de la consommation d'énergie du réseau.

La thématique sociétale

De par son activité d'opérateur de télécommunications fixe et mobile, iliad doit bâtir des relations solides, transparentes et engagées avec l'ensemble des acteurs de son écosystème : ses fournisseurs, ses abonnés, le Gouvernement dans chaque pays où nous sommes présents, les instances de régulation, les collectivités territoriales, entre autres. Nous avons analysé les conséquences sur le changement climatique de l'activité du Groupe et de l'usage des biens et services qu'elle produit, et avons identifié 5 principaux vecteurs de risques :

- l'éthique des affaires ;
- les relations avec nos fournisseurs ;
- le respect de nos abonnés et des droits des citoyens ;
- le respect des droits humains ;
- l'engagement envers la société et la solidarité.

LES ENJEUX VOLONTAIRES

Au-delà des enjeux significatifs et prioritaires sur lesquels le Groupe déploie des politiques opérationnelles, nos métiers s'engagent de façon volontaire, parfois coordonnée ou de manière autonome, sur des grands enjeux de responsabilité sociétale. Cet engagement témoigne de la forte culture d'entreprise développée autour de nos valeurs clés.

Ainsi, cette déclaration comporte des éléments explicatifs, qualitatifs et/ou quantitatifs des actions déployées par nos entités sur les enjeux suivants :

- le dialogue social individuel et collectif ;
- la garantie de Diversité et la lutte contre la non-discrimination et l'égalité de traitement envers toute population sensible comme l'égalité hommes-femmes, l'emploi et l'insertion des personnes en situation de handicap ;
- la création de valeur partagée avec nos parties prenantes : collectivités, territoires, abonnés, citoyens ;
- l'engagement solidaire à travers les actions de la Fondation Free.

Enfin, certaines thématiques relatives à la lutte contre le gaspillage alimentaire, à la lutte contre la précarité alimentaire, à une alimentation responsable, équitable et durable, ainsi qu'au respect du bien-être animal ne paraissent pas pertinentes au regard de la nature des activités et organisations mises en place au sein du Groupe, elles ne sont donc pas développées dans cette déclaration.

4.1 INFORMATIONS SOCIALES

Depuis ses débuts, le Groupe a construit son projet humain et social autour de deux priorités : le recrutement des meilleurs talents et le développement des compétences des collaborateurs. Tout au long de sa construction, le Groupe a accompagné la croissance rentable de son activité par la création d'emplois en France, en Italie et au Maroc, et a favorisé le développement des compétences de ses collaborateurs. C'est grâce à cela qu'iliad a pu concilier la croissance rapide de ses effectifs avec la préservation d'un véritable état d'esprit de *start-up*.

Dans le contexte d'une hausse très importante des effectifs au cours des 5 dernières années, le Groupe a adopté une organisation par métier de ses activités. Les directions des ressources humaines de ces métiers sont en charge, en liaison avec le comité de direction (composé des principaux dirigeants du Groupe et de ses filiales), du pilotage de la politique sociale du Groupe et de la mise en œuvre de ses axes prioritaires dans leurs périmètres.

Depuis 2018, une directrice des ressources humaines Groupe supervise les directions ressources humaines métier. Les objectifs poursuivis étaient d'harmoniser les pratiques du Groupe, d'assurer une meilleure transversalité entre les métiers, et une mise en œuvre homogène des politiques ressources humaines du Groupe, afin de mieux attirer, développer et retenir les talents. Un comité de direction RH a également été mis sur pied, et se réunit tous les deux mois pour piloter la politique RH de manière transverse au sein du Groupe.

En 2018, afin de mieux répondre aux besoins des collaborateurs et améliorer l'efficacité collective du Groupe, 24 chantiers RH ont été identifiés et initiés par la direction des ressources humaines du Groupe, en étroite collaboration avec les équipes RH des métiers. Ces groupes de travail ont recensé les meilleures pratiques et co-construit des processus internes cohérents dans les domaines suivants :

- recrutement ;
- intégration au sein du Groupe ;
- mobilité interne ;
- indicateurs sociaux clés ;
- management ;
- formation ;
- qualité de vie au travail ;
- communication interne.

Impulsés par la direction générale et co-pilotés par le comité de direction RH, ces chantiers transverses ont mobilisé sur 2018 et 2019 une trentaine de collaborateurs. Le chantier Culture et Valeurs, qui s'est appuyé sur 60 ambassadeurs de tous les métiers du Groupe, a fait émerger 4 valeurs clés : Audace, Autonomie, Flexibilité, Efficacité.

Les retombées concrètes de ces chantiers ont été nombreuses. Les équipes projets ont pu conduire certaines actions jusqu'à leur mise en œuvre : par exemple, pour la première année, une semaine dédiée à la Qualité de Vie au Travail a eu lieu au siège du Groupe, réunissant les salariés de l'ensemble des entités. Des méthodes et outils favorisant l'harmonisation des pratiques ont également été mis en place au sein du Groupe, par exemple pour l'identification des parcours de formation, pour le recrutement et pour l'intégration des nouveaux collaborateurs. D'autres équipes projets qui se sont penchées sur les processus RH ont pu contribuer à en optimiser l'efficacité, par exemple par des pratiques communes pour la gestion de la mobilité, avec notamment la signature du premier accord Groupe sur la GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences). D'autres enfin ont œuvré à fiabiliser les *reportings* RH, en mettant en place des outils et méthodes de calculs identiques pour la consolidation des KPI'S sociaux clés, des BDES (Bases de Données Économiques et Sociales) et des rapports RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises).

Les travaux des chantiers encore en cours se poursuivront en 2020, et certains d'entre eux ont, par leur nature, vocation à rester pérennes ; c'est par exemple le cas pour la qualité de vie au travail.

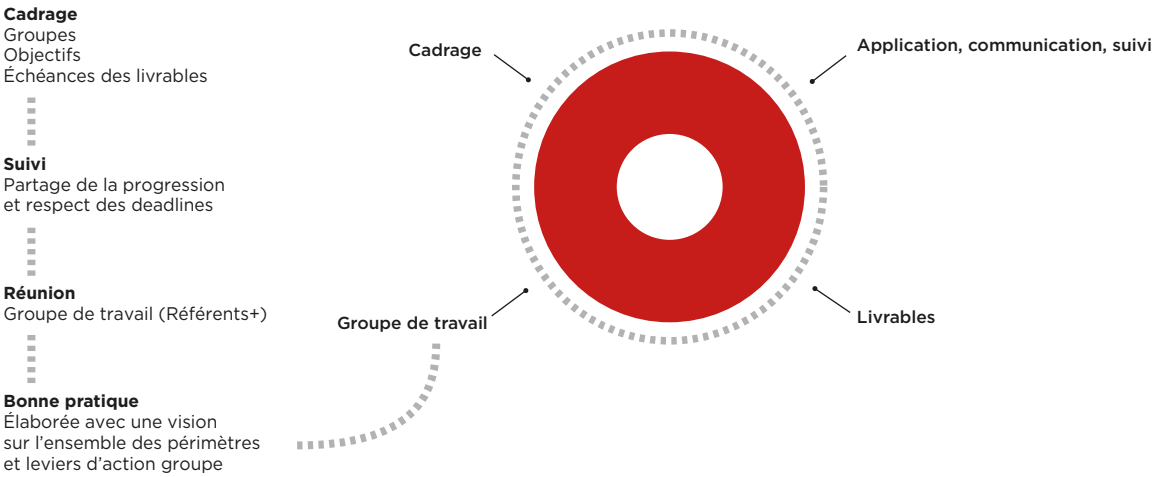
Les 3 orientations-clés du Groupe dans le domaine RH seront cette année :

La poursuite de la transformation et de la professionnalisation de la filière RH. L'adoption d'outils digitaux performants permettra de gagner du temps sur les tâches à moindre valeur ajoutée, et de donner plus de visibilité aux collaborateurs, managers et équipes RH, pour mieux anticiper et accompagner les évolutions. D'autre part, l'effort d'homogénéisation des pratiques entre les différentes entités du Groupe se poursuivra, afin de gagner en efficacité et mieux identifier les leviers d'innovation.

Le service et la proximité : les équipes RH se positionneront au plus près des métiers et des équipes sur le terrain, afin de favoriser une relation de qualité et proximité avec les managers et les collaborateurs, dans un esprit de service.

La fidélisation et la montée en compétences : la mise en place d'une université Free permettra de mieux accompagner les évolutions du Groupe et de son environnement, grâce à une offre de formations adaptées à nos métiers, qui proposera aussi des certifications reconnues. Cette université sera également un creuset, permettant de mieux diffuser nos valeurs communes et de favoriser leur adoption. L'université encouragera le maintien dans la durée des liens créés au sein des « promotions », réseaux informels de nature à devenir des passerelles de mobilité.

LA CO-CONSTRUCTION D'UNE POLITIQUE RH FREE



Dans le cadre de l'analyse des risques sociaux (le détail de ces risques est présenté chapitre 1), les quatre risques principaux identifiés concernent les domaines suivants :

- la santé et sécurité ;
- la qualité de vie au travail ;
- la formation ;
- l'attractivité du Groupe vis-à-vis des talents.

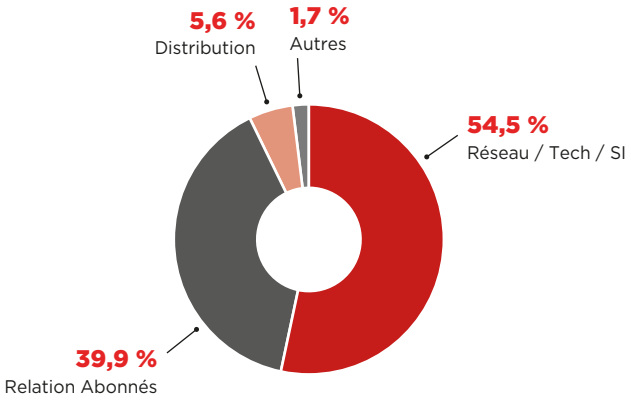
Le présent chapitre présente les politiques et actions mises en œuvre pour prévenir ces risques.

4.1.1 ÉLÉMENTS DE CONTEXTE : LES EFFECTIFS DU GROUPE EN 2019

RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

	2019	2018	2017	2016
Effectif France	8 556	7 745	7 731	7 142
Effectif hors France	2 496	2 316	1 980	1 758
Dont Italie	*458*	*311*	*76*	-
EFFECTIF TOTAL	**11 052**	**10 061**	**9 711**	**8 900**

RÉPARTITION PAR MÉTIER EN 2019



D'une manière générale, le Groupe fait le choix de l'internalisation, et priorise le développement en interne de ses savoir-faire ; ceci vaut en particulier dans les deux domaines prioritaires de son activité opérationnelle.

Dans le domaine technique, ce sont les équipes propres du Groupe qui sont en charge du déploiement, de l'exploitation et de la maintenance de ses réseaux fixe ou mobile, sur tout le territoire. Les équipes Réseau/Technique et SI développent ainsi une grande expertise sur tous les éléments de réseau sur lesquels intervient le Groupe (Free, Free Infrastructure, Free Réseau, Protelco, Free Mobile, Online, Jaguar, Freebox, iliad Italia).

De même, pour la gestion de la Relation abonné, le Groupe a fait le choix d'avoir une majorité de ses centres de contact en interne, ce qui contribue à la qualité du service rendu. Les centres de contacts interviennent sur la Relation abonné grâce à sept centres de contact du Groupe, situés majoritairement en France. La distribution des équipements en boutiques est, elle, assurée par les 81 Free Centers.

Ainsi, ce sont près de 6 000 personnels du Groupe qui interviennent sur les réseaux, près de 4 300 qui sont dédiées à la Relation abonné et environ 600 dans les boutiques.

4.1.2 SANTÉ & SÉCURITÉ

iliad a investi des montants significatifs pour déployer ses propres réseaux fixe et mobile. En tout, une dizaine de milliers de stations de base de téléphonie ont été déployées sur tout le territoire pour couvrir les cellules élémentaires du réseau et relayer les appels des utilisateurs équipés de téléphones mobiles. Une dizaine de milliers de commutateurs d'abonnés ont également été dégroupés avec nos propres équipements.

La mise en œuvre de nouvelles technologies conduit à une évolution régulière du réseau, nécessitant l'implantation de nouveaux équipements, et le remplacement ou la maintenance des matériels existants. Les déplacements sur le terrain sont fréquents, et il existe une très grande diversité d'interventions techniques, en sous-sol ou dans les airs, et qui par ailleurs nécessitent généralement des déplacements. Le Groupe iliad est donc exposé aux risques d'accidents du travail et se donne pour objectifs de réduire autant que possible leur nombre et leur gravité.

4.1.2.1 Politique

Le Groupe applique au quotidien une politique bien établie en matière de santé et sécurité afin de préserver l'intégrité physique et mentale de l'ensemble des collaborateurs.

Plusieurs salariés spécialistes de la santé et de la sécurité au travail sont chargés de définir ensemble, et de déployer, la politique du Groupe dans ces domaines. Ils ont notamment pour mission d'identifier et d'évaluer les risques encourus *via* le Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels, et de rédiger un plan d'actions pour la mise en place de mesures et de moyens de prévention et de protection, afin de réduire ou supprimer ces risques. Cela se traduit principalement par :

(I) des actions de sensibilisation et de formation des collaborateurs (par exemple habilitation au travail en hauteur, formation aux risques psychosociaux, etc.) ;

(II) la mise en place d'outils pratiques, d'équipements adéquats, de modes opératoires intégrés aux processus métiers.

Par ailleurs, le Groupe travaille en étroite collaboration avec la médecine du travail, afin, d'une part, d'identifier les particularités des différents postes en termes de santé et sécurité, et de recueillir des recommandations pratiques ; et d'autre part, d'accompagner les salariés au cas par cas : amélioration des conditions de travail de salariés « en souffrance » physique ou psychologique, aménagement de postes à la suite d'un accident, etc.

Enfin, en ce qui concerne les frais de santé, le Groupe est soucieux de garantir à ses collaborateurs une couverture de qualité à des tarifs compétitifs et identiques pour tous, dans le même esprit de solidarité et d'accompagnement des collaborateurs auquel le Groupe est fortement attaché.

4.1.2.2 Actions mises en œuvre

Le Groupe vise une amélioration constante de sa performance dans le domaine Santé et Sécurité. De nombreuses actions de prévention sont déployées, notamment *via* des sessions de sensibilisation et de formation, et par une amélioration permanente des équipements de protection, en particulier pour les techniciens, qui sont les collaborateurs les plus exposés aux risques d'accidents du travail.

4.1.2.2.1 Renforcement de la gouvernance

Des réunions périodiques (mensuelles ou bimestrielles) ont été mises en place courant 2018 pour définir les actions concrètes de prévention et de protection et suivre leur mise en œuvre. Elles réunissent l'ensemble des responsables des services production/maintenance Free Réseau, Free Infrastructure, Free S.A.S.

Pour accompagner les actions de prévention des risques, le Groupe a renforcé par des recrutements complémentaires les équipes de prévention santé & sécurité dédiées aux métiers les plus exposés aux risques identifiés. Ainsi, les sociétés Free Infrastructure et Free Réseau disposent de véritables équipes de prévention.

Au sein de F-Distribution, un groupe de travail Santé & Sécurité a été mis en place en septembre 2019, en partenariat avec les représentants du personnel, et un poste de « Chargé(e) de mission HSE » a été créé. Par ailleurs, un projet a été initié pour la mise en place d'ambassadeurs sécurité en région, chargés de relayer les actions de prévention sur le terrain.

4.1.2.2.2 Sensibilisation des collaborateurs à la prévention des risques

Afin de réduire le nombre d'accidents, notamment au sein des effectifs de Protelco et Free Réseau, le Groupe a déployé depuis 2013 un grand nombre de mesures, dont voici quelques exemples :

- formation « conduite préventive » ;
- formation « geste et posture » ;
- achat d'équipements de protection additionnels améliorant la sécurité des collaborateurs ;
- sensibilisation des nouveaux arrivants à la prévention des risques liés à leur activité (« accueil sécurité ») ;
- création de postes de référents terrain, ayant un rôle d'accompagnement des techniciens itinérants, tant au niveau technique qu'au niveau de la prévention des risques professionnels ;
- achat d'accessoires facilitant le transport des équipements professionnels lourds (traulet, sac à dos).

Ainsi, un « accueil sécurité » de 2 heures est dispensé à l'ensemble des nouveaux collaborateurs des filiales dédiées au déploiement du réseau (Free Réseau, Free Infrastructure, Free S.A.S. et Free Mobile) lors du premier jour de leur intégration. Un module complémentaire de 3 heures est dispensé aux techniciens au cours de leur première semaine d'intégration. De la même façon, tous les nouveaux techniciens itinérants de Protelco reçoivent un « accueil sécurité » d'une heure lors de leur formation initiale. L'ensemble des risques inhérents à leur poste, et les mesures de prévention associées, sont alors détaillés.

Toujours chez Protelco, outre les mesures déjà en place, les techniciens ont été récemment dotés de ceintures porte-outils, et des communications régulières sont effectuées sur les bonnes postures au volant, et sur le port équilibré du sac à dos. Pour les sédentaires, des communications régulières sont faites sur le travail sur écran.

La coordination de l'assistance technique a été formée sur les bienfaits d'une bonne posture au travail, sur l'impact des aliments et du sommeil sur la santé des salariés, et est en charge de relayer ces informations vers les équipes de techniciens sédentaires et terrains. Ces informations ont également été relayées *via* des vidéos sur Workplace, l'intranet de Protelco. Enfin, des alertes sécurité sont faites au quotidien *via* Workplace, en fonction de l'actualité : alertes épidémies, alertes météo avec des notes de prévention différenciées selon la situation (neige, verglas, etc.)

D'une manière générale, toutes les entités du Groupe veillent à ce que leurs salariés sédentaires soient sensibilisés aux bonnes postures à adopter pour le travail sur écran, afin de prévenir l'apparition de Troubles Musculo-Squelettiques. Elles travaillent en collaboration avec la médecine du travail pour prévenir les risques et aménager les postes de façon différenciée. Par exemple, des véhicules adaptés sont déployés pour les techniciens itinérants (véhicules à boîtes de vitesse automatique, accessoires améliorant l'assise du conducteur, etc.) et des sièges ergonomiques ou des accessoires (ex : coussins lombaires) sont fournis pour certains salariés sédentaires.

Par ailleurs, des formations à la manipulation des extincteurs et des exercices d'évacuation sont organisés régulièrement.

Les différentes mesures en matière d'identification et de prévention des risques sont regroupées au sein de chaque entité dans le Document Unique d'Evaluation des Risques (DUER) auquel est joint un plan d'actions. Ces documents sont mis à jour au moins une fois par an et diffusés aux collaborateurs *via* les intranets des entités.

Enfin, des actions ponctuelles de sensibilisation inter-entités ont été mises en place, notamment dans le cadre de la semaine sur la Qualité de Vie au Travail pour rappeler l'importance de bouger, de bien se nourrir, et de bien dormir. De plus, 2 salles de sport ont été mises en place, chez MCRA et Scaleway, et des paniers de fruits sont régulièrement distribués au siège du Groupe. Ces actions contribuent également à la prévention des accidents du travail.

4.1.2.2.3 Les formations Santé & Sécurité

Diverses formations sont faites au sein des différentes entités du Groupe. Ces formations incluent :

- habilitation électrique (B2V, BR, BC et H0 B0 BC et BE mesure) ;
- habilitation au travail en hauteur ;
- CACES® Nacelle ;
- contrôleur EPI nacelle ;
- AIPR ;
- sensibilisation de l'encadrement à la prise en compte de la prévention des risques professionnels dans leurs activités (Free Réseau, Free Infrastructure, Free S.A.S.) ;
- formation incendie ;
- formation aux risques psychosociaux ;
- formation Sauveteur Secouriste du Travail ;
- formation CATEC.

Afin de mettre en place des actions de protection et de prévention, des réunions périodiques (mensuelles ou bimestrielles) ont été mises en place en 2018 avec les responsables des services production/maintenance Free Réseau, Free Infrastructure et Free S.A.S, filiales dédiées au déploiement du réseau. Elles se sont poursuivies tout au long de l'année 2019.

Sur les Free Centers, un certain nombre d'outils et de formation ont été renforcés :

- création d'une procédure « Gestion des incidents en Free Center » ;
- création d'ateliers pour préparer les collaborateurs à réagir en cas de violences externes ;
- création d'une procédure « Accueil d'un agent de sécurité en Free Center », en partenariat avec la société de sûreté Falcon Security ;
- interventions sur site de la responsable QVT (Qualité de Vie au Travail) quand la situation le nécessite.

La formation spécifique « Sécurité » d'une journée, initiée en 2018, a été reconduite en 2019 et a été dispensée aux managers des Free Centers sur les thématiques suivantes : incendie, ergonomie au travail, secourisme au travail et agressions.

4.1.2.2.4 Régime Santé et prévoyance

Les collaborateurs du Groupe bénéficient par ailleurs de plusieurs avantages sociaux en matière de frais de santé et de prévoyance. Le régime de prévoyance est resté inchangé en 2019, pour assurer la meilleure continuité de couverture de ses collaborateurs.

La couverture de frais de santé et de prévoyance déployée en 2018, reconduite en 2019 puis en 2020 dans le Groupe, est composée des éléments suivants.

En matière de frais de santé, le Groupe garantit à ses collaborateurs un régime complémentaire au régime général de santé de la Sécurité sociale. Les salariés du Groupe et leur famille bénéficient d'une couverture « Frais de santé » à adhésion obligatoire, qui couvre chaque salarié à un niveau plus élevé que les *minima* imposés par les conventions collectives. En plus de ce régime obligatoire collectif, les salariés ont la faculté d'être couverts, en plus, par un régime individuel optionnel de surcomplémentaire. Ce régime optionnel, négocié par le Groupe pour ses collaborateurs, est très accessible tout en offrant un niveau de garanties de santé très intéressant.

En matière de prévoyance, le Groupe a également mis en place un dispositif pour protéger l'ensemble de ses salariés. Ce régime de protection protège les salariés contre certains aléas de la vie lourds : incapacité de travail, invalidité, décès. Ce régime garantit aux salariés le versement de revenus de substitution en cas d'invalidité ou d'incapacité. En cas de décès, il ouvre droit au versement d'un capital-décès au conjoint et à une rente éducation pour chaque enfant à charge jusqu'à leur 26ème année.

4.1.2.2.5 Agir avec nos prestataires sur l'enjeu de santé & sécurité

La prise en compte de la santé et de la sécurité dépasse le périmètre de nos employés. Dans cette optique, Free Réseau et Free Infrastructure ont par exemple mis en place un suivi des entreprises prestataires, par les actions suivantes :

- rédaction d'un plan de prévention avec chaque entreprise prestataire ;
- réalisation d'audits sécurité ;
- points sécurité réalisés avec les prestataires.

4.1.2.3 Indicateurs de performance (KPIs)

Au niveau du Groupe, 318 accidents de travail ayant entraîné un arrêt de travail ont été recensés en 2019, contre 532 en 2018 et 336 en 2017. Ce nombre d'accidents représente 3 % des effectifs du Groupe. Ces accidents ont majoritairement eu lieu en France, où sont basés 77 % des effectifs du Groupe.

Dans les Free centers, 60 % des accidents sont liés à des altercations avec des visiteurs (abonnés). Une procédure spécifique de prévention de gestion des incidents a été mise en place, et ces incidents sont suivis de manière individuelle par la responsable QVT (Qualité de Vie au Travail).

Free Mobile enregistre un nombre d'accidents très bas (5) en 2019. La plupart sont des accidents de trajets en Ile-de-France, dans les transports en commun et dans la rue. Sur Free Réseau, le nombre d'accidents est en légère baisse par rapport à 2019, avec 22 accidents de moins qu'en 2018. En 2019, Protelco a enregistré une baisse du nombre d'accidents, ce qui s'explique notamment par des conditions météorologiques plus clémentes qu'en 2018 où les épisodes neigeux ont été nombreux. 41 % des accidents enregistrés en 2019 sont dus à des faux mouvements.

Le Groupe suit avec vigilance le taux de fréquence et le taux de gravité des accidents pour toutes ses entités. Au cours de l'exercice 2019, en France, ces taux se présentent de la manière suivante :

	Taux de fréquence Groupe (1)	Taux de fréquence France (1)	Taux de gravité France (2)
2019	17,15	22,26	0,96
2018	31,40	41,03	1,31

(1) Taux de fréquence = Nombre d'accidents de travail avec arrêt × 1 000 000/volume d'heures travaillées réelles.
(2) Taux de gravité = Somme des jours d'incapacité pour cause d'accident de travail × 1 000/volume d'heures travaillées réelles.

Pour la première fois depuis la création du Groupe, iliad a eu à déplorer un accident mortel en 2019. Une enquête en cours permettra d'identifier les causes de cet accident afin de renforcer encore les mesures de prévention prises par le Groupe.

Culturellement, par souci de professionnalisme et de technicité de ses intervenants, le Groupe a toujours privilégié l'internalisation de ses savoir-faire. Le Groupe a donc, de manière cohérente, choisi d'internaliser au sein des entités Protelco, Free Infrastructure et Free Réseau les équipes de techniciens itinérants et de déploiement/raccordement FTTH, qui représentent une part importante de ses effectifs. Ce métier, par sa spécificité, entraîne un nombre élevé d'accidents sans gravité, qui font néanmoins l'objet d'une surveillance et d'un accompagnement vigilant. Ainsi, le Groupe a volontairement choisi de calculer le taux de fréquence d'accidents du travail avec et sans Protelco et Free Réseau, pour une meilleure comparabilité au sein de son secteur d'activité.

4.1.3 QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Agir pour le bien-être des salariés est un enjeu majeur, en ligne avec les valeurs du Groupe ; une bonne qualité de vie au travail est par ailleurs un facteur d'engagement des collaborateurs, et donc de performance pour l'entreprise.

4.1.3.1 Politique

Le Groupe iliad a adopté depuis des années une politique volontariste d'amélioration continue des conditions de travail de ses collaborateurs, contribuant ainsi au développement d'un environnement favorisant le bien-être au travail. Cette politique s'articule autour de trois axes.

L'organisation du temps de travail

Le Groupe iliad souhaite continuellement améliorer les modes d'organisation du travail en son sein et favoriser la flexibilité des modes de travail. Ainsi, la politique du Groupe est basée sur l'autonomie du collaborateur et sur une grande souplesse quant à l'organisation de son travail.

Soucieuse de l'équilibre vie privée/vie professionnelle de ses collaborateurs, chaque entité du Groupe a adopté des mesures relatives au droit à la déconnexion. Ces mesures, prises après discussion avec les partenaires sociaux, prennent la forme d'accords collectifs rappelant non seulement les bonnes pratiques, mais incitant aussi à la récupération, à la vigilance sur le suivi de la charge de travail, et au bon usage des outils de communication à disposition : messagerie professionnelle, tchat ou téléphone professionnel.

L'amélioration des conditions matérielles de travail

Le Groupe a pour objectif de proposer des conditions de travail optimales à l'ensemble des collaborateurs. Pour ce faire, le Groupe a engagé des travaux depuis 2018, au siège et en régions, pour rénover les locaux, mettre en valeur les espaces et les adapter aux besoins de ses collaborateurs et à leur bien-être.

L'offre de services pour faciliter la vie au quotidien des salariés

Le Groupe est soucieux d'apporter son support quotidien à ses collaborateurs qui en expriment le besoin, sous différentes formes : accompagnement des collaborateurs en difficulté financière, accompagnement psychosocial, démarche de prévention du stress…

Des démarches informatives, faisant intervenir différents interlocuteurs (ressources humaines, médecine du travail, formateurs, préventeurs santé-sécurité, managers…), sont organisées régulièrement. Par exemple, courant 2018, des communications par les ressources humaines ont eu lieu sur plusieurs mois pour anticiper le prélèvement à la source intervenu au 1er janvier 2019.

4.1.3.2 Actions mises en œuvre

4.1.3.2.1 Le chantier RH « Bien-être et Qualité de Vie au Travail »

Initié en 2018, un chantier transverse « Bien-être et Qualité de Vie au Travail » a permis d'apporter plus de partage et de transversalité dans la gestion de ce domaine au sein du Groupe. Des évènements communs et fédérateurs ont été organisés : ainsi, une première semaine de la QVT a eu lieu au sein du Groupe en 2019.

Sur la base d'un retour d'expérience positif, le groupe de travail en charge de ce chantier a été pérennisé, avec l'objectif de co-construire une politique « Bien-être et Qualité de Vie au Travail » répondant aux besoins du Groupe, et pour ce faire, de réunir les différentes parties prenantes concernées par ces sujets.

Au-delà des problématiques générales de ce domaine, des enjeux spécifiques y sont traités : ouverture des différentes entités les unes aux autres, partage de compétences et de savoirs faire, co-développement des compétences, création d'espaces de rencontres entre collaborateurs, mutualisation des ressources…

La méthodologie adoptée au sein du Groupe projet suit les phases suivantes :

(I) mise en place d'une confiance entre individus et d'une cohésion de groupe ;

(II) construction d'une vision commune de la qualité de vie et du bien-être au travail ;

(III) observation et analyse de l'existant en matière de « Bien-être et Qualité de Vie au Travail », aboutissant à un diagnostic et à des recommandations ;

(IV) sur la base de ces recommandations, formulation d'une politique « Bien-être et Qualité de Vie au Travail » au niveau Groupe ;

(V) déploiement et suivi de cette politique « Bien-être et Qualité de Vie au Travail », au siège et en régions.

Plusieurs évènements rythment désormais la vie du Groupe, en transverse ou au sein des entités. Ces évènements peuvent avoir un but social, festif, ou remplir ce double objectif ; elles font appel, lorsque cela est possible – et cela a été le cas dans la plupart des cas en 2019 – à des entreprises du secteur adapté (ESAT).

Les événements et initiatives suivants rentrent dans ce cadre :

- semaine de la QVT du 17 au 21 juin 2019, avec des expositions de photos, une scène musicale organisée et animée par les collaborateurs du Groupe, des petits déjeuners équilibrés fournis par un partenaire ESAT, un sondage des salariés sur leur vision de la QVT et leurs attentes, des tables-rondes notamment sur les risques psychosociaux animées en partenariat avec notre prestataire Allianz, d'autres tables-rondes sur le sport et la nutrition ;
- SEEPH (Semaine européenne pour l'emploi des personnes handicapées) du 18 au 24 novembre 2019 : dans ce cadre ont eu lieu une campagne de communication spécifique, une présentation des référents handicaps au sein du Groupe, des tables rondes, des tournois sportifs, etc. Des stagiaires en situation de handicap ont par ailleurs été accueillis au sein du Groupe ;
- galettes des rois et fête de la Chandeleur, avec un partenaire ESAT ;
- organisation du Noël des enfants avec des journées dédiées FreeMousse, FreeKids ;
- au sein des centres de contacts, les moments forts sont les Freeday, F2day et Fiberdays, la Free Race, les journées *Best Performers* ; des conférences annuelles sont par ailleurs organisées avec des intervenants prestigieux comme Christian Clot, Raymond Domenech, Le Professeur Saldmann, Philippe Gabilliet, ou encore Michel Podolak ;
- au sein de F-Distribution, une newsletter « *One Team Mag* » a été mise en place, à destination des équipes du Siège et des Free Centers ;
- deux fois par an, des *Manager Days* sont organisés, rassemblant les managers des Free Centers avec une édition hivernale incluant les adjoints des managers, et d'une édition estivale incluant le meilleur vendeur de chaque Free Center. Ces *Manager Days* sont des moments privilégiés de communication avec la direction du Groupe autour des résultats et des objectifs du Groupe ; mais ils sont aussi des occasions de monter en compétences grâce à des ateliers thématiques, des moments de partage et de cohésion ;
- un appel à projets a été lancé envers les collaborateurs par la Fondation Free en mai 2019, pour soutenir des associations dans lesquelles les employés du Groupe s'engagent. 34 projets ont été proposés, 11 ont été retenus par la Fondation et proposés aux votes des collaborateurs ; les 3 projets ayant recueilli le plus de votes ont obtenu un soutien financier ;
- enfin, chaque mois, un petit déjeuner d'intégration des nouveaux collaborateurs est organisé et animé par la direction du Groupe, dont Xavier Niel qui se prête avec plaisir aux questions-réponses avec les jeunes embauchés.

4.1.3.2.2 Sondages sociaux

Le baromètre social

Cette enquête récurrente sur le climat social et la qualité de vie au travail permet de recueillir le ressenti des collaborateurs quant à leur qualité de vie au travail, de mesurer le taux de satisfaction et le taux d'engagement des employés. À travers ces remontées du terrain, ce baromètre social vise avant tout à évaluer la politique du Groupe en matière de qualité de vie au travail.

Réalisé à partir de fin 2017 (pour la première entité sondée) jusqu'à l'été 2019 auprès de 7 960 collaborateurs de 13 entités du Groupe, cette enquête a eu un taux de réponse de 68 %. Ses résultats ont été restitués en 2019 et suivis de plans d'action dont la mise en œuvre se poursuit en 2020, impliquant les managers, les ressources humaines, les collaborateurs et les instances représentatives du personnel. Les centres de contact, qui représentent 5 des 13 entités interrogées, ont répondu aux questionnaires *via* le concours « Great Place To Work ». Les résultats ont ensuite été agrégés à ceux des 8 autres entités.

La réalisation de ce baromètre permet d'avoir des retours terrain précis sur plusieurs dimensions essentielles, comme :

- l'implication et l'engagement des collaborateurs ;
- la perception de l'intérêt du travail, la satisfaction du travail ;
- le sentiment d'appartenance ;
- la stratégie de l'entreprise ;
- les conditions de travail ;
- la sécurité au travail ;
- l'efficacité des procédures et des outils mis à disposition ;
- le sentiment d'équité en matière de progression de carrière ;
- la politique de rémunération ;
- les perspectives des collaborateurs au sein de leur entité et au sein du Groupe ;
- les pratiques de management ;
- les relations de travail de manière générale ;
- l'autonomie, le degré de participation et le degré de confiance envers les collaborateurs ;
- les relations entre équipes et la facilité à avoir des échanges nourris ;
- la diffusion de l'information, la communication interne et externe.

Le taux de satisfaction global est de 70 %, avec des résultats particulièrement bons sur certains thèmes comme « La sécurité au travail » (81 % de satisfaction), « L'autonomie, le degré de participation et le degré de confiance envers les collaborateurs » (77 % de satisfaction), et « Le sentiment d'appartenance » (76 % de satisfaction).

Les thèmes nécessitant d'être tout particulièrement améliorés sont « L'efficacité des procédures et des outils mis à ma disposition » (60 % de satisfaction), « Les relations entre les équipes au sein de ma structure » (57 % de satisfaction) et « La politique de rémunération » (56 % de satisfaction).

4.1.3.2.3 Actions pour prévenir l'absentéisme

Des outils concrets sont mis en place pour prévenir l'absentéisme, en traitant en priorité les situations liées aux risques psycho-sociaux et au stress.

Ainsi, iliad a engagé une démarche de prévention et de gestion du stress en s'appuyant sur un module de formation permettant aux managers et aux responsables des ressources humaines de mieux appréhender les situations de stress et les risques psychosociaux et leur donnant des solutions pratiques pour prévenir ces risques, et en réduire les impacts.

Un accent a été mis sur l'identification des équipes sous-dimensionnées : cette approche a permis de mettre en œuvre une politique de gestion prévisionnelle et proactive du recrutement.

De manière plus ciblée, une procédure de retour des absences de longue durée a été déployée sur le périmètre des centres de contact, afin d'accompagner le collaborateur, y compris pendant son absence, et d'organiser sa reprise de travail pour garantir des conditions de retour au poste optimales.

Enfin, le déploiement de la politique QVT participe de cet effort, avec notamment l'attribution de missions QVT à des salariés au sein de différentes équipes RH, pour l'écoute des collaborateurs en difficulté, l'accompagnement et le soutien des managers, l'identification et la formation de référents en matière de harcèlement sexuel et d'agissements sexistes.

4.1.3.2.4 Accord social sur le droit à la déconnexion

Certaines entités dont Protelco, Free Réseau, Scaleway, et l'UES iliad, ont conclu avec leurs organisations syndicales un accord encadrant le droit à la déconnexion. Ce document rappelle le droit de ses salariés à se déconnecter en dehors des horaires de travail, et met en avant certaines bonnes pratiques. Le but de cette démarche est aussi de responsabiliser les collaborateurs, qui sont invités à se référer en permanence au bon sens et à la courtoisie, et à adopter de bonnes pratiques d'utilisation des outils de travail. Celles-ci incluent la possibilité de se déconnecter, même quand on est présent au bureau, afin de pouvoir traiter les dossiers de fond ; la désacralisation de l'e-mail, la bonne utilisation du gestionnaire d'absence du bureau ; et, bien sûr, un ciblage raisonnable des destinataires des messages envoyés.

4.1.3.2.5 Accompagnement à destination des salariés parents

Maternité

Plusieurs entités du Groupe ont adopté des mesures visant à donner plus de flexibilité aux femmes enceintes pour leurs horaires de travail, comme par exemple :

- réaliser, avant le départ en congé maternité, un entretien avec le responsable et un responsable des ressources humaines pour préparer le départ, évoquer la date prévisible de retour et les éventuels impacts des conditions de travail ;
- réduire les horaires de 30 minutes par jour à compter du 3ème mois de grossesse, et d'une heure à partir du 6ème mois ;
- aménager avec attention les plannings de travail, de manière à garantir une pause déjeuner, et demander aux responsables une tolérance bienveillante sur le respect des horaires d'une manière générale ;
- s'ils le souhaitent, les salariés peuvent bénéficier d'entretiens spécifiques avec leurs responsables et un responsable des ressources humaines, pour être bien informés de leurs droits ;
- l'engagement de l'entreprise à tout mettre en œuvre pour répondre favorablement aux demandes de passage à temps partiel des collaborateurs ;
- l'organisation d'entretiens dans les 10 jours suivants un retour de congé maternité, pour faire le point sur les conditions de la reprise d'activité.

Services petite enfance

Un contrat avec la société Babilou a, par exemple, été mis en place afin d'accorder des places supplémentaires en crèche aux collaborateurs du Groupe à horaire flexible, suite à l'accord d'annualisation du temps de travail. Babilou propose notamment un service de garderie d'urgence permettant également de faire garder son enfant à la dernière minute lorsque la solution de garde habituelle est momentanément défaillante.

Depuis 2015, afin d'améliorer les conditions de vie de ses salariés, le Groupe profite d'une crèche pour les enfants de ses collaborateurs au Maroc, pouvant accueillir jusqu'à 88 enfants. Le Groupe prend en charge les deux tiers des frais de gestion et a réalisé l'aménagement et l'ameublement de la crèche.

4.1.3.3 Indicateurs de performance (KPIs)

Le taux d'absentéisme au sein du Groupe (hors maladie longue durée, accidents du travail, absences autorisées et congés maternité) continue à baisser : de 5,5 % en 2018, il passe à 5.2 % en 2019. Ce taux est le rapport entre l'ensemble des absences (accidents de trajet, arrêts pour maladies ordinaires et absences non autorisées), ramené au nombre d'heures effectivement travaillées par l'ensemble de l'effectif.

	2019	2018	2017
Taux d'absentéisme au sein du Groupe	5,20 %	5,50 %	5,70 %

Ce taux est historiquement plus élevé au sein des équipes de la Relation abonné qu'au sein du périmètre de l'UES iliad. Il est en effet supérieur à 6 % dans les centres de contacts en France, alors qu'il n'est que de 4,7 % au sein d'iliad S.A., et de 2,1 % au sein de Free Mobile. Une légère augmentation de ce taux (+ 0.2 points en 2019) chez Free Réseau s'explique par une évolution importante des effectifs depuis l'année précédente.

Comme en 2018, cette évolution s'accompagne par des actions renforcées d'intégration dans les équipes, d'évaluation par les managers, de formations, et par la nomination en 2018 d'un responsable RH dédié aux questions de recrutements, de suivi des équipes et d'accompagnement managérial pour Free Réseau.

4.1.4 FORMATION

Les nouvelles technologies ne cessent d'évoluer et de s'installer au sein des entreprises, entraînant le besoin, pour les salariés, de s'adapter et de se former. À l'ère du numérique, la progression de nos salariés et l'adaptation de leurs compétences aux besoins du marché sont essentielles aussi bien pour la dynamique du Groupe que pour la motivation de chacun.

4.1.4.1 Politique

Le Groupe s'est engagé dans une démarche permanente de formation de ses collaborateurs qui élève le niveau de compétence et d'expertise de chacun, qui améliore l'employabilité des salariés, notamment en interne, et qui maintient un niveau d'engagement élevé au sein des équipes.

La formation doit aussi répondre aux enjeux stratégiques, sociaux et environnementaux spécifiques à nos métiers. Le Groupe développe une large gamme de formation :

- dans les domaines techniques liés à nos métiers ;
- dans les domaines de la santé et de la sécurité ;
- dans le domaine de la Relation abonné ;
- pour la montée en compétences et l'accompagnement des managers.

Les plans de formation sont mis à jour en permanence, et complétés par des enquêtes collaborateurs afin de faire correspondre nos offres de formation avec les besoins identifiés au plus près du terrain.

Le Pôle Accompagnement des Talents, constitué d'une équipe d'experts en ingénierie pédagogique et de formation, élabore et déploie une gamme complète de formations s'appuyant sur différents outils d'apprentissage : formation en salle mêlant méthodes d'apprentissage traditionnelles et ludiques, *e-learning*, *rapid-learning*, programme de formation pratique en binôme, au cours duquel les collaborateurs, accompagnés d'un tuteur, sont mis en situation réelle. Cette stratégie permet de s'adapter aux contraintes de temps, de mobilité géographique, mais également aux compétences à développer, aux modes et rythmes d'apprentissage propres à chaque collaborateur.

Différents outils mis en place par le Groupe, comme le parcours d'intégration des nouveaux collaborateurs, ou l'Académie du leadership, contribuent à cet effort de formation continue des collaborateurs.

4.1.4.2 Actions mises en œuvre

4.1.4.2.1 La réforme de la formation professionnelle

Le Groupe a suivi avec attention la réforme de la Formation professionnelle, mise en place notamment par la « loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel », et ses impacts. Une formation dédiée aux services RH et à l'ensemble des managers du Groupe, toutes entités confondues, s'est tenue au mois de décembre 2018 en présence de spécialistes de la formation professionnelle et des partenaires des différents OPCA du Groupe. Elle a permis de partager une compréhension exhaustive et opérationnelle des enjeux de cette réforme. Cette formation a été relayée en interne vers les managers en région, par le biais de supports d'information et d'un film de restitution de cette session.

4.1.4.2.2 Les chantiers RH sur la formation

La réflexion engagée dès 2018 sur la création d'une Université Free, s'appuyant sur l'expertise des différents spécialistes de la formation au sein du Groupe, doit se concrétiser par la création de l'Université courant 2020.

Il a également été décidé de créer une fonction de « Responsable Formation Groupe », afin d'accompagner ce projet.

4.1.4.2.3 La formation des nouveaux collaborateurs

L'accueil des collaborateurs à l'arrivée dans le Groupe est un jalon majeur de la politique RH du Groupe. Le parcours d'intégration inclut une formation initiale très développée : jusqu'à 7 semaines de formation initiale pour certaines activités de la Relation abonné, avant la prise de fonction effective. Ce parcours est mis en œuvre dans le but de mettre au contact de nos abonnés des collaborateurs experts dans leur domaine pour assurer une « expérience abonné » de la meilleure qualité possible. L'objectif des programmes de formation est d'adapter les collaborateurs aux besoins de leur poste et de les préparer au mieux à leur mission.

Les formateurs du parcours initial sont des salariés du Groupe disposant d'une très bonne connaissance de leur métier, et ayant eux-mêmes été formés au métier de formateur. Ils sont accompagnés dans leur mission par des Chargés de Formation, qui s'assurent de la qualité et du suivi des formations dispensées. Un matériel pédagogique régulièrement renouvelé, et mis à niveau des actualités de chaque activité, est mis à la disposition des formateurs. Ce processus de formation est reconnu comme entrant dans le cadre de la contribution à la professionnalisation, par l'Organisme Paritaire Collecteur Agréé de la Branche Télécom ou de la Branche Syntec, selon les entités (Opcalia Télécom et AGEFOS).

Dans les Free Center, cette intégration des collaborateurs se poursuit par un parcours de formation initiale en trois étapes : *rapid learning*, présentiel et immersion. 39 sessions de formations initiales ont eu lieu en 2019.

4.1.4.2.4 Le maintien et le développement des compétences et des talents au cours de carrière

Désireux de valoriser les savoirs de ses collaborateurs expérimentés et conscient de la richesse du partage des expériences, le Pôle Formation a ainsi développé des parcours de formation dédiés à certaines fonctions : parcours de formation de Support Métier, parcours de formation Responsable d'équipe, parcours de formation pour les Responsables de Plateau... Ces parcours sont animés par des formateurs externes spécialisés. Cette approche contribue à faire progresser la qualité du service rendu.

En 2016, la direction de la Relation abonné a ouvert son « Académie du Leadership » : il s'agit d'un programme de détection des talents, de partage des savoirs et des compétences entre collaborateurs. L'Académie organise des sessions de formation au management, met à disposition des managers des « kits de réussite » permettant leur montée en compétences, et accompagne les collaborateurs promus à des fonctions managériales.

En 2017, un parcours d'accompagnement des talents 100 % féminins a vu le jour au sein de la direction de la Relation abonné, afin de promouvoir les collaboratrices talentueuses vers les plus hauts postes des métiers de la Relation abonné. Sur plusieurs mois, différents moyens pédagogiques sont combinés : formation auprès du CNAM, *mentoring*, groupes de réflexion, co-développement, etc. Le succès de la première promotion a été tel, que la seconde promotion, formée en 2018, a été ouverte aux talents masculins. En 2019, ce parcours a continué de s'enrichir de nouveaux moyens pédagogiques.

Dans les Free Centers, un parcours managérial est déployé à destination des managers de Boutiques, visant notamment à leur montée en compétences managériales. Il consiste en 3 modules de 2 jours entrecoupés de travail en intersession. 42 managers ont été formés par ce dispositif en 2019.

4.1.4.2.5 La formation pour accompagner certains enjeux éthiques et/ou réglementaires

Afin de former les populations dites « à risque », et sensibiliser l'ensemble des collaborateurs aux nouveaux enjeux éthiques, des formations en présentiel et des actions de sensibilisation en *e-learning* sont déployés depuis 24 mois. Elles couvrent notamment les thèmes de la « lutte contre la corruption » et la « protection des données personnelles ».

4.1.4.3 Indicateurs de performance (KPIs)

En 2019, le Groupe a réalisé plus de 530 000 heures de formation, soit l'équivalent de 51 heures de formation par salarié. Ce volume est en forte augmentation par rapport à 2018.

Les dispositifs de formations managériales, impulsés par la direction générale en 2018, ont poursuivi en 2019 leur déploiement dans toutes les entités et tous les métiers du Groupe.

	Heures de formation 2019	Heures de formation 2018	Heures de formation 2017	Effectif mensuel moyen 2019	Effectif mensuel moyen 2018	Effectif mensuel moyen 2017	Nb heures de formation/ effectif moyen annuel 2019	Nb heures de formation/ effectif moyen annuel 2018	Nb heures de formation/ effectif moyen annuel 2017
Total France	356 200	243 054	260 500	8 273	7 587	7 464	46	32	35
Total hors France	175 491	198 489	187 970	2 241	2 091	1 788	69	104	105
TOTAL	**531 691**	**441 543**	**448 470**	**10 514**	**9 678**	**9 252**	**51**	**46**	**48**

4.1.5 ATTRACTIVITÉ DU GROUPE VIS-À-VIS DES TALENTS

Dans le digital, les cycles d'innovation sont de plus en plus courts ; nous devons donc sans cesse démontrer notre capacité à nous adapter. Disposer des bonnes compétences au bon moment et au bon endroit est essentiel pour maintenir des services de qualité, innovants et différenciants.

4.1.5.1 Politique

Le recrutement est stratégique pour le Groupe ; il est nécessaire pour accompagner sa croissance et développer ses activités. iliad s'est donc engagé depuis de nombreuses années dans une politique d'emploi active, motivante et solidaire avec pour ambition de valoriser le travail de chaque salarié et de développer une « marque employeur » forte.

4.1.5.1.1 L'emploi des jeunes

Notre effort de recrutement porte en priorité sur les jeunes talents, pour lesquels nous mettons en œuvre une politique d'intégration (semaine d'accueil, programme d'ambassadeurs, etc.) et de progression très forte. Le Groupe mise notamment sur les contrats professionnels et sur l'apprentissage pour faciliter l'intégration des jeunes dans le marché du travail, et les préparer aux métiers du Groupe. Le Groupe va également développer son programme de stage de troisième pour faire connaître les différents métiers.

Qu'il s'agisse des activités Réseau, Relations abonné ou des services support, le Groupe a une politique active de formation à l'embauche, indissociable de sa politique de recrutement. La cohérence des deux politiques permet de poser les bases de la fidélisation et de la motivation de nos collaborateurs, dès leur entrée dans le Groupe.

4.1.5.1.2 Offrir des perspectives d'évolution

Au-delà des actions de formation, le Groupe veille à ce que les collaborateurs se voient régulièrement proposer, au cours de leur carrière, des évolutions de leurs tâches et de leurs responsabilités, voire des changements de métier. Diverses initiatives sont mises en place pour favoriser cette mobilité interne (forum des métiers, etc.)

Les collaborateurs peuvent également bénéficier de bilans de compétences afin de les accompagner dans leur démarche de mobilité.

Par cette politique, le Groupe souhaite encourager nos collaborateurs à développer leur expertise, et renforce leur implication aux côtés des abonnés ; elle constitue donc un atout majeur pour leur fidélisation.

4.1.5.1.3 La marque employeur

Les marchés d'iliad évoluent rapidement, et le Groupe est confronté à une forte concurrence. De plus, les attentes des nouvelles générations sur le marché du travail évoluent elles aussi, avec une importance accrue accordée à la recherche de sens. Ainsi, apparaître comme une entreprise attrayante est un enjeu fort pour le Groupe.

Dans cette optique, iliad a initié dans le cadre de son Plan Odyssée 2024 un chantier autour de la culture et des valeurs du Groupe ; un des enjeux était de pouvoir davantage faire rayonner le Groupe auprès de ses recrues, d'augmenter son attractivité en tant qu'employeur vis-à-vis des recrues potentielles, et *in fine* d'améliorer la qualité des recrutements.

La culture du Groupe iliad est caractérisée par un attachement fort à l'esprit entrepreneurial, impulsé par son dirigeant historique, et par l'image très positive que la marque Free conserve au sein du Groupe. Cette culture, qui génère une grande fierté et un sentiment d'appartenance fort, contribue à rassembler tous les collaborateurs autour d'un projet commun et de valeurs communes.

4.1.5.1.4 Rémunération

La rémunération des collaborateurs est stratégique pour le Groupe. L'année 2019 a notamment été marquée par différentes actions impulsées par la direction générale :

- dans la volonté d'associer les collaborateurs au projet d'entreprise, de récompenser leur engagement et leur implication, une première opération d'actionnariat salarié a été mise en place début 2019 à l'intention de plus de 8 000 collaborateurs sur deux pays. Les salariés ont ainsi pu acquérir des actions du Groupe à des conditions préférentielles. Cette opération « Up2Share » a été un succès, puisque près de 3 000 collaborateurs sont ainsi devenus actionnaires ;

- l'intéressement/participation versé en 2019 pour 2018 s'élève à près de 11 millions d'euros bruts, contre 8.5 millions en 2018. Du fait des bons résultats du Groupe en 2019, les collaborateurs ont été associés de façon très favorable aux résultats du Groupe *via* ce dispositif dont le montant payé en 2020 est de 25 millions d'euros. ;
- le Groupe continue d'élargir le nombre de bénéficiaires de ses plans d'attribution d'actions gratuites. Le nombre de bénéficiaires s'est ainsi élevé à 184 au titre du plan mis en place en 2019.

4.1.5.1.5 Donner une chance à tous

La diversité, l'égalité des chances et la non-discrimination sont des axes forts de notre politique de recrutement, et plus généralement de notre politique RH tout au long du parcours professionnel des collaborateurs. Cela se traduit notamment par :

- le développement de méthodes de recrutement réellement basées sur l'appréciation des aptitudes ;
- la formation du personnel en charge du recrutement sur l'insertion sociale et professionnelle des personnes en situation de handicap.

4.1.5.2 Actions mises en œuvre

4.1.5.2.1 Les chantiers RH pour l'attractivité du Groupe vis-à-vis des talents

Pour mieux accompagner ces chantiers, iliad a décidé fin 2019 de renforcer les équipes RH par la création d'un poste de Responsable du Développement RH au niveau du Groupe.

Différents chantiers RH ont été initiés en 2018 pour renforcer l'attractivité du Groupe ; certains ont abouti en 2019, tandis que d'autres se poursuivent ou se transforment en groupes de travail pérennes, en fonction des constats et livrables attendus.

Le chantier « Culture et Valeurs »

Des groupes de travail ont été constitués fin 2018 avec des collaborateurs des différentes entités, afin de travailler de manière transverse sur la culture du Groupe et sur ses valeurs. Ce travail a pris la forme d'exercices projectifs, selon une méthodologie qui permet d'extraire les fondamentaux implicites et explicites de la culture et des valeurs. De ce travail sont ressorties les valeurs suivantes : Audace, Autonomie, Flexibilité et Efficacité.

Les chantiers « recrutement et intégration » :

Différents chantiers ont mobilisé les collaborateurs dans ce domaine : la création d'un site carrière Free, celle d'un Forum des métiers externes, le travail sur le processus de recrutement et sur le processus d'intégration dans le Groupe, et un chantier « Vis ma vie d'ambassadeur ».

Les principaux résultats de ces chantiers ont été :

- l'identification des différentes pratiques des entités du Groupe dans ce domaine, et des partenaires associés ; un état des lieux précis a été dressé, pour servir de base aux futures actions dans ce domaine et à la négociation d'éventuels accords-cadres ;
- la mise en place d'un logiciel de recrutement (ATS, *Applicant Tracking System*) commun pour l'ensemble des entités France et Maroc, ce qui améliore considérablement les processus de recrutement, et notamment la visibilité au sein du Groupe des différents postes ouverts ;
- la prise de contact avec différentes écoles, avec une priorisation sur le digital. Deux plateformes ont été utilisées pour ces contacts :
  - l'une est un lieu d'échange sur les métiers du Groupe, permettant la rencontre entre nos collaborateurs « ambassadeurs » et les étudiants. 214 rencontres ont eu lieu sur cette plateforme ;
  - l'autre permet de diffuser nos annonces de stages, nos propositions de contrats d'alternance ou de premiers emplois.

Le chantier « Mobilité & Talents »

Le premier accord Groupe pour la GPEC (*Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences*) a été signé en juillet 2019. Il s'agit d'une étape importante de la création de bases communes de nature à favoriser la mobilité au sein du Groupe.

Le Groupe a décidé de se doter d'un outil externe, qui facilitera l'identification des compétences existantes au sein du Groupe et la construction du référentiel « emploi et compétences ». Cet outil permettra aux services RH de mieux accompagner les collaborateurs dans leurs projets d'évolution, aux managers d'anticiper et piloter leur besoin en compétences, et aux salariés d'être pleinement acteurs de leur évolution. Cet outil sera déployé en 2020.

4.1.5.2.2 Contrat de professionnalisation et apprentissage

Dans les centres de contact, les contrats de professionnalisation permettent de former des salariés de tout âge tout en répondant aux contraintes liées à la planification des centres de contact. Des programmes d'alternance sont également déployés visant principalement les métiers RNCP (techniciens, informaticiens, développeurs, etc.).

En 2019, le Groupe a intégré 336 alternants, majoritairement dans les centres de contact et le réseau, dont 288 sous la forme de contrat de professionnalisation.

En 2020, les centres de contacts de l'UES MCRA vont tous avoir recours aux contrats de professionnalisation lors de l'embauche de nouveaux conseillers multimédia. Leurs OPCO Atlas et Afdas les accompagnant dans ce projet de certification (Bac Pro) *via* un contrat de professionnalisation « expérimental », c'est-à-dire dont le programme a été intégralement conçu par le pôle Accompagnement des Talents de MCRA.

F Distribution et Free Mobile envisagent de recourir à des actions de POE (Préparation Opérationnelle à l'Emploi) avec Pôle Emploi et des organismes de formation partenaires. Ce dispositif permet de rallonger les temps de formation sans aucun coût pesant sur le budget de l'entreprise et ainsi d'aller chercher un public plus éloigné de l'emploi. L'accompagnement POE pouvant durer jusqu'à 400 heures...

Free Réseau/Infrastructure en collaboration avec l'AFPA ou le réseau des GRETA va poursuivre des recrutements au travers d'actions de formation de type POE. L'expérience de formation et recrutement d'apprentis du CFA Ducretet va se pérenniser au regard des bons résultats obtenus en 2019.

Dispositif POEI (Préparation Opérationnelle à l'Emploi Individuel)

Ce dispositif a permis à des personnes réputées « éloignées de l'emploi », soit 87 stagiaires, d'intégrer les équipes du Groupe en 2019, en POE, AFPR (Action de Formation Préalable au recrutement) ou en AIRE (Aide Individuelle Régionale vers l'Emploi).

4.1.5.2.3 Valoriser les expertises et favoriser la mobilité interne pour retenir les talents

Plus de la moitié des directeurs de centres de contacts, et ceux d'autres entités du Groupe comme Certicall, Qualipel, Mobipel et Resolution Call, ont commencé leur carrière au sein du Groupe en tant que Conseillers, il y a plus d'une dizaine d'années.

Aujourd'hui à la tête de plus de 3 000 de nos collaborateurs, ils sont les exemples de la réussite de notre politique de promotion interne.

De même, une large majorité de nos responsables a débuté en tant qu'employés, avant d'évoluer vers des postes d'encadrement, et certains sont aujourd'hui à des postes de direction stratégique.

Ainsi, encore au cours de l'exercice 2019, 805 promotions ont été recensées au niveau du Groupe. Ces mobilités sont le symbole de la force de la transmission du savoir-faire au sein du Groupe ; elles sont un marqueur très fort de la culture du Groupe.

Pour garantir le respect du processus de mobilité, l'accord GPEC signé en juillet 2019 présente les règles applicables au sein du Groupe. Les collaborateurs ont accès aux offres de recrutement interne à travers l'intranet.

4.1.5.2.4 Formation à la non-discrimination lors du recrutement

En 2018, les collaborateurs des Ressources Humaines ont été formés sur les risques de discrimination lors du recrutement, afin d'être à même de promouvoir les meilleures pratiques dans ce domaine.

De plus, la méthode de recrutement « par simulation » utilisée dans le Groupe, basée sur des tests d'habileté professionnelle, permet de baser les décisions de recrutement sur les aptitudes réelles des candidats à l'exercice d'un métier, écartant ainsi tout risque de discrimination.

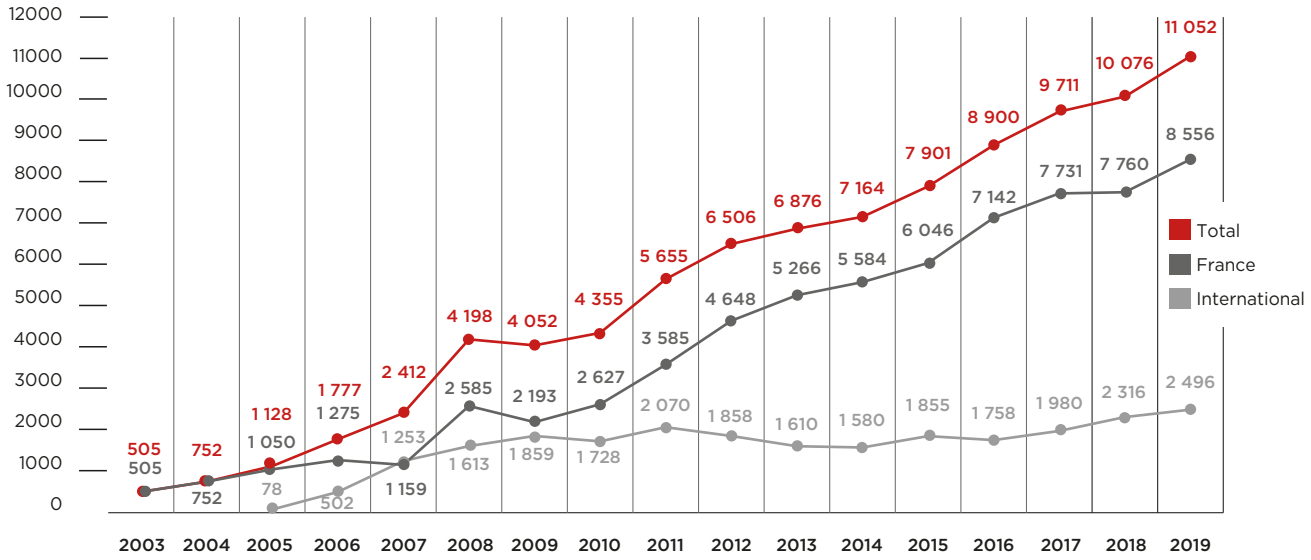
Par ailleurs, le personnel en charge du recrutement a suivi une formation spécifique, intitulée « Recruter des travailleurs handicapés », auprès de l'Association pour l'insertion sociale et professionnelle des personnes handicapées (ADAPT). Dans ce même objectif d'insertion professionnelle des travailleurs handicapés, le Groupe participe régulièrement à des salons et forums de recrutement dédiés aux demandeurs d'emploi en situation de handicap.

Convaincu que la diversité est une chance et un levier important de diversification de ses talents, le Groupe a également développé des partenariats avec des sociétés de recrutement spécialisées, comme par exemple Mozaïk RH, qui est une référence dans ce domaine.

4.1.5.3 Indicateurs de performance (KPIs)

Au cours de l'exercice 2019, le Groupe a créé près de 811 postes sous forme de CDI. La proportion des salariés travaillant en France est stable, à près de 80 % de l'effectif total du Groupe.

Depuis 10 ans, l'effectif du Groupe a été multiplié par 4, afin d'accompagner la croissance soutenue des activités du Groupe. L'intensification du déploiement des réseaux fixe et mobile du Groupe sur les dernières années a permis un très grand nombre d'embauches sous forme de contrat à durée indéterminée.



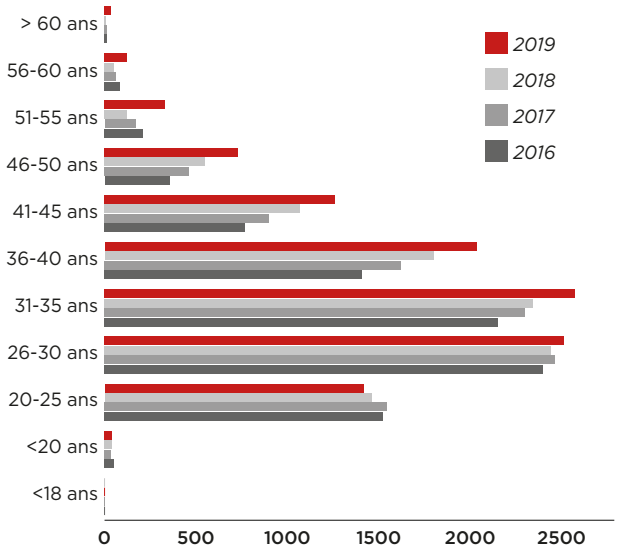
Au 31 décembre 2019, les CDI représentent 96 % des contrats de travail. Le Groupe est très attentif à ses recrutements, pour toutes les catégories de personnel, et privilégie le développement d'emplois permanents, comme gage de sa volonté de s'engager durablement auprès de ses collaborateurs et de leur garantir une situation stable.

Le recours limité au travail temporaire permet au Groupe de faire face à des accroissements ponctuels d'activité, liés par exemple au lancement de nouveaux produits ou services, ou au développement de nouvelles activités.

4.1.5.3.1 Répartition par âge

En tant qu'employeur responsable, le Groupe veille à favoriser l'emploi et l'insertion professionnelle des jeunes actifs en leur donnant l'opportunité d'un premier emploi, la possibilité de développer leurs compétences et de vraies perspectives de mobilité interne. Par exemple, plus de 1 400 collaborateurs, soit presque 13 % des effectifs du Groupe, avaient en 2019 moins de 26 ans ; et 60 % des effectifs avaient moins de 35 ans.

Les jeunes collaborateurs ont en majorité une simple formation de niveau Bac ou Bac + 2, et sont recrutés avant tout pour leur motivation, leur habileté et leur aptitude à exercer un métier. Une fois embauchés, ce sont les formations métiers internes qui leur permettent de monter en compétences dans leur emploi.



4.1.5.3.2 Répartition par genre

Les femmes représentent 26 % des effectifs du Groupe. La part des femmes est plus importante dans les centres de contact, où elles représentaient 43 % des effectifs en 2019.

4.1.6 LES ENJEUX VOLONTAIRES

Au-delà de la conformité aux lois et réglementations, iliad attache beaucoup d'importance au dialogue social, vu comme un important levier de performance. Les dirigeants du Groupe conduisent ce dialogue avec l'objectif d'obtenir un consensus sur le projet d'entreprise et sur l'évolution de la stratégie.

De même, l'atout que représente la diversité pour le Groupe ne peut se développer pleinement que si l'environnement de travail est libre de toute discrimination.

4.1.6.1 Politique pour la Diversité et la lutte contre la discrimination et égalité des chances

4.1.6.1.1 Diversité

La grande diversité des profils des 11 052 salariés d'iliad, ressortissants de 67 nationalités, est une composante importante de la culture d'entreprise forte du Groupe, construite autour d'une passion commune : l'innovation technologique.

Le Groupe s'investit pour recruter dans les zones d'emplois francs, notamment en participant au dispositif « camion emplois francs » qui circule dans les quartiers prioritaires. Le Groupe collabore étroitement avec Pôle Emploi, en particulier dans le cadre de la POEI (préparation opérationnelle à l'emploi individuelle).

Par ailleurs, iliad ouvre régulièrement ses portes à l'École de la deuxième chance, qui intègre des jeunes ayant eu une scolarité difficile. Ces moments de rencontre et d'échanges sont l'occasion pour les collaborateurs de raconter leur parcours, et pour les RH d'apporter des conseils aux étudiants, notamment en les mettant en situation d'entretien de recrutement.

4.1.6.1.2 Respect des droits humains

Le Groupe contribue, par ailleurs, au respect des principes édictés par les Conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), et aux Droits humains décrits dans la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme.

À ce titre, le Groupe iliad s'engage à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit à la négociation collective (convention n° 87 sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical du 9 juillet 1948, convention n° 98 sur le droit d'organisation et de négociation collective du 8 juin 1949) et à lutter contre le travail forcé et l'exploitation des enfants (convention n° 105 sur l'abolition du travail forcé du 25 juin 1957 et convention n° 182 sur les pires formes de travail des enfants du 17 juin 1999).

Ces engagements sont mis en œuvre dans les différents pays selon la réglementation locale.

Par ailleurs, le Groupe veille au respect des principes d'égalité, de diversité et de non-discrimination, en son sein et dans son écosystème de parties prenantes.

Le Code éthique diffusé à l'ensemble des collaborateurs et disponible sur l'intranet de la Société rappelle nos engagements en matière de respect des Droits humains.

4.1.6.1.3 Handicap

Le Groupe iliad s'est également engagé dans une politique volontariste en matière d'emploi de personnes en situation de handicap.

En 2018, un chantier a été initié sur le sujet, avec un pilote dédié au sein des Ressources Humaines. Il vise à recenser les actions Handicap menées à travers le Groupe, à proposer des actions locales ou transverses, et à mettre en place un suivi et un accompagnement des comités QVT.

Depuis 2019, les membres de ce chantier, et plus particulièrement les collaborateurs en charge de la mission handicap, se réunissent régulièrement afin de partager sur les différents projets, évènements et sur les accords conclus au sein du Groupe.

Plus précisément, les mesures mises en place par le Groupe se déclinent de la manière suivante :

- **renforcer les actions de sensibilisation des collaborateurs, par des formations, des événements… ;**
- **favoriser l'embauche et l'accompagnement des travailleurs handicapés.**

  Les accords d'entreprise mettent également en place des mesures facilitatrices à destination des collaborateurs en situation de handicap. Par exemple, les postes de travail et les horaires de travail sont aménagés pour faciliter la vie au travail des collaborateurs handicapés ;
- **développer la collaboration avec les travailleurs handicapés.**

  Afin d'améliorer ses services et d'en faire bénéficier le plus grand nombre, le Groupe iliad collabore avec des personnes atteintes de déficiences visuelles, afin d'améliorer l'accessibilité du portail Free aux abonnés souffrant du même handicap. Le Groupe a aussi mis en place, depuis plusieurs années, une plateforme d'assistance dédiée aux sourds et malentendants. Dans ce cadre, le Groupe a développé depuis quelques années maintenant un nouveau métier de vidéo-conseiller sourd ou malentendant au service de ses abonnés atteints du même handicap. Afin de traduire certains termes propres à la marque en langage des signes français (LSF), de nouveaux signes ont été créés lors de la mise en place du projet, avec la contribution des personnes de cette plateforme ;

Via un Accord Agréé Handicap, négocié une première fois en 2015 et renouvelé trois ans après, Protelco a réussi à faire « un non sujet » du handicap, celui-ci étant totalement intégré dans la vie de l'entreprise, du recrutement à l'aménagement des postes, en passant par le regard porté sur le handicap. Le nombre de travailleurs en situation de handicap a progressivement évolué, *via* les recrutements ou *via* l'information des collaborateurs déjà en poste, pour atteindre 3 % fin 2019.

En 2020, les entités constituant l'UES iliad ont ouvert des négociations sur un Accord Agréé, qui pourrait être présenté à la DIRECCT en mars 2020.

4.1.6.1.4 Égalité entre les Femmes et les Hommes

Le Groupe iliad respecte les principes d'égalité entre les femmes et les hommes, en appliquant une politique équitable en matière de recrutement, d'accès à la formation, de rémunération et de promotion. Conformément à ses valeurs, le Groupe a toujours mis en œuvre une démarche de valorisation des talents sans distinction. En matière salariale, le Groupe veille à mettre en place et maintenir l'égalité entre les femmes et les hommes à métier équivalent, à même niveau de compétence, de responsabilité et de résultat. Les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes en France, que ce soit pour les cadres ou les non-cadres, n'ont cessé de diminuer ces dernières années.

4.1.6.2 Actions mise en œuvre

En 2018, plusieurs actions ont été implémentées afin de s'assurer de l'égalité entre les femmes et les hommes :

- mise en place d'une plateforme éthique pour déclarer des situations de harcèlement ;
- nomination de référents « agissements sexistes et non-discrimination » dans toutes les instances représentatives du Groupe et au sein des équipes RH. Conformément à la réglementation, leurs noms ont fait l'objet d'un affichage ;
- en 2019, ces référents ont également bénéficié d'une formation commune.

4.1.6.3 Indicateurs de performance (KPIs)

Le 28 février 2020, le Groupe a publié ses résultats en matière d'écarts de rémunération entre les femmes et les hommes. Les différentes entités ont obtenu un score supérieur à 77 points sur 100, à l'exception de Jaguar Network, société récemment entrée au sein du Groupe. La politique d'égalité salariale mise en place a donc porté ses fruits, avec des résultats pour la majorité en hausse.

Le Groupe poursuivra la mise en œuvre de cette politique dans les années à venir, et continuera de veiller à ce que le traitement des rémunérations soit parfaitement équitable et distinct de toute notion de sexe ou de situation personnelle.

	2019	2018
UES iliad	77 points	76 points
Protelco	94 points	76 points
UES MCRA	89 points	84 points
JAGUAR	41 points	-
Online	92 points	-
F-DISTRIBUTION	97 points	-

4.2 ENVIRONNEMENT

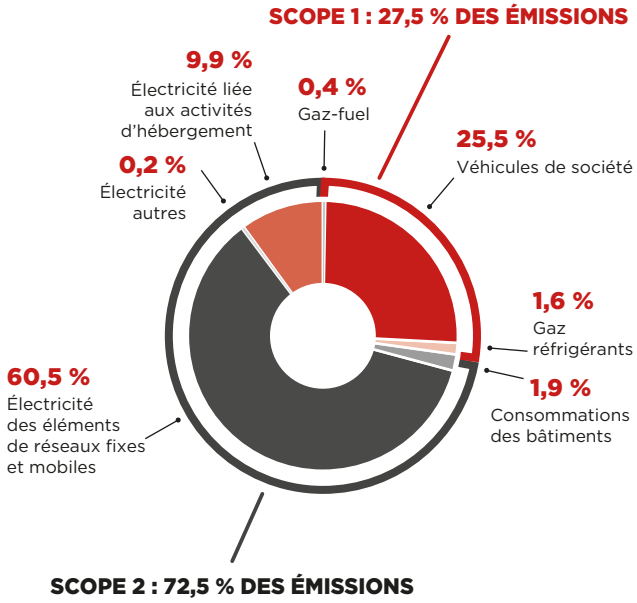
Pour toujours mieux maîtriser l'impact de ses activités sur le milieu naturel, iliad a mis en place un programme d'améliorations permanentes, avec trois objectifs principaux : la réduction de l'empreinte environnementale directe et indirecte des Freebox ; la diminution des émissions de particules fines de sa flotte de véhicules ; et enfin, l'optimisation des consommations énergétiques – réseau (mobile, FTTH, datacenters…) et bâtiments – allant de pair avec un approvisionnement en partie en énergie verte.

La bonne mise en œuvre de cette politique a été confiée à un comité pour l'environnement et le développement durable placé sous la responsabilité de la direction générale.

iliad poursuit ses efforts d'efficience énergétique. Cette démarche, du fait des évolutions et de la diversification des métiers du Groupe, s'appuie sur une nouvelle méthodologie de suivi élaborée avec l'aide d'un cabinet expert dans la transition énergetique. Les données historiques de l'exercice 2018 ont donc été retraitées pour tenir compte des évolutions apportées au cours de la période 2019. Les variations qui sont présentées dans les sections suivantes sont calculées sur la base de ces évolutions.

Les émissions relatives aux scopes 1 et 2 du Groupe sont de 56 800 tonnes équivalent CO_2 pour l'année 2019, en hausse de 30 % en raison des évolutions du Groupe impacté par l'intégration des résultats d'iliad Italia représentant 9 000 tonnes équivalent CO_2. À périmètre comparable par rapport à 2018, les émissions « activités France » croissent raisonnablement de + 11 % à 47 860 tonnes équivalent CO_2 en raison du déploiement intensif du réseau mobile, un parc automobile en hausse ainsi qu'une croissance des activités d'hébergement.

LES ÉMISSIONS DE CO_2 DU GROUPE : % ÉMISSIONS SUR LE SCOPE 1 & 2



Les émissions du scope 1 correspondent aux émissions directes du Groupe, à savoir les émissions liées à la flotte de véhicules et aux consommations de fioul et aux fuites de gaz frigorifiques. Les émissions du scope 2 correspondent aux émissions indirectes nécessaires à la production de nos services. Il s'agit principalement des consommations d'électricité des éléments de nos réseaux fixe et mobile, de nos datacenters ainsi que des bâtiments du Groupe.

4.2.1 L'EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE DES FREEBOX

La réduction de l'empreinte environnementale des Freebox implique d'agir sur l'ensemble de la chaîne de valeur, de la conception à la livraison du produit à l'abonné, en passant par les différentes étapes de production. Relèvent d'enjeux directs pour le Groupe la fabrication et le reconditionnement des Freebox, ainsi que la logistique en amont et en aval, et la gestion des déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE). Relèvent des enjeux indirects pour nos abonnés, la consommation d'énergie de nos équipements chez l'abonné.

4.2.1.1 Politique

Deux axes d'action ont été retenus : la maîtrise de l'économie circulaire et la réduction des émissions liées à la logistique amont et aval.

Maîtrise de l'économie circulaire

Conception et fabrication

Le Groupe possède son propre centre de recherche et développement. C'est l'assurance de maîtriser de bout en bout les processus d'éco-conception et de mise en production. L'utilisation de matériaux recyclés fait partie des cahiers des charges, ainsi que la réduction de la consommation de matières premières pour les emballages.

Allongement de la durée de vie de nos produits et reconditionnement

À chaque demande de résiliation d'un contrat d'abonnement, les boîtiers Freebox et leurs accessoires doivent être retournés en bon état de marche sous réserve de pénalités à la charge de l'abonné. Par ce biais, est garantie la réutilisation des équipements électroniques des anciennes Freebox pour en fabriquer de nouvelles. De même, un grand nombre de Freebox est reconditionné pour un nouvel usage par un autre abonné.

Recyclage des déchets

Le Groupe s'assure du respect des réglementations en vigueur concernant le recyclage des déchets générés par son activité. Dans toutes les sociétés du Groupe, les déchets générés par les activités industrielles, qui représentent la plus grande partie des volumes, sont acheminés vers les filières de destruction partenaires où ils sont recyclés et revalorisés à 100 % selon les normes de destruction en vigueur en Europe.

Réduction des émissions liées à la logistique amont/aval

Transport multimodal

Les choix du Groupe en matière de logistique se sont orientés vers des moyens de transport plus respectueux de l'environnement. Ainsi, le recours au fret aérien a été réservé exclusivement en cas de besoins exceptionnels. Un travail est également en cours pour réduire massivement le transport routier.

Optimisation de la livraison

Pour éviter les livraisons en lots fragmentés qui pèsent sur son bilan carbone, le Groupe favorise de plus en plus, pour la mise à disposition des Freebox, la mutualisation en des points plus proches du domicile de l'abonné. Ces solutions nouvelles amènent à intégrer un plus grand nombre de partenaires commerciaux dans la démarche RSE du Groupe.

4.2.1.2 Actions mises en œuvre

4.2.1.2.1 éco-conception des Freebox et recyclage des déchets

Plus multifonctionnelles que les générations précédentes, les actuelles Freebox se substituent à plusieurs autres appareils (lecteur DVD Blu-Ray™, enceinte, disque dur…) Par sa stratégie d'innovation continue et grâce aux nombreuses fonctionnalités de ses produits, le Groupe contribue donc à réduire le nombre d'équipements chez l'usager. Et par conséquent à diminuer l'impact carbone de tous ces équipements chez l'utilisateur final.

Depuis 2015 et le lancement de la Freebox mini 4K, Free réduit le format de ses Freebox. Le lancement de la Freebox One en décembre 2018, qui combine les 2 boîtiers en un seul, en est une parfaite illustration. Ces boîtiers de format compact sont également moins consommateurs d'électricité par rapport à la Freebox Révolution.

Les Freebox ainsi que tous les accessoires collectés (câbles, télécommandes, manettes de jeux, coques en plastique) sont reconditionnés dans des usines de Freebox en France ou en Europe avant d'être réattribués à d'autres abonnés. Le matériel défectueux est mis en réparation dans ces mêmes usines. Les composants ne pouvant être réutilisés sont recyclés. Les équipes Freebox ont instauré un procédé de polissage permettant de ne plus changer systématiquement le revêtement plastique des boîtiers Freebox Crystal lors de leur reconditionnement. Par ailleurs, environ 80 % du plastique utilisé lors du changement du revêtement de la Freebox Révolution est d'origine recyclée, les excédents de matières plastiques broyées sont revendus à des filières professionnelles qui les utilisent pour leurs propres besoins (mobiliers de jardin, mobiliers urbains, etc.) Dans le cadre de sa démarche citoyenne, le Groupe a mis en place des accords tripartites avec des Établissements et Services d'Aide par le Travail (ESAT) qui retraitent les produits (des câbles) en lien avec des usines pour les contrôles qualité.

Le Groupe est également très attentif à la réduction des consommations électriques de ses produits chez l'abonné. Le but : minimiser son impact environnemental indirect, mais aussi réduire la facture d'énergie de l'abonné. Le boîtier TV de la Freebox Révolution possède ainsi une fonction veille « profonde », qui permet de réduire la consommation électrique à moins de 0,5 Wh, soit 30 fois moins que la précédente génération. Des études et échanges avec les fournisseurs du Groupe sont en cours afin de réduire le temps de rallumage de la Freebox en veille profonde (ce qui permettrait de systématiquement la passer en veille profonde une fois éteinte) ou de programmer le passage en veille profonde de la Freebox en fonction des usages de l'abonné.

Pour la gestion de ses déchets, le Groupe fait appel à des filières de destruction agréées pour le recyclage et la valorisation de ses DEEE. Les équipements sont collectés, triés et recyclés selon la réglementation en vigueur. Le Groupe travaille également avec des ESAT pour le démantèlement des produits finis, afin de trier les matières et d'optimiser leur recyclage et revalorisation dans les filières agréées. Les cartes électroniques sont notamment broyées puis brûlées dans des fours à différentes températures pour récupérer la matière brute et notamment le métal (cuivre, or, autres métaux…)

4.2.1.2.2 Optimisation des emballages

Les équipes de recherche et développement ont conçu des emballages faits exclusivement à partir de matériaux biodégradables et de papier recyclé. En épousant parfaitement la forme des boîtiers, ils permettent de réduire les espaces vides et la quantité de papier utilisé. Optimisés en poids et en volume, ces emballages résistent tout au long du cycle de vie du boîtier Freebox et garantissent leur fonction première de respect de la qualité lors des transports.

D'un point de vue logistique, la diminution du volume des emballages permet une optimisation du volume de boîtiers transportés. Dès lors, les emballages consommés par les fournisseurs en charge du fret des Freebox ainsi que l'empreinte carbone associée au transport sont réduits.

Depuis plusieurs années, le Groupe s'efforce de concevoir des emballages esthétiques et sensibilise ses usagers quant à leur conservation et leur restitution. Les emballages peuvent ainsi être utilisés pour le retour des Freebox (résiliation, SAV, échange), mais aussi pour des usages personnels.

4.2.1.2.3 Logistique amont & aval

Optimisation de la chaîne de transport vers les sites logistiques

L'optimisation des chargements passe par une augmentation du taux de remplissage des conteneurs et des camions. Le format des palettes a été harmonisé afin de densifier le ratio surface/énergie. Le Groupe veille également à supprimer les déplacements à vide ; seuls les camions complets prennent la route. De plus, le Groupe utilise désormais des palettes de transport réutilisables en plastique qui ont permis d'améliorer le remplissage des camions d'environ 30 %. Ce type de palettes assure également une réduction des déchets en limitant l'utilisation de palettes en bois et d'emballages en carton.

Pour réduire les stocks, les coûts et les émissions de CO_2, des plateformes multiservices ont été mises en place. Elles permettent que les produits soient distribués de façon optimale aux consommateurs (dans des magasins de proximité, des relais ou par des livraisons à domicile).

Toujours dans le souci de réduire les déplacements, les sites logistiques sont situés au plus près des ports de déchargement et des axes de distribution, c'est-à-dire plus près des abonnés et des prestataires routiers.

Les trajets ont également été optimisés *via* la réduction des maillons dans la chaîne logistique. À ce titre, certains produits sont livrés directement depuis la plateforme logistique jusqu'aux Free Centers.

Transport multimodal

Le transport multimodal combinant la route, le rail, le maritime et très occasionnellement l'aérien a permis de maîtriser la consommation énergétique et les émissions de gaz à effet de serre.

En dépit de délais plus longs et d'une plus grande complexité de suivi, le fret maritime, moins polluant que les autres modes de transport, a été systématisé. Freebox a dû pour cela développer des outils d'anticipation de commandes performants.

En ce qui concerne le transport terrestre intersites, Freebox innove dans son secteur en utilisant le rail, moins polluant que le transport routier, sur une partie du tronçon. Notre objectif est de réduire la part du transport routier aux quelques tronçons non couverts par le rail.

Optimisation de la livraison

Le Groupe poursuit ses efforts pour réduire les livraisons à domicile et privilégie les points relais. Des partenariats avec des entreprises spécialisées disposant d'un très bon maillage du territoire ont été établis afin que les abonnés disposent, pour les livraisons et retours de Freebox, de points relais à proximité de leur domicile.

Par ailleurs, le réseau de Free Centers couvre bien le territoire. À fin 2019, le Groupe comptait 81 boutiques, offrant une autre option pour la mutualisation du transport des Freebox et des accessoires.

Le Groupe a poursuivi son partenariat avec une société de transport spécialisée, capable de livrer au domicile de l'abonné sur rendez-vous. Des outils prévenant l'abonné d'une livraison sur un créneau de 2 heures (afin d'éviter la réitération de présentation de colis au domicile de l'abonné) ont été mis en service. En cas d'absence, l'abonné indique au chauffeur un jour et un créneau horaire de livraison. Afin d'optimiser le taux d'échec au premier passage, le Groupe délivre aussi en boîte aux lettres les petits colis à faible valeur.

Le Groupe a initié l'intégration de ses principaux partenaires commerciaux dans sa démarche RSE. Un *reporting* sur les émissions de gaz à effet de serre est désormais demandé aux principaux partenaires logistiques.

4.2.1.3 Indicateurs de performance (KPIs)

4.2.1.3.1 Production et gestion des déchets

Les déchets générés et recyclés en 2019 pour le compte de la société Freebox, qui engendre la majeure partie des déchets du Groupe, se présentent comme suit :

- 1 022 tonnes de plastique ;
- 1 075 tonnes de déchets électroniques ;
- 38 tonnes de ferraille ;
- 222 tonnes de câbles et cordons.

Le tonnage de déchets industriels recyclés pour Freebox qui augmente de 19 % par rapport à 2018 démontre l'implication du Groupe pour redonner une seconde vie aux équipements. Ce tonnage, qui génère la majeure partie des volumes, représente 41 % du volume total de production et montre l'efficacité des équipes du Groupe dans leur gestion des déchets industriels.

4.2.1.3.2 Logistique

Le Groupe a une plus grande maîtrise du fret amont, c'est-à-dire du fournisseur au Groupe, plutôt que du fret aval (du Groupe à l'abonné), qui se fait majoritairement par transport routier, faute d'alternatives. Ainsi, le Groupe cherche à minimiser le recours au fret aérien, qui représente en 2019 moins de 1 % du volume total transporté, en baisse par rapport à l'année précédente (0,8 %). Ce résultat démontre une meilleure maîtrise et gestion de son approvisionnement. Par conséquent, les émissions de CO_2 générées par le fret entre les usines de production ou de reconditionnement des Freebox et la plateforme logistique du Groupe ont diminué de 13 % en 2019 malgré un volume transporté en hausse. Le Groupe fait toutefois le maximum pour privilégier le transport de ses produits par des moyens peu énergivores, ainsi il favorise quand c'est possible le transport par voie fluviale ou ferroviaire.

4.2.2 FLOTTE DE VÉHICULES

En 2019, la croissance de l'activité liée aux déploiements et aux prestations auprès des abonnés s'est traduite par une augmentation du parc automobile en France. Il comptait à fin 2019 près de 4 200 véhicules, soit plus de 200 véhicules supplémentaires. La flotte de véhicules contribue à un tiers des émissions de CO_2 du Groupe. Son optimisation est donc un impératif.

4.2.2.1 Politique

Trois leviers d'action ont été retenus :

- le renouvellement de la flotte de véhicules : pour les transports courte distance, iliad privilégie les véhicules plus respectueux de l'environnement afin de réduire l'intensité carbone de la flotte et le niveau d'émissions de particules fines (Polluants en Oxyde d'Azote) par kilomètre parcouru ;
- l'optimisation des déplacements des techniciens itinérants : minimiser les distances parcourues entre chaque rendez-vous permet de réduire la consommation énergétique et les émissions de CO_2 ;
- le développement d'alternatives à la voiture : les salariés sont incités à choisir les modes de transport moins polluants et à utiliser autant que possible les outils de vidéoconférence et téléconférence pour diminuer leurs déplacements.

4.2.2.2 Actions mises en œuvre

4.2.2.2.1 Le programme « conduite verte »

Le Groupe a initié il y a 4 ans un vaste programme de renouvellement de sa flotte. Différents fournisseurs ont été consultés avec comme objectif un renouvellement de 100 % du parc automobile, dans une optique de réduction des émissions de CO_2 et de consommation de carburant. Afin de réduire la quantité de particules fines (polluant en Oxyde d'Azote) rejetées, le choix a été fait de migrer la totalité du parc Diesel sur des motorisations aux normes Euro 6 et qui disposent de la technologie *start & stop*.

Aujourd'hui, la consommation moyenne de la flotte automobile est inférieure à 5 l/100 km.

Par ailleurs, la flotte intègre des véhicules électriques. À fin 2019, ils étaient au nombre de 17, tous affectés à des Datacenters. Ils sont à disposition des collaborateurs, essentiellement pour les déplacements courts, compte tenu de l'autonomie limitée de ces véhicules.

Le Groupe étudie la possibilité d'augmenter la part des véhicules électriques dans les prochaines années et également de remplacer les véhicules de type SUV par des véhicules avec des émissions de CO_2 plus faibles.

Enfin, toujours dans le cadre du programme « conduite verte », un plan de formation à l'éco-conduite existe pour les collaborateurs utilisant la voiture dans le cadre de leur travail.

4.2.2.2.2 L'outil d'optimisation des déplacements des techniciens itinérants

L'outil informatique de gestion des rendez-vous et des déplacements des techniciens itinérants vise à réduire la consommation énergétique et les émissions de CO_2 en minimisant les distances parcourues entre chaque rendez-vous. Le tableau ci-dessous en décline les différentes fonctionnalités :

TECHNICIEN ITINÉRANT

Fonctionnalité	Objectif
Placement du premier RDV de chaque technicien le plus proche du lieu de remisage du véhicule	Optimiser le trajet domicile/ Zone d'intervention
Calcul automatique par le serveur des distances entre chaque intervention	Optimiser les tournées de chaque journée
Placement des nouveaux RDV sur la tournée précédemment calculée	Optimiser la distance de trajet à parcourir entre chaque RDV

TECHNICIEN DE GESTION DE PLANNING

Fonctionnalité	Objectif
Création d'un module de remplissage des plannings proposant les trajets optimaux lors du replacement de RDV	Optimiser les tournées de chaque journée
Création d'une présentation graphique avec une carte, chaque secteur étant différencié par une couleur	Optimiser les sectorisations avec l'aide d'un outil visuel

4.2.2.3 Indicateurs de performance (KPIs)

Niveau d'émission moyen des véhicules

Le parc automobile du Groupe comptait près de 4 200 véhicules à fin 2019 sur les activités France, soit une hausse de plus de 200 véhicules sur l'année.

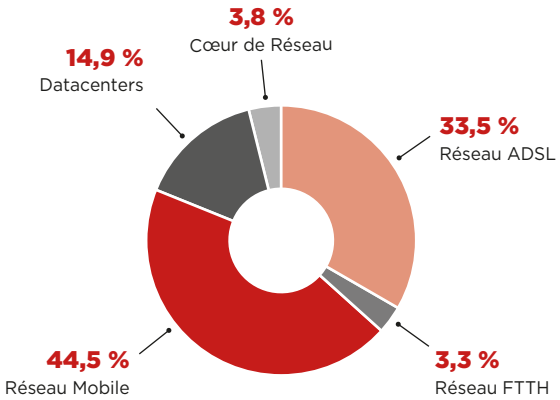
La proportion croissante de motorisations essence ainsi que la part plus importante de véhicules utilitaires ont entraîné une légère hausse des émissions moyennes de CO_2 par véhicule, passant de 113 g de CO_2/km en 2017 à 115 g de CO_2/km en 2018. En 2019, les émissions de CO_2 par véhicule sont restées stable à 115 g CO_2/km.

4.2.3 GESTION DES CONSOMMATIONS D'ÉNERGIE DU RÉSEAU

Les activités du Groupe (communications électroniques fixes et mobiles) ont un impact environnemental relativement limité par rapport à d'autres activités industrielles. Cependant, les infrastructures déployées par le Groupe, qui sont au cœur de l'économie numérique, sont relativement énergivores.

Dans un contexte de fort accroissement des usages et des déploiements, la consommation énergétique des éléments de réseau a cru en 2019 et continuera de croître au cours des prochaines années avec notamment la poursuite du déploiement des réseaux FTTH et mobile, ainsi qu'au développement de l'activité Datacenter.

LA CONSOMMATION ÉNERGÉTIQUE DU RÉSEAU : % DES CONSOMMATIONS ÉLECTRIQUES PAR SOUS ÉLÉMENT DE RÉSEAU



Les consommations électriques du réseau pour l'année 2019 sont de 827 GWh, en hausse de 108 GWh sur l'année en raison des déploiements FTTH et mobile du Groupe, et de la croissance des activités d'hébergement.

Les réseaux génèrent deux tiers des émissions de CO_2 du Groupe ; ces émissions représentent donc un enjeu essentiel pour iliad. Ces émissions sont liées à :

- la consommation d'électricité, pour la quasi-totalité ;
- l'utilisation de gaz réfrigérants pour le refroidissement des infrastructures de Cœur de Réseau et d'hébergement ;
- de très faibles consommations de fuel, utilisées pour alimenter des groupes électrogènes devant pallier d'éventuelles coupures d'électricité dans ces mêmes infrastructures.

4.2.3.1 Politique

Dans le cadre de sa démarche de maîtrise globale de ses consommations énergétiques, le Groupe a évalué sa consommation électrique par activité et défini des axes de progrès pour chacune de ses activités.

Réseaux mobile et fixe

Le Groupe est en veille permanente afin d'utiliser des équipements utilisant le moins d'énergie possible et œuvre auprès de ses fournisseurs d'électricité pour optimiser la gestion de l'électricité.

Datacenters

Le Groupe veille à une normalisation de la politique énergétique par le respect des exigences du code de bonne conduite européenne sur l'efficacité énergétique des Datacenters (*European Code of Conduct for Datacenter*) dont il est signataire depuis 2012. Par ailleurs les équipes de nos filiales d'hébergement sont sensibilisées aux problématiques environnementales et mettent en œuvre des mesures d'optimisation et de réduction des consommations énergétiques.

4.2.3.2 Actions mises en œuvre

4.2.3.2.1 Réseaux fixe et mobile

Les équipements radioélectriques installés par Free Mobile sont de génération récente, moins consommateurs en énergie que ceux des générations antérieures. Ils sont jusqu'à 5 fois plus petits et plus légers et consomment 30 % moins. De ce fait, malgré le fort développement du mobile et plus récemment celui de la 4G, la consommation des éléments de réseau associés a connu une augmentation plutôt limitée. Les équipes de Free Mobile étudient actuellement la possibilité d'éteindre les bandes de fréquences hautes des sites dans certaines zones géographiques ciblées, afin de diminuer la consommation globale du réseau mobile sans impacter la qualité du service rendu. Concernant les réseaux fixes, la croissance forte du nombre d'abonnés en fibre optique, technologie moins consommatrice en énergie que l'ADSL, alliée à la modernisation et la miniaturisation des équipements de réseau tels que les châssis, permet également de contenir voire diminuer la consommation électrique du réseau.

4.2.3.2.2 Datacenters

L'activité Datacenter d'Online – Scaleway est certifiée ISO 50001. Cette certification, dont le but est de mettre en place un système de management dédié, reconnaît la qualité de la gestion énergétique au sein de la société Online. La certification a d'ailleurs été renouvelée avec succès en 2018.

Les optimisations faites sur la production d'énergie et sur les sources de déperdition font des Datacenters des structures innovantes. Ces technologies sont détaillées dans un cahier des charges interne nommé « ECS 2.0 ».

En 2018, l'ensemble des consommations électriques de nos Datacenters est certifiée d'origine hydraulique.

Le Groupe travaille pour accroître l'efficacité énergétique de ses Datacenters. Ainsi les Datacenters DC2, DC3 et DC4, construits sur la base du cahier des charges du Groupe, ont un *Power Usage Effectiveness* (PUE) effectif inférieur à 1,4. Ces trois Datacenters ont fait l'objet d'améliorations continues des systèmes de refroidissement, qui représentent une part importante de la consommation énergétique. Ces améliorations reposent essentiellement sur la technique du *free-cooling* (refroidissement naturel) par l'utilisation de l'air extérieur pour refroidir les infrastructures informatiques, et par la modernisation des infrastructures primaires en utilisant des équipements à haut rendement. Grâce à ces optimisations, on estime le gain en consommation électrique totale à plus de 14 GWh par an au niveau des Datacenters, soit l'équivalent d'environ 650 teqCO_2 (tonnes équivalent CO_2).

Un nouveau Datacenter (DC5) d'une capacité totale de 20 MW a été livré en 2018, sur la base d'un nouveau cahier des charges. Il bénéficie ainsi d'un *Power Usage Effectiveness* (PUE) inférieur à 1,1, et utilise un procédé de refroidissement adiabatique, ne faisant appel à aucune climatisation ni gaz frigorifique pour le refroidissement de ses infrastructures, ce qui constitue une première en Europe pour un site de cette dimension. Les gains énergétiques engendrés par rapport à un Datacenter traditionnel dépassent 20 %.

Le Groupe a développé une technologie innovante capable de valoriser la chaleur émanant du refroidissement de ses infrastructures informatiques. Dans ce cadre, le Groupe a élaboré (sur son Datacenter DC4) un mécanisme de recyclage d'énergie, *via* un échangeur de chaleur, permettant à terme la fourniture de chaleur à des logements sociaux.

Par ailleurs, Online a mis en place un plan progressif de remplacement des gaz de type SF6 (hexafluorure de soufre) visés par le protocole de Kyoto ainsi que dans la directive 2003/87/CE. Ce gaz est présent dans les postes électriques et sera remplacé d'ici 2026 par des postes électriques sous vide d'air.

Enfin, les huiles diélectriques des transformateurs ont été remplacées par le Triglycéride Ester Naturel. En France, Online est le premier opérateur à développer à grande échelle cette huile écologique biodégradable à 99 % après seulement 43 jours.

Dans une démarche de transparence, le Groupe a choisi de publier les différents indicateurs énergétiques des Datacenters en open data et en temps réel sur un site Internet : http://pue.online.net.

4.2.3.3 Indicateurs de performance (KPIs)

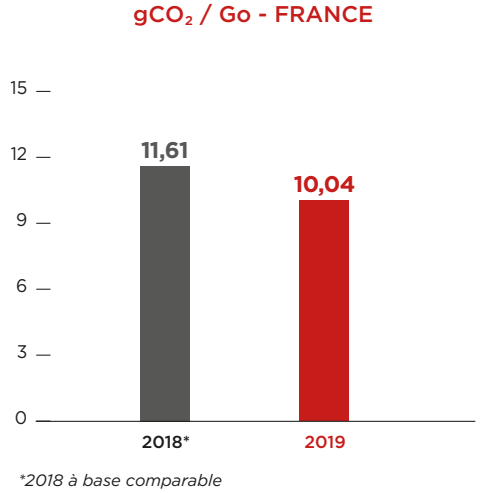
Les réseaux fixe et mobile du Groupe, conjointement avec les Datacenters, représentent les deux tiers des émissions de CO_2 du Groupe, et cette proportion est elle-même amenée à augmenter au cours des prochaines années.

Compte tenu du déploiement intensif prévisible, ces prochaines années, des réseaux FTTH, mobile et Datacenters, de la croissance rapide et soutenue de la demande pour les nouveaux usages, croissance qui devrait se poursuivre avec l'arrivée de la 5G, le Groupe est conscient de la difficulté à s'engager pour une réduction future, en valeur, de ses consommations énergétiques et de ses émissions de CO_2.

En revanche, le Groupe s'attache à garder un indice d'efficacité énergétique bas, avec une performance de 0,53 terajoule par euro de chiffre d'affaires pour l'année 2019, relativement stable par rapport à 2018 (0,50 terajoule par euro de chiffre d'affaires). Le Groupe anticipe une hausse probable de cet indicateur pour les années à venir, en raison de la poursuite du déploiement des réseaux, mais s'efforce de le maintenir à un niveau aussi faible que possible.

De même, pour les émissions de CO_2, le Groupe considère qu'il est important de retenir un indicateur-clé pertinent pour les émissions liées au réseau mobile, et propose de retenir celui de la quantité de CO_2 émise par le réseau mobile par giga octet consommé par ses abonnés, qui est une grandeur que le Groupe s'efforce de réduire. Cet indicateur, sur le périmètre France, est de 10 g de CO_2/Go pour l'année 2019 contre 11,6 g de CO_2/Go en 2018. Le Groupe se donne comme objectif de continuer à améliorer cette performance au cours des prochains exercices.

ÉVOLUTION DES ÉMISSIONS DE CO_2 DU RÉSEAU MOBILE PAR GO CONSOMMÉ (G DE CO_2/GO)



**2018 à base comparable*

4.3 RÔLE SOCIÉTAL

4.3.1 ÉTHIQUE DES AFFAIRES ET PLAN DE VIGILANCE

L'environnement des affaires, en évolution constante, est toujours plus intransigeant en matière d'éthique des affaires et de conformité aux lois. Au-delà de la réglementation, nos parties prenantes elles-mêmes (abonnés, prestataires, collaborateurs…) deviennent plus attentives à ces sujets.

Pour le Groupe iliad, une conduite éthique et la conformité aux lois est une exigence absolue, partout et à tous les niveaux. Dans ce cadre, nous avons adopté une politique forte en matière d'éthique et de conformité, tant pour répondre aux exigences d'une réglementation toujours plus dense que pour parer à tout risque de réputation, en matière de corruption notamment.

4.3.1.1 Notre politique éthique et conformité

Soucieuse d'exemplarité face aux défis éthiques et de conformité qui jalonnent la vie des affaires du Groupe et de ses filiales, l'équipe dirigeante d'iliad joue un rôle moteur dans la définition et la mise en œuvre d'une politique exigeante d'éthique et de conformité aux lois et réglementation.

Ainsi, le Secrétariat général du Groupe a mis en place un programme éthique et conformité à la mesure de ces défis. Il a nommé à cet effet, en 2018, un Responsable éthique & conformité chargé de son élaboration, de son déploiement et du contrôle de l'effectivité des mesures prises. Le Secrétariat général s'assure également que des moyens et les ressources suffisants soient alloués à ce programme.

L'engagement de l'équipe dirigeante d'iliad se manifeste également par l'implication de la direction générale elle-même. Un comité éthique, composé de membres des différentes directions support du Groupe, a été créé au titre des comités de la direction générale. Ce comité a pour mission la définition des orientations de la politique éthique du Groupe et la revue du Programme de conformité.

4.3.1.2 Actions mises en œuvre

Traductions opérationnelles de nos engagements, des actions adaptées aux enjeux sont mises en œuvre à des fins de prévention, d'atténuation et de suppression des risques de non-conformité auxquels peut faire face notre Groupe.

4.3.1.2.1 Code éthique

Pierre angulaire de ce programme, le Code éthique mis en place par le Groupe. Ce Code décrit la politique éthique du Groupe ainsi que les principes et les réflexes à adopter pour agir de manière pleinement éthique et conforme aux lois. Il permet de n'exposer ni nos collaborateurs, ni le Groupe, ni toute autre partie prenante, à un quelconque risque en la matière.

Ce Code a fait l'objet d'une très large diffusion au sein du Groupe et de ses filiales. Il est par ailleurs annexé au règlement intérieur et reste accessible à l'ensemble du personnel *via* l'intranet du Groupe et notre site dédié à l'éthique & la conformité : https://compliance.iliad.fr/

Les principes énoncés par le Code éthique sont relayés dans le cadre d'un plan de sensibilisation et de formation spécifique mis en œuvre par le Groupe.

Dans un souci d'amélioration constante du programme de conformité et pour prendre en compte les éventuelles évolutions réglementaires ou toute attente nouvelle de nos parties prenantes, le Code éthique est mis à jour et revu chaque année. Après deux années d'existence, et pour accroître encore la diffusion d'une culture de la conformité, le Code éthique connaîtra une profonde refonte en 2020.

4.3.1.2.2 Cartographie des risques

Les risques et incertitudes dont le Groupe a actuellement connaissance, et qu'il considère comme significatifs, sont détaillés dans la partie 2 consacrée aux facteurs de risques.

Par ailleurs, une cartographie spécifique, dédiée aux risques éthiques et de non-conformité, est élaborée selon la méthodologie suivante :

- les risques d'atteinte grave envers les libertés fondamentales, la santé, la sécurité des personnes, et envers l'environnement, sont identifiés ;
- les facteurs de risques et leur probabilité d'occurrence sont définis en prenant en compte des critères propres à nos métiers, comme le secteur d'activité ou l'implantation géographique, mais également des indicateurs objectifs faisant autorité : par exemple, l'indice de perception de la corruption de *Transparency International,* ou les listes noire et grise des juridictions fiscales décrétées comme non coopératives en matière d'évasion fiscale par la Commission européenne ;
- ces risques sont analysés, hiérarchisés, puis corrélés au volume d'affaires réalisé par les différentes sociétés du Groupe concernées ;
- l'analyse conjointe des procédures existantes, formalisées ou d'usage, et de l'impact des mesures d'atténuation dont la mise en œuvre est prévue pour l'exercice à venir, permettent d'évaluer le risque résiduel prévisionnel pour le Groupe ;
- une revue de cette évaluation est opérée annuellement sauf en cas d'événement exceptionnel incitant à sa révision en cours d'exercice.

4.3.1.2.3 Sensibilisation et formation

Un plan de sensibilisation et de formation à la prévention des risques éthiques et de non-conformité a été élaboré. Il prévoit l'organisation de deux modules de formation : un module en présentiel et l'autre en *e-learning*.

Le module de formation en présentiel a été dispensé à plus de 300 salariés du Groupe en France et au Maroc depuis 2018. Le module *e-learning* a déjà été suivi par près de 2000 salariés en 2019.

Ces modules de formation ont pour objectif principal la diffusion d'une culture de conformité au sein du Groupe. Ils font état des risques identifiés et rappellent les principes énoncés par le Code éthique.

Par ailleurs, et pour répondre au mieux aux enjeux opérationnels de la prévention des risques éthiques, les scénarios proposés dans le cadre de la formation *e-learning* décrivent des situations qui ont fait l'objet de discussions au cours des premières sessions de formation en présentiel.

Les modules sont revus annuellement pour s'assurer de leur actualisation, et ponctuellement en cas de changement substantiel de la politique du Groupe ou du contexte réglementaire.

4.3.1.2.4 Cadeaux et invitations

Bien qu'offrir ou recevoir un cadeau, une invitation ou un geste d'hospitalité puisse être un événement usuel de la vie des affaires, cette pratique peut comporter des risques que chacun de nos collaborateurs sait identifier et éviter. En effet, le Groupe iliad met en œuvre un dispositif de déclaration et de suivi des cadeaux et invitations, et communique largement sur les bonnes pratiques à adopter, pour s'assurer que chacun fasse les bons choix.

La consolidation et l'analyse des déclarations seront prises en compte dans le cadre de la revue annuelle de la cartographie des risques, au titre des facteurs opérationnels.

4.3.1.2.5 Mécanismes d'alerte

Le Groupe a mis en place un dispositif d'alerte éthique. Ce dispositif est conforme aux exigences de la loi Sapin II ainsi qu'à la réglementation locale applicable dans les pays où la société intervient. Son champ d'application est ouvert aux cas de corruption, mais également d'atteinte au devoir de vigilance, ainsi qu'aux faits de harcèlement ou de discrimination. Ce dispositif d'alerte éthique est accessible sur le site du Groupe dédié aux questions de conformité.

En pratique, les alertes recevables font l'objet de mesures de vérification décrites dans la procédure d'alerte éthique, respectant la protection des lanceurs d'alertes. Un suivi statistique du traitement des alertes est également assuré à des fins d'amélioration.

4.3.1.3 Indicateurs de performance (KPIs)

100 % des nouveaux contrats de travail signés en 2019 contenaient une référence au Code éthique, annexé au règlement intérieur. Cet indicateur est stable par rapport à 2018.

4.3.2 RELATIONS RESPONSABLES AVEC NOS FOURNISSEURS

Du fait de son activité d'opérateur de télécommunications et de fournisseur de solutions d'hébergement de données, le Groupe iliad est amené à travailler avec de nombreux fournisseurs. Désireux d'entretenir des relations responsables avec ses fournisseurs et de sécuriser par là même sa chaîne d'approvisionnement, iliad cherche à construire avec ces entreprises des partenariats solides et durables, ancrés dans une dynamique de progrès.

L'évolution des réglementations environnementales peut toutefois disqualifier les solutions techniques ou technologiques de certains fournisseurs ou sous-traitants. Il est donc nécessaire de qualifier, et d'être prêt à mettre en œuvre le cas échéant, des solutions de substitution, une évolution de la chaîne d'approvisionnement ou la mise à niveau des moyens industriels, avec les coûts et délais afférents à ces changements.

4.3.2.1 Notre politique d'achats responsables

Si le Groupe iliad est soucieux de la qualité des services et des produits proposés à ses abonnés, il est également attentif à la performance en termes de RSE de ses partenaires et de l'ensemble de sa chaîne d'approvisionnement. Le Groupe met en œuvre une politique d'achats responsables, qui concilie cette ambition et la satisfaction de ses obligations réglementaires.

Le développement durable est un élément incontournable de cette politique d'achats, au même titre que le prix et la qualité. En pratique, il s'agit :

- d'intégrer pleinement la dimension RSE dans le processus achat de l'entreprise ;
- d'œuvrer pour la réduction des émissions de CO_2 grâce à différents moyens : évolutions de nos besoins, initiatives d'éco-conception sur la Freebox, optimisations avec les prestataires logistiques, renouvellement partiel du parc automobile par des véhicules électriques… ;
- de garantir à nos fournisseurs des conditions de travail satisfaisantes, respectant les droits humains fondamentaux ;
- de travailler avec des fournisseurs respectant les conventions de l'OIT et les principes des droits de l'homme ;
- d'œuvrer perpétuellement en faveur de la santé et de la sécurité du consommateur final ;
- de lutter contre l'obsolescence.

4.3.2.2 Actions mises en œuvre

La pérennité de nos partenariats et relations d'affaires est étroitement liée au partage de valeurs communes. C'est pourquoi notre politique associe nos parties prenantes à une démarche d'évaluation et d'amélioration continue qui vise l'exemplarité sur les thématiques clefs que sont : l'éthique des affaires, la protection de l'environnement, le respect des droits sociaux et des droits de l'homme.

Sur la base de la cartographie des risques et pour les activités les plus sensibles, une sélection de fournisseurs considérés comme stratégiques fait l'objet d'une évaluation de leur performance RSE. La sélection porte sur les différents pôles d'achats du Groupe, de la *Supply chain* à l'achat des terminaux, en passant par le déploiement des réseaux.

En complément de ces évaluations, un plan d'accompagnement des parties prenantes est mis en œuvre après analyse des scores obtenus. Ce dernier consistera en une graduation de recommandations sur les mesures à adopter pour s'assurer du respect par nos partenaires de nos standards éthiques.

SUIVI ET MISE EN ŒUVRE

En 2018, le Groupe a réalisé une première sélection des fournisseurs stratégiques, des critères et de la plateforme d'évaluation.

En 2019, les premières évaluations ont été lancées sur un panel de fournisseurs représentant plus de 50 % des dépenses du Groupe. Ces évaluations font apparaître que 64 % des partenaires ayant répondu disposent d'une certification ISO 14001. Pour 96 % d'entre eux, leurs scores sont supérieurs à la moyenne des scores obtenus par les entreprises de leurs secteurs d'activité respectifs.

En 2020, les critères de sélection seront revus pour élargir le nombre des partenaires évalués.

Les fournisseurs sélectionnés pour cette évaluation le sont sur la base d'une cartographie des risques éthiques et de non-conformité. Cette cartographie fait notamment intervenir des critères tels que le secteur d'activité, la zone géographique, des indices définis par des ONG reconnues (par exemple l'indice CPI de *Transparency International*) ou encore le volume d'affaires.

Les résultats de l'évaluation sont utilisés par le Groupe Iliad à plusieurs étapes de la relation d'affaires : au référencement d'un nouveau fournisseur, lors d'appels d'offres, en amont d'une décision d'achat ou encore lors de la revue annuelle des politiques éthiques et de conformité. Un score insuffisant pourra donner lieu à des demandes d'amélioration proportionnées. Les résultats seront également utilisés à des fins statistiques pour l'amélioration et le pilotage de notre politique d'achats responsables.

Lorsqu'un fournisseur ne participe pas à l'évaluation

Le niveau de vigilance attribué à la relation d'affaires sera réévalué, et conduira à des mesures de vérification complémentaires afin d'obtenir l'assurance du respect de notre politique d'achats responsables. La coopération dans la réalisation de ces évaluations et plus largement le respect de notre politique d'achats responsables est en effet un élément essentiel de la qualité des relations.

Un processus d'harmonisation des modalités d'évaluation des fournisseurs a été déployé en 2019, faisant intervenir un prestataire spécialisé (EcoVadis) qui utilise au titre de ses référentiels d'évaluation la norme ISO 26000.

4.3.2.3 Indicateurs de performance (KPI)

Les prestataires ayant été évalués en 2019 au titre de la campagne d'évaluation RSE couvrent plus de 50 % des dépenses du Groupe.

4.3.3 RESPECT DE NOS ABONNÉS ET DES DROITS DES CITOYENS

Dans tous les aspects de la vie quotidienne, la numérisation progresse. Elle influence nos modes de vie à de multiples niveaux : la famille, la maison, l'éducation, le travail, le bien-être, les divertissements… Les secteurs de l'économie touchés par la numérisation sont de plus en plus nombreux : l'automobile, la domotique, la santé, les services financiers classiques, l'énergie, la distribution, et bien d'autres. Le modèle économique des grandes sociétés de l'Internet repose sur la monétisation des données, collectées et croisées *via* des solutions nouvelles telles que la Big data, et de plus en plus sur l'intelligence artificielle. Dans ce contexte, les utilisateurs, les citoyens, expriment de fortes attentes sur la qualité et la fiabilité des réseaux de télécommunications, mais aussi sur la protection de leurs données personnelles et sur l'existence d'une relation de confiance avec leur opérateur.

4.3.3.1 Notre politique en termes de droits et de protection des données personnelles

Notre ambition dans le domaine de la RSE implique l'adoption d'une démarche d'information et de transparence sur nos activités. C'est pourquoi, dans son rapport avec ses clients et prospects, le Groupe agit au quotidien en opérateur responsable, en déployant des politiques et actions sur deux axes :

- la protection des données personnelles ;
- l'information et la protection des publics sensibles.

4.3.3.1.1 La protection de données personnelles

Les progrès technologiques s'accompagnent d'enjeux croissants pour la protection des données. Afin de suivre ces évolutions et de s'y adapter, le Groupe met en œuvre un dispositif de gouvernance dédié à la protection des données personnelles basé sur la coordination d'un réseau de référents, par métier et par entité du Groupe.

Le croisement des expertises, au sein d'équipes pluridisciplinaires, offre au Groupe une vision opérationnelle concrète des traitements de données, et l'opportunité de dresser des plans d'actions adaptés.

En outre, le Groupe s'engage à promouvoir un environnement de confiance et de sécurité qui s'articule autour des axes suivants :

- s'assurer de la conformité de chaque traitement ;
- s'assurer du consentement de nos abonnés ;
- informer nos abonnés en toute transparence sur les traitements de leurs données personnelles ;
- s'assurer du contrôle par les abonnés de leurs propres données personnelles, en garantissant un exercice des droits fluide et efficient.

Pour garantir la bonne compréhension de ces enjeux par ses collaborateurs, le Groupe met en œuvre un plan de formation dédié, et met à leur disposition des outils adaptés pour les accompagner.

Le respect de nos valeurs dans le domaine de la protection des données personnelles est également un critère essentiel dans le choix de nos partenariats.

Les enjeux de protection des données personnelles sont primordiaux pour le Groupe, qui s'engage à l'amélioration continue de ses standards en matière de protection de la vie privée des abonnés, et fait de cette trajectoire un projet commun impliquant chaque collaborateur.

4.3.3.2 Actions mises en œuvre

De manière plus générale, le Groupe attache une importance de premier plan à la sécurité de ses abonnés, et la protection de leurs données personnelles. Cette préoccupation majeure s'est traduite par des choix structurants pour ce qui concerne les activités de téléphonie fixe et mobile et d'accès à Internet, ainsi que pour les plateformes de gestion des abonnés.

Les exemples suivants illustrent cette exigence du Groupe :

- les équipementiers stratégiques du Groupe sont soit internes (Freebox), soit européens ;
- les liaisons sans fil (Wi-Fi, radio mobile) sont toujours chiffrées avec les algorithmes les plus récents ;
- la supervision et l'exploitation des équipements sont internalisées, avec des procédures d'accès aux équipements sécurisées et authentifiées ;
- les plateformes de Relation abonné sont internalisées au niveau du Groupe dans des structures dédiées, afin d'éviter la dispersion de données personnelles auprès de tiers ;
- en matière de Système d'Information, le Groupe privilégie des développements internes ;
- les accès aux bases de données comportant les informations personnelles des abonnés sont systématiquement authentifiés, avec niveaux d'accès hiérarchiques, et historisés à des fins de traçabilité.

4.3.3.2.1 Des solutions de sécurité au service de tous les abonnés

Free propose à l'abonné, tant sur ses offres Haut Débit et Très Haut Débit fixes que sur les offres mobiles, une interface en ligne personnalisée (« Espace abonné ») qui lui permet de gérer les différents aspects de son abonnement et de sa connexion en toute sécurité.

Elle est accessible après identification (identifiant/mot de passe) depuis n'importe quel accès Internet, et permet notamment d'autoriser, ou non, la publication de ses coordonnées personnelles dans les annuaires, ou de restreindre la présentation de son numéro lors d'appels téléphoniques. Elle permet également de filtrer les appels entrants ou sortants et les appels indésirables.

4.3.3.2.2 Information et protection des publics sensibles

Free a développé et mis en place des solutions visant à protéger les publics sensibles de contenus inappropriés.

Free dispose dans son interface de télévision d'un système de protection des publics sensibles au travers d'un code parental qui s'initialise dans l'espace abonné en ligne, auquel seul le détenteur de l'accès, personne majeure, peut accéder, à l'aide de ses identifiants.

Concernant l'accès à Internet, l'abonné dispose, *via* FreeboxOS depuis un ordinateur ou *via* l'application Freebox Compagnon depuis un terminal mobile, d'un service de contrôle parental dont la mise en œuvre peut être réalisée à distance en temps réel.

Ce dispositif permet à l'abonné d'assigner des règles, comme l'autorisation ou la restriction d'accès à Internet, ou la définition de plages horaires autorisées, pour chacun des périphériques connectés à son réseau ; elle permet aussi d'en interdire l'accès à tout périphérique non authentifié (filtrage par adresse MAC).

Il est également possible aux abonnés disposant d'une Freebox Révolution, mini 4K, Delta ou One de planifier l'activation du Wi-Fi sur certaines plages horaires.

4.3.3.3 Indicateurs de performance (KPI)

En 2019, près de 1 200 des cadres et managers ont suivi une formation avancée à la protection des données personnelles, soit 60 % d'entre eux.

Il s'agit d'un nouveau KPI.

4.3.5 ENGAGEMENT ENVERS LA SOCIÉTÉ, LE RESPECT DES DROITS HUMAINS, LA SOLIDARITÉ

Le respect de l'égalité des droits et des chances est au cœur du contrat social du Groupe iliad. Obligation réglementaire, la garantie de cette égalité est une attente de plus en plus forte de la Société et correspond aux valeurs du Groupe.

4.3.5.1 Notre politique sociale et solidaire

La politique de solidarité du Groupe se manifeste principalement à travers les actions menées par la Fondation Free. Dès sa création en 2006, elle s'est inscrite dans la continuité de l'engagement social et sociétal du Groupe, à savoir la réduction de la fracture numérique et le développement des logiciels libres. Elle a pour ambition de permettre au plus grand nombre d'accéder à la technologie *via* plusieurs modes de soutien.

4.3.5.2 Actions mises en œuvre

4.3.5.2.1 La Fondation Free

(i) Le soutien financier aux associations

Dotée d'un budget de 250 000 euros par an, elle accompagne les usages numériques de publics en difficulté, en finançant des projets d'éducation, de sensibilisation ou de formation aux outils informatiques. Chaque année une trentaine d'associations sont ainsi soutenues en France et à l'international pour une dotation moyenne de 10 000 euros. En 2019, 12 projets ont bénéficié d'un cofinancement de la Fondation parmi lesquelles :

FRÉQUENCES ÉCOLES

L'association accompagne l'évolution des usages médiatiques et numériques et développe les compétences numériques pour tous. La Fondation a plus particulièrement soutenu les programmes « Super Demain » et « Super Demain hors-les-murs », grands rendez-vous de l'éducation aux médias numériques dans la région lyonnaise, mettant en place des programmes d'accompagnement pédagogiques et ludiques destinés à tous les publics.

SPORT DANS LA VILLE

Sport dans la Ville est la principale association d'insertion par le sport en France. Pour que chaque jeune trouve le chemin de l'emploi, Sport dans la Ville a créé le programme « Job dans la Ville » destiné à favoriser la formation et l'insertion professionnelle des jeunes, dès l'âge de 14 ans. La Fondation soutient ce programme qui prépare et facilite l'accès des jeunes à une qualification et un emploi durable. Le numérique est totalement inclus dans cette formation.

TÉLÉCOMS SANS FRONTIÈRES (TSF)

TSF a été fondée en 1998 comme la première ONG technologique de l'urgence. L'association installe des connexions fiables dans des zones en difficultés pour soutenir à la fois les populations affectées par une catastrophe, mais aussi les équipes de secours. Elle permet donc aux personnes affectées par les crises humanitaires de reprendre contact avec leurs proches, et fournit aux acteurs humanitaires des connexions satellitaires.

LA MAISON DU LIBRE ET DES COMMUNS

La Maison du Libre et des Communs est un espace d'innovation, de partage et de connaissance pour tous au cœur de Paris. Ce lieu accueille des communautés libres et ouvertes qui ont besoin de se réunir pour mettre en commun des ressources et créer ensemble des projets impactants.

ASSOCIATION DU 8ÈME JOUR

L'Association du 8ème jour s'est donné pour mission de créer, gérer et animer une structure d'accueil non médicalisé, afin de promouvoir « la vie sociale et éducative » de personnes en situation de handicap mental. L'ambition de l'Association est de permettre aux résidents accueillis d'acquérir et de préserver la plus grande autonomie possible, dans un environnement stimulant qui rappelle la vie « ordinaire ». Le projet « Lutte contre l'illectronisme » vise à permettre aux travailleurs sociaux de s'approprier la transition numérique, et d'adapter leurs pratiques.

La Fondation Free œuvre également par la mise à disposition et l'hébergement de serveurs et le don de matériel. Des associations de communautés libristes comme VLC et OpenFoodFacts bénéficient de cet hébergement de serveurs.

(ii) Les évolutions des missions de la Fondation en 2019

En 2019, de nouveaux objectifs ont vu le jour. Tout d'abord, la refonte totale du site Internet de la Fondation. Cette refonte a fait l'objet d'un travail rigoureux et de précision qui répond à plusieurs objectifs. Le site Internet est à la fois une vitrine de la Fondation, un outil de communication qui va aider à la lisibilité de son intervention, et également un outil facilitateur pour les associations et toute personne qui s'intéresse à la Fondation. Toutes les informations nécessaires y sont disponibles, et le dépôt des dossiers est maintenant facilité.

L'engagement des collaborateurs était un objectif primordial du Groupe pour l'année 2019, et pour l'atteindre, un appel à projets a été lancé aux salariés du Groupe. Ce sont donc les collaborateurs qui ont proposé à la Fondation les projets des associations et qui les ont parrainés. Ils se sont par ailleurs engagés à suivre l'évolution des projets.

Après le dépôt des candidatures, tous les collaborateurs du Groupe ont ainsi été invités à voter pour le ou les projet(s) qu'ils souhaitaient voir soutenus. Trois projets ont finalement été retenus.

Différents outils ont été mis en place pour cet appel à projets, notamment une plateforme de votes, créée en interne, pour permettre à l'ensemble des salariés du Groupe de prendre part à ce projet.

(iii) Les initiatives de solidarité

Le Groupe s'implique dans de nombreuses actions et encourage régulièrement ses salariés à s'investir dans des causes qui correspondent à ses valeurs :

- Sidaction

  Chaque année depuis 10 ans, iliad soutient ainsi la journée d'appels aux dons du Sidaction, en prêtant ses locaux et en faisant appel à ses salariés en tant que bénévoles chargés de recevoir les promesses de dons pour le week-end. Le logo Sidaction est, en outre, diffusé sur Freebox TV et le bandeau Sidaction défile sur le portail de Free, afin de rallier un maximum de personnes à la cause. Enfin, comme chaque année ou presque, Free a édité des préservatifs à son effigie et les a distribués et mis à disposition de ses abonnés ;

- soutien à des associations humanitaires et caritatives

  Les centres de contact sensibilisent les collaborateurs à travers diverses actions liées à l'aide en milieu associatif et caritatif, comme des collectes de vêtements, de denrées alimentaires et de jouets, ou encore l'organisation d'animations pour les enfants malades (ateliers dessins, coloriages/créativité et distribution de goûters et de cadeaux) en partenariat avec les enfants de la crèche de Total Call ;

- implication des collaborateurs à des actions de solidarité

  Le Groupe favorise et encourage l'ensemble des collaborateurs à s'engager dans de grandes causes citoyennes. Le centre de contact Certicall a notamment créé une page spécifique dédiée à notre démarche RSE sur le réseau social interne, afin de recueillir avis et suggestions, et de faciliter les échanges sur le sujet ;

- dons de sang

  Des journées dédiées à des opérations de don de sang sont par ailleurs mises en place au sein de nos sites, en partenariat avec les centres régionaux de transfusion sanguine et l'Etablissement Français du Sang. Ces collectes sont accompagnées d'une campagne de prévention et de sensibilisation au don du sang, informant des bénéfices, enjeux et besoins liés aux dons, sous la supervision de la médecine du travail ;

- soutien scolaire

  Certicall participe régulièrement à des simulations d'entretiens dans un collège en milieu défavorisé, dans le cadre de la Préparation opérationnelle à l'emploi (POE) mise en place par Pôle Emploi. Cette initiative permet à l'entreprise de bénéficier d'une aide financière pour former un demandeur d'emploi, préalablement à son embauche, ou certains salariés en contrat aidé. Dans le cadre de la politique d'intégration dans les territoires, le site a également développé des liens avec des établissements d'enseignement supérieur locaux.

4.3.5.3 Indicateurs de performance (KPI)

Les dotations par projets diffèrent fortement, de même que les besoins des associations. 12 projets ont reçu un soutien financier de la part de la Fondation Free contre 23 en 2018.

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)

Aux actionnaires du Groupe iliad,

En notre qualité de commissaire aux comptes de la société iliad (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 extrafinanciers, 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. 225105 du code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur :

- le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables ;
- 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. 2251 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, 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. 2251021 en matière sociale et environnementale ;
- 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 ;
- 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 :
  - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions,
  - des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités/ filiales contributrices, à savoir Free Réseaux, Free Mobile, F Distribution, Equaline et Resolution Call et couvrent entre 53 et 100 % 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 décembre 2019 et mars 2020 sur une durée totale d'intervention de 3 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 entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration, représentant notamment le comité RSE, les directions des ressources humaines, des investissements et de la conformité.

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 3 avril 2020

L'un des Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Thierry Leroux	Pascal Baranger
Associé	Directeur au sein du Département Développement Durable

Annexe : Liste des informations que nous avons considérées comme les plus importantes

Indicateurs clefs de performance :

Risque 1 : Santé & Sécurité

- Taux de fréquence des accidents de travail / trajet 2019
- Taux de gravité des accidents de travail / trajet 2019

Risque 2 : Qualité de vie au travail

- Taux d'absentéisme 2019

Risque 3 : Formation

- Évolution du nombre d'heures de formations par salarié entre 2018 et 2019

Risque 4 : Attractivité des talents

- Part des contrats CDI dans l'effectif en 2019

Risque 5 : Enjeux volontaires

- Score de l'écart de rémunération entre les femmes en 2019

Risque 6 : Empreinte environnemental des Freebox

- Évolution du tonnage des déchets industriels de Freebox entre 2018 et 2019

Risque 7 : Impact environnemental de la flotte de véhicules

- Émission moyenne de CO_2 du parc automobile en 2019

Risque 8 : Gestion des consommations d'énergie du réseau

- Évolution des émissions de CO_2 entre 2018 et 2019

Risque 9 : Ethiques des affaires et plan de vigilance

- Part des contrats de travail signés en 2019 contenant une référence au Code éthique annexé au règlement intérieur

Risque 10 : Relations responsables avec nos fournisseurs

- Part des prestataires évalués en 2019 au titre de la campagne d'évaluation RSE

Risque 11 : Respect de nos abonnés et des droits des citoyens

- Évolution des collaborateurs formés aux enjeux de la protection des données personnelles au sein du Groupe en 2019

Risque 12 : Engagement envers la société, le respect des droits humains, la solidarité

- Évolution du nombre de projets ayant reçu un soutien financier de la part de la fondation Free entre 2018 et 2019

Informations qualitatives (actions et résultats) :

Risque 1 : Santé & Sécurité

- Renforcement de la gouvernance
- Document unique « évaluation des risques professionnels »
- Réalisation d'audits sécurité

Risque 2 : Qualité de vie au travail

- Semaine de la QVT
- Formation pour la responsabilisation des managers et le suivi régulier des équipes

Risque 3 : Formation

- Formation posture coach au Maroc
- Formation « lutte contre la corruption »

Risque 4 : Attractivité des talents

- Accord sur le droit à la déconnexion
- CSE
- Accord groupe GPEC

Risque 5 : Enjeux volontaires

- Chantier Handicap
- Politique d'écart des salaires homme et femme

Risque 6 : Empreinte environnemental des Freebox

- Reporting sur les émissions de gaz à effet de serre

Risque 7 : Impact environnemental de la flotte de véhicules
- Mise en place d'outil d'optimisation des déplacements

Risque 8 : Gestion des consommations d'énergie du réseau
- Projet de réduction des consommations (Passage à la fibre)

Risque 9 : Ethiques des affaires et plan de vigilance
- Envoi du code éthique à tous les collaborateurs
- Cartographie des risques de corruption

Risque 10 : Relations responsables avec nos fournisseurs
- Évaluation des fournisseurs

Risque 11 : Respect de nos abonnés et des droits des citoyens
- Baromètre des connexions internet fixes en France

Risque 12 : Engagement envers la société, le respect des droits humains, la solidarité
- Mise à jour de la fondation en 2019

Informations quantitatives (actions et résultats) :

Risque 1 : Santé & Sécurité
- 318 accidents de travail/ trajet

Risque 2 : Qualité de vie au travail
- 70 % des collaborateurs sont satisfaits de iliad

Risque 3 : Formation
- 530 000 heures de formations réalisées en 2019

Risque 4 : Attractivité des talents
- 96 % des contrats de travail sont des CDI en 2019

Risque 5 : Enjeux volontaires
- 69 nationalités

Risque 6 : Empreinte environnemental des Freebox
- 80 % du plastique utilisé

Risque 7 : Impact environnemental de la flotte de véhicules
- 16 véhicules électriques

Risque 8 : Gestion des consommations d'énergie du réseau
- Les consommations électriques du réseau pour l'année 2019 sont de 827 GWh

Risque 9 : Ethiques des affaires et plan de vigilance
- 1 756 salariés formés aux risques éthiques

Risque 10 : Relations responsables avec nos fournisseurs
- 64 % des partenaires ayant répondu à l'évaluation disposent d'une certification ISO14001

Risque 11 : Respect de nos abonnés et des droits des citoyens
- 6 460 abonnés Fixe Haut Début et Très Haut débit (en milliers)

Risque 12 : Engagement envers la société, le respect des droits humains, la solidarité
- 12 projets financés en 2019

5

ANALYSE DE L'ACTIVITÉ DU GROUPE ET DU RÉSULTAT

5.1 PRÉSENTATION GÉNÉRALE DU GROUPE 139

5.1.1 Formation du chiffre d'affaires 139
5.1.2 Principaux coûts opérationnels du Groupe 142
5.1.3 Investissements et dotations aux amortissements 143

5.2 ÉLÉMENTS CLÉS DE L'EXERCICE 2019 147

5.2.1 Groupe 147
5.2.2 France 148
5.2.3 Italie 149

5.3 COMPARAISON DES RÉSULTATS AU 31 DÉCEMBRE 2019 ET AU 31 DÉCEMBRE 2018 150

5.3.1 Analyse du résultat du Groupe 151
5.3.2 Flux de trésorerie et investissements Groupe 156
5.3.3 Endettement du Groupe 157
5.3.4 Répartition du capital au 31 décembre 2019 158

5.4 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES 159

5.4.1 Objectifs 159
5.4.2 Événements postérieurs à la clôture 159

PRINCIPALES DONNÉES FINANCIÈRES CONSOLIDÉES

En millions d'euros	2019	2018
COMPTE DE RÉSULTAT		
Chiffre d'affaires total	**5 332**	**4 891**
Chiffre d'affaires services	**5 115**	**4 692**
EBITDAaL	**1 654**	**1 755**
Résultat opérationnel courant	444	690
Résultat net	1 726	330
Résultat net part du Groupe	1 719	323
BILAN		
Actifs non-courants	13 384	9 960
Actifs courants	4 209	1 277
Dont Trésorerie et équivalents de trésorerie	*1 593*	*181*
Actifs destinés à être cédés	563	15
Total de l'actif	**18 156**	**11 252**
Capitaux propres	5 231	3 606
Passifs non-courants	7 315	4 974
Passifs courants	5 610	2 672
Passifs détenus en vue d'être cédés	-	-
Total du passif	**18 156**	**11 252**
TRÉSORERIE		
Capacité d'autofinancement	**2 186**	**1 693**
Droits d'utilisation et intérêts sur dettes locatives – Impact IFRS 16	- 585	-
Investissements France	- 1 607	- 1 555
Investissements Italie	- 369	- 261
Investissements fréquences (1)	- 252	- 605
Flux net de trésorerie Groupe (avant variation de l'endettement et dividendes)	**430**	**- 1 444**
Dividendes	- 59	- 40
Endettement net	**3 609**	**3 983**

(1) Dont 225 millions d'euros (2019) et 342 millions d'euros (2018) en Italie.

La norme comptable IFRS 16 relative aux « Contrats de location » est appliquée par le Groupe depuis le 1er janvier 2019 selon la méthode rétrospective sans retraitement des périodes comparatives. Le compte de résultat, le bilan et la présentation des informations sectorielles ont été modifiés en conséquence.

5.1 PRÉSENTATION GÉNÉRALE DU GROUPE

En 20 ans, le Groupe iliad (le « **Groupe** ») a connu une très forte croissance en France, avec de nombreuses évolutions technologiques et commerciales, il est passé d'un fournisseur d'Internet fixe bas débit à un fournisseur intégré fixe et mobile Très Haut Débit en priorisant les déploiements des dernières technologies et en commercialisant des offres simples. En 2018, le Groupe s'est étendu géographiquement en Italie, recrutant plus de 2,8 millions d'abonnés la 1re année. En 2019, le Groupe iliad a continué en Italie à recruter fortement, ajoutant plus de 2,4 millions de nouveaux abonnés sur l'année pour compter à fin 2019 environ 5,3 millions d'abonnés. Le Groupe iliad est ainsi devenu en 20 ans un des principaux acteurs des communications électroniques en France et en Italie, avec plus de 25 millions d'abonnés, un chiffre d'affaires de 5,3 milliards d'euros en 2019, et plus de 11 000 salariés.

La société iliad SA est la société mère du Groupe iliad présent sous les marques commerciales Free en France et iliad en Italie. iliad SA est coté depuis 2004 sur Euronext Paris (symbole ILD).

Depuis le lancement de ses activités en Italie, le Groupe dispose de deux secteurs géographiques distincts :

- **Secteur France**

Fort du succès de ses offres Haut Débit et Très Haut Débit sous la marque Free, le Groupe iliad s'est imposé comme un acteur majeur sur le marché des télécommunications fixes en France. Avec le lancement en 2012 de ses offres mobiles, le Groupe est devenu un opérateur intégré présent à la fois dans le Haut et Très Haut Débit fixe et dans le mobile. Sur ces deux segments d'activité, le Groupe a forgé son succès autour des piliers suivants : simplicité des offres, excellent rapport qualité/prix et innovation.

- **Secteur Italie**

Le 29 mai 2018, le Groupe a lancé son offre de téléphonie mobile en Italie et disposait, au 31 décembre 2019, de 5,3 millions d'abonnés. Au cours de l'année 2019, le Groupe y a généré 427 millions d'euros de chiffre d'affaires.

À diverses reprises dans ce rapport de gestion les notions suivantes sont utilisées :

EBITDAaL : résultat opérationnel courant avant prise en compte des dotations aux amortissements (ou dépréciations) des immobilisations corporelles et incorporelles, et de l'impact des charges liées aux rémunérations sous forme de stock-options/actions.

Chiffre d'affaires facturé à l'abonné : chiffre d'affaires généré par la vente de services à l'abonné.

Ces indicateurs sont utilisés par le Groupe comme mesure de la performance opérationnelle.

5.1.1 FORMATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES

France

Offres fixes (Haut Débit et Très Haut Débit)

Dans la continuité de 2018 où le Groupe avait mis en place une nouvelle approche commerciale plus rationnelle en termes de prix et de promotions (accordant une remise automatique sur les 12 premiers mois sur ses offres Haut Débit et Très Haut Débit hormis sur son offre premium), le Groupe a axé en 2019 sa stratégie commerciale sous le sceau de la différentiation par l'innovation (lancement de la Freebox Delta et de la Freebox One en décembre 2018 avec les premières retombées positives en 2019) et la Fibre Free où ses investissements importants au cours de la dernière décennie ont placé le Groupe comme 1er recruteur Fibre sur le marché français en 2019, renforçant son statut de premier Opérateur alternatif sur la Fibre.

Ainsi, au 31 décembre 2019, le Groupe propose désormais 5 offres fixes principales (la Freebox Delta se déclinant sous 2 versions) :

	Freebox Crystal	Freebox mini 4K	Freebox Révolution	Freebox One	Freebox Delta S	Freebox Delta
INTERNET						
Fibre Optique		✓	✓	✓	✓ (Fibre 10 Gb EPON)	✓ (Fibre 10 Gb EPON)
xDSL+4G					✓	✓
ADSL2+	✓	✓	✓	✓	✓	✓
VDSL2		✓	✓	✓	✓	✓
WI-FI	✓	✓	✓	✓	✓	✓
TV						
Freebox TV (+ de 220 chaines)	Option	✓	✓	✓	✓	✓
Netflix Option		Option	Option	✓	✓	✓
Amazon Prime					✓	✓
TV by CANAL Panorama (+ myCANAL)			✓		✓	✓
Compatible 4K		✓	Option	4K HDR	4K HDR	4K HDR
Stockage 250 Go			250 Go	1 To (option)	1 To (option)	1 To (option)
Lecteur Blu-Ray™			✓			
Replay Option	Option	✓	✓	✓	✓	✓
Accès VOD Option	Option	✓	✓	✓	✓	✓

(1) + Algérie et Tunisie 5h

	Freebox Crystal	Freebox mini 4K	Freebox Révolution	Freebox One	Freebox Delta S	Freebox Delta
SON						
Système son Devialet						✓
ASSISTANT VOCAL						
Amazon Alexa					✓	✓
OK Freebox					✓	✓
Assistant Google		✓				
MAISON CONNECTÉE						
Centrale domotique				✓	✓	✓
Pack sécurité Option Option					Option	Option
APPELS ILLIMITÉS						
Vers fixes de + de 110 destinations	✓	✓	✓ (1)	✓ (1)	✓ (1)	✓ (1)
Vers mobiles de France métrop et DOM Option	Option					
LECTURE ET PRESSE						
Bouquet Cafeyn by LeKiosk						
Youboox One (gratuit jusqu'au 31/01/20)	x					
PRIX MENSUEL						
12 premiers mois	9,99 €	14,99 €	19,99 €	29,99 €	39,99 €	49,99 €
Après 12 mois	24,99 €	34,99 €	44,99 €	39,99 €	39,99 €	49,99 €

(1) + Algérie et Tunisie 5h

Selon l'éligibilité de la ligne de l'abonné, les offres de Free sont compatibles avec les différentes technologies Haut débit et Très Haut Débit :

- via la Fibre optique (FTTH) qui, permet aux abonnés de bénéficier d'un accès à Internet à Très Haut Débit (THD) (jusqu'à 10 Gbit/s en réception et jusqu'à 400 Mbit/s en émission) ;
- via ADSL qui permet aux abonnés d'accéder à l'Internet avec un débit minimum de 2 Mbit/s, pouvant atteindre les 22,4 Mbit/s dans les zones dégroupées, et 17,6 Mbit/s dans les zones non dégroupées en fonction de l'éligibilité de la ligne (débits IP) ;
- via VDSL2 qui permet aux abonnés en zones dégroupées et ayant des lignes courtes d'atteindre des débits allant jusqu'à 100 Mbit/s en réception et 40 Mbit/s en émission ;
- via xDSL/4G permettant de coupler le signal xDSL avec un signal 4G dans les zones où le débit est bas, permettant à l'abonné de bénéficier d'une vitesse jusqu'à 10 fois plus rapide que l'ADSL.

Depuis le 24 septembre 2019, le Groupe propose à ses abonnés une box 4G+ (29,99 € par mois) permet de se connecter à Internet en Très Haut Débit et en toute facilité. Avec cette offre, Free s'adresse aux personnes situées dans des zones non éligibles à la Fibre où les débits Internet fixe sont faibles mais qui bénéficient d'une bonne couverture 4G+.

Les offres du Groupe permettent aux abonnés, selon le forfait choisi, de bénéficier des services présentés ci-après :

- **la téléphonie :** tous les abonnés bénéficient d'un service de téléphonie comprenant les appels émis depuis leur Freebox vers les numéros fixes en France métropolitaine (hors numéros courts et spéciaux), ainsi que vers les lignes fixes de plus de 110 destinations selon le forfait. De plus, différentes offres sont proposées aux abonnés afin de bénéficier de la gratuité ou de la forfaitisation des appels émis vers les mobiles en France métropolitaine ;
- **Free propose la plus importante offre audiovisuelle du marché** en permettant à ses abonnés d'accéder à un service de télévision comprenant au total près de 600 chaînes. Freebox TV permet de recevoir dans son offre de base 220 chaînes. Avec l'offre TV by CANAL Panorama, 60 chaînes sont ajoutées dont 30 exclusives à l'offre Freebox TV. Environ 240 chaînes Haute Définition et plus de 100 chaînes en service de rattrapage viennent enrichir ces bouquets ;
- **Free propose à ses abonnés d'accéder à de nombreux services à valeur ajoutée** comme la télévision de rattrapage (Freebox Replay), la vidéo à la demande (VOD), les services de vidéo à la demande comme Netflix (S-VOD), l'abonnement aux bouquets et chaînes payantes (Canal+, Beln Sport...) ou des jeux vidéo. L'offre TV by CANAL permet en outre aux abonnés d'accéder à plus de 100 chaînes en replay et de 8 000 contenus à la demande, quel que soit leur écran (smartphone, tablette, Xbox 360 et Xbox One, PC/MAC). L'offre Famille by CANAL permet de décliner l'offre TV by CANAL, exception faite des chaînes sports, aux abonnés Freebox Crystal et Mini 4K ;
- **Free propose des nouveaux usages pour le foyer** avec l'inclusion de LeKiosk et de la presse en illimité (Freebox Delta), de Netflix (Freebox Delta et One), de piloter sa box grâce à la voix avec les assistants Ok Freebox et Alexa (Freebox Delta) et Google assistant (mini 4K). Enfin, le Groupe s'est lancé dans la domotique en 2018 avec l'ajout d'un hub domotique (Delta et Delta S) couplé à un pack sécurité pour veiller et surveiller son domicile ;
- **l'hébergement**, qui correspond (i) à la mise à disposition d'un serveur dédié aux particuliers souhaitant sécuriser leurs données, ou (ii) à l'hébergement de sites Internet ainsi qu'à l'achat/la revente de noms de domaines s'adressant essentiellement aux particuliers ou aux très petites entreprises ayant un besoin d'espace de stockage relativement faible. Ces services sont facturés sur la base d'un abonnement mensuel ou annuel selon les offres.

Offres aux entreprises

L'activité d'hébergement du Groupe se décline sous trois activités, chacune représentée par une marque :

- **l'hébergement**, qui correspond à la mise à disposition d'un serveur dédié aux petites et moyennes entreprises souhaitant sécuriser leurs données. Ce service est facturé sur la base d'un abonnement mensuel ou annuel selon les offres ;
- **la colocation**, cette prestation de service consiste à mettre à disposition des espaces au sein d'un Datacenter, ainsi que la capacité électrique associée, pour héberger des baies et serveurs appartenant généralement au client final ;
- **le *Cloud computing***, qui correspond à l'accès, *via* un réseau de communications électroniques, à la demande et en libre-service, à des ressources informatiques partagées configurables. L'offre « Scaleway » s'inscrit dans cette logique avec des serveurs qui peuvent aussi bien être virtualisés que physiques et dédiés.

Au cours du premier semestre 2019, le Groupe a renforcé sa position sur le marché des entreprises à travers l'acquisition d'une participation majoritaire dans Jaguar Network (75 % du capital), pour un prix d'acquisition d'un peu moins de 100 millions d'euros.

Cette acquisition permet au Groupe d'adresser plus largement le marché des entreprises en France, en développement des offres d'accès et des services innovants et compétitifs. Elle offre également des synergies importantes en termes d'investissement, d'innovation et de savoir-faire.

Offres mobiles

En 2019, le Groupe a continué de mettre l'accent sur l'amélioration du mix d'abonnés en faveur du Forfait Free 4G illimité. Ce focus passe notamment par le maintien, depuis 2018, d'une offre intermédiaire (qui était de 8,99 euros/mois jusqu'en octobre 2019 et révisée à 9,99 euros/mois depuis) avec migration automatique sur le Forfait Free 4G illimitée au bout de 12 mois, entraînant ainsi une amélioration du chiffre d'affaires facturé aux abonnés. De même, nous avons intensifié et poursuivi nos campagnes de migration proactive des abonnés 2 euros sur le forfait Free 4G illimitée.

Ainsi au 31 décembre 2019, le Groupe proposait les offres mobiles suivantes :

	Forfait 2 €	Forfait Free 4G
Conditions d'engagement	Sans engagement	Sans engagement
Téléphonie (de France et depuis l'Europe et DOM, vers les fixes et mobiles en France, Europe et DOM)	120 minutes d'appels (y compris vers les mobiles des États-Unis, du Canada des DOM et de la Chine et vers les fixes de 100 destinations internationales)	Illimitée (y compris vers les mobiles des États-Unis, du Canada, des DOM et de Chine, vers les fixes de 100 destinations internationales et depuis les États-Unis, l'Afrique du Sud, l'Australie, le Canada, Israël et la Nouvelle-Zélande vers les fixes et mobiles du même pays et de France métropolitaine)
SMS/MMS en France métropolitaine et depuis l'Europe et les DOM vers la France métropolitaine, Europe et DOM	Illimités	Illimités
Internet	50 Mo par mois en 3G/4G depuis la France et 50 Mo depuis l'Europe et les DOM	4G en illimité en France (100 Go par mois pour les non abonnés Freebox) et 25 Go par mois depuis Europe, DOM et 17 autres destinations
Prix	2 euros/mois	19,99 euros/mois (15,99 euros/mois pour les abonnés Freebox)

Le Groupe propose son forfait Free 4G illimitée en série spéciale, c'est la Série Free 4G, à 9,99 euros/mois pour une durée de 12 mois, moyennant moins de destinations en *roaming* et d'Internet mobile (50 ou 60 Go inclus selon les séries), avant migration automatique sur le forfait Free 4G illimitée (100 Go pour les non abonnés Freebox).

Ventes d'équipements (téléphones mobiles et Players Delta)

- **Téléphones mobiles** :

  Le Groupe propose une sélection des derniers téléphones mobiles. Dans une logique de transparence et afin de permettre à ses abonnés de choisir librement le forfait de leur choix avec le téléphone de leur choix, le téléphone est proposé séparément du forfait. L'abonné peut dès lors choisir d'acquérir ou non un téléphone. Plusieurs solutions s'offrent à lui :

  - acheter un terminal au comptant,
  - acheter un terminal en étalant son paiement : 4 fois sans frais ou 24 fois, selon les modèles de terminaux,
  - louer un terminal : pour les smartphones haut de gamme, les abonnés ont la possibilité de louer leur mobile pendant un minimum de 24 mois. Selon le terminal, l'abonné effectue un paiement initial d'un montant compris entre 89 et 399 euros puis doit régler une mensualité comprise entre 12 et 30 euros (selon le terminal) pendant 24 mois. Au terme de cette période, l'abonné peut au choix, (i) renvoyer son terminal et bénéficier d'une nouvelle location avec un terminal de dernière génération, ou (ii) prolonger la location de son terminal.

  Dans tous les cas, le Groupe reconnaît le chiffre d'affaires correspondant lors de la réception du téléphone mobile par l'abonné.

- **Players Delta** :

  Dans le cadre de son offre Freebox Delta, l'abonné devient propriétaire de son Player Delta facturé au prix de 480 euros. L'abonné peut choisir librement son mode de règlement entre les différentes options proposées (comptant ou étalé sur 4 mois ou 48 mois).

  Dans tous les cas, le Groupe reconnaît le chiffre d'affaires correspondant lors de la réception du Player par l'abonné.

Italie

Depuis le 29 mai 2018, date du lancement de son offre mobile en Italie, le Groupe a rencontré un succès commercial incontestable et a terminé 2019 avec près de 5,3 millions d'abonnés soit environ 7 % du marché mobile italien (*hors machine-to-machine*).

Ainsi, iliad Italia a lancé en mai 2018 une offre unique à 5,99 euros/mois (appels et SMS illimités, 30 Go/mois et 2 Go/mois depuis l'Europe), avec 9,99 euros de frais d'activation de la carte SIM. iliad Italia a ensuite fait évoluer son offre, en proposant 40 Go/mois pour 6,99 euros/mois. Depuis le 6 septembre 2018 (tarif encore en vigueur à fin 2019), iliad Italia propose une offre à 7,99 euros/mois intégrant :

- les appels illimités vers les mobiles et fixes d'Italie, vers les mobiles des États-Unis et du Canada, vers les fixes de plus de 60 destinations internationales ainsi que depuis l'Europe vers les fixes et mobiles d'Italie et d'Europe ;
- SMS illimités en Italie et depuis l'Europe vers l'Italie et l'Europe ;
- 50 Go/mois d'Internet mobile en 3G/4G/4G+ et 4 Go/mois d'Internet mobile depuis l'Europe.

Cette offre est sans engagement, sans coûts cachés, garantie à vie, et inclut les services comme la messagerie vocale, la présentation du numéro et le suivi conso. Cette offre a été conçue principalement pour les abonnés souhaitant être libres d'appeler et de naviguer en 4G/4G+ à un prix très compétitif. Dans le cadre de cette offre, l'abonné dispose également d'Internet mobile pour naviguer en Europe et de minutes illimitées vers l'international.

Le Groupe propose également une offre centrée sur la voix au tarif le plus bas du marché sur ce segment :

- minutes d'appels en Italie et vers plus de 60 destinations internationales dont les fixes et mobiles USA et Canada, ainsi que depuis l'Europe vers les fixes et mobiles d'Italie et Europe ;
- SMS/MMS illimités en Italie et depuis l'Europe vers l'Italie et l'Europe ;
- 40 Mo d'Internet mobile en 4G/4G+ et 40 Mo supplémentaires en *roaming* en Europe.

Par ailleurs, le Groupe propose en Italie une sélection des derniers iPhone Apple (iPhone XR, XS, XS Max, 11 et 11 Pro). Dans une logique de transparence et afin de permettre à ses abonnés de choisir librement l'offre mobile de leur choix avec le téléphone de leur choix, le téléphone est proposé séparément de l'offre mobile. L'abonné peut dès lors choisir d'acquérir ou non un téléphone.

5.1.2 PRINCIPAUX COÛTS OPÉRATIONNELS DU GROUPE

France

Principaux coûts opérationnels des offres fixes du Groupe

(i) Coûts liés aux offres DSL

Il existe différents coûts opérationnels liés aux offres DSL proposées par le Groupe, suivant que l'abonné soit dégroupé ou non, c'est-à-dire transitant sur le réseau propre du Groupe (hors boucle locale), ou dépendant d'une offre de gros proposée par l'Opérateur historique.

Aujourd'hui la quasi-totalité de la base d'abonnés DSL du Groupe est en dégroupage total. Dans ce cadre, le Groupe supporte le coût de la location de la paire de cuivre à l'Opérateur historique, qui est de 9,27 euros par mois et par ligne, ainsi que des coûts de maintenance.

(ii) Coûts liés aux offres Fibre

Dans les Zones Très Denses, à mesure du déploiement de son réseau, le Groupe propose à ses abonnés, dans les zones éligibles, de migrer sur une offre Fibre. La marge brute et la marge d'exploitation avant amortissements des immobilisations sur ce type d'offre sont plus élevées que sur les offres DSL, le Groupe n'ayant plus à supporter les coûts opérationnels liés à la location de la paire de cuivre à l'Opérateur historique. L'objectif du Groupe consiste ainsi à maximiser la proportion de ses abonnés en Fibre, dans les zones éligibles, lorsque cela est techniquement possible.

Dans les zones de co-financement et zones RIP, la mise en place du partenariat avec Infravia via la société Investissements dans la Fibre des Territoires (« IFT » détenue à 49 % par le Groupe iliad, voir aussi en 1.3.ii) depuis le mois de février 2020 modifie le modèle économique qui prévalait jusqu'en 2019. Jusqu'en 2019, et afin d'optimiser son niveau d'investissement, le Groupe était amené à procéder à certains arbitrages, en choisissant, à l'ouverture de certaines zones, de recourir à de la location en sus des investissements qu'il réalise. Dans ce cas, le coût opérationnel supporté par le Groupe était plus important que dans le cas où il co-investissait. Dorénavant, le Groupe iliad recourra automatiquement à la location via IFT qui aura la charge de son côté de co-investir. Ce nouveau modèle implique des coûts opérationnels moyens généralement supérieurs au modèle qui prévalait jusqu'en 2019 mais compensés pour le Groupe iliad par des investissements optimisés et une bonne visibilité sur sa structure de coûts.

Principaux coûts opérationnels des offres mobiles du Groupe

(i) Les coûts d'interconnexions des terminaisons d'appels vocaux mobiles et SMS

Le coût de la terminaison d'appel est de 0,74 centime d'euro et le coût de la terminaison SMS est de 1 centime par SMS sur l'année 2019.

(ii) Les coûts d'itinérance

Le Groupe supporte le coût de la prestation d'itinérance. Cette prestation d'itinérance 2G et 3G a été définie dans le cadre d'un contrat signé avec l'Opérateur historique en 2011. Le contrat a été prolongé depuis juin 2016, afin de mettre en œuvre le désengagement progressif de Free Mobile de l'itinérance 2G/3G sur le réseau d'Orange. Ce désengagement prend notamment la forme d'une diminution progressive et forte des débits Internet maximum par abonné en itinérance, qui plafonnent désormais à 384 kbit/s. Cette prolongation avec des débits réduits permet d'organiser une extinction ordonnée de la prestation d'itinérance, notamment pour les abonnés équipés d'un terminal 2G et pour les zones résiduelles où le réseau de Free Mobile est encore en cours de déploiement. En phase d'extinction progressive, la charge financière du contrat d'itinérance n'est désormais plus déterminante dans l'économie générale du groupe.

Italie

Contrat d'itinérance de type MOCN (Multi-Operator Core Network)

Le Groupe supporte le coût de la prestation d'itinérance. Cette prestation d'itinérance a été définie dans le cadre d'un contrat de MOCN (*Multi-Operator Core Network*) signé avec Wind/Tre en 2016. Ce contrat permet au Groupe, dès le 1er jour,

de proposer des services toutes technologies et de disposer d'une couverture nationale. Il est d'une durée initiale de 5 ans, extensible pour 5 années supplémentaires à l'initiative du Groupe. Cette solution technique de raccordement des équipements radio de Wind/Tre au Cœur de Réseau du Groupe permet une gestion plus efficace et optimisée du trafic entre les deux réseaux par rapport à une solution d'itinérance « classique ».

La facturation prévue par le contrat d'itinérance intègre une part fixe, correspondant à un achat de droit d'une certaine capacité sur la période initiale du contrat (reconnu en investissement selon les normes IFRS), et une part variable en fonction des volumes (minutes, SMS, MMS, Internet…) consommés. La majorité des coûts supportés par le Groupe sont variables en fonction des volumes consommés.

Le niveau de marge dépend donc du nombre total d'abonnés, du volume de trafic transporté sur le réseau du Groupe, ainsi que des habitudes de consommation des abonnés, notamment leur consommation de données mobiles. L'objectif du Groupe consiste donc à maximiser la proportion du trafic transporté sur son propre réseau, en déployant ses propres sites.

Les coûts d'interconnexions des terminaisons d'appels vocaux mobiles et SMS

En Italie, le Groupe supporte également le coût des terminaisons d'appels vocaux mobiles et SMS. Le coût de la terminaison d'appel est régulé et est de 0,90 centime d'euro par minute depuis le 1er janvier 2019, contre 0,98 centime d'euro sur l'exercice 2018. Le coût de la terminaison SMS n'est quant à lui pas régulé.

5.1.3 INVESTISSEMENTS ET DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS

France

Haut Débit (offres DSL)

(i) Réseau de transmission et dégroupage de la boucle locale

Avec plus de 139 000 km de fibres, le Groupe a déployé un des plus importants réseaux IP français tant par son étendue que par le volume de trafic transporté. Le Groupe s'appuie sur cet important réseau pour relier les nœuds de raccordement abonnés (NRA) et permettre le dégroupage de la boucle locale. Le Groupe poursuit l'extension de sa couverture en dégroupage en déployant de nouveaux NRA sur l'ensemble du territoire. Ainsi, en 2019, le Groupe a poursuivi l'extension de sa couverture en ouvrant 1 300 nouveaux NRA, et dispose ainsi de 14 600 NRA dégroupés sur l'ensemble du territoire. Il est également important de souligner que tous les équipements réseaux déployés dans les NRA (DSLAM Freebox) sont compatibles avec la technologie VDSL2, et permettent ainsi aux abonnés éligibles de bénéficier des meilleurs débits possibles sur la boucle locale cuivre.

Les fibres optiques du réseau de transmission sont amorties sur des durées comprises entre 10 et 27 ans. Les équipements installés dans les NRA (DSLAM Freebox) sont amortis sur 5 ans et 6 ans.

(ii) Coûts opérationnels et investissements par abonné

Les principaux coûts opérationnels et investissements par abonné sont :

- la mise à disposition d'une box (dont le coût varie selon le modèle) ;
- les frais d'accès au service de dégroupage (appelés également frais de câblage ou FAS) facturés par l'Opérateur historique, à hauteur de 50 euros par abonné pour le dégroupage total ;
- les frais de logistique et d'envoi des modems.

L'ensemble de ces éléments (boîtiers Freebox, frais d'accès et frais logistiques) est amorti sur des durées de cinq ou sept ans.

Déploiement d'un réseau « Fibre »

La fibre optique, adoptée depuis longtemps par les opérateurs de communications électroniques pour leurs liaisons longue distance, s'affirme comme la technologie de transmission la plus rapide, la plus fiable et la plus puissante. Elle permet en effet le transport de données à la vitesse de la lumière et offre des débits de plusieurs centaines de Mbit/s, voire beaucoup plus. C'est elle qui a notamment permis le formidable essor d'Internet au niveau mondial. Avec un réseau de desserte en fibre optique aux débits montants et descendants élevés, l'utilisation simultanée de différents services multimédias devient réellement possible.

Le déploiement Fibre s'inscrit dans la continuité logique de la stratégie du Groupe iliad, consistant à investir dans le déploiement de ses propres infrastructures, afin d'accroître ses niveaux de marge et sa rentabilité.

Le déploiement de la boucle locale en fibre optique répond à un cadre réglementaire différent selon les zones géographiques.

(i) Zones Très Denses (environ 7 millions de lignes)

L'Arcep a ainsi défini dans sa décision n°2013-1475 du 10 décembre 2013 une liste de 106 communes constituant les Zones Très Denses, dans lesquelles chaque opérateur déploie son propre réseau jusqu'aux Points de Mutualisation, qui sont le plus souvent situés à l'intérieur des immeubles. Les câblages d'immeubles sont ensuite mutualisés entre les opérateurs.

Le Groupe déploie ainsi ses propres infrastructures dans les Zones Très Denses, nécessitant :

- l'acquisition et l'aménagement de locaux pour l'installation de nœuds de raccordement optique (NRO) ;
- un déploiement horizontal, qui consiste à acheminer de la fibre optique depuis le NRO jusqu'aux Points de Mutualisation (PM) ; ce déploiement est réalisé en utilisant les galeries visitables du réseau d'assainissement à Paris, et à travers l'offre d'accès aux infrastructures de génie civil de l'Opérateur historique en Province ;
- le raccordement du réseau horizontal aux Points de Mutualisation ;
- le raccordement final, consistant à poser une prise optique chez l'abonné, et à la connecter aux fibres verticales de l'immeuble, au niveau du boîtier d'étage.

En déployant sa propre boucle locale en fibre optique, le Groupe devient ainsi propriétaire de l'ensemble des infrastructures jusqu'à l'abonné, ce qui lui permet d'être totalement indépendant de l'Opérateur historique, de maîtriser pleinement la qualité de service et la relation abonné, ainsi que d'offrir à ses abonnés un accès à une technologie répondant pleinement aux besoins croissants en bande passante.

(ii) En dehors des Zones Très Denses

En dehors des Zones Très Denses, afin d'optimiser les déploiements et les investissements des opérateurs, le cadre réglementaire (défini par l'Arcep dans sa décision n°2010-1312 du 14 décembre 2010) prévoit une mutualisation plus importante des infrastructures en imposant à l'opérateur qui déploie la construction de Points de Mutualisation extérieurs, regroupant chacun environ 1 000 lignes.

A. ZONES DE COFINANCEMENT PRIVÉ (ENVIRON 14 MILLIONS DE LIGNES) :

L'offre proposée par l'Opérateur historique et le second opérateur en charge de déployer le réseau dans cette zone permet à chaque opérateur d'avoir accès à l'intégralité des lignes déployées et de cofinancer le déploiement à hauteur de la part de marché locale souhaitée, au travers de l'acquisition de tranche de 5 %. Cette offre d'accès de l'Opérateur historique permet de cofinancer à la fois la ligne entre le point de mutualisation et le logement, mais également les fibres de transport entre le point de mutualisation et le NRO.

B. ZONES RIP (RÉSEAUX D'INITIATIVE PUBLIQUE – RESTE DE LA FRANCE) :

Le déploiement des réseaux FTTH dans les zones d'initiative publique est réalisé sous de nombreuses formes pouvant nécessiter la conclusion d'accords avec soit les organismes publics en charge du déploiement des réseaux, soit les organismes privés en charge de leur commercialisation.

Partenariat avec InfraVia

Historiquement, le Groupe iliad a été le premier opérateur à souscrire en zone d'initiative privée, dès août 2012, à l'offre de l'Opérateur historique d'accès aux lignes FTTH en dehors des Zones Très Denses et à s'engager à cofinancer certaines des agglomérations proposées par l'Opérateur historique. Dans les zones RIP, le Groupe a également conclu depuis 2017 plusieurs accords-cadres avec les opérateurs commercialisant les lignes FTTH en zones RIP (Axione, Orange, Covage…) et directement avec certains organismes publics (Auvergne Très Haut Débit, Vendée Numérique…).

En 2019, afin d'accélérer les déploiements en fibre optique dans les zones de cofinancement privé et zones RIP et renforcer son statut de premier Opérateur alternatif sur le FTTH, le Groupe a fait le choix stratégique de s'appuyer sur un partenariat avec le fond d'infrastructure français InfraVia. Ce partenariat, finalisé le 28 février 2020, a vu la création d'une société dédiée (« IFT »), détenue à 49 % par le Groupe iliad, cofinancant la construction des nouvelles prises déployées et souscrivant à de nouvelles tranches de cofinancement. Cette société dédiée fournit depuis fin février 2020 à Free, dans le cadre d'un contrat de services de long terme, l'ensemble des services d'accès et d'information aux prises cofinancées et pourra également fournir les mêmes services à des opérateurs tiers.

(iii) Point d'avancement des déploiements Fibre

L'année 2019 est une année record, tant en termes de nouvelles prises raccordables que de nouveaux abonnés raccordés en FTTH :

- le nombre de prises raccordables a augmenté de près de 45 % sur l'année, à 13,9 millions de prises à fin décembre 2019 soit près d'un foyer français sur deux (contre 9,6 millions un an auparavant). Les offres commerciales du Groupe en fibre sont désormais disponibles sur près de 4 400 communes (1 100 communes à fin 2018). Par ailleurs, après avoir en 2018 finalisé la couverture horizontale des Zones Très Denses, le Groupe a quasiment finalisé le raccordement vertical avec un ratio d'environ 90 % à fin 2019 ;
- le parc d'abonnés FTTH progresse de près de 80 % sur l'année, et atteint 1 760 000 abonnés au 31 décembre 2019, faisant du 4ème trimestre 2019 un trimestre record en termes de raccordements, avec 245 000 nouveaux abonnés. Cette progression très forte s'explique par trois facteurs principaux :
  - une appétence croissante des foyers français pour la technologie FTTH,
  - l'ouverture progressive de la commercialisation des offres FTTH de Free en dehors des Zones Très Denses,
  - le succès de la réorganisation des procédures internes de raccordement des abonnés FTTH, avec notamment l'embauche et la formation de salariés spécialisés dans les raccordements d'abonnés.

Cette forte accélération des raccordements abonnés a permis au Groupe de consolider son positionnement de 1er Opérateur alternatif dans le FTTH. Le Groupe a ainsi largement confirmé son objectif de plus de 500 000 nouveaux abonnés en 2019 (+ 777 000), objectif atteint dès le troisième trimestre 2019, et confirme les objectifs suivants :

- atteindre 22 millions de prises raccordables en 2022 et environ 30 millions en 2024 ;
- atteindre 2 millions d'abonnés en 2020 et 4,5 millions en 2024.

Un portefeuille de fréquences enrichi et complet

Depuis l'obtention de la 4ème licence mobile 3G en janvier 2010, le Groupe n'a cessé d'enrichir son portefeuille de fréquences.

Titulaire de 5 MHz duplex dans les bandes 900 MHz et 2 100 MHz et de 20 MHz duplex dans la bande 2 600 MHz au lancement de l'activité mobile en 2012, le Groupe a réussi à compléter son portefeuille en 2015 et 2016 sur le territoire métropolitain en acquérant des fréquences supplémentaires dans le cadre de plusieurs processus de refarming défini par l'Arcep. À fin 2019, le Groupe dispose d'un portefeuille de 55 MHz duplex équilibré sur l'ensemble du territoire métropolitain, lui permettant d'être performant en 3G et en 4G.

Suite à la procédure de réattribution des fréquences des bandes 900 MHz, 1 800 MHz et 2,1 GHz, dont les autorisations arrivent à échéance entre 2021 et 2024, le Groupe va bénéficier de fréquences supplémentaires dans les bandes 900 MHz et 2,1 GHz. En effet, par décision de l'Arcep du 15 novembre 2018, le Groupe bénéficiera ainsi de 3,7 MHz supplémentaires dans la bande 900 MHz et 9,8 MHz supplémentaires dans la bande 2,1 GHz.

Cette procédure permet un rééquilibrage progressif des portefeuilles de fréquences entre opérateurs. Les fréquences dans les bandes 900 MHz et 2,1 GHz seront disponibles pour Free Mobile à l'échéance des autorisations en cours, soit en 2021 et en 2024.

	Portefeuille de fréquences à fin 2019	Portefeuille de fréquences à fin 2024
700 MHz	2 x 10 MHz	2 x 10 MHz
900 MHz	2 x 5 MHz	2 x 8,8 MHz
1,800 MHz	2 x 15 MHz	2 x 15 MHz
2,1 GHz	2 x 5 MHz	2 x 14,8 MHz
2,6 GHz	2 x 20 MHz	2 x 20 MHz
TOTAL	**2 X 55 MHZ**	**2 X 68,6 MHZ**

Enfin, les autorisations d'utilisation des fréquences 3,5 GHz, utilisées pour la 5G, seront attribuées dans le courant de l'année 2020 au terme d'une procédure à laquelle le Groupe iliad s'est porté candidat, sur le lot réservé, le 25 février.

Déploiement d'un réseau d'antennes mobiles

Depuis l'obtention de la 4ème licence mobile 3G, le Groupe déploie son réseau mobile. Ce déploiement s'appuie sur l'important réseau de transmission fixe du Groupe et il repose sur des lignes de métiers qui pilotent l'ensemble du processus (recherche de sites, démarches auprès des bailleurs de tous types, démarches administratives et réglementaires, réalisation des travaux dans le respect des règles de sécurité, jusqu'au suivi de l'exploitation des équipements radioélectriques sur les sites installés).

L'année 2019 est marquée par une intensification des efforts réalisés par le Groupe dans le développement de son réseau :

- **l'ouverture de plus de 2 500 nouveaux sites 3G**, permettant ainsi au Groupe de disposer de 17 000 sites à fin 2019, et ainsi de couvrir 97,7 % de la population ;
- la **poursuite des déploiements de la technologie 4G**. Depuis le lancement de ses activités mobiles, le déploiement de la 4G constitue une priorité pour le Groupe. L'année 2019 s'inscrit dans cette ambition, avec (i) l'ouverture des fréquences 1 800 MHz sur plus de 3 100 sites supplémentaires et (ii) le déploiement sur l'ensemble du territoire des fréquences 700 MHz à travers près de 8 800 sites supplémentaires. La poursuite de la mise en service de ces nouvelles fréquences sur l'année a permis au Groupe de densifier sa couverture 4G, qui est de 95,7 % à fin 2019, ainsi que de renforcer la couverture à l'intérieur des bâtiments. Au 31 décembre 2019, le Groupe compte plus de 14 800 sites équipés en 4G ;
- **la poursuite des investissements dans son réseau de desserte (*backhaul*) fibre de ses sites mobiles**. Compte tenu de la croissance importante des débits et du nombre d'utilisateurs 4G, les capacités des liens d'interconnexions des sites mobiles deviennent un point critique pour les opérateurs. Dès lors, et afin d'offrir les meilleurs débits possible à ses abonnés, le Groupe a choisi de favoriser au maximum le raccordement de sites en fibre. À fin 2019, 93 % de ses sites dans les Zones Très Denses étaient ainsi raccordés en fibre, permettant ainsi au Groupe d'offrir de meilleurs débits 4G à ses abonnés ;
- **la poursuite du développement de l'offre de colocation du réseau d'infrastructure passive mobile** auprès des autres opérateurs (*cf. Partenariat industriel stratégique avec Cellnex*).

Fort de l'avancée de ses déploiements, le Groupe a dépassé ses objectifs de couverture sur l'année, ainsi que son objectif de déployer plus de 2 000 nouveaux sites en 2019. Le Groupe s'engage par ailleurs à poursuivre le déploiement des fréquences 700 MHz sur l'ensemble de son réseau.

Les durées d'amortissement retenues pour les principaux éléments mis en service sont les suivantes :

- licences : entre 15 et 19 ans ;
- installations générales : 10 ans ;
- installations techniques mobiles : 6 et 18 ans ;
- matériels : 3 à 5 ans ;
- autres : 2 à 10 ans.

Partenariat industriel stratégique avec Cellnex

Le Groupe a annoncé le 7 mai 2019 un partenariat stratégique concernant ses activités d'infrastructures passives de télécommunications mobiles en France et en Italie avec le groupe Cellnex. Ce partenariat a été finalisé le 23 décembre 2019 pour la France.

En France, le Groupe a cédé à Cellnex une participation de 70 % de sa société de gestion d'infrastructures mobiles de télécommunications en France « On Tower France », qui comprenait 5 700 sites à la fin de l'année 2019. L'opération a valorisé On Tower France à une valeur d'entreprise de 2 milliards d'euros.

En complément du partenariat industriel au travers duquel Cellnex et iliad sont associés dans la gestion et le développement d'On Tower France, un contrat de prestations d'accueil et de services de longue durée a été conclu entre On Tower France et iliad, prévoyant un programme de construction pouvant aller jusqu'à 4 500 nouveaux sites *build-to-suit* (dont 2 500 faisant l'objet d'un engagement d'iliad). Ce programme de *build-to-suit* devrait générer de l'ordre de 400 millions d'euros sur les 7 prochaines années. On Tower France hébergera de nouveaux clients sur ses sites, mais continuera également à en construire pour satisfaire les besoins croissants de tous les opérateurs français.

Déploiement du réseau de distribution : boutiques et bornes

Au 31 décembre 2019, le Groupe possède une présence physique complète grâce :

- à ses 81 Free Centers ;
- à son réseau de bornes de souscription d'abonnements mobiles et de distribution automatique de cartes SIM. Pour cela, le Groupe s'appuie sur un partenariat avec le réseau de magasins « Maison de la Presse » et « Mag Presse ». À fin décembre 2019, le Groupe compte environ 1 500 bornes sur l'ensemble du territoire.

Italie

Un portefeuille de fréquences équilibré de 265 MHz (dont 45 MHz duplex)

En novembre 2016, les autorités italiennes ont autorisé le transfert des différentes fréquences visées dans l'accord. Ainsi le Groupe a acquis en Italie un portefeuille de fréquences équilibré de 35 MHz duplex composé de :

- 5 MHz duplex dans la bande de fréquences 900 MHz ;
- 10 MHz duplex dans la bande de fréquences 1 800 MHz ;
- 10 MHz duplex dans la bande de fréquences 2 100 MHz ;
- 10 MHz duplex dans la bande de fréquences 2 600 MHz.

Le prix d'acquisition de ce portefeuille de fréquences est de 450 millions d'euros. Les paiements de ces fréquences sont étalés sur la période 2017-2019. Au 31 décembre 2019, le Groupe avait décaissé la totalité des montants au titre de ces fréquences.

Par ailleurs, au cours du 2nd semestre 2017 le Groupe a versé un montant de 220 millions d'euros à l'État italien dans le cadre du processus de refarming et d'extension des fréquences 1 800 MHz jusqu'en 2029.

L'attribution des fréquences 700 MHz, 3,6 GHz-3,8 GHz et 26 GHz-27 GHz, utilisables pour la 5G, a eu lieu en octobre 2018. Dans ce cadre, le Groupe a acquis, pour un montant total de 1 193 millions d'euros :

- 10 MHz duplex dans la bande de fréquences 700 MHz ;
- 20 MHz dans la bande de fréquences 3,6-3,8 GHz ;
- 200 MHz dans la bande de fréquences 26,5-27,5 GHz.

iliad Italia a ainsi renforcé son portefeuille de fréquences afin de poursuivre sa dynamique d'innovation, de développer rapidement une offre 5G et de répondre à la demande croissante de débit en Italie.

	Portefeuille de fréquences à fin 2019
700 MHz	2 x 10 MHz
900 MHz	2 x 5 MHz
1 800 MHz	2 x 10 MHz
2,1 GHz	2 x 10 MHz
2,6 GHz	2 x 10 MHz
3,7 GHz	1 x 20 MHz
27 GHz	1 x 200 MHz
TOTAL	**310 MHZ**

Selon les règles fixées pour les enchères et la loi de finances 2018 italienne (L. 205/2017), les montants décaissés s'étalent sur la période 2018-2022 selon l'échéancier ci-dessous :

En millions d'euros	2018	2019	2020	2021	2022
Décaissements	144	9	55	27	959

Déploiement d'un réseau mobile en Italie

Depuis la fin de l'année 2016 et la signature de son accord avec les groupes Hutchison et VimpelCom, le Groupe a entamé le déploiement de son réseau mobile en Italie, notamment :

- à fin 2019, le Groupe compte plus de 4 000 sites équipés en Italie, contre 1 500 à fin décembre 2018, un résultat en ligne avec les objectifs fixés en début 2019. L'accès au site est notamment facilité par l'acquisition de sites devant être décomissionnés par Wind/Tre, mais aussi par des sites disponibles auprès des grands bailleurs et opérateurs d'infrastructures ;
- par ailleurs, le Groupe a commencé à allumer ses premiers sites en cours d'année et disposait à fin 2019 de plus de 2 000 sites allumés en Italie, lui permettant ainsi de commencer à porter une partie du trafic sur son propre réseau ;
- le déploiement d'un réseau d'infrastructures longue distance « backbone » de près de 26 000 km afin de raccorder les principales villes italiennes aux deux principaux centres du réseau mobile du Groupe situés à Milan et Rome ;
- le déploiement du Cœur de Réseau et des interconnexions avec Wind/Tre pour la gestion du trafic dans le cadre de la solution de MOCN (*Multi-Operator Core Network*). Cette solution technique de raccordement des équipements radio de Wind/Tre au Cœur de Réseau du Groupe permet une gestion plus efficace et optimisée du trafic entre les deux réseaux par rapport à une solution d'itinérance « classique ».

Partenariat industriel stratégique avec Cellnex

Le Groupe a annoncé le 7 mai 2019 un partenariat stratégique concernant ses activités d'infrastructures passives de télécommunications mobiles en France et en Italie avec le groupe Cellnex. En Italie, ce partenariat porte sur la cession de 2 185 sites. La cession a été réalisée par iliad Italia le 3 décembre 2019 et s'est traduite par le versement par Cellnex d'un montant de 600 millions d'euros.

Par ailleurs, un contrat de prestations d'accueil et de services de longue durée a été conclu entre Cellnex et iliad Italia, prévoyant un programme de construction de 2 000 sites *build-to-suit* (dont 1 000 faisant l'objet d'un engagement d'iliad). Ce programme de *build-to-suit* défini devrait générer au moins 150 millions d'euros sur les 6 prochaines années.

Déploiement d'un réseau de distribution en Italie

La distribution de l'offre mobile du Groupe en Italie s'appuie sur différents canaux :

- distribution physique :
  - un réseau de 14 boutiques dans des villes majeures d'Italie,
  - un réseau de plus de 800 bornes de distribution de cartes SIM (Simbox) au sein de plus de 300 kiosques situés dans des zones de chalandises fréquentées, ces bornes sont adaptées aux spécificités locales en termes de réglementation, et notamment à la loi Pisanu, nécessitant une reconnaissance de l'abonné au moment de la souscription de l'abonnement,
  - accès à un réseau d'envergure national de revendeurs permettant aux abonnés de recharger leur offre mobile ;
- distribution digitale :
  - une distribution en ligne accessible depuis téléphone mobile, tablette ou ordinateur, permettant à l'utilisateur de souscrire son offre mobile en ligne et de recevoir sa carte SIM directement chez lui par service postal.

5.2 ÉLÉMENTS CLÉS DE L'EXERCICE 2019

Les principaux éléments sur l'année 2019 ont été les suivants :

En millions d'euros	2019	2018	Variation (%)
Chiffre d'affaires France	**4 912**	**4 768**	**3,0 %**
• Service fixe	2 640	2 631	0,4 %
• Service mobile	2 049	1 936	5,8 %
Dont facturé aux abonnés	*1 636*	*1 498*	*9,2 %*
• Équipements	229	209	9,4 %
• Éliminations France	- 6	- 8	-
Chiffre d'affaires Italie	427	125	Ns
Éliminations Groupe	- 6	- 2	-
Chiffre d'affaires consolidé	**5 332**	**4 891**	**9,0 %**
Chiffre d'affaires services France	**4 689**	**4 567**	**2,7 %**
Chiffre d'affaires services Groupe	**5 115**	**4 692**	**9,0 %**
EBITDAaL France	1 907	1 807	5,5 %
EBITDAaL Italie	- 253	- 52	ns
EBITDAaL Groupe	**1 654**	**1 755**	**- 5,8 %**
Capex France (1)	1 607	1 555	3,3 %
Capex Italie (1)	369	261	41,4 %
Capex Groupe (1)	**1 976**	**1 816**	**8,8 %**
Résultat opérationnel courant	**444**	**690**	**- 35,7 %**
Résultat opérationnel courant France	861	830	3,7 %
Résultat opérationnel courant Italie	- 417	- 139	Ns
Résultat net	**1 726**	**330**	**Ns**
Endettement net	**3 609**	**3 983**	**- 9,6 %**
RATIO D'ENDETTEMENT	**2,18 X**	**2,28 X**	

(1) Hors fréquences. (2) hors plus-value exceptionnelle liée à la cession des tours en France et Italie.

5.2.1 GROUPE

- **Hausse de 9,0 % du chiffre d'affaires Groupe, à 5,33 milliards d'euros** ;
- **Retour à la croissance du chiffre d'affaires France (+ 3,0 %), grâce à la bonne performance du mobile** (chiffre d'affaires facturé aux abonnés en hausse de plus de 9 %) ;
- **Multiplication par près de 3,5 x en 1 an du chiffre d'affaires en Italie à 427 millions d'euros** ;
- **Amélioration de la rentabilité en France avec un *EBITDAaL* en hausse de 5,5 % à 1,9 milliard d'euros.** L'EBITDAaL Groupe est en baisse de 5,8 % à 1,65 milliard d'euros suite aux pertes de démarrage en Italie ;
- **Un résultat net de 1,73 milliard d'euros en forte hausse par rapport à 2018** grâce aux bons résultats en France et la plus-value dégagée dans le cadre des opérations réalisées en France et en Italie avec Cellnex ;
- **Des investissements en hausse, à 1,98 milliard d'euros,** illustrant les efforts importants du Groupe pour améliorer sa couverture mobile, pour amener la fibre dans tous les départements de France et la première année entière d'activité en Italie avec un déploiement du réseau mobile en accélération ;
- **Un bilan solide avec un levier financier de 2,18 x à fin d'année (dettes nettes de 3,6 milliards d'euros) ;**
- **Une nouvelle politique de dividende à 2,60 euros par action.**

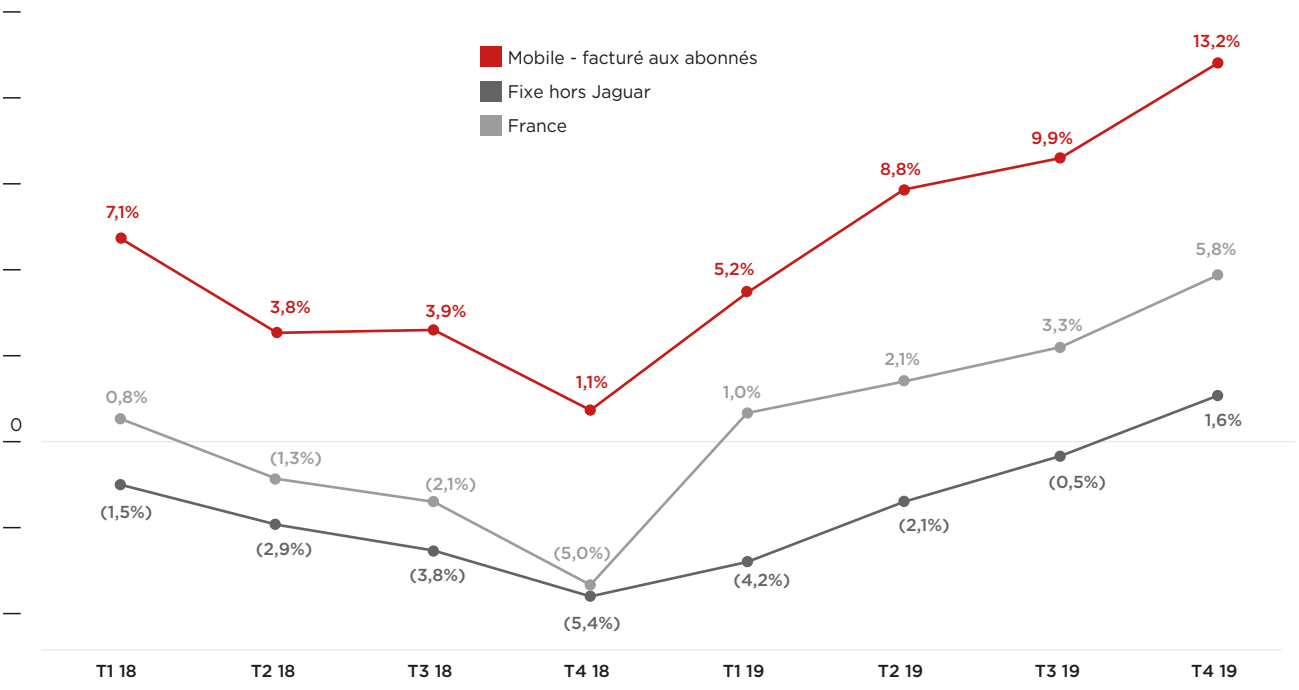
5.2.2 FRANCE

Éléments opérationnels de l'exercice 2019 :

- **le plan de transformation initié par le Groupe en 2018 porte ses fruits :**
  - **année record sur la Fibre : 777 000 nouveaux abonnés sur les offres Fibre du Groupe, 1er recruteur sur l'ensemble de l'année.** La base d'abonnés Fibre s'établit à 1,76 million d'abonnés à fin décembre, soit une hausse de près de 80 % en 12 mois,
  - **la base d'abonnés fixes totale enregistre un gain de 33 000 abonnés sur l'année 2019.** Le rebond de la base d'abonnés fixes a été particulièrement marqué au second semestre avec un gain de 64 000 abonnés contre une perte de 31 000 au premier semestre,
  - **394 000 recrutements nets sur nos offres 4G**, soit près de 8,2 millions d'abonnés à fin décembre – **L'ARPU facturé aux abonnés est en hausse de 11 % en un an, à 10,2 euros en moyenne en 2019**, démontrant le succès de la montée en gamme progressive de la base d'abonnés. La perte de 128 000 abonnés sur 2019 est concentrée sur les offres à moindre valeur ajoutée, et le 4ème trimestre s'est achevé avec un retour à un gain net d'abonnés mobile (+ 17 000) ;
- **une forte accélération sur les déploiements Très Haut Débit fixe et mobile engagée il y a un an**, en ligne avec la volonté du Groupe de devenir l'Opérateur alternatif de référence sur les réseaux de dernière génération :
  - **fixe :**
    - **1er réseau Fibre parmi les 3 opérateurs alternatifs, avec 13,9 millions de prises raccordables,**
    - **intensification de la commercialisation des offres Fibre du Groupe dans les Zones Moins Denses**, avec une accélération des ouvertures commerciales sur les Réseaux d'Initiative Publique. Les offres Fibre du Groupe sont désormais disponibles dans tous les départements métropolitains,
    - **meilleur débit en Fibre** avec un débit moyen descendant supérieur à 460 Mb/s et 289 Mb/s pour le débit moyen ascendant, selon nPerf. En outre, le Groupe est le seul opérateur à proposer la technologie Fibre 10G et a été le premier à généraliser et à garantir un débit moyen théorique montant jusqu'à 600 Mb/s à ses abonnés ;
  - **mobile :**
    - **intensification et généralisation des déploiements en 700 MHz, permettant de bénéficier d'une meilleure qualité 4G :** près de 8 800 sites nouvellement équipés en fréquences 700 MHz sur l'ensemble de l'année contre 2 300 l'année précédente. En parallèle, Free poursuit un rythme de déploiement important et a même accéléré sa cadence par rapport à 2018 en ajoutant 2 535 nouveaux sites 3G en 2019 (2 354 en 2018) pour terminer à plus de 17 000 sites en métropole. Le réseau mobile du Groupe couvre désormais plus de 97,7 % de la population en 3G et 95,7 % en 4G,
    - **meilleur débit en 4G parmi les 3 opérateurs alternatifs**, avec un débit moyen descendant de 44 Mb/s, selon nPerf. Des résultats appuyés par la consommation mensuelle moyenne des abonnés 4G du Groupe, à 13,9 Go.

Éléments financiers pour 2019 :

- **rebond du chiffre d'affaires en France (+ 3,0 % sur l'année)**, confirmant les résultats positifs du plan de transformation engagé par le Groupe en 2018 :
  - **hausse du chiffre d'affaires services de 2,7 % sur l'année**, portée par l'accélération progressive du chiffre d'affaires mobile et du retour à la croissance du chiffre d'affaires fixe,

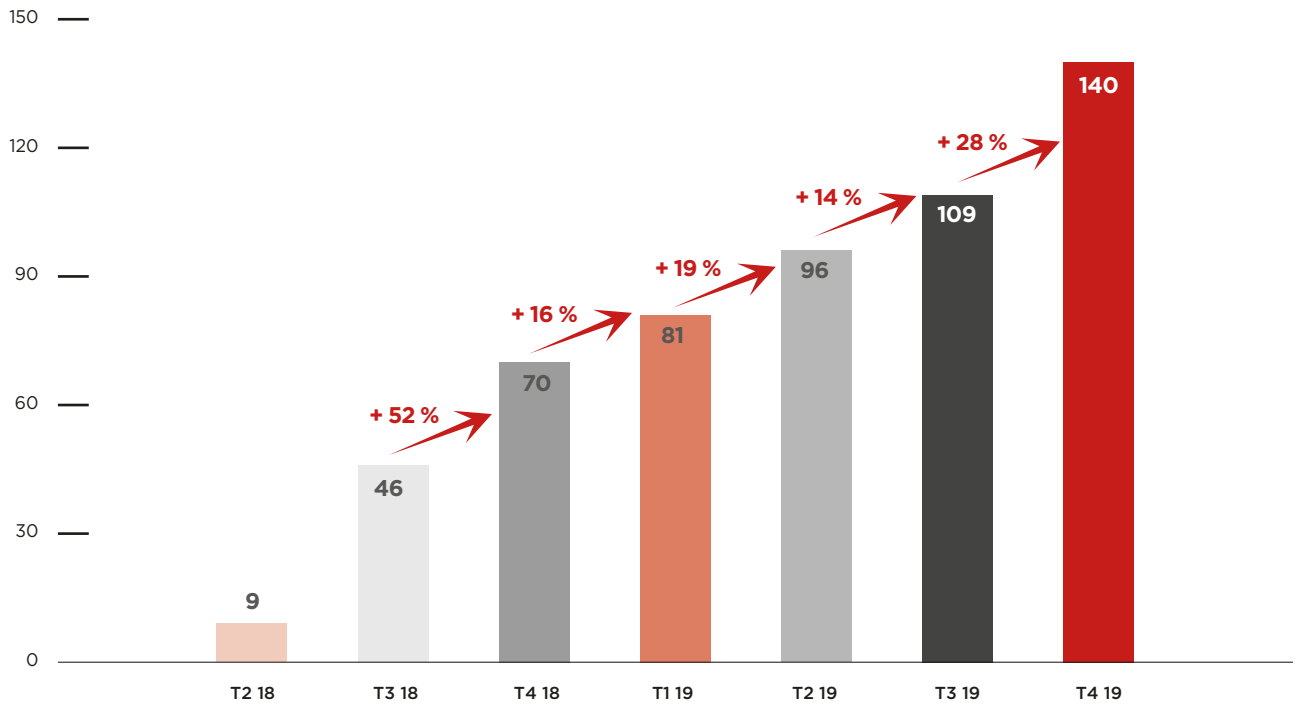


- **amélioration de la tendance sur le chiffre d'affaires services fixe (+ 0,4 % sur l'année avec une accélération sur le 4ème trimestre à + 3,4 %)**, grâce au nouveau dispositif commercial, la fin de la dépendance aux offres très promotionnelles et dans une moindre mesure de l'effet positif temporaire de l'inclusion de l'offre de livres numériques dans certaines offres,
- **excellente performance du mobile, avec une hausse de 9 % du chiffre d'affaires facturé aux abonnés sur l'année (13,2 % sur le 4ème trimestre)** reflétant l'amélioration du mix d'abonnés, la fin de la dépendance aux offres très promotionnelles, les migrations au tarif standard après 12 mois d'abonnement et dans une moindre mesure de l'effet positif temporaire de l'inclusion de l'offre de livres numériques dans certaines offres,
- **ventes d'équipements en hausse de 9,4 % à 229 millions d'euros**, en raison de 2 effets contraires : forte baisse des ventes de terminaux mobiles compensée par les ventes du Player Delta ;

- ***EBITDAaL* France en hausse de 99 millions d'euros sur l'année soit une croissance de 5,5 %.** Les effets positifs de l'amélioration du mix d'abonnés mobile, de la hausse du nombre d'abonnés Fibre et la hausse de la couverture en propre sur le réseau mobile, sont partiellement compensés par une concurrence intense ainsi que par la hausse des charges liées au déploiement de nos réseaux Fibre et mobile ;
- **investissements France hors fréquences de 1,6 milliard d'euros**, soutenant l'expansion des réseaux Fibre et mobile du Groupe, les raccordements d'abonnés en Fibre, la hausse des investissements relatifs au lancement des nouvelles Freebox, ainsi que l'allumage massif des fréquences 700 MHz.

5.2.3 ITALIE

- **très bonne dynamique de recrutements en Italie avec plus de 2,4 millions d'abonnés nets recrutés sur l'année. Dans un contexte très concurrentiel, iliad Italia a accéléré son rythme de recrutement au 4ème trimestre, avec plus de 740 000 recrutements nets.** En créant une marque incontournable, iliad Italia a réussi le meilleur lancement en Europe pour un nouvel entrant après celui de Free Mobile en 2012 ;
- **le cap des 5 millions d'abonnés a été franchi au cours du 4ème trimestre ;**
- **un chiffre d'affaires de 427 millions d'euros** en 2019 ;



- **une perte d'*EBITDAaL* de 253 millions d'euros**, reflétant principalement (i) les charges d'itinérance liée à une hausse de la base d'abonnés et à la hausse de la consommation, moyenne et (ii) les charges de réseau liées aux 4 000 sites équipés à fin 2019, dont la majeure partie du coût est portée sans en tirer initialement le bénéfice de la couverture ;

- **investissements hors fréquences de 369 millions d'euros, reflet de l'expansion du réseau mobile du Groupe en Italie**. Ainsi, le Groupe compte plus de 4 000 sites équipés à fin 2019, soit 2 500 nouveaux sites sur l'année. Par ailleurs, le parc de sites activés s'établissait à plus de 2 000 sites à fin 2019. À fin 2019, le Groupe avait décaissé la totalité des engagements pris pour l'achat des fréquences de Wind/Tre, environ 450 millions d'euros dont 213 millions d'euros en 2019.

5.3 COMPARAISON DES RÉSULTATS AU 31 DÉCEMBRE 2019 ET AU 31 DÉCEMBRE 2018

En millions d'euros	2019	2018	Variation (%)
Chiffre d'affaires	**5 332**	**4 891**	**9,0 %**
Chiffres d'affaires services	**5 115**	**4 692**	**9,0 %**
Achats consommés	- 2 084	- 2 129	- 2,1 %
Marge brute	**3 249**	**2 762**	**17,6 %**
% CA	***60,9 %***	***56,5 %***	***+ 4,4 pts***
Charges de personnel	- 292	- 285	2,6 %
Charges externes	- 526	- 579	- 9,2 %
Impôts et taxes	- 104	- 97	6,9 %
Dotations aux provisions	- 109	- 26	Ns
Autres produits et charges d'exploitation	- 36	- 20	79,6 %
Dotation aux amortissements des droits d'utilisation	- 528	-	-
EBITDAaL	**1 654**	**1 755**	**- 5,8 %**
% CA	***31,0 %***	***35,9 %***	***- 4,9 pts***
Charges sur avantages de personnel	- 27	- 14	90,0 %
Dotations aux amortissements	- 1 183	- 1 051	12,6 %
Résultat opérationnel courant	**444**	**690**	**- 35,7 %**
Autres produits et charges opérationnels	1 683	- 10	Ns
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	**2 127**	**680**	**NS**
Charges d'intérêts	- 68	- 46	48,9 %
Autres produits et charges financiers	- 75	- 42	- 77,4 %
Charges d'impôt	- 245	- 239	2,6 %
Résultat des sociétés mises en équivalence	- 13	- 23	44,2 %
RÉSULTAT NET CONSOLIDE	**1 726**	**330**	**NS**

5.3.1 ANALYSE DU RÉSULTAT DU GROUPE

(a) Principaux indicateurs

France	2019	2018	Variation sur 12 mois
Nombre total d'abonnés mobiles	13 313 k	13 441 k	- 1,0 %
• Dont Forfait Free 4G illimitée*	8 177 k	7 783 k	5,1 %
• Dont Forfait Voix	5 136 k	5 658 k	- 9,2 %
Consommation 4G moyenne (en Go/mois/abonné)**	13,9	10,9	27,5 %
Nombre total d'abonnés Haut Débit et Très Haut Débit	6 460 k	6 427 k	0,5 %
• Dont Fibre	1 760 k	983k	79,0 %
NOMBRE TOTAL D'ABONNÉS FRANCE	**19 773K**	**19 868K**	**- 0,5 %**
Prises raccordables en Fibre	13 900k	9 600k	44,8 %

	31 décembre 2019	31 décembre 2018	
ARPU Haut Débit et Très Haut Débit (en €)**	32,6	31,8	2,5 %
ARPU mobile facturé aux abonnés (en €)**	10,6	9,3	14,0 %

** 50/100 Go pour les non abonnés Freebox*
*** voir définitions dans le glossaire*

Italie	2019	2018	Variation sur 12 mois
Nombre total d'abonnés mobiles	5 281 k	2 837k	86,1 %

(b) Analyse de résultat du secteur France

Le tableau suivant présente le compte de résultat du secteur France jusqu'au résultat opérationnel au 31 décembre 2019 et au 31 décembre 2018 :

En millions d'euros	2019	2018	Variation (%)
Chiffre d'affaires	**4 912**	**4 768**	**3,0 %**
Chiffres d'affaires services	**4 689**	**4 567**	**2,7 %**
Achats consommés	- 1 579	- 2 044	- 23,0 %
Marge brute	**3 338**	**2 724**	**22,6 %**
% CA	***68,0 %***	***57,1 %***	***+ 10,9 pts***
Charges de personnel	- 280	- 277	0,9 %
Charges externes	- 424	- 500	- 15,2 %
Impôts et taxes	- 103	- 96	7,3 %
Dotations aux provisions	- 86	- 26	Ns
Autres produits et charges d'exploitation	- 34	- 17	99,3 %
Dotation aux amortissements des droits d'utilisation	- 505	-	-
EBITDAaL	**1 907**	**1 807**	**5,5 %**
% CA	***38,8 %***	***37,9 %***	***+ 0,9 pt***
Charges sur avantages de personnel	- 26	- 14	86,3 %
Dotations aux amortissements	- 1 020	- 964	5,8 %
Résultat opérationnel courant	**861**	**830**	**3,7 %**
Autres produits et charges opérationnels	1 298	- 11	Ns
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	**2 158**	**819**	**NS**

(i) Chiffre d'affaires

Le tableau suivant présente la répartition du chiffre d'affaires France par nature de revenus au 31 décembre 2019 et au 31 décembre 2018 :

En millions d'euros	2019	2018	Variation (%)
Chiffre d'affaires France	**4 912**	**4 768**	**3,0 %**
Services	4 689	4 567	2,7 %
Équipements	229	209	9,4 %
Éliminations	- 6	- 8	Ns
Services	**4 689**	**4 567**	**2,7 %**
• Fixe	2 640	2 631	0,4 %
Dont Jaguar Network	*43*	-	*ns*
• Mobile	2 049	1 936	5,8 %
Facturé aux abonnés	1 636	1 498	9,2 %
Autres	412	438	- 5,9 %
CHIFFRE D'AFFAIRES FRANCE HORS JAGUAR NETWORK	**4 869**	**4 768**	**2,1 %**

Chiffre d'affaires services fixe

Le chiffre d'affaires services fixe s'établit à 2 640 millions d'euros en 2019, en hausse de 0,4 %, l'amélioration de la tendance observée depuis le début d'année s'étant poursuivie trimestre après trimestre pour se terminer avec une hausse de 3,4 % sur le 4ème trimestre (1,7 % retraité de l'acquisition de Jaguar Network). Cette légère hausse s'est réalisée dans un contexte concurrentiel moins intense au 2nd semestre qu'au 1er semestre. Les principales évolutions sur la période ont été les suivantes :

- **Free termine 2019 en étant le premier recruteur en FTTH sur le marché avec 777 000 abonnés recrutés, dont 245 000 sur le seul 4ème trimestre 2019.** Cette performance démontre le succès de la refonte des processus de déploiement et de raccordement abonnés, renforçant ainsi le statut de leader alternatif en Fibre. Le Groupe avait dépassé son objectif de 500 000 nouveaux abonnés Fibre sur l'année dès le 3ème trimestre. Plus de 27 % de nos abonnés bénéficient désormais de la Fibre, le Groupe compte ainsi 1,76 million d'abonnés Fibre à fin décembre 2019 et 13,9 millions de prises raccordables, soit 4,3 millions de plus qu'à fin décembre 2018 ;
- **retour à des recrutements nets positifs avec 33 000 nouveaux abonnés nets sur l'année.** Cette croissance est liée à :
  - **la fin de la dépendance aux offres très promotionnelles et à un meilleur positionnement prix.** La base d'abonnés sous promotions agressives a été divisée par plus de 2 en un an. De même, le repositionnement commercial de nos offres en bas et milieu de gamme enclenché en juin 2018, avec en standard une période promotionnelle de 12 mois, a permis de regagner en compétitivité,
  - **l'excellente performance sur la Fibre.** Avec l'accélération des déploiements et la commercialisation des offres Fibre Free dans les zones de co-financement en ZMD (Zones Moyennement Denses) et sur les RIP (Réseaux d'Initiative Publique), la Fibre continue d'être un outil de conquête. La majorité de nos nouveaux abonnés Fibre Free sont issus de recrutements (et non de migration),
  - **les retombées positives du lancement de la Freebox Delta**, tant directement via son positionnement différentiant en haut de gamme qu'indirectement via le regain de visibilité de la marque Free et de son caractère innovant ;
- **parallèlement, Free offre la meilleure qualité de service Fibre à ses abonnés, ainsi ils bénéficient du meilleur débit en Fibre**, avec un débit moyen descendant supérieur à 460 Mbit/s, selon nPerf. Par ailleurs, Free est le seul à proposer la technologie Fibre 10G à ses abonnés ainsi qu'un débit montant allant jusqu'à 600 Mbit/s ;
- **l'ARPU Haut Débit et Très Haut Débit au 4ème trimestre est en hausse pour le second trimestre consécutif**, à 32,6 euros soit 80 centimes supérieur à l'ARPU du 4ème trimestre 2018. Le mix d'abonnés sur des offres à plus forte valeur ajoutée s'améliore, notamment en raison de la politique plus rationnelle de ventes privées, mais aussi grâce à la montée en puissance de la Fibre. L'ARPU bénéficie également de l'effet positif de l'inclusion de l'offre de livres numériques dans certaines offres.

Chiffre d'affaires services mobile

Le chiffre d'affaires services mobile enregistre une hausse de 5,8 % sur l'année à 2,05 milliards d'euros et de 9,3 % sur le 4ème trimestre à 527 millions d'euros. La croissance est encore plus soutenue pour le chiffre d'affaires facturé aux abonnés, en hausse respectivement de 9,2 % et 13,2 %. Les principales évolutions sur la période ont été les suivantes :

- **retour à des recrutements nets positifs sur le 4ème trimestre avec 17 000 nouveaux abonnés nets ;**
- **poursuite de l'amélioration du mix d'abonnés malgré un contexte concurrentiel intense, avec un gain de 394 000 abonnés sur le forfait Free 4G illimitée** (50/100 Go pour les non abonnés Freebox). La base d'abonnés à l'offre à 2 euros/mois (0 euro/mois pour les abonnés Freebox) diminue sur l'année en raison des migrations d'abonnés sur le forfait 4G illimitée (50/100 Go pour les non abonnés Freebox) et de la concurrence. Ainsi la base d'abonnés mobiles enregistre un recul de 128 000 abonnés sur l'année. Au 31 décembre 2019, le Groupe comptait 13,3 millions d'abonnés mobiles, dont 8,2 millions d'abonnés au forfait Free 4G illimitée (50/100 Go pour les non abonnés Freebox) ;
- **excellente performance du chiffre d'affaires facturé aux abonnés, avec une croissance de 9,2 % sur l'année et notamment 13,2 % sur le 4ème trimestre.** La base d'abonnés sous promotions très agressives a été divisée par 7 en un an, entraînant mécaniquement une amélioration de l'ARPU, en hausse de 14 % sur le trimestre à 10,6 euros. Cette très bonne performance est le fruit de la rationalisation de la politique de ventes privées, ainsi que du succès des migrations du Forfait Voix vers le Forfait 4G illimitée (50/100 Go pour les non abonnés Freebox). La hausse du chiffre d'affaires facturé aux abonnés est partiellement soutenue par l'effet positif de l'inclusion des offres de livres numériques dans certaines offres ;
- **le chiffre d'affaires Autres poursuit son recul, de 4,7 % sur l'année** à 417 millions d'euros. Ce chiffre d'affaires, principalement composé des revenus d'interconnexions entre opérateurs sur les services de voix et de SMS, et peu contributeur en termes de marge, est, de manière structurelle, négativement impacté par la baisse du nombre de SMS au profit de la hausse des usages Internet mobiles ;

- **un réseau 4G rapidement équipé en 700 MHz : près de 8 800 sites nouvellement dotés de fréquences 700 MHz au cours de l'année, améliorant nettement la qualité de l'expérience pour ses abonnés.** Free Mobile est d'ailleurs l'opérateur bénéficiant des meilleurs débits en 4G parmi les 3 opérateurs alternatifs selon nPerf (débit moyen descendant de 44 Mb/s), et est l'opérateur qui déploie le plus rapidement ses fréquences 700 MHz sur une empreinte nationale. Les abonnés Free Mobile consomment en moyenne 13,9 Go par mois en 4G. Parallèlement au développement de son réseau 4G, le Groupe continue d'étendre son réseau mobile national et compte plus de 17 000 sites mobiles à fin 2019.

Équipements

Les ventes d'équipements sont en hausse de 9 % sur l'année à 229 millions d'euros mais relativement stables sur le 4ème trimestre, à 59 millions d'euros. 2 tendances s'opposent : d'un côté les ventes de terminaux mobiles continuent de diminuer significativement, en raison de la politique plus stricte mise en place sur les offres de location en 2018, et de l'autre le chiffre d'affaires généré par la vente du Player de la Freebox Delta compense cette baisse.

(ii) Marge brute

La marge brute en France est en hausse de près de 11 points sur l'année, à 3 338 millions d'euros.

La hausse de la marge brute est principalement liée à l'entrée en vigueur de la norme IFRS 16, mais elle s'améliore également en raison de la baisse des charges d'itinérance liée à la hausse de la couverture mobile en propre, de l'évolution favorable du mix d'abonnés mobiles ainsi que des gains de dégroupage venant avec la hausse du parc d'abonnés Fibre. Le taux de marge brute est toutefois négativement impacté sur l'année par la hausse des ventes d'équipements, sur lequel le Groupe enregistre une faible marge.

(iii) Charges de personnel

À fin décembre 2019, l'effectif du Groupe (hors Italie) se compose de 10 600 salariés, en hausse de près de 800 salariés par rapport à fin 2018.

Cette hausse est liée à l'intégration des effectifs de Jaguar Network, à des embauches liées à l'accélération du Groupe sur les déploiements et raccordements Fibre, ainsi qu'à des recrutements sur l'activité mobile, l'activité d'hébergement et l'extension du réseau de distribution.

Certaines charges salariales du Groupe sont capitalisées, notamment les charges liées aux déploiements et raccordements Fibre, ce qui explique que le poste de charges de personnel ne soit qu'en modeste augmentation malgré un effectif hausse.

(iv) Charges externes

Les charges externes diminuent de 15,2 % sur l'année pour atteindre 424 millions d'euros. La baisse de ce poste est expliquée par l'entrée en vigueur de la norme IFRS 16. Sans l'impact de cette norme, le poste de charges externes enregistrerait une hausse, liée au déploiement de plus de 2 500 sites mobiles sur l'année 2019 d'une part, et à l'accélération des déploiements et raccordements Fibre (hausse du nombre de prises raccordables de près de 45 % en un an et 80 % pour la base d'abonnés), entraînant des charges supplémentaires (location, maintenance, énergie, assurance, sous-traitance, droit de passage…).

(v) Impôts et taxes

Le poste impôts et taxes est en légère hausse sur l'année, à 103 millions d'euros, en raison de l'augmentation du parc de sites mobiles.

(vi) Dotations aux provisions

Les dotations aux provisions pour impayés, pour dépréciation de stock et pour risques s'établissent à 86 millions d'euros en 2019. Ce poste est principalement constitué des dotations aux provisions pour impayés et pour litiges.

(vii) Autres produits et charges d'exploitation

Les autres produits et charges d'exploitation atteignent - 34 millions d'euros en 2019.

(viii) Dotations aux amortissements des droits d'utilisation

Les dotations aux amortissements des droits d'utilisation se sont élevées à 505 millions d'euros en 2019. Ce nouveau poste dérive de la première application en 2019 de la norme comptable IFRS 16, norme relative aux « Contrats de location » et appliquée par le Groupe depuis le 1er janvier 2019 selon la méthode rétrospective sans retraitement des périodes comparatives.

(ix) EBITDAaL

L'EBITDAaL France enregistre une hausse de 5,5 % pour s'établir à 1,91 milliard d'euros, soit une marge d'*EBITDAaL* de 38,8 %, en hausse de 0,9 point par rapport à 2018.

2019 a été la première année complète reflétant le plan de transformation du Groupe initié en mai 2018. Ce plan s'est accompagné d'un repositionnement du modèle économique et commercial, et d'une indépendance croissante des réseaux du Groupe.

Ce plan se reflète dans l'accélération des déploiements et raccordements Fibre, mais aussi dans l'amélioration du mix d'abonnés mobiles en faveur du Forfait Free 4G illimitée (50/100 Go pour les non abonnés Freebox). Par ailleurs, la commercialisation des nouvelles Freebox s'accompagne de ventes d'équipements ayant un effet dilutif sur les marges.

Ainsi, sur l'ensemble de l'exercice 2019, les différents impacts sur la rentabilité du Groupe sont les suivants :

- **impacts positifs :**
  - **un levier opérationnel important** lié à la croissance du chiffre d'affaires services mobile facturés aux abonnés de 138 millions d'euros en 2019 par rapport à 2018,
  - **ouverture importante de sites en 700 MHz et poursuite des déploiements de nouveaux sites, permettant au Groupe de bénéficier d'une couverture mobile plus homogène**. Cela entraîne une réduction du recours à l'itinérance, et permet également de migrer davantage d'abonnés sur le Forfait Free 4G illimitée (50/100 Go pour les non abonnés Freebox),
  - **hausse de la base d'abonnés Fibre**, le Groupe compte désormais 1,76 million d'abonnés Fibre, entraînant des économies de coûts opérationnels en Zones Très Denses. Cet effet commence à se matérialiser au niveau de la marge brute, et donc dans l'*EBITDAaL*,
  - **l'inclusion des offres de livres numériques dans certaines offres fixes et mobiles du Groupe en février 2019**, entraîne une hausse de l'ARPU et de l'*EBITDAaL* ;

- **impacts négatifs :**
  - **hausse du nombre de sites mobiles**, entraînant une hausse des charges de location et d'énergie,
  - **déploiement du réseau Fibre** du Groupe, générant davantage de charges de maintenance et de location,
  - **intensité de la concurrence**, certes moindre qu'en 2018, mais ayant entrainé en début d'année une perte d'abonnés notamment mobiles et par conséquent de la marge associée, couplée à l'impact des promotions,
  - **effet dilutif sur la marge de la hausse des ventes d'équipements**, liée à la vente du Player sur l'offre Freebox Delta.

(x) Résultat opérationnel courant

Le résultat opérationnel courant en France s'améliore de 3,7 % à 861 millions d'euros sur 2019. Cette hausse s'explique par la hausse de l'EBITDAaL plus que compensant la hausse des amortissements liés à l'extension des réseaux Fibre et mobile du Groupe, et dans une moindre mesure à l'exercice de stock-options par des salariés du Groupe.

(c) Analyse de résultat du secteur Italie

Le tableau suivant présente le compte de résultat simplifié du secteur Italie au 31 décembre 2019 et au 31 décembre 2018 :

En millions d'euros	2019	2018 (1)	Variation (%)
Chiffre d'affaires Italie	**427**	**124**	**241,7 %**
Marge brute	- 87	39	ns
EBITDAaL	**- 253**	**- 52**	**ns**
% CA	*- 59,2 %*	*- 42,0 %*	*- 17,2 pts*
Résultat opérationnel courant	**- 417**	**- 139**	**ns**
Résultat opérationnel	- 31	- 139	ns

(1) 7 mois d'activité en 2018.

(i) Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires du Groupe en Italie est de 427 millions d'euros sur l'année et de 140 millions d'euros sur le 4ème trimestre. Les principales évolutions sur la période ont été les suivantes :

- **excellente performance commerciale sur l'ensemble de l'année, avec plus de 2,4 millions d'abonnés recrutés dont 740 000 au 4ème trimestre.** Le Groupe compte 5,3 millions d'abonnés à fin 2019, 18 mois après le lancement ;
- **malgré des offres concurrentes ciblées et plus agressives que les siennes, le Groupe est parvenu à accentuer son rythme de recrutement au 4ème trimestre 2019, démontrant la force de sa marque en Italie**. Le Groupe bénéficie aujourd'hui d'une popularité en forte hausse et est considéré selon certains classements comme la marque Télécom préférée en Italie ;
- **le Groupe a continué de déployer son réseau mobile en accélérant notamment sur le second semestre, et a ainsi équipé plus de 2 500 nouveaux sites, pour atteindre 4 000 sites équipés à fin 2019**, dépassant son objectif de 3 500 sites équipés à fin 2019. Le Groupe commence également à porter une partie de son trafic mobile sur son propre réseau, grâce au 1 200 sites activés au cours du second semestre ;
- **le Groupe continue d'étendre son réseau de distribution en Italie**. Au 31 décembre 2019, le Groupe comptait 14 boutiques, plus de 800 bornes de distribution de cartes SIM (Simbox) réparties au sein de 300 kiosques situés dans des zones de chalandises fréquentées.

(ii) *EBITDAaL*

L'*EBITDAaL* 2019 en Italie ressort à - 253 millions d'euros.

Cette perte opérationnelle s'explique par :

- **la hausse des charges d'itinérance** liée au succès des offres mobiles du Groupe en Italie, entraînant à la fois une hausse de la base d'abonnés et une consommation de données mobiles plus importante ;
- **les charges afférant au réseau mobile du Groupe**, qui compte plus de 4 000 sites équipés à fin décembre, principalement composé des charges de location ;
- **les coûts d'interconnexion** ;
- **des charges de *marketing* et de publicité et des charges de structure** telles les charges de personnels et la relation abonné.

(iii) Résultat opérationnel courant

Le résultat opérationnel courant en Italie est de - 417 millions d'euros, incluant les charges d'amortissements des éléments de réseau ainsi que des fréquences.

5.3.2 FLUX DE TRÉSORERIE ET INVESTISSEMENTS GROUPE

En millions d'euros	2019	2018	Variation (%)
CAF Groupe	**2 186**	**1 693**	**25,8 %**
Droits d'utilisation et intérêts sur dettes locatives – Impact IFRS 16	- 585	-	Ns
Variation de BFR Groupe	- 106	31	Ns
FCF opérationnel après IFRS 16	**1 496**	**1 725**	**- 13,2 %**
Investissements France (hors fréquences)	- 1 607	- 1 555	3,3 %
Investissements Italie (hors fréquences)	- 369	- 261	41,4 %
Impôts décaissés	- 340	- 306	11,1 %
Autres	1 502	- 441	Ns
FCF Groupe (hors fréquences, financement et dividendes)	**682**	**- 839**	**Ns**
Investissements fréquences France	- 27	- 263	Ns
Investissements fréquences Italie	- 225	- 342	- 34,2 %
FCF Groupe (hors financement et dividendes)	**430**	**- 1 444**	**Ns**
Dividendes	- 59	- 40	47,5 %
TRÉSORERIE DE CLÔTURE	**1 590**	**173**	**NS**

FCF Groupe :

Le Groupe poursuit son cycle d'investissements dans ses réseaux Fibre et mobile en France et mobile en Italie, lui permettant de gagner en autonomie et d'améliorer sa rentabilité tout en offrant un meilleur service à ses abonnés. Ainsi le Groupe a investi 1,98 milliard d'euros en 2019 dans ses réseaux et 252 millions d'euros dans ses fréquences en France et en Italie.

Les principaux faits marquants sur le semestre ont été les suivants :

- capacité d'autofinancement Groupe de 2,19 milliards d'euros, avant le remboursement et le décaissement des intérêts sur dettes locatives liés à l'entrée en vigueur de la nouvelle norme IFRS 16, d'un montant de 585 millions d'euros. Après retraitement de la nouvelle norme IFRS 16, la capacité d'autofinancement s'affiche en baisse de 13 %, la hausse en France étant absorbée par les pertes opérationnelles en Italie ;
- variation négative du BFR de - 106 millions d'euros, découlant principalement de la hausse de notre chiffre d'affaires en Italie et du calendrier local de remboursement de la TVA ;
- investissements France en hausse de 3 % légèrement supérieurs à notre objectif d'une dépense en ligne avec 2018, à 1,61 milliard d'euros. Le Groupe a étendu son empreinte Fibre avec le déploiement de plus de 4,3 millions de nouvelles prises raccordables, le raccordement de plus de 777 000 nouveaux abonnés en Fibre, l'ouverture de plus de 8 800 sites en 700 MHz, et l'extension de son réseau mobile qui comptait plus de 17 000 sites au 31 décembre 2019 ;
- investissements dans le réseau et le MOCN en Italie pour 369 millions d'euros, et investissement de 225 millions d'euros relatif aux fréquences acquises auprès de Wind/Tre dans le cadre des remèdes. À fin 2019, le Groupe avait décaissé la totalité des engagements pris concernant les fréquences acquises auprès de Wind/Tre, soit environ 450 millions d'euros ;
- décaissement d'impôts à hauteur de 340 millions d'euros ;
- autres : inclut notamment l'encaissement relatif aux opérations réalisées avec Cellnex (net des décaissements et coûts liés à ces transactions), le décaissement relatif à l'acquisition de la participation dans Jaguar Network et des décaissements liés à des achats d'actions par le Groupe sur le marché.

VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE :

Le Groupe a clôturé l'exercice avec une trésorerie disponible de 1,59 milliard d'euros.

5.3.3 ENDETTEMENT DU GROUPE

Le Groupe n'est soumis à aucun risque de liquidité ou de non-respect d'engagements financiers (ratios, objectifs…).

Au 31 décembre 2019, l'endettement brut du Groupe s'établissait à 5 202 millions d'euros et l'Endettement net à 3 609 millions d'euros (hors application de la norme comptable IFRS 16). Le Groupe profite d'une liquidité exceptionnelle du fait des produits de cession enregistrés en décembre 2019 suite au débouclage de la transaction avec Cellnex, en plus de conditions d'emprunt attractives.

Le Groupe peut ainsi poursuivre sa stratégie d'investissement dans des projets industriels majeurs, générateurs de flux de trésorerie futurs conséquents, tout en conservant une structure financière solide. Ainsi, le Groupe présente au 31 décembre 2019 un ratio d'endettement de 2,18 x l'*EBITDAaL*..

L'endettement brut au 31 décembre 2019 est composé principalement des emprunts décrits ci-dessous.

(a) Dettes exigibles à moins d'un an

- Programme de NEU CP de 1 400 millions d'euros

  Le Groupe dispose d'un programme de NEU CP à moins d'un an pour un montant maximal de 1 400 millions d'euros suite au réhaussement du plafond de 400 millions d'euros le 16 septembre 2019. Au 31 décembre 2019, l'utilisation était de 995 millions d'euros.

- Emprunts auprès de la Banque Européenne d'Investissement (BEI)

Dans le cadre du déploiement de ses réseaux ADSL et Fibre, le Groupe iliad a obtenu le soutien financier de la BEI, à travers la mise en place plusieurs financements. Ces financements sont amortissables sur de longues périodes. Au 31 décembre 2019, le Groupe disposait du financement à moins d'un an suivant avec la BEI :

  - Ligne de 150 millions d'euros, mise en place en 2010 et avec une échéance finale en juillet 2020.

(b) Dettes à plus d'un an

Emprunts auprès d'établissements de crédit :

- Emprunts auprès de la Banque Européenne d'Investissement (BEI)

  Dans le cadre du déploiement de ses réseaux ADSL et Fibre, le Groupe iliad a obtenu le soutien financier de la BEI, à travers la mise en place plusieurs financements. Ces financements sont amortissables sur de longues périodes. Au 31 décembre 2019, le Groupe disposait des financements à plus d'un an suivants avec la BEI :

  - ligne de 200 millions d'euros, mise en place en 2012 et avec une échéance finale en mai 2022,
  - ligne de 200 millions d'euros, mise en place en 2016 et avec une échéance finale en septembre 2030 (cette ligne a fait l'objet d'une demande de remboursement anticipé total le 31 janvier 2020, confirmée le 5 février 2020 et qui a pris effet le 28 février 2020),
  - ligne de 300 millions d'euros, mise en place en 2018 et avec une échéance finale en décembre 2032.

- emprunts auprès de la KFW IPEX-Bank

  Dans le cadre du déploiement de ses réseaux fixes et mobiles en France et Italie, le Groupe iliad a obtenu le soutien financier de KFW IPEX-Bank, à travers la mise en place de plusieurs financements. Ces financements sont amortissables sur de longues périodes. Au 31 décembre 2019, le Groupe disposait des financements suivants avec la KFW IPEX-Bank :

  - ligne de 90 millions d'euros, mise en place en 2017 et avec une échéance finale en mars 2028,
  - ligne de 150 millions d'euros, mise en place en 2019 et avec une échéance finale jusqu'à avril 2030, non utilisée au 31 décembre 2019.

    Le taux d'intérêt applicable sur ce crédit est basé sur l'Euribor de la période, augmenté d'une marge pouvant varier en fonction du niveau du levier financier du Groupe entre 0,90 % et 1,20 % par an.

- crédit à terme syndiqué de 500 millions d'euros – Échéance 2023

  Le Groupe disposait d'un crédit à terme syndiqué de 500 millions d'euros auprès de plusieurs banques internationales, initialement mis en place le 8 janvier 2016, et renouvelé le 16 juillet 2018 pour une maturité finale à 2023. Cette ligne a fait l'objet d'une demande de remboursement anticipé total le 24 décembre 2019, qui a pris effet le 9 janvier 2020.

- crédit *revolving* syndiqué de 1 650 millions d'euros – Échéance jusqu'à 2025

  Le Groupe bénéficie d'une ligne de crédit revolving syndiqué de 1 650 millions d'euros contractée auprès de plusieurs banques internationales, avec une maturité finale pouvant aller jusqu'à 2025. Cette ligne n'est pas utilisée et donc entièrement disponible au 31 décembre 2019.

  Le taux d'intérêt applicable sur ce crédit est fondé sur l'Euribor de la période, augmenté d'une marge pouvant varier en fonction du niveau du levier financier du Groupe entre 0,25 % et 1,20 % par an.

- ligne bilatérale de 50 millions d'euros – Échéance 2023

  Le 29 novembre 2018, le Groupe a mis en place une ligne de crédit bilatérale de 50 millions d'euros auprès d'un établissement bancaire. Cette ligne est remboursable à terme et a une maturité finale de 5 ans.

  Cette ligne a fait l'objet d'une demande de remboursement anticipé total le 16 janvier 2020, qui a pris effet le 27 janvier 2020.

Les financements du Groupe auprès des établissements de crédit sont soumis au respect d'engagements financiers (*Leverage*). Au 31 décembre 2019, le Groupe respectait tous ses engagements.

Emprunts obligataires :

- obligation de 650 millions d'euros – Échéance 2022

  Le 26 novembre 2015, le Groupe a procédé à l'émission d'une obligation d'un montant de 650 millions d'euros et présentant un coupon annuel de 2,125 %.

  Ces obligations seront remboursées au pair à l'échéance le 5 décembre 2022.

- obligation de 650 millions d'euros – Échéance 2024

  Le 5 octobre 2017, le Groupe a procédé à l'émission d'une obligation d'un montant de 650 millions d'euros et présentant un coupon annuel de 1,5 %.

  Ces obligations seront remboursées au pair à l'échéance le 14 octobre 2024.

- obligation duale tranche de 1 150 millions d'euros

  Le 18 avril 2018, le Groupe a procédé à l'émission d'obligations en deux tranches d'un montant total de 1 150 millions d'euros :

  - une première tranche d'un montant de 500 millions d'euros, présentant un coupon de 0,625 % et remboursable au pair à l'échéance le 25 novembre 2021 ;
  - une seconde tranche d'un montant de 650 millions d'euros, présentant un coupon de 1,875 % et remboursable au pair à l'échéance le 25 avril 2025.

Emprunts Schuldschein :

Le Groupe a procédé à l'émission de *Schuldscheindarlehen* (emprunts Schuldschein) le 22 mai 2019, pour un montant total de 500 millions d'euros en six tranches :

- trois tranches fixes d'un montant total de 175 millions d'euros avec des taux de 1,400 %, 1,845 % et 2,038 %, remboursables à terme respectivement aux échéances 22 mai 2023, 22 mai 2026 et 24 mai 2027 ;
- trois tranches variables d'un montant total de 325 millions d'euros avec des marges de 1,40 %, 1,70 % et 1,80 % et remboursables à terme respectivement aux échéances 22 mai 2023, 22 mai 2026 et 24 mai 2027.

Synthèse des lignes de financement du Groupe consenties à plus d'un an :

En millions d'euros	Échéance	Remboursement	Montant du financement	Montant utilisé	Montant disponible
Lignes auprès d'établissements de crédit					
BEI - 2012	mai 2022	Amortissable	200	83 (1)	-
BEI - 2016	septembre 2030	Amortissable	200	200	-
BEI - 2018	décembre 2032	Amortissable	300	300	-
KFW - 2017	mai 2029	Amortissable	90	85	-
KFW - 2019	octobre 2030	Amortissable	150	-	150
Ligne bilatérale	novembre 2023	À terme	50	50(2)	-
Crédit à terme syndiqué - 2016	juillet 2023	À terme	500	500(3)	-
Crédit revolving syndiqué - 2015	juillet 2024	À terme	1 650	-	1 650
Emprunts obligataires					
Emprunt obligataire - 2015	décembre 2022	À terme	650	650	-
Emprunt obligataire - 2017	octobre 2024	À terme	650	650	-
Emprunt obligataire - 2018	nov. 2021 & avril 2025	À terme	500 & 650	1 150	-
Emprunt *Schuldschein*	mai 2023, 2026 & 2027	À terme	500	500	

(1), (2), (3) Ces lignes ont été intégralement remboursées par anticipation respectivement les 28 février 2020, 27 janvier 2020 et 9 janvier 2020, à ce titre ont été reclassées en tant que dettes à moins d'un an au bilan.

5.3.4 RÉPARTITION DU CAPITAL AU 31 DÉCEMBRE 2019

Au 31 décembre 2019, le capital social de la société iliad se composait de 59 162 081 actions ordinaires et était réparti comme suit :

- dirigeants : 33 316 649 actions soit 56,31 % du capital ;
- public : 25 073 890 actions soit 42,38 % du capital ;
- autodétention : 771 542 soit 1,30 % du capital.

Au 31 décembre 2019, il existe :

- deux plans d'options de souscription d'actions iliad dont le nombre d'actions potentielles pouvant être émises est de 265 271 ;
- trois plans d'actions gratuites dont le nombre d'actions iliad potentielles pouvant être émises est de 869 310.

5.4 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

5.4.1 OBJECTIFS

L'épidémie actuelle de coronavirus a pour conséquences, outre les aspects humains, le ralentissement de l'activité économique dans certaines régions. Les impacts sociaux et financiers pour le Groupe iliad sont pour l'instant limités. Néanmoins, cette épidémie pourrait impacter le Groupe iliad et ses objectifs comme l'ensemble des entreprises évoluant dans le secteur des télécommunications (au travers notamment de la pénurie de certains composants électroniques et du ralentissement du déploiement de ses réseaux fixe et mobile...).

France

- fixe :
  - part de marché Haut Débit et Très Haut Débit de 25 % à long terme,
  - 2 millions d'abonnés Fibre en 2020 et 4,5 millions en 2024,
  - 22 millions de prises raccordables à la Fibre à fin 2022 et environ 30 millions à fin 2024 ;
- mobile :
  - plus de 80 % de la base d'abonnés sur le Forfait Free 4G illimitée (1) en 2024,
  - plus de 25 000 sites en 2024,
  - part de marché mobile de 25 % à long terme ;
- entreprises :
  - part de marché sur le marché des entreprises d'environ 4 à 5 % en 2024,
  - chiffre d'affaires de l'activité entreprises d'environ 400 à 500 millions d'euros en 2024 ;
- finance :
  - marge d'*EBITDAaL* France (hors B2B et vente d'équipements) de plus de 40 % en 2020,
  - solde d'*EBITDAaL*-investissements France (hors activités B2B) de plus de 800 millions d'euros en 2020, et d'environ 1 milliard d'euros en 2021.

Italie

- environ 5 000 sites activés à fin 2020 ;
- basé sur cet objectif de nombre de sites activés, nous attendons des pertes d'EBITDAaL 2020 en réduction par rapport à 2019 ;
- avoir déployé 10 000 à 12 000 sites à fin 2024 ;
- atteindre un équilibre en termes d'*EBITDAaL* avec moins de 10 % de part de marché ;
- générer 1,5 milliard d'euros de chiffre d'affaires en Italie sur le long terme.

5.4.2 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

- Le 16 janvier 2020, iliad a annoncé les résultats de l'offre publique de rachat d'actions (« OPRA ») initiée le 12 novembre 2019 par le Groupe sur ses propres actions. L'offre publique était ouverte du 23 décembre 2019 au 13 janvier 2020 (inclus) et offrait aux actionnaires la possibilité d'un rachat au prix unitaire de 120 euros de leurs actions iliad dans la limite de 11 666 666 actions. Le nombre d'actions présentées en réponse à l'OPRA, soit 15 239 719 actions, étant supérieur au nombre maximum de 11 666 666 actions que la société iliad s'était engagée à racheter, il a été procédé à une réduction proportionnelle des demandes de rachat (selon les dispositions de l'article R. 225-155 du Code de commerce). Ainsi, iliad a racheté 11 666 666 de ses propres actions ordinaires, représentant 19,7 % de son capital. L'OPRA a été intégralement financée par une augmentation de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription par voie d'offre au public et avec délai de priorité de souscription en faveur des actionnaires. Du fait de l'augmentation de capital, l'OPRA n'a eu aucun impact sur l'endettement d'iliad ou sur le résultat net par action du groupe en raison de l'annulation des actions rachetées dans le cadre de l'OPRA.

  Cette augmentation de capital, initiée le 20 janvier 2020 et du même montant que l'OPRA, était ouverte à tous les actionnaires d'iliad et garantie à 100 % par Xavier Niel (*via* une société contrôlée à 100 % par Xavier Niel). Les résultats de cette augmentation de capital ont été publiés le 27 janvier, avec au final 10,7 millions d'actions nouvelles souscrites directement et indirectement par Xavier Niel et le reste des actions nouvelles, soit 940 888 actions, par le reste de l'actionnariat.
- Le 28 février 2020, conformément à l'accord annoncé le 3 septembre 2019, iliad S.A. a annoncé avoir finalisé la mise en œuvre de son partenariat stratégique avec InfraVia (fonds d'infrastructure français) au travers de la cession de 51 % d'Investissements dans la Fibre des Territoires (« IFT ») à InfraVia pour une valeur d'entreprise à 100 % d'environ 600 millions d'euros. Créée à l'occasion du partenariat, IFT est une société dédiée à la gestion active des lignes fibres qui assure l'acquisition et l'exploitation des tranches de co-financement FTTH dans les zones moyennement denses et peu denses. Cette société dédiée fournit à Free, dans le cadre d'un contrat de services de très long terme, l'ensemble des services d'accès et d'informations aux prises cofinancées et pourra également fournir les mêmes services à des opérateurs tiers.

(1) 50/100 Go pour les non abonnés Freebox.

6 COMPTES CONSOLIDÉS ANNUELS

COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ 163

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL 164

BILAN CONSOLIDÉ : ACTIF 165

BILAN CONSOLIDÉ : PASSIF 166

TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS 167

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS 168

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS 222

En application de l'article 19 du Règlement (UE) 2017/1129, les informations suivantes sont incorporées par référence dans le présent document d'enregistrement universel :

- le rapport de gestion, les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 et le rapport des Commissaires aux comptes y afférents présentés au paragraphe 20.1 du Document de référence déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 16 avril 2019 sous le n° D. 19-0348 ;
- le rapport de gestion, les comptes sociaux et les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 et les rapports des Commissaires aux comptes y afférents présentés au paragraphe 20.1 du Document de référence déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 11 avril 2018 sous le n° D. 18-0315 ;

Ces documents sont disponibles sur le site internet d'iliad www.iliad.fr , rubrique « Information réglementée ».

SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES ANNEXES

NOTE 1	PRINCIPES ET MÉTHODES	169
NOTE 2	PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION	177
NOTE 3	ESTIMATIONS ET JUGEMENTS COMPTABLES DÉTERMINANT	178
NOTE 4	CHIFFRE D'AFFAIRES	178
NOTE 5	INFORMATION SUR LES SECTEURS OPÉRATIONNELS	178
NOTE 6	ACHATS CONSOMMÉS ET CHARGES EXTERNES	180
NOTE 7	DONNÉES SOCIALES	180
NOTE 8	FRAIS DE DÉVELOPPEMENT	181
NOTE 9	AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION	182
NOTE 10	DOTATIONS ET REPRISES AUX AMORTISSEMENTS, PROVISIONS ET DÉPRÉCIATIONS	183
NOTE 11	AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS	184
NOTE 12	RÉSULTAT FINANCIER	185
NOTE 13	IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS	185
NOTE 14	RÉSULTAT PAR ACTION ET RÉSULTAT DILUÉ PAR ACTION	187
NOTE 15	TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS	187
NOTE 16	ÉCARTS D'ACQUISITION	190
NOTE 17	IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	190
NOTE 18	TESTS DE DÉPRÉCIATION DES ÉCARTS D'ACQUISITION ET DES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	192
NOTE 19	DROITS D'UTILISATION ET DETTES LOCATIVES	193
NOTE 20	IMMOBILISATIONS CORPORELLES	194
NOTE 21	QUOTE-PART DANS LE RÉSULTAT NET ET DANS L'ACTIF NET DES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE	195
NOTE 22	AUTRES ACTIFS FINANCIERS	198
NOTE 23	STOCKS	199
NOTE 24	AUTRES ACTIFS	200
NOTE 25	TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	201
NOTE 26	CRÉANCE ET DETTE LIÉES A L'OFFRE PUBLIQUE DE RACHAT D'ACTIONS PROPRES	201
NOTE 27	ACTIFS DÉTENUS EN VUE D'ÊTRE CÉDÉS	202
NOTE 28	INFORMATION SUR LES CAPITAUX PROPRES	202
NOTE 29	PLANS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS ET ASSIMILÉS	203
NOTE 30	PROVISIONS	205
NOTE 31	PASSIFS FINANCIERS	206
NOTE 32	FOURNISSEURS ET AUTRES CRÉDITEURS	209
NOTE 33	TRANSACTIONS ENTRE PARTIES LIÉES	210
NOTE 34	INSTRUMENTS FINANCIERS	212
NOTE 35	GESTION DES RISQUES FINANCIERS	213
NOTE 36	ENGAGEMENTS HORS BILAN ET RISQUES ÉVENTUELS	215
NOTE 37	ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE	217
NOTE 38	LISTE DES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES AU 31 DÉCEMBRE 2019	218
NOTE 39	HONORAIRES D'AUDIT	221

COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

En millions d'euros	Note	Au 31 décembre 2019	Au 31 décembre 2018 *
CHIFFRE D'AFFAIRES	4	**5 332**	**4 891**
Achats consommés	6	- 2 083	- 2 129
Charges de personnel	7	- 292	- 285
Charges externes	6	- 526	- 579
Impôts et taxes		- 104	- 97
Dotations aux provisions	10	- 109	- 26
Autres produits et charges d'exploitation	9	- 36	- 20
Dotation aux amortissements des droits d'utilisation	9	- 528	0
EBITDAaL *	1	**1 654**	**1 755**
Rémunérations en actions	29	- 27	- 14
Dotations aux amortissements et dépréciations	10	- 1 183	- 1 051
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT		**444**	**690**
Autres produits et charges opérationnels	11	1 683	- 10
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL		**2 127**	**680**
Produits de trésorerie et d'équivalent de trésorerie	12	1	1
Coût de l'endettement financier brut	12	- 69	- 47
COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET		**- 68**	**- 46**
Autres produits et charges financiers	12	- 40	- 42
Intérêts sur dette locative	12	- 35	0
Charge d'impôt	13	- 245	- 239
Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence	21	- 13	- 23
RÉSULTAT NET		**1 726**	**330**
Résultat net :			
• Part du Groupe		1 719	323
• Intérêts minoritaires		7	7
Résultat par action (part du Groupe) :			
• Résultat de base par action	14	29,59	5,51
• Résultat dilué par action	14	29,35	5,38

** Le Groupe a appliqué la norme IFRS 16 au 1er janvier 2019. Conformément à la méthode de transition retenue, l'information comparative n'a pas été retraitée.*

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL

En millions d'euros	Au 31 décembre 2019	Au 31 décembre 2018 *
RÉSULTAT NET	**1 726**	**330**
• Éléments recyclables en résultat :		
Ajustements de valeur des instruments de couverture de taux et de change	- 3	6
Effets d'impôts	1	- 2
ÉLÉMENTS RECYCLABLES EN RÉSULTATS	**-2**	**4**
• Éléments non recyclables en résultat :		
Engagements de retraite (IAS 19 révisée) : impact des changements d'hypothèses actuarielles	- 5	4
Effets d'impôts	1	- 1
• Éléments non recyclables du résultat global des MEE	87	29
Effet d'impôt	- 11	- 4
ÉLÉMENTS NON RECYCLABLES EN RÉSULTAT	**72**	**28**
TOTAL DES PRODUITS ET CHARGES COMPTABILISÉS DIRECTEMENT EN CAPITAUX PROPRES	**70**	**32**
RÉSULTAT NET ET PRODUITS ET CHARGES COMPTABILISÉS DIRECTEMENT EN RÉSULTAT GLOBAL	**1 796**	**362**
RÉSULTAT GLOBAL :		
• Part du Groupe	1 789	355
• Intérêts minoritaires	7	7

** Le Groupe a appliqué la norme IFRS 16 au 1er janvier 2019. Conformément à la méthode de transition retenue, l'information comparative n'a pas été retraitée.*

BILAN CONSOLIDÉ : ACTIF

En millions d'euros	Note	Au 31 décembre 2019	Au 31 décembre 2018 *
Écarts d'acquisition	16	294	215
Immobilisations incorporelles	17	3 729	3 938
Droits d'utilisation	19	2 873	0
Immobilisations corporelles	20	5 240	5 358
Participation dans les entreprises associées	21	982	318
Autres actifs financiers	22	61	50
Actifs d'impôts différés	13	185	65
Autres actifs non courants	24	20	16
ACTIF NON COURANT		**13 384**	**9 960**
Stocks	23	86	90
Actifs d'impôts exigibles		14	28
Clients et autres débiteurs	24	1 114	972
Autres actifs financiers	22	2	6
Trésorerie et équivalents de trésorerie	25	1 593	181
Créance liée à l'offre publique de rachat d'actions propres	26	1 400	
ACTIF COURANT		**4 209**	**1 277**
	27		
ACTIFS DÉTENUS EN VUE D'ÊTRE CÉDÉS		**563**	**15**
TOTAL DE L'ACTIF		**18 156**	**11 252**

* *Le Groupe a appliqué la norme IFRS 16 au 1er janvier 2019. Conformément à la méthode de transition retenue, l'information comparative n'a pas été retraitée.*

BILAN CONSOLIDÉ : PASSIF

En millions d'euros	Note	Au 31 décembre 2019	Au 31 décembre 2018 *
Capital	28	13	13
Prime d'émission	28	464	439
Réserves consolidées	28	4 754	3 154
CAPITAUX PROPRES		**5 231**	**3 606**
Dont			
• Part du Groupe		***5 222***	***3 591***
• Intérêts minoritaires		***9***	***15***
Provisions à long terme	30	164	2
Passifs financiers	31	3 518	3 407
Dettes locatives non courantes	19	2 291	0
Impôts différés	13	9	2
Autres passifs non courants	32	1 333	1 563
PASSIFS NON COURANTS		**7 315**	**4 974**
Provisions à court terme	30	156	35
Dette d'impôt		0	0
Fournisseurs et autres créditeurs	32	1 854	1 880
Passifs financiers	31	1 685	757
Dettes locatives courantes	19	515	0
Dette liée à l'offre publique de rachat d'actions propres	26	1 400	0
PASSIFS COURANTS		**5 610**	**2 672**
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS		**18 156**	**11 252**

* *Le Groupe a appliqué la norme IFRS 16 au 1er janvier 2019. Conformément à la méthode de transition retenue, l'information comparative n'a pas été retraitée.*

TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

En millions d'euros	Capital	Primes d'émission (réserves liées au capital)	Actions propres	Réserves consolidées	Résultats cumulés non distribués	Capitaux propres Groupe	Intérêts minoritaires	Total capitaux
CAPITAUX PROPRES AU 1ER JANVIER 2018	**13**	**433**	**- 21**	**37**	**2 902**	**3 364**	**10**	**3 374**
Mouvements 2018								
• Résultat consolidé 2018					323	323	7	330
• Produits et charges comptabilisés en capitaux propres nets d'impôts								
Impact des dérivés de couverture de taux et de change				4		4		4
Impact des produits et charges comptabilisés en capitaux propres dans les sociétés mises en équivalence				25		25		25
Impact des ajustements de juste valeur				3		3		3
Impact des engagements de retraite				3		3		3
Total des produits et des charges comptabilisés				**35**	**323**	**358**	**7**	**365**
• Variation de capital de l'entreprise		6		- 15		- 9		- 9
• Distribution effectuée par l'entreprise consolidante					- 40	- 40		- 40
• Distributions effectuées par les sociétés filiales								0
• Acquisitions / cessions des actions propres			- 20			- 20		- 20
• Impact des stock-options et actions gratuites			12			12		12
• Impact variation intérêts minoritaires filiales				- 74		- 74	- 2	- 76
• Autres variations								
SITUATION À LA CLÔTURE AU 31 DÉCEMBRE 2018	**13**	**439**	**- 29**	**- 17**	**3 185**	**3 591**	**15**	**3 606**
CAPITAUX PROPRES AU 1ER JANVIER 2019 *	**13**	**439**	**- 29**	**- 17**	**3 185**	**3 591**	**15**	**3 606**
Mouvements 2019								
• Résultat consolidé 2019					1 720	1 720	7	1 726
• Produits et charges comptabilisés en capitaux propres nets d'impôts :						0		
Impact des dérivés de couverture de taux et de change				- 3		- 3		- 3
Impact des engagements de retraite				73		73	0	73
Total des produits et des charges comptabilisés				**69**	**1 720**	**1 789**	**7**	**1 796**
• Variation de capital de l'entreprise	0	25	35	- 35		25		25
• Distribution effectuée par l'entreprise consolidante					- 52	- 52		- 52
• Distributions effectuées par les sociétés filiales						0	- 7	- 7
• Acquisitions / cessions des actions propres			- 66	0		- 66		- 66
• Impact des stock-options				22		22	0	22
• Impact variation intérêts minoritaires filiales				- 87	0	- 87	- 5	- 92
• Autres variations				0		0	- 1	- 1
SITUATION À LA CLÔTURE AU 31 DÉCEMBRE 2019	**13**	**464**	**- 60**	**- 48**	**4 853**	**5 222**	**9**	**5 231**

* *Le Groupe a appliqué la norme IFRS 16 au 1er janvier 2019. Conformément à la méthode de transition retenue, l'information comparative n'a pas été retraitée.*

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

En millions d'euros	Note	Au 31 décembre 2019	Au 31 décembre 2018 *
RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ (Y COMPRIS INTÉRÊTS MINORITAIRES)		**1 726**	**330**
+ / - Dotations nettes aux amortissements, dépréciations des immobilisations et dotations nettes aux provisions pour risques et charges		1 983	1 044
- / + Gains et pertes latents liés aux variations de juste valeur		- 1	- 2
+ / - Charges et produits calculés liés aux stock-options et assimilés		22	12
- / + Autres produits et charges calculés		99	2
- / + Plus et moins-value de cession		- 1 969	- 1
- / + Profits et pertes de dilution		0	0
+ / - Quote-part de résultat liée aux sociétés mise en équivalence	21	13	23
- Dividendes (titres non consolidés)		0	0
CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT APRÈS COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET ET IMPÔT		**1 873**	**1 408**
+ Coût de l'endettement financier net	12	68	46
+ / - Charge d'impôt (y compris impôts différés)	13	245	239
CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT AVANT COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET ET IMPÔT (A)		**2 186**	**1 693**
- Impôts versés (B)		- 340	- 306
+/ - Variation du BFR lié à l'activité (y compris dettes liées aux avantages de personnel) (C)	15	- 106	31
= FLUX NET DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉ PAR L'ACTIVITÉ (E) = (A) + (B) + (C)		**1 740**	**1 418**
- Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	15	- 2 243	- 2 447
+ Encaissements liés aux cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		16	21
- Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations financières (titres non consolidés)		0	0
+ Encaissements liés aux cessions d'immobilisations financières (titres non consolidés)		0	0
+ / - Incidence des variations de périmètre : acquisition de filiales et ajustement de prix		- 179	- 392
+ / - Incidence des variations de périmètre : sortie de filiales		0	0
+ / - Variation des prêts et avances consenties		- 11	10
- Décaissements droits au bail		- 4	0
+ / - Encaissements / Décaissements sur éléments d'actifs détenus en vue d'être cédés		1 791	5
= FLUX NET DE TRÉSORERIE LIÉ AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT (F)		**- 630**	**- 2 803**
+ Sommes reçues des actionnaires lors d'augmentations de capital			
Versées par les actionnaires de la société mère		0	0
Versées par les minoritaires des sociétés intégrées		0	0
+ Sommes reçues lors de l'exercice des stock-options		25	6
- / + Rachats et reventes d'actions propres		- 66	- 35
- Dividendes mis en paiement au cours de l'exercice		0	0
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère		- 52	- 40
Dividendes versés aux minoritaires de sociétés intégrées		- 7	0
+ Encaissements liés aux nouveaux emprunts	31	1 135	1 528
- Remboursements d'emprunts	31	- 68	- 86
- Remboursements dettes locatives		- 590	0
- Intérêts financiers nets versés		- 55	- 30
- Intérêts sur dette locative versés		- 15	0
= FLUX NET DE TRÉSORERIE LIÉ AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT (G)		**307**	**1 343**
+ / - Incidence des variations des cours des devises **(H)**		0	0
= VARIATION DE LA TRÉSORERIE NETTE (E + F + G + H)		**1 417**	**- 42**
Trésorerie d'ouverture		173	215
Trésorerie de clôture	15	1 591	173

* *Le Groupe a appliqué la norme IFRS 16 au 1er janvier 2019. Conformément à la méthode de transition retenue, l'information comparative n'a pas été retraitée.*

NOTE 1 PRINCIPES ET MÉTHODES

1.1 Informations relatives à l'entreprise

iliad S.A. est une société anonyme immatriculée en France et cotée sur l'Eurolist d'Euronext Paris sous le symbole « ILD ».

Le Groupe iliad est un acteur majeur du secteur des télécommunications en France et en Italie, avec plus de 20 millions d'abonnés.

Le Conseil d'administration a arrêté les états financiers consolidés au 31 décembre 2019. La publication de ces états aura lieu le 17 mars 2020. Ces comptes ne seront définitifs qu'après l'approbation par l'assemblée générale des actionnaires qui devrait être convoquée le 20 mai 2020.

1.2 Référentiel comptable

Les principales méthodes comptables appliquées lors de la préparation des états financiers consolidés sont exposées ci-après. Sauf indication contraire, ces méthodes ont été appliquées de façon permanente à tous les exercices présentés.

1.2.1 Base de préparation des états financiers

Les états financiers consolidés du Groupe iliad ont été préparés conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union Européenne. Les états financiers consolidés ont été établis selon la convention du coût historique, à l'exception des actifs et passifs financiers évalués à la juste valeur soit en contrepartie du compte de résultat, soit en contrepartie des capitaux propres pour les instruments dérivés de couverture.

La préparation des états financiers conformément aux IFRS nécessite de retenir certaines estimations comptables déterminantes. La direction est également amenée à exercer son jugement lors de l'application des méthodes comptables du Groupe. Les domaines pour lesquels les enjeux sont les plus élevés en termes de jugement ou de complexité ou ceux pour lesquels les hypothèses et les estimations sont significatives au regard des états financiers consolidés sont exposés à la Note 3.

1.2.2 Normes, amendements de normes et interprétations, d'application obligatoire aux comptes consolidés dont la période comptable est ouverte à compter du 1er janvier 2019

- **Améliorations annuelles (2015-2017) des IFRS** - 4 normes sont amendées :
  - IAS 12 « Impôts sur le résultat » : clarification de la comptabilisation des conséquences fiscales liée aux dividendes ;
  - IAS 23 « Coût d'emprunts » : précision sur comment déterminer le montant des coûts d'emprunt incorporables au coût de l'actif, lorsqu'une entité emprunte des fonds de façon générale et les utilise en vue de l'obtention d'un actif qualifié ;
  - IFRS 11 « Partenariats » : précision sur l'absence de réévaluation des intérêts détenus antérieurement dans une entreprise commune lorsqu'elle obtient le contrôle conjoint de l'entreprise commune dont l'activité constitue une entreprise ;
  - IFRS 3 « Regroupements d'entreprises » : précision sur la réévaluation des intérêts détenus antérieurement dans une entreprise commune lorsqu'elle obtient le contrôle de l'entreprise commune dont l'activité constitue une entreprise.

  Le Groupe iliad applique ces amendements.
- **Amendements limités à IAS 19 intitulés « Modification, réduction ou liquidation d'un régime ».** Ces amendements limités s'appliquent aux modifications, réductions ou liquidations de régimes à prestations définies. Dans ces cas de figure, IAS 19 imposait déjà de mettre à jour ses hypothèses actuarielles et de réévaluer son passif (ou actif) net au titre des prestations définies. Ces amendements clarifient le fait qu'une société doit utiliser ces hypothèses actuarielles mises à jour pour évaluer le coût des services actuels et l'intérêt net au titre des prestations définies.

  Le Groupe iliad applique ces amendements.
- **Amendements à la norme IAS 28 intitulés « Intérêts à long terme dans des entreprises associées et des coentreprises ».** Ces amendements visent à apporter des clarifications. IFRS 9, y compris les dispositions relatives à la dépréciation, s'applique aux intérêts à long terme dans les entreprises associées et les coentreprises. Pour appliquer IFRS 9, il n'est pas tenu compte des pertes de l'entité associée ou de la coentreprise, ni de toute dépréciation de l'investissement net qui seraient comptabilisées en application d'IAS 28.

  Le Groupe iliad applique ces amendements.
- **Amendements à la norme IFRS 9 intitulés « Caractéristiques de remboursement anticipé avec rémunération négative » applicable à compter du 1er janvier 2019.** Ces amendements traitent du cas fréquent d'instruments contenant une clause de paiement anticipé lorsque l'exercice de cette clause entraîne un remboursement inférieur à la somme du principal et des intérêts sur le principal restant dû. C'est ce que l'on appelle une compensation négative.

  Le Groupe iliad applique ces amendements.
- **IFRS 16 « Contrats de location » applicable à compter du 1er janvier 2019.** L'objectif de la norme IFRS 16 est d'établir des principes concernant la comptabilisation, l'évaluation et la présentation des contrats de location, ainsi que les informations à fournir à leur sujet pour les preneurs et les bailleurs.

  Le Groupe iliad applique cette norme.

  Les conséquences de l'application de cette norme sont indiquées au paragraphe 1.2.5.
- **IFRIC 23 « Incertitude relative au traitement des impôts sur le résultat » applicable à compter du 1er janvier 2019.** IFRIC 23 clarifie l'application des dispositions d'IAS 12 « Impôts sur le résultat » concernant la comptabilisation et l'évaluation, lorsqu'une incertitude existe sur le traitement de l'impôt sur le résultat. L'interprétation préconise qu'une entité doit déterminer si chacune des incertitudes fiscales devrait être traitée séparément ou si certaines incertitudes devraient être traitées ensemble afin de déterminer le bénéfice imposable (perte fiscale), les bases d'imposition, les reports de déficits, les crédits d'impôts non utilisés ainsi que les taux d'imposition.

  Le Groupe iliad applique cette interprétation de norme.

1.2.3 Normes, amendements de normes et interprétations applicables par anticipation en 2019

- **Amendements à IAS 1 et IAS 8 : modification de la définition du terme « significatif ».** Les modifications clarifient la définition de « significatif » et la manière dont il convient de l'appliquer en incluant dans la définition les précisions qui figuraient jusqu'à présent ailleurs dans les normes IFRS. De plus, les explications accompagnant la définition ont été améliorées. Enfin, les modifications garantissent que la définition de « significatif » est uniforme dans toutes les normes IFRS.
- **Amendement à IAS 39, IFRS 7 et IFRS 9 : « Réforme des taux d'intérêt de référence ».** Ces amendements, conçus pour permettre aux entités de fournir des informations financières utiles pendant la période d'incertitude liée à la réforme de l'IBOR, modifient certaines dispositions en matière de comptabilité de couverture. De plus, ces amendements obligent les entités à fournir aux investisseurs des informations supplémentaires sur leurs relations de couverture qui sont directement affectées par ces incertitudes.

Le Groupe iliad n'applique pas de façon anticipée ces normes et amendements.

1.2.4 Nouvelles normes, amendements de normes et interprétations non applicables en 2019 (non adoptées par l'Union Européenne)

- **Amendements à IFRS 10 et à IAS 28 « Vente ou apport d'actifs entre un investisseur et une entreprise associée ou une coentreprise ».** L'objectif de ces amendements est de réduire les discordances entre les dispositions d'IFRS 10 et d'IAS 28 (2011) relatives à la vente ou l'apport d'actifs entre un investisseur et une entreprise associée ou une coentreprise.

  La principale conséquence de ces amendements est qu'un résultat de cession (profit ou perte) soit reconnu intégralement, lorsque la transaction concerne une entreprise au sens d'IFRS 3 (qu'il s'agisse d'une filiale ou non). Le résultat partiel est comptabilisé lorsque la transaction porte sur des actifs qui ne constituent pas une entreprise au sens d'IFRS 3, y compris lorsqu'il s'agit d'une filiale. Dans ce cas de figure, le profit ou la perte est comptabilisé dans les états financiers de l'investisseur à concurrence seulement des intérêts des investisseurs non liés dans l'entreprise associée ou la coentreprise.
- **Amendements à IFRS 3 intitulés « Définition d'une entreprise ».** Ces amendements visent à clarifier le guide d'application afin d'aider les parties prenantes à faire la différence entre une entreprise et un groupe d'actifs lorsqu'elles appliquent la norme IFRS 3. Cette distinction est importante car un acquéreur ne comptabilise un *goodwill* que lorsqu'il y a acquisition d'une entreprise.
- **IFRS 14 « Comptes de report réglementaires ».** L'objectif de cette norme intermédiaire est d'améliorer la comparabilité de l'information financière pour les entités qui exercent des activités à tarifs réglementés.
- **IFRS 17 « Contrats d'assurance ».** IFRS 17 remplace la norme IFRS 4 « Contrats d'assurance » publiée en 2004 comme une norme provisoire. IFRS 17 résout les problèmes de comparaison créés par IFRS 4 en exigeant la comptabilisation de tous les contrats d'assurance de façon homogène. Les obligations correspondantes seront comptabilisées à la valeur actuelle, et non plus au coût historique. L'information sera mise à jour régulièrement.

L'impact éventuel de l'application de ces textes est en cours d'analyse au sein du Groupe iliad.

1.2.5 Première application d'IFRS 16 « Contrats de location »

Le Groupe applique la norme IFRS 16 relative aux contrats de location depuis le 1er janvier 2019.

La norme IFRS 16, dans le cadre d'une comptabilisation en tant que preneur, impose d'enregistrer une dette locative au passif du bilan correspondant aux paiements futurs actualisés des contrats de location en contrepartie de droits d'utilisation à l'actif amortis sur la durée du contrat. Les paiements effectifs relatifs à l'usage de ces droits d'utilisation figurent en remboursement de la dette locative dans les flux de financement. Comme prévu dans les dispositions de la norme, le Groupe a isolé, lorsque cela était possible, les composantes non locatives des contrats (dont les composantes services) afin de ne retenir que la composante locative du contrat dans l'évaluation de la dette locative.

Le Groupe iliad, compte tenu de ses activités d'opérateur de réseaux, est significativement impacté par la norme IFRS 16.

Outre les impacts bilan de la norme IFRS 16 (hausse de l'actif avec l'introduction d'un droit d'utilisation et hausse du passif avec l'introduction d'une dette locative), la présentation du compte de résultat du Groupe est également affectée par la norme IFRS 16. En effet, les charges d'exploitation et les achats consommés relatifs aux contrats de location sont remplacés par une dotation aux amortissements sur droits d'utilisation ainsi que par des intérêts sur dettes locatives.

La durée du contrat généralement retenue pour le calcul du passif est celle du contrat initialement négocié, sans prise en compte des options de résiliation anticipée ou d'extension, sauf cas particuliers.

Par ailleurs, le mode de comptabilisation des contrats de location pour le bailleur n'a pas évolué par rapport à IAS 17.

Le Groupe a choisi d'appliquer la méthode de transition dite rétrospective simplifiée qui prévoit la comptabilisation d'un passif à la date de transition (c'est-à-dire le 1er janvier 2019) égal aux seuls loyers résiduels actualisés. Par conséquent, la période comparative 2018 n'a pas été retraitée.

Le Groupe n'a pas choisi d'appliquer les exemptions proposées par la norme IFRS 16 relatives aux contrats dont la durée est inférieure ou égale à 12 mois et aux contrats pour des biens sous-jacents de faible valeur.

Les soldes de l'actif et du passif des contrats de location financement identifiés sous IAS 17 ont été reclassés à l'identique en droit d'utilisation et dette locative comme le permet la norme.

Pour chaque contrat, le taux d'actualisation utilisé est déterminé à partir du taux de rendement des emprunts d'État du pays preneur et en fonction de la maturité, auquel est ajouté le spread de crédit du Groupe.

Le taux d'emprunt marginal moyen pondéré au 1er janvier 2019 pour l'ensemble des dettes de loyer s'élève à 2,44 % en se basant sur la durée résiduelle des contrats en date de transition.

Le Groupe a défini 3 grandes familles de contrats de location :

- Les réseaux, correspondant principalement aux locations de boucle locale pour ses abonnés fixe, aux locations de fibre noire et aux locations d'emplacements (terrains, toits d'immeubles, pylônes) pour l'implantation des équipements actifs et passifs de son réseau mobile.

  La durée retenue correspond dans la majorité des cas à la durée contractuelle restante hormis pour les locations de boucle locale pour lesquelles la durée retenue selon IFRS 16 correspond à la durée de vie estimée de l'abonné sur ladite boucle locale ;
- Les biens immobiliers (terrains et constructions), correspondant aux contrats de locations relatifs aux sièges, boutiques et locaux techniques.

La durée retenue est conforme aux préconisations de l'ANC (9 ans dans le cas de baux commerciaux) ;

- Autres (incluant notamment les véhicules).

  La durée retenue correspond dans la majorité à la durée contractuelle restante.

Le Groupe a décidé d'appliquer l'exemption de comptabilisation initiale des impôts différés, prévue par IAS 12, générés par la comptabilisation d'un actif au titre du droit d'utilisation et d'une dette locative.

Le comité d'interprétation des normes IFRS (« IFRS IC ») a émis en novembre 2019 un avis relatif aux modalités d'appréciation de la durée à retenir pour la détermination des dettes locatives en cas de d'option de renouvellement de contrat. Le Groupe iliad a commencé l'analyse de l'impact potentiel (qui n'aurait qu'un impact bilan) découlant de cet avis. À la date d'arrêté des comptes 2019, le Groupe iliad estime que l'impact sur les comptes consolidés devrait être réduit. Une analyse détaillée plus poussée sera menée par le Groupe iliad sur 2020.

Les impacts de la norme IFRS 16 sur l'exercice sont détaillés en Note 19 « Droits d'utilisation et dettes locatives ».

EFFETS SUR LES ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

En millions d'euros	Données historiques 31 décembre 2018	Effet de l'application d'IFRS 16	Données retraitées 1er janvier 2019
Immobilisations corporelles	5 358	- 162	5 196
Dont contrats de location-financement	*149*	*- 149*	*0*
Droits d'utilisation	0	2 096	2 096
Impôts différés actifs	65	0	65
TOTAL DE L'ACTIF NON COURANT	**9 960**	**1 934**	**11 894**
Clients et autres débiteurs	972	- 6	966
TOTAL DE L'ACTIF COURANT	**1 277**	**- 6**	**1 271**
TOTAL DE L'ACTIF	**11 252**	**1 928**	**13 180**
TOTAL CAPITAUX PROPRES	**3 606**	**0**	**3 606**
Passifs financiers non courants	3 407	- 37	3 370
Dont dettes de location-financement	*37*	*- 37*	*0*
Dette locative non courante	0	1 471	1 471
Impôts différés passifs	2	0	2
TOTAL DES PASSIFS NON COURANTS	**4 974**	**1 434**	**6 408**
Passifs financiers courants	757	- 23	734
Dont dettes de location-financement	*23*	*- 23*	*0*
Dette locative courante	0	542	542
Fournisseurs et autres créditeurs	1 880	- 25	1 855
TOTAL DES PASSIFS COURANTS	**2 672**	**494**	**3 166**
TOTAL DU PASSIF ET DES CAPITAUX PROPRES	**11 252**	**1 928**	**13 180**

Le passage du montant des engagements hors bilan de location simple au 31 décembre 2018 à la dette de location au 1er janvier 2019 se décline comme suit :

(En millions d'euros)	Montant
Engagements hors bilan de location simple au 31 décembre 2018	1 528
Différences d'évaluation des durées de location (1)	784
Différences d'évaluation des loyers (2)	- 292
Dettes de location-financement au 31 décembre 2018 (3)	60
Effets de l'actualisation	- 82
Autres effets	15
DETTES LOCATIVES AU 1ER JANVIER 2019	**2 013**

(1) Les différences d'évaluation des durées de location concernent principalement les locations de boucle locale pour ses abonnés fixe pour lesquelles la durée retenue selon IFRS 16 correspond à la durée de vie estimée de l'abonné sur ladite boucle locale.
(2) Les différences d'évaluation des loyers proviennent principalement des composantes non locatives de certains contrats qui n'ont pas été considérées dans le calcul de la dette locative au 1er janvier 2019.
(3) Les dettes locatives au 1er janvier 2019 intègrent les dettes de location-financement comptabilisés selon IAS 17 au 31 décembre 2018.

1.3 Modalités de consolidation

Méthodes de consolidation

Filiales

Les filiales sont les entités contrôlées par le Groupe iliad. Elles sont consolidées par intégration globale (I.G.).

Le contrôle existe lorsque le Groupe iliad détient le pouvoir de diriger, directement ou indirectement, les politiques financières et opérationnelles de l'entreprise de manière à obtenir des avantages de l'activité de celle-ci. Le contrôle du Groupe est caractérisé par les trois éléments suivants :

- pouvoir sur l'autre entité ;
- exposition, ou droits, à des rendements variables de cette autre entité ;
- capacité d'utiliser son pouvoir afin d'impacter ses rendements.

Les états financiers des filiales sont inclus dans les états financiers consolidés à compter de la date du transfert du contrôle jusqu'à la date à laquelle le contrôle cesse d'exister.

Les méthodes comptables des filiales ont été alignées sur celles du Groupe.

Entreprises associées

Les entreprises associées sont les entités dans lesquelles le Groupe iliad exerce une influence notable, et qui ne sont ni des filiales, ni des participations dans une coentreprise. Elles sont consolidées par mise en équivalence (M.E.).

L'existence de l'influence notable du Groupe iliad est habituellement mise en évidence par une ou plusieurs des situations suivantes :

- représentation à l'organe de direction de l'entreprise détenue ;
- participation au processus d'élaboration des politiques, et notamment participations aux décisions relatives aux dividendes et autres distributions ;
- transactions significatives entre le Groupe iliad et l'entreprise détenue ;
- échange de personnels dirigeants ;
- fourniture d'informations techniques essentielles.

Les états financiers des entreprises associées sont inclus dans les états financiers consolidés à compter de la date de prise d'influence notable jusqu'à la date à laquelle l'influence notable cesse d'exister.

Le Groupe n'a pas d'investissements dans des entités *ad hoc*, ou des co-entreprises.

Opérations éliminées en consolidation

Les transactions ainsi que les actifs et passifs réciproques entre les entreprises consolidées par intégration globale sont éliminés. Les résultats sur les opérations internes avec les sociétés contrôlées sont intégralement éliminés.

Regroupements d'entreprises

Les regroupements d'entreprises, dans les cas où le Groupe obtient le contrôle d'une ou plusieurs autres activités, sont comptabilisés en appliquant la méthode de l'acquisition.

Le coût de l'acquisition est évalué à la juste valeur des actifs remis, capitaux propres émis et passifs encourus à la date de l'échange, augmenté de tous les coûts directement attribuables à l'acquisition. Les actifs, passifs et passifs éventuels identifiables de l'entreprise acquise sont évalués à leur juste valeur à la date de l'acquisition, y compris pour la part des minoritaires.

Tout excédent du coût d'acquisition sur la quote-part du Groupe dans la juste valeur nette des actifs, passifs et passifs éventuels identifiables de l'entreprise acquise est comptabilisé comme *goodwill*, à l'exception des coûts directement attribuables à l'acquisition comptabilisés en compte de résultat.

Si le coût d'acquisition est inférieur à la part du Groupe dans les actifs nets de la filiale acquise évalués à leur juste valeur, cette différence est comptabilisée directement dans le résultat de l'exercice.

Dans le cas où la comptabilisation d'un regroupement d'entreprises n'a pu être achevée avant la fin de la période pendant laquelle le regroupement d'entreprises est effectué, cette comptabilisation doit être achevée dans un délai de douze mois commençant à la date d'acquisition.

Écarts d'acquisition

L'écart d'acquisition représente l'excédent du coût d'une acquisition sur la juste valeur de la quote-part du Groupe dans les actifs nets identifiables de la filiale / entreprise associée à la date d'acquisition.

L'écart d'acquisition lié à l'acquisition de filiales est inclus dans les « immobilisations incorporelles ». L'écart d'acquisition se rapportant à l'acquisition d'entreprises associées est inclus dans les « participations dans les entreprises associées ». L'écart d'acquisition comptabilisé séparément est soumis à un test de dépréciation de manière annuelle ou dès lors que les évènements ou circonstances indiquent qu'il a pu se déprécier. L'écart d'acquisition est comptabilisé à son coût, déduction faite du cumul des pertes de valeur. Les pertes de valeur de l'écart d'acquisition ne sont pas réversibles. Le résultat dégagé sur la cession d'une entité tient compte de la valeur comptable de l'écart d'acquisition de l'entité cédée.

Les écarts d'acquisition sont affectés aux unités génératrices de trésorerie aux fins de réalisation des tests de dépréciation.

Les pertes de valeur sont enregistrées au compte de résultat sur la ligne « Autres produits et charges opérationnels » incluse dans le résultat opérationnel.

Monnaie

Conformément à IAS 21, les éléments inclus dans les états financiers de chacune des entités du Groupe sont évalués en utilisant la monnaie du principal environnement économique dans lequel l'entité exerce ses activités (la monnaie fonctionnelle). Les états financiers du Groupe sont présentés en Euro qui constitue la monnaie de présentation du Groupe.

Sauf indication contraire, les données chiffrées sont exprimées en millions d'euros (M€).

Conversion des états financiers des sociétés étrangères

Les actifs et passifs des sociétés du Groupe iliad exprimés en devises sont convertis au cours de change en vigueur à la date de clôture des comptes. Les charges et les produits de ces sociétés sont convertis en euros au cours moyen de change de l'année.

Les écarts de conversion qui en découlent sont comptabilisés directement dans les capitaux propres.

Date de clôture

Toutes les sociétés entrant dans le périmètre de consolidation du Groupe ont établi des comptes arrêtés au 31 décembre 2019.

1.4 Présentation des états financiers

Comme le permet la norme IAS 1 « Présentation des états financiers », le Groupe iliad présente le compte de résultat par nature.

Le résultat opérationnel correspond au résultat net avant prise en compte :

- du résultat financier (tel que défini en Note 12) ;
- des impôts courants et différés ;
- de la quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence.

Le résultat opérationnel courant correspond au résultat opérationnel (cf. ci-dessus) avant constatation des « autres charges et produits opérationnels ». Ces éléments sont des charges ou des produits en nombre très limité, inhabituels, anormaux, peu fréquents, d'un montant significatif et dont la présentation globalisée au sein des autres éléments de l'activité serait de nature à fausser la lecture de la performance du Groupe.

Ces coûts comprennent notamment les frais engagés dans le cadre d'acquisitions de nouvelles entités, ainsi que les coûts supportés lors de la cession d'une entité du Groupe.

Pour 2018, ces coûts comprennent également la prime exceptionnelle de pouvoir d'achat annoncée fin 2018 aux salariés français du Groupe.

Par ailleurs, le Groupe iliad a choisi de présenter un niveau de résultat supplémentaire :

l'*EBITDAaL*

Ce niveau de résultat est un indicateur clé pour la gestion opérationnelle du Groupe et correspond au résultat opérationnel courant défini ci-dessus avant prise en compte :

- des dotations aux amortissements (ou dépréciations) des immobilisations corporelles et incorporelles ;
- de l'impact des charges liées aux rémunérations en actions.

1.5 Principales méthodes d'évaluation

Les principales méthodes d'évaluation utilisées sont les suivantes :

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires des activités du Groupe iliad est reconnu et présenté de la manière suivante en application des principes établis par IFRS 15 : « Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients » :

- les revenus liés aux consommations de temps de connexion sont constatés en produit au titre de la période où elles ont eu lieu ;
- les revenus liés aux abonnements et forfaits sont pris en compte au cours de la période à laquelle ils se rapportent ;
- les produits issus de la vente de terminaux ou de box sont pris en compte lors de leur livraison à l'acquéreur ;
- les revenus issus de la vente ou de la mise à disposition de contenus fournis par des tiers sont présentés en brut lorsque le Groupe est considéré comme principal responsable dans la transaction vis-à-vis du client final. Ces revenus sont présentés nets des sommes dues aux fournisseurs de contenus lorsque ces derniers sont responsables de la fourniture du contenu au client final et fixent les prix de détail ;
- les produits issus de la vente de bandeaux publicitaires sont étalés sur leur période d'affichage ;
- les revenus liés à l'activité d'hébergement de sites sont pris en compte au cours de la période pendant laquelle le service est fourni.

Le Groupe iliad applique IFRS 16 pour la comptabilisation du chiffre d'affaires relatif aux locations des terminaux mobiles. Au regard des critères de cette norme, le Groupe estime que la valeur actualisée des loyers à recevoir est approximativement équivalente à la juste valeur du bien loué et que ses clients supportent les pertes liées à une éventuelle résiliation du contrat. Dès lors l'opération est enregistrée comptablement comme une vente de terminal au regard de la norme IFRS 16.

L'application de la norme IFRS 15 ne remet pas en cause ce traitement.

Le coût des ventes comptabilisé au début de la durée du contrat de location est le coût, ou la valeur comptable si elle est différente, du bien loué, moins la valeur actuelle de la valeur résiduelle non garantie. Cet enregistrement ne remet pas en cause la qualification juridique en droit français, laquelle demeure celle de la location d'un bien meuble.

Opérations en devises

La comptabilisation et l'évaluation des opérations en devises sont définies par la norme IAS 21 « Effets des variations des cours des monnaies étrangères ». En application de cette norme, les opérations libellées en monnaies étrangères sont enregistrées pour leur contre-valeur à la date de l'opération. Les éléments monétaires du bilan sont convertis au cours de clôture de chaque arrêté comptable.

Les différences de change qui en résultent sont enregistrées au compte de résultat :

- en résultat opérationnel pour les transactions commerciales ;
- en produits financiers ou en charges financières pour les transactions financières.

Résultat par action

Le Groupe iliad présente un résultat par action de base et un résultat par action diluée.

Le résultat net par action est obtenu en divisant le résultat net (part du Groupe) par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice.

Le résultat net dilué par action est obtenu en ajustant le résultat net (part du Groupe) et le nombre moyen d'actions en circulation au cours de l'exercice, des effets de tous les instruments financiers potentiellement dilutifs.

Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles comprennent principalement les éléments suivants :

- les frais de développement immobilisés conformément à la norme IAS 38.

  Ces frais de développement sont portés à l'actif du bilan consolidé lorsqu'ils correspondent à des projets nettement individualisés dont les coûts peuvent être distinctement établis et dont les chances de réussite technique et d'avantages économiques futurs sont sérieuses.

  Ils sont amortis suivant la durée des avantages économiques futurs liés à ces frais.

  Ces conditions sont considérées remplies lorsque le Groupe démontre les six critères généraux définis par la norme IAS 38 à savoir :

  (1) la faisabilité technique nécessaire à l'achèvement de l'immobilisation incorporelle en vue de sa mise en service ou de sa vente,

  (2) son intention d'achever l'immobilisation incorporelle et de la mettre en service ou de la vendre,

  (3) sa capacité à mettre en service ou à vendre l'immobilisation incorporelle,

  (4) la façon dont l'immobilisation incorporelle générera des avantages économiques futurs probables,

  (5) la disponibilité de ressources techniques, financières et autres, appropriées pour achever le développement et mettre en service ou vendre l'immobilisation incorporelle,

  (6) sa capacité à évaluer de façon fiable les dépenses attribuables à l'immobilisation incorporelle au cours de son développement.

  Les frais de développement sont présentés nets des crédits d'impôt recherche ou subventions obtenus s'y rapportant ;
- les immobilisations incorporelles acquises dans le cadre de regroupement d'entreprises, qui sont évaluables de façon fiable, contrôlées par le Groupe et qui sont séparables ou résultent de droits légaux ou contractuels, sont comptabilisées séparément de l'écart d'acquisition. Ces immobilisations, au même titre que les immobilisations acquises séparément, sont amorties, à compter de leur date de mise en service, sur leur durée d'utilité si celle-ci est définie et font l'objet d'une dépréciation si leur valeur recouvrable est inférieure à leur valeur nette comptable.

  Les immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie ne sont pas amorties, mais font l'objet d'un test de dépréciation annuel réalisé à la date de clôture (31 décembre), ou à chaque fois qu'il existe des indices témoignant d'une perte de valeur.

  Concernant les licences, elles sont amorties sur leur durée résiduelle d'octroi à compter de la date à laquelle le réseau associé est techniquement prêt pour une commercialisation effective du service. Les licences 3G et 4G en France sont amorties linéairement en moyenne sur 18 ans.

  Les pertes de valeurs constatées lors des tests de dépréciation sont enregistrées au compte de résultat sur la ligne « Autres produits et charges opérationnels », hors du résultat opérationnel courant.

  L'accord d'itinérance nationale en France métropolitaine est amorti sur une durée de 4 ans à compter de la mise en service du dernier avenant signé début 2017 entre les deux opérateurs. L'étalement des amortissements sur la période est fait en fonction des volumes dégressifs entre 2017 et 2020.

  L'accord MOCN (Italie) est amorti à compter de sa mise en service en juin 2018 lors de l'ouverture des services du Groupe en Italie ;
- les logiciels sont amortis linéairement sur une durée de 1 à 3 ans ;
- la base de clients Alice est amortie sur 12 ans.

Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition (prix d'achat et frais accessoires) ou à leur coût de production. Ce coût comprend les frais directement attribuables au transfert de l'actif jusqu'à son lieu d'exploitation et à la mise en état pour permettre son exploitation de la manière prévue par le Groupe iliad.

Les amortissements sont calculés suivant le mode linéaire en fonction de la durée attendue d'utilisation par le Groupe :

- constructions 15 à 50 ans ;
- installations techniques 3 à 14 ans ;
- installations générales 10 ans
- investissements spécifiques au déploiement de fibres optiques 8 à 30 ans ;
- investissements spécifiques au déploiement du réseau mobile 4 à 18 ans ;
- matériels informatiques 3 à 5 ans ;
- mobilier et matériels de bureau 2 à 10 ans ;
- modems 5 ans ;
- les frais d'accès aux services de cohabitation engagés dans le cadre des opérations de dégroupage sont amortis sur une durée de 15 ans ;
- les frais d'accès aux services spécifiques à l'offre Internet Haut Débit sont amortis sur 7 ans ;
- les coûts engagés en contrepartie de l'obtention de droits d'usage irrévocables (IRUs) portant sur des fibres noires sont amortis sur la durée de concession initiale desdites fibres.

Le Groupe vérifie lors de chaque arrêté de comptes que les durées d'amortissement retenues sont toujours conformes aux durées d'utilisation. À défaut, les ajustements nécessaires sont effectués.

Coûts d'emprunt

Conformément à la norme IAS 23, les coûts d'emprunt directement attribuables à l'acquisition ou à la production d'un actif éligible sont incorporés au coût de revient de celui-ci.

Dépréciation d'actifs non financiers

Les actifs non financiers ayant une durée de vie indéfinie ne sont pas amortis, mais sont soumis à un test de dépréciation annuel réalisé à la date de clôture (31 décembre), ou à chaque fois qu'il existe des indices témoignant d'une perte de valeur, par exemple lors de la survenance d'évènements ou de circonstances pouvant être liés à des changements significatifs défavorables présentant un caractère durable affectant l'environnement économique, technologique, ou les hypothèses retenues lors de l'acquisition.

Tous les autres actifs sont soumis à un test de dépréciation soit annuellement soit à chaque fois qu'en raison d'événements ou de circonstances spécifiques, le recouvrement de leur valeur comptable est mis en doute.

Actifs financiers

Les actifs financiers dont la détention s'inscrit dans un modèle économique conduisant à la perception de flux de trésorerie contractuels (notamment remboursement de principal ou encaissement d'intérêts) sont évalués au coût amorti. Tel est le cas notamment des prêts, cautions versées et dépôts.

Les actifs financiers dont la détention s'inscrit dans un modèle économique conduisant à la fois à la perception de flux de trésorerie contractuels (notamment remboursement de principal ou encaissement d'intérêts) et à la vente desdits actifs sont évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global.

Les autres actifs financiers sont évalués à la juste valeur par le biais du résultat net. Tel est le cas des actifs de couverture.

Cependant pour certains actifs financiers qui auraient dû être évalués à la juste valeur par le biais du résultat, le Groupe a pu choisir, lors de la comptabilisation initiale, et de façon irrévocable, de présenter leurs variations futures de juste valeur dans les autres éléments du résultat global. Tel est le cas notamment des titres immobilisés.

Stocks

Les stocks sont comptabilisés à leur coût d'achat ou à leur valeur nette de réalisation estimée, si celle-ci est inférieure. Le coût est déterminé à l'aide de la méthode premier entré / premier sorti (FIFO).

Les stocks font l'objet d'une dépréciation lorsque leur valeur probable de vente devient inférieure à leur valeur comptable, augmentée éventuellement des frais restants à supporter jusqu'à leur vente.

Créances

Les créances sont initialement comptabilisées à leur juste valeur puis ultérieurement évaluées à leur coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Pour les créances à court terme sans taux d'intérêt déclaré, la juste valeur est assimilée au montant de la facture d'origine.

Le Groupe comptabilise une provision pour les pertes de crédit attendues sur les créances. L'évaluation de la probabilité de défaut et de la perte en cas de défaut est basée sur des données historiques ajustées par des informations prospectives (facteurs spécifiques, conjoncture économique générale…).

La mesure des pertes de crédit attendues est réalisée en fonction de la probabilité de défaillance, de la perte en cas de défaillance (c'est-à-dire de l'ampleur de la perte en cas de défaillance) et de l'exposition en cas de défaillance.

Le montant des pertes de crédit attendues est mis à jour à chaque date d'arrêté des comptes pour refléter les variations du risque de crédit depuis la comptabilisation initiale des instruments financiers concernés. Pour évaluer si le risque de crédit sur un instrument financier s'est considérablement accentué depuis la comptabilisation initiale, le Groupe compare le risque de défaillance sur la créance à la date d'arrêté des comptes au risque de défaillance sur l'instrument financier à la date de la comptabilisation initiale. Ce faisant, le Groupe tient compte des informations quantitatives et qualitatives raisonnables et documentées, y compris l'existence de réclamations ou de litiges non résolus, l'ancienneté des créances et les difficultés importantes du débiteur.

Impôts différés

Les impôts différés sont comptabilisés selon la méthode du report variable, pour l'ensemble des différences temporelles entre la base fiscale des actifs et passifs et leur valeur comptable dans les états financiers consolidés.

Toutefois, aucun impôt différé n'est comptabilisé s'il naît de la comptabilisation initiale d'un actif ou d'un passif lié à une transaction autre qu'un regroupement d'entreprises, dès lors qu'il n'existe pas de différence de traitement entre la comptabilité et la fiscalité. Les impôts différés sont déterminés sur la base des taux d'impôts (et des réglementations fiscales) qui ont été adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture et dont il est prévu qu'ils s'appliqueront lorsque l'actif d'impôt différé concerné sera récupéré ou le passif d'impôt différé réglé.

Les actifs d'impôts différés relatifs aux déficits reportables sont constatés dans la mesure où il est probable qu'un bénéfice imposable futur sera disponible, qui permettra d'imputer les différences temporelles.

Des impôts différés sont comptabilisés au titre des différences temporelles liées à des participations dans des filiales sauf lorsque le calendrier de renversement de ces différences temporelles est contrôlé par le Groupe et qu'il est probable que ce renversement n'interviendra pas dans un avenir proche.

Trésorerie et équivalents de trésorerie

La « trésorerie et équivalents de trésorerie » comprend les liquidités, les dépôts bancaires à vue, les placements à court terme ayant une échéance de moins de trois mois à compter de la date d'acquisition et les SICAV monétaires très liquides. La valorisation des placements à court terme est effectuée à la valeur de marché à chaque clôture.

Les découverts bancaires figurent en passifs financiers courants.

Actifs détenus en vue d'être cédés

Conformément à la norme IFRS 5, une entité doit classer un actif non courant en « Actif détenu en vue d'être cédé » lorsque l'actif est disponible, dans son état actuel, en vue d'une vente hautement probable dans un horizon à court/moyen terme.

Ces actifs sont présentés au bilan en « Actifs détenus en vue d'être cédés » et sont évalués au montant le plus bas entre leur valeur comptable et leur juste valeur diminuée des coûts de la vente.

Actions propres

Les achats d'actions propres sont enregistrés en diminution des capitaux propres sur la base de leur coût d'acquisition. Lors de la cession d'actions propres, les gains et pertes sont inscrits dans les réserves consolidées.

Provisions

Les obligations du Groupe à l'égard des tiers, connues à la date d'arrêté des comptes consolidés et susceptibles d'entraîner une sortie de ressources certaine ou probable au profit d'un tiers, sans contrepartie au moins équivalente, font l'objet de provisions lorsqu'elles peuvent être estimées avec une fiabilité suffisante conformément à la norme IAS 37 « Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels ».

Emprunts

Les emprunts sont classés en passifs courants, sauf lorsque le Groupe dispose d'un droit inconditionnel de différer le règlement de la dette au minimum 12 mois après la date de clôture, auquel cas ces emprunts sont classés en passifs non courants.

Emprunts portant intérêt

Les emprunts portant intérêt sont comptabilisés à leur juste valeur à l'origine, diminuée des coûts de transaction directement imputables. Ils sont par la suite évalués au coût amorti.

Emprunts obligataires convertibles

La juste valeur de la composante dette d'un emprunt obligataire convertible est déterminée à l'aide d'un taux d'intérêt du marché appliqué à une obligation non convertible équivalente. Ce montant est comptabilisé au passif sur la base de son coût amorti. Le reliquat du produit de l'émission est affecté à l'option de conversion et comptabilisé dans les capitaux propres, net d'impôt.

Avantages du personnel

Les engagements de retraite sont les seuls avantages du personnel au sein du Groupe, hors les paiements fondés sur les actions qui font l'objet d'une note spécifique.

Conformément à la norme IAS 19 « Avantages du personnel », dans le cadre du régime à prestations définies, les engagements de retraite sont évalués par des actuaires indépendants selon la « méthode des Unités de Crédit Projetées » avec prise en compte des droits au fur et à mesure de leur acquisition.

Pour chaque participant en activité est estimée la prestation susceptible de lui être versée d'après les règles de la convention collective et/ou de l'accord d'entreprise, à partir de ses données personnelles projetées jusqu'à l'âge normal de versement de la prestation. Les engagements totaux du Groupe envers ce participant (Valeur Actuarielle Totale des Prestations Futures) sont alors calculés en multipliant la prestation estimée par un facteur actuariel, tenant compte :

- de la probabilité de présence dans l'entreprise du participant à l'âge du versement de la prestation (décès ou départ du Groupe) ;
- de l'actualisation de la prestation à la date de l'évaluation.

Ces engagements totaux sont ensuite répartis sur chacun des exercices, passés et futurs, ayant entraîné une attribution de droits auprès du régime pour le participant. La part des engagements affectée aux exercices antérieurs à la date de l'évaluation (Dette Actuarielle ou Valeur des Engagements) correspond aux engagements de la Société pour services « rendus ». La Dette Actuarielle correspond au montant des engagements existants à la clôture.

Les résultats individuels de l'évaluation sont ensuite cumulés pour obtenir les résultats globaux au niveau du Groupe.

L'amendement de la norme IAS 19 prévoit la reconnaissance immédiate des écarts actuariels en capitaux propres, ainsi que le calcul du rendement des actifs financiers selon le taux d'actualisation utilisé pour valoriser l'engagement, et non selon le taux de rendement attendu.

Plans d'options de souscriptions d'actions, actions gratuites et assimilés

Conformément à la norme IFRS 2 « Paiement en actions et assimilés », les options de souscription et/ou d'achat d'actions, les offres réservées aux salariés et les attributions d'actions gratuites portant sur des actions des sociétés du Groupe accordées aux salariés du Groupe sont évaluées à la date d'octroi.

La valeur des options de souscription et/ou d'achat d'actions et assimilés est notamment fonction du prix d'exercice et de la durée de vie de l'option, du prix actuel des actions sous-jacentes, de la volatilité attendue du prix de l'action, des dividendes attendus sur les actions et du taux d'intérêt sans risque pour la durée de vie de l'option.

Cette valeur est enregistrée en charges de rémunération en actions et assimilés, linéairement sur la période de service nécessaire à l'acquisition des droits par le salarié avec une contrepartie directe en capitaux propres pour les plans dénoués en actions et assimilés et en dettes vis-à-vis du personnel pour les plans dénoués en trésorerie.

Les actions de performance sont évaluées à leur juste valeur sur la base du cours de l'action du Groupe à la date d'attribution de ces actions, et, le cas échéant, en prenant en compte certaines conditions d'acquisition sur la base d'un modèle mathématique d'évaluation. Les conditions d'acquisition exclues de l'évaluation de la juste valeur à la date d'acquisition sont prises en compte dans l'estimation du nombre d'instruments qui seront acquis à la fin de la période d'acquisition. Cet avantage est reconnu en « Rémunération en actions », au compte de résultat, linéairement sur la période d'acquisition définitive des droits attachés aux actions, en contrepartie des capitaux propres.

Des actions de filiales ont été consenties à un certain nombre de collaborateurs du Groupe, sous conditions de présence. Les actions font l'objet d'une évaluation correspondant à la juste valeur de l'avantage accordé au salarié à la date d'octroi intégrant notamment des hypothèses de rotation de l'effectif attributaire, une décote d'incessibilité et la juste valeur de l'action à la date d'attribution. Cet avantage est reconnu en « Rémunération en actions », au compte de résultat, linéairement sur la période d'acquisition définitive des droits attachés aux actions, en contrepartie des capitaux propres.

Instruments financiers dérivés et opérations de couverture

Les instruments financiers dérivés sont initialement comptabilisés à leur juste valeur à la date de conclusion du contrat de dérivé : ils sont ensuite réévalués à leur juste valeur à chaque clôture.

La méthode de comptabilisation du gain ou de la perte afférents dépend de la désignation du dérivé en tant qu'instrument de couverture et, le cas échéant, de la nature de l'élément couvert.

Le Groupe désigne les dérivés mis en place comme la couverture d'un risque spécifique associé à une transaction future hautement probable (couverture de flux de trésorerie).

Dès le début de la transaction, le Groupe documente la relation entre l'instrument de couverture et l'élément couvert, ainsi que ses objectifs en matière de gestion des risques et sa politique de couverture. Le Groupe documente également l'évaluation, tant au commencement de l'opération de couverture qu'à titre permanent, du caractère efficace des dérivés utilisés pour compenser les variations des flux de trésorerie des éléments couverts.

Les justes valeurs des différents instruments dérivés utilisés à des fins de couverture sont mentionnées dans les notes 34 et 35. La juste valeur d'un instrument dérivé de couverture est classée en actif ou passif non courant lorsque l'échéance résiduelle de l'élément couvert est supérieure à 12 mois, et dans les actifs

ou passifs courants lorsque l'échéance résiduelle de l'élément couvert est inférieure à 12 mois.

La variation de juste valeur des instruments dérivés utilisés à des fins de couverture est comptabilisée :

- en capitaux propres du Groupe pour la part efficace de la couverture ;
- en résultat pour la part inefficace.

La variation de juste valeur des autres instruments dérivés est comptabilisée en résultat.

Lorsqu'un instrument dérivé cesse de remplir les critères permettant l'application de la comptabilité de couverture, les montants cumulés qui restent comptabilisés en capitaux propres depuis la période au cours de laquelle la couverture était efficace, sont comptabilisés en résultat financier :

- à la date où l'instrument de couverture est exercé, résilié, ou vendu ;
- à la date où le Groupe constate que la transaction initialement prévue ne se réalisera pas ;
- jusqu'à ce que l'élément couvert affecte le résultat dans les autres cas.

NOTE 2 PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Liste des sociétés consolidées et méthodes de consolidation

Le périmètre et les méthodes de consolidation sont communiqués en Note 38 pour les comptes consolidés établis au 31 décembre 2019.

Évolution du périmètre au 31 décembre 2019

Le 18 janvier 2019, le Groupe a annoncé la mise en œuvre d'un partenariat stratégique avec la société Jaguar Network. Ce partenariat stratégique prend la forme d'une prise de participation majoritaire de 75,9 % dans le capital de JT Holding au capital de l'entreprise, pour un montant de 99 millions d'euros. L'actionnaire historique et fondateur de Jaguar Network demeure dirigeant actionnaire, à hauteur de 24,1 % du capital.

La société Investissement dans la fibre des territoires (« IFT »), créée courant 2019, a bénéficié en octobre 2019 de l'apport des actifs de fibre en cofinancement du Groupe qui se trouvaient historiquement chez Free et Free Infrastructure.

Cette opération demeure sans impacts sur le résultat du Groupe pour l'exercice 2019. Elle s'est poursuivie par la cession le 28 février 2020 d'une fraction majoritaire du capital de IFT à un tiers extérieur au Groupe.

Conformément à IFRS 5, les actifs correspondants ont été portés dans la rubrique « Actifs détenus en vue d'être cédés » dans les comptes consolidés du Groupe arrêtés au 31 décembre 2019.

La société On Tower France a fait l'objet courant décembre 2019 d'un apport d'activité de la part de Free Mobile concernant les infrastructures passives de son réseau mobile. Cet apport a été suivi de la cession de 70 % des actions de On Tower France à un tiers extérieur au Groupe pour un montant de 1 403 millions d'euros. L'impact de cette opération sur le résultat consolidé 2019 du Groupe est décrit en Note 11.

À fin 2019, le Groupe détient 30 % du capital de la société On Tower France qui demeure intégrée dans les comptes consolidés du Groupe selon la méthode de la mise en équivalence pour la période postérieure à la cession par le Groupe de sa participation majoritaire.

NOTE 3 ESTIMATIONS ET JUGEMENTS COMPTABLES DÉTERMINANT

Le Groupe iliad procède à des estimations et retient des hypothèses concernant le futur.

Le Groupe iliad a évalué ces estimations et appréciations de façon continue sur la base de son expérience passée ainsi que de divers autres facteurs jugés raisonnables qui constituaient le fondement de ces appréciations de la valeur comptable des éléments d'actifs et de passifs. Les résultats réels pourraient différer sensiblement de ces estimations en fonction d'hypothèses ou de conditions différentes.

Les principales estimations et jugements comptables effectués par le Groupe portent sur les points suivants :

- durée d'utilisation des actifs immobilisés et dépréciations correspondantes ;
- appréciation de la juste valeur de certains actifs financiers ;
- évaluation de la valeur recouvrable des actifs d'impôts différés reconnus aux titres des déficits reportables ;
- appréciation du risque client et dépréciations correspondantes ;
- durée de la période de location des terminaux mobiles ;
- appréciation de la valeur nette de réalisation estimée des stocks et des dépréciations correspondantes ;
- appréciation du risque lié aux litiges et procédures en cours et provisions correspondantes ;
- estimation des décaissements futurs devant intervenir au titre de certaines licences d'exploitation attribuées au Groupe et pour lesquelles les tarifs ne sont pas définitivement fixés ;
- appréciation de la qualification du Groupe en tant qu'agent ou principal dans le cadre de l'application de la norme IFRS 15 ;
- détermination de la durée non résiliable des contrats, séparation des composantes service et locative des contrats, détermination du taux marginal d'endettement lorsque le taux implicite au contrat n'est pas identifiable dans le contrat dans le cadre de l'application de la norme IFRS 16.

NOTE 4 CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires consolidé du Groupe est en hausse de 9,1 % à 5,3 milliards d'euros en 2019.

La présentation géographique du chiffre d'affaires du Groupe est présentée en Note 5.

Cette présentation pourrait être modifiée à l'avenir, en fonction de l'évolution des activités du Groupe et de critères opérationnels.

NOTE 5 INFORMATION SUR LES SECTEURS OPÉRATIONNELS

Depuis le lancement de ses activités en Italie, le Groupe dispose de deux secteurs identifiés sur la base des critères opérationnels :

- secteur France ;
- secteur Italie.

CHIFFRE D'AFFAIRES 2019

En millions d'euros	France	Italie	Consolidé
Chiffre d'affaires			
Chiffre d'affaires fixe	2 709	0	**2 709**
Chiffre d'affaires mobile	2 202	427	**2 629**
Éliminations	- 6	0	**- 6**
Chiffre d'affaires total	4 905	427	**5 332**

RÉSULTATS 2019

En millions d'euros	France	Italie	Consolidé
Résultat			
EBITDAaL	1 907	- 253	**1 654**
Rémunération en actions	- 26	- 1	**- 27**
Dotations aux amortissements	- 1 020	- 163	**- 1 183**
Résultat opérationnel courant	861	- 417	**444**
Résultat net	1 787	- 61	**1 726**

ACTIFS HORS TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE ET OPTIONS LIÉES

En millions d'euros	France	Italie	Consolidé
Actifs non courants			
Immobilisations incorporelles (VNC)	1 411	2 318	**3 729**
Droits d'utilisation (VNC)	2 500	373	**2 873**
Immobilisations corporelles (VNC)	5 034	206	**5 240**
Actifs courants hors trésorerie, actifs financiers et actifs d'impôt	907	293	**1 200**
Trésorerie	1 592	1	**1 593**

PASSIFS HORS FINANCIERS ET DETTES D'IMPÔTS

En millions d'euros	France	Italie	Consolidé
Passifs non courants			
Autres passifs non courants	134	1 199	**1 333**
Passifs courants			
Fournisseurs et autres créditeurs	1 147	707	**1 854**

NOTE 6 ACHATS CONSOMMÉS ET CHARGES EXTERNES

Cette rubrique du compte de résultat regroupe les coûts opérationnels, nécessaires à l'activité, consommés sur la période.

Les achats consommés comprennent notamment :

- les coûts d'interconnexion (dont itinérance) facturés par d'autres opérateurs ;
- les frais liés au dégroupage ;
- les coûts et redevances relatifs à l'activité FTTH ;
- les acquisitions de biens ou de service destinés à une revente, ou utilisés à la conception de biens ou services facturés par le Groupe.

Les charges externes comprennent notamment :

- les frais de logistique et d'envois ;
- les charges de locations (y compris les locations dans le cadre du développement des réseaux, notamment des sites « mobile ») ;
- les coûts de marketing et de publicité ;
- les coûts de prestataires externes ;
- les coûts de sous-traitance.

NOTE 7 DONNÉES SOCIALES

Frais de personnel

Les frais de personnel figurant au compte de résultat se composent des éléments suivants :

En millions d'euros	31/12/2019	31/12/2018
• Salaires et assimilés	- 224	- 213
• Charges sociales et assimilés	- 68	- 72
TOTAL	**- 292**	**- 285**

Effectifs à la clôture

Les effectifs du Groupe iliad sont les suivants :

Effectif à la clôture	31/12/2019	31/12/2018
• Encadrement	1 930	1 573
• Employés	9 153	8 503
TOTAL	**11 083**	**10 076**

Engagements de retraite

Les modalités d'évaluation et de comptabilisation des « engagements de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi » sont conformes aux dispositions de la norme IAS 19 révisée « Avantages du personnel » (cf. Note 1).

Les principales hypothèses économiques retenues pour l'évaluation des engagements de retraite 2019 et 2018 sont les suivantes :

En millions d'euros	31/12/2019	31/12/2018
Valeur des engagements en début d'exercice :	19	19
• Coût des services rendus	3	3
• Coût de l'actualisation lié à des changements d'hypothèses	5	- 4
• Pertes et (gains) actuariels liés à l'expérience	0	1
TOTAL	**27**	**19**

Les variations relatives aux engagements de retraite sont les suivantes :

	2019	2018
• Taux d'actualisation	1,00 %	1,90 %
• Taux d'inflation à long terme	2 %	2 %
• Table de mortalité	INSEE TD/TV 2013-2015	INSEE 2012-2014
• Type de départ en retraite	À l'initiative du salarié	À l'initiative du salarié
• Age de départ en retraite		
Cadres	Âge taux plein CNAV postréforme 2014 et post loi de financement de la SS 2015	Âge taux plein CNAV postréforme 2014 et post loi de financement de la SS 2015
Non-cadres		

L'impact en capitaux propres comptabilisés au 31 décembre 2019 s'élève à - 4 775 milliers d'euros avant impôt et le montant reconnu en résultat s'élève à - 3 637 milliers d'euros avant impôt.

NOTE 8 FRAIS DE DÉVELOPPEMENT

Les coûts de développement incluent :

- les coûts de conception de produits nouveaux, les adaptations des produits existants à Internet, les recherches ou les créations de bases de données pour les nouvelles applications. Ces frais sont principalement engagés par la société Freebox ;
- les coûts de développement propres au traitement et/ou au stockage d'informations à distance par la société Online ;
- les coûts de développement technologiques engagés dans l'activité de téléphonie mobile, portant notamment sur l'architecture et la fonctionnalité du réseau. Ces frais sont principalement engagés par la société Free Mobile.

Les coûts de développement engagés en 2019 sont présentés nets des montants des crédits d'impôt recherche s'y rapportant.

En millions d'euros	31/12/2019	31/12/2018
• Coût de développement immobilisé	- 13	- 10
• Coûts de développement passés directement en charge	- 1	- 1
TOTAL	**- 14**	**- 11**

NOTE 9 AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION

Les principales composantes du poste « Autres produits » sont les suivantes :

En millions d'euros	31/12/2019	31/12/2018
• Prix de cession des immobilisations	6	36
• Indemnités de rupture clients	8	9
• Autres produits	4	18
TOTAL « AUTRES PRODUITS »	**18**	**63**

Les principales composantes du poste « Autres charges » sont les suivantes :

En millions d'euros	31/12/2019	31/12/2018
• VNC des immobilisations cédées	- 5	- 32
• Redevances	- 44	- 42
• Créances irrécouvrables	0	0
• Autres charges	- 5	- 9
TOTAL « AUTRES CHARGES »	**- 54**	**- 83**

En millions d'euros	31/12/2019	31/12/2018
TOTAL AUTRES PRODUITS ET AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION	**- 36**	**- 20**

NOTE 10 DOTATIONS ET REPRISES AUX AMORTISSEMENTS, PROVISIONS ET DÉPRÉCIATIONS

Les tableaux suivants présentent la ventilation du poste des dotations aux amortissements, provisions et dépréciations :

DOTATIONS ET REPRISES AUX AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS DES IMMOBILISATIONS

En millions d'euros	31/12/2019	31/12/2018
• Dotations aux amortissements des immobilisations :		
Immobilisations incorporelles	- 370	- 287
Immobilisations corporelles	- 814	- 765
• Dépréciations des immobilisations :		
Immobilisations corporelles	- 2	- 1
• Amortissements des subventions d'investissements		
Immobilisations incorporelles	2	1
Immobilisations corporelles	1	1
TOTAL	**- 1 183**	**- 1 051**

DOTATIONS ET REPRISES AUX PROVISIONS ET DÉPRÉCIATIONS DES ACTIFS COURANTS

En millions d'euros	31/12/2019	31/12/2018
• Provisions pour risques et charges	- 44	6
• Dépréciations clients / stocks	- 65	- 32
TOTAL	**- 109**	**- 26**

NOTE 11 AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS

Les principales composantes de ce poste sont les suivantes :

En millions d'euros	31/12/2019	31/12/2018
• Acquisition et cession d'immeubles à céder	- 1	- 10
• Plus-value sur cession d'actifs	1 968	0
• Autres charges opérationnelles	- 284	0
TOTAL	**1 683**	**- 10**

Les produits engagés en 2019 à l'occasion de l'acquisition ou de la cession d'immeubles à céder notamment sur IRE et IMI s'élèvent à 1 million d'euros.

Plus-value sur cession d'actifs

Le Groupe a annoncé le 7 mai 2019 un partenariat stratégique concernant ses activités d'infrastructures passives de télécommunications mobiles en France et en Italie avec le groupe Cellnex. Ce partenariat a été finalisé le 3 décembre 2019 pour l'Italie et le 23 décembre 2019 pour la France.

En France, le Groupe a cédé à Cellnex une participation de 70 % de sa société de gestion d'infrastructures mobiles de télécommunications (« On Tower France »), qui comprenait 5 700 sites à la fin de l'année 2019.

Préalablement à cette cession de titres, le Groupe avait transféré à sa filiale l'ensemble des actifs et passifs attachés à cette activité pour une valeur de près de 2 milliards d'euros.

En Italie, ce partenariat porte sur la cession d'environ 2 200 sites. La cession a été réalisée par iliad Italia le 3 décembre 2019 et s'est traduite par le versement par Cellnex d'un montant de 600 millions d'euros.

Le total de la plus-value constatée sur ces deux cessions est égal à 1 968 millions d'euros sur l'exercice 2019.

Autres charges opérationnelles

Ce poste inclut les coûts divers et autres frais engagés par le Groupe dans le cadre des opérations initiées en 2019, notamment le partenariat avec Cellnex.

Ce poste inclut également des dépréciations se rapportant à des contrats à long terme devenus onéreux suite à des repositionnements ou à des changements intervenus dans les paramètres économiques ou dans les conditions de marché existant lors de leur signature.

NOTE 12 RÉSULTAT FINANCIER

Les principales composantes du coût de l'endettement financier net sont les suivantes :

En millions d'euros	31/12/2019	31/12/2018
• Produits de trésorerie	1	1
• Coût de l'endettement financier brut :		
Charges d'intérêts d'emprunts	- 69	- 47
Coût de l'endettement financier net	**- 68**	**- 46**
• Autres produits financiers	3	2
Sous total Autres produits financiers	3	2
• Autres charges financières		
Écarts de change / charges liées aux couvertures	- 2	- 4
Charge d'actualisation	- 41	- 40
Autres	0	0
Sous total Autres charges financières	- 43	- 44
Autres produits et charges financières	**- 40**	**- 42**
Intérêts sur dette locative	**- 35**	**0**
RÉSULTAT FINANCIER	**- 143**	**- 88**

Le résultat financier est principalement lié aux coûts des différents financements du Groupe (cf. Note 31) et aux charges d'actualisation.
Le coût de l'endettement financier brut est principalement constitué des charges d'intérêt d'emprunt.
Les charges d'actualisation concernent principalement des dettes fournisseurs dont l'échéance excède une année.
Les intérêts sur la dette locative sont liés au retraitement des contrats de location conformément aux principes d'IFRS 16.

NOTE 13 IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS

Analyse de la charge d'impôt sur les bénéfices

La charge d'impôt sur les bénéfices se ventile comme suit :

En millions d'euros	31/12/2019	31/12/2018
Impôt courant		
• sur le résultat	- 341	- 253
• sur la valeur ajoutée (CVAE)	- 38	- 33
CHARGE D'IMPÔT COURANT	**- 379**	**- 286**
Impôts différés		
• sur le résultat	134	47
• sur la valeur ajoutée (CVAE)	0	0
CHARGE D'IMPÔTS DIFFÉRÉS	**134**	**47**
CHARGE TOTALE D'IMPÔT	**- 245**	**- 239**

Intégration fiscale

Le Groupe iliad a opté pour le régime de l'intégration fiscale qui comprend au 31 décembre 2019 l'ensemble des sociétés consolidées à l'exclusion des sociétés détenues à moins de 95 % par le Groupe et des sociétés ayant leur siège social hors de France.

Nature des impôts différés actifs et passifs et reports déficitaires

Les impôts différés actifs et passifs du Groupe iliad sont principalement constitués d'impôts différés sur immobilisations et d'impôts différés sur reports déficitaires.

Au 31 décembre 2019, les impôts différés actifs sur reports déficitaires, qui concernent entièrement l'Italie, s'élèvent à 44 millions d'euros contre 45 millions d'euros au 31 décembre 2018. Ces reports déficitaires ont été entièrement activés au 31 décembre 2019 sur la base des très bons résultats commerciaux du lancement de la filiale italienne du Groupe et sur la base des projections à 5 ans de cette filiale établie par le Groupe.

Ces reports déficitaires en Italie correspondent à des déficits reportables indéfiniment.

Le Groupe iliad s'attend à absorber ces reports déficitaires dans un délai de 5 ans environ.

Taux effectif de l'impôt

Le tableau ci-après résume le rapprochement entre :

- d'une part, le taux d'impôt légal ;
- d'autre part, le taux d'impôt réel calculé sur le résultat consolidé des activités poursuivies avant impôt.

En millions d'euros	31/12/2019	31/12/2018
RÉSULTAT NET DU GROUPE	**1 726**	**330**
• Impôt sur les résultats	245	239
RÉSULTAT CONSOLIDÉ DES ACTIVITÉS POURSUIVIES AVANT IMPÔT	**1 971**	**569**
TAUX D'IMPÔT LÉGAL	**32,02 %**	**34,43 %**
• Impact net des différences permanentes	- 22,04 %	+ 2,96 %
• Prise en compte d'un déficit antérieur non activé	- 0,09 %	- 0,16 %
• Impact des différentiels de taux d'impôts	+ 2,53 %	+ 4,75 %
• Autres impacts	0,00 %	+ 0,02 %
TAUX EFFECTIF DE L'IMPÔT	**12,42 %**	**42,00 %**

Actifs d'impôts différés non comptabilisés

Les actifs d'impôts différés demeurent non comptabilisés dans l'une des situations suivantes :

- lorsqu'ils se rapportent à des sociétés situées hors du périmètre d'intégration fiscale du Groupe, demeurées déficitaires depuis plusieurs exercices, et pour lesquelles un retour à une situation bénéficiaire ne paraît pas probable dans un proche avenir ;
- lorsqu'ils se rapportent à des déficits fiscaux qui ne semblent pas pouvoir être récupérés compte tenu des perspectives de rentabilité des sociétés concernées établies sur la base des informations disponibles à la date d'arrêté des comptes, ou lorsque les sociétés concernées ont un historique de déficit et que leur redressement est en cours.

Le montant des actifs d'impôts différés non comptabilisés s'élève à 1 573 milliers d'euros au 31 décembre 2019, ils étaient de 899 milliers d'euros au 31 décembre 2018.

NOTE 14 RÉSULTAT PAR ACTION ET RÉSULTAT DILUÉ PAR ACTION

NOMBRE D'ACTIONS UTILISÉ POUR LA DÉTERMINATION DU RÉSULTAT NET PAR ACTION

Nombre d'actions retenu	31/12/2019	31/12/2018
• Nombre d'actions à la clôture	59 162 081	59 045 555
• Nombre moyen pondéré	58 092 463	58 602 699

NOMBRE D'ACTIONS UTILISÉ POUR LA DÉTERMINATION DU RÉSULTAT DILUÉ PAR ACTION

	31/12/2019	31/12/2018
RÉSULTAT PART DU GROUPE	**1 719**	**323**
Charge d'intérêt sur emprunt obligataire convertible	0	0
RÉSULTAT PART DU GROUPE DILUÉ	1 719	323
NOMBRE MOYEN PONDÉRÉ D'ACTIONS ORDINAIRES (DILUÉ)		
• Nombre moyen d'actions émises (ci-dessus)	58 092 463	58 602 699
• Nombre d'équivalents d'actions		
Options de souscriptions d'actions et actions gratuites	470 803	1 358 337
NOMBRE MAXIMAL MOYEN PONDÉRÉ D'ACTIONS APRÈS DILUTION	**58 563 266**	**59 961 036**
RÉSULTAT DILUÉ PAR ACTION *(en €)*	**29,35**	**5,38**

Instruments dilutifs

En 2019, du fait du cours moyen annuel de l'action qui s'élève à 97,64 euros, tous les plans d'options de souscriptions et ou d'achats d'actions octroyés sont dilutifs, à l'exception du plan d'actions gratuites iliad de 2019.

NOTE 15 TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

Présentation des flux de trésorerie générés par l'activité

Les flux nets de trésorerie générés par l'activité ont été établis en utilisant la méthode indirecte.

Cette méthode consiste à ajuster le résultat net des effets :

- des transactions sans incidence sur la trésorerie ;
- de tout report ou régularisation d'encaissements ou de décaissements opérationnels passés ou futurs liés à l'exploitation ;
- des éléments de produits ou charges associés aux flux de trésorerie concernant les investissements ou le financement.

Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité

Les variations du besoin en fonds de roulement liées à l'activité peuvent être ventilées comme suit au 31 décembre 2019 et au 31 décembre 2018 :

Au 31 décembre 2019	Note	Solde à l'ouverture	Emplois nets	Ressources nettes	Variations de périmètre	Autres	Solde à la clôture
• Stocks nets	23	90		- 4			86
• Clients nets	24	641		- 83	- 1	4	561
• Autres créances nettes	24	320	257		- 24		553
• Dettes fournisseurs de biens et services	32	- 712	45		4		- 663
• Autres dettes		- 449		- 138	- 4	- 4	- 595
TOTAL		**- 110**	**302**	**- 225**	**- 25**	**0**	**- 58**
VARIATON 2019				**77**			

Au 31 décembre 2018	Note	Solde à l'ouverture	Emplois nets	Ressources nettes	Variations de périmètre	Autres	Solde à la clôture
• Stocks nets	23	31	59		0	0	90
• Clients nets	24	492	149		0	0	641
• Autres créances nettes	24	233	87		0	0	320
• Dettes fournisseurs de biens et services	32	- 490		- 220	1	- 3	- 712
• Autres dettes		- 347		- 106	4	0	- 449
TOTAL		**- 81**	**295**	**- 326**	**5**	**- 3**	**- 110**
VARIATON 2018				**- 31**			

AUTRES CRÉANCES

	Note	31/12/2019	31/12/2018
Total clients et autres débiteurs :	24	1 114	972
• Créances clients nettes (TTC)	24	- 561	- 641
• Créances sur cession d'immobilisation (HT)	24	0	- 11
AUTRES CRÉANCES		**553**	**320**

AUTRES DETTES

	Note	31/12/2019	31/12/2018
Total fournisseurs et autres créditeurs :	32	3 187	3 443
• Fournisseurs de biens et services (TTC)	32	- 664	- 712
• Fournisseurs d'immobilisations (HT)		- 1 812	- 2 282
AUTRES DETTES		**711**	**449**

Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations

Les décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations correspondent aux variations des différents postes d'immobilisations ci-après :

	Note	31/12/2019	31/12/2018
• Acquisition immobilisations incorporelles	17	155	1 513
• Acquisition immobilisations corporelles	20	1 732	1 702
• Fournisseurs d'immobilisations (HT) :			
En début de période		2 282	1 487
Impact première application IFRS 16		- 20	0
En fin de période		- 1 796	- 2 282
• Autres		- 110	27
DÉCAISSEMENTS LIÉS AUX ACQUISITIONS D'IMMOBILISATIONS		**2 243**	**2 447**

TRÉSORERIE

	Note	Trésorerie à la clôture au 31/12/2019	Trésorerie à la clôture au 31/12/2018
Disponibilités (y compris couvertures de change)	25	259	68
Valeurs mobilières de placement	25	1 334	113
SOUS TOTAL		**1 593**	**181**
Concours bancaires	31	- 2	- 8
TRÉSORERIE		**1 591**	**173**

Flux non monétaires d'investissements et de financements

Le tableau suivant résume les opérations réalisées par le Groupe iliad n'ayant pas d'impact sur la trésorerie (et n'étant pas de ce fait prises en compte dans le tableau des flux de trésorerie) :

En millions d'euros	31/12/2019	31/12/2018
• Acquisitions d'actifs réalisés dans le cadre de contrats de location-financement	0	39

À compter de 2019 et conformément à IFRS 16 ces contrats sont reclassés au sein des droits d'utilisation.

NOTE 16 ÉCARTS D'ACQUISITION

En millions d'euros	31/12/2019	31/12/2018
Valeur en début d'exercice	294	215
VALEUR EN FIN D'EXERCICE	**294**	**215**

Cette augmentation de l'écart d'acquisition de 79 millions d'euros est liée à l'opération d'acquisition du groupe Jaguar Network intervenue le 18 janvier 2019.

Le tableau ci-dessous présente le détail du calcul de ce montant :

Prix d'acquisition du groupe Jaguar	**99**
• Capitaux propres Jaguar à la date d'acquisition	4
• Valorisation de la marque Jaguar	3
• Valorisation de la clientèle Jaguar	25
• Impact de la fiscalité différée	- 8
• Autres affectations	3
Capitaux propres réestimés de Jaguar à la date d'acquisition	27
Quote-part des capitaux propres réestimés acquis par le Groupe iliad	**20**
ÉCART D'ACQUISITION SUR L'ACQUISITION DU GROUPE JAGUAR	**79**

NOTE 17 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

La ventilation par nature des immobilisations incorporelles se présente comme suit :

	31 décembre 2019			31 décembre 2018		
En millions d'euros	Brut	Amortissements Dépréciations	Net	Brut	Amortissements Dépréciations	Net
Immobilisations incorporelles acquises :						
• Licences 3G France	323	143	180	323	125	198
• Licences 4G France	1 296	228	1 068	1 284	163	1 121
• Licences Outre-Mer	11	0	11	8	0	8
• Licences Italie	2 052	212	1 840	2 050	75	1 975
• Base Clients Alice	25	24	1	25	22	3
• Autres immobilisations incorporelles	1 864	1 252	621	1 726	1 105	621
Immobilisations incorporelles générées en interne :						
• Frais de développement	28	11	8	22	10	12
TOTAL	**5 599**	**1 870**	**3 729**	**5 438**	**1 500**	**3 938**

France

La quatrième licence de télécommunications mobiles a été attribuée au Groupe iliad en janvier 2010 pour un coût de 242,7 millions d'euros, montant augmenté par la suite des coûts d'emprunts s'y rapportant conformément à IAS 23.

En septembre 2011, le Groupe iliad a obtenu 20 MHz duplex dans la bande de fréquences de nouvelle génération 4G (2 600 MHz) pour un coût de 278,1 millions d'euros, montant augmenté par la suite des coûts d'emprunts s'y rapportant conformément à IAS 23. Cette bande de fréquence est utilisée depuis décembre 2013.

En décembre 2014, le Groupe iliad a obtenu 5 MHz duplex dans la bande de fréquences 1 800 MHz (4G) qu'il utilise depuis octobre 2015. En septembre 2015, le Groupe iliad a obtenu 10 MHz supplémentaires dans la bande de fréquences 1 800 MHz (4G), qui sont utilisés depuis mai 2016.

En novembre 2015, dans le cadre des enchères organisées à cet effet, le Groupe iliad a remporté 10 MHz duplex dans la bande de fréquences 700 MHz (4G) pour un montant de 933 millions d'euros.

Cette bande de fréquences a été progressivement mise en service entre 2016 et 2019 au fur et à mesure de sa mise à disposition effective.

La première tranche de cette bande de fréquence 700 MHz a été mise en service à partir de 2016 à hauteur de 20,66 %. Par la suite de nouvelles tranches ont été mises en service tout au long de l'année 2018 (représentant 34,03 % de la bande fréquence) et 2019 (représentant 45,31 % de la bande passante).

Au 31 décembre 2019 la totalité de la bande fréquence 700 MHz (4G) a ainsi été mise en service.

Courant novembre 2016, le Groupe iliad s'est vu attribuer des fréquences 3G/4G en Outre-Mer sur les territoires suivants : Guadeloupe, Martinique, Guyane, Saint-Barthélemy et Saint Martin.

Suite à la procédure de réattribution des fréquences des bandes 900 MHz, 1 800 MHz et 2,1 GHz, dont les autorisations arrivent à échéance entre 2021 et 2024, le Groupe va bénéficier de fréquences supplémentaires dans les bandes 900 MHz et 2,1 GHz. Les fréquences dans la bande 1 800 MHz étaient déjà disponibles pour Free Mobile.

Ainsi, par décision de l'Arcep du 15 novembre 2018, le Groupe bénéficiera de 3,7 MHz supplémentaires dans la bande 900 MHz et 9,8 MHz supplémentaires dans la bande 2,1 GHz. Cette procédure va permettre un rééquilibrage progressif des portefeuilles de fréquences entre opérateurs. Les fréquences dans les bandes 900 MHz et 2,1 GHz seront disponibles pour Free Mobile à l'échéance des autorisations en cours, soit en 2021 et en 2024.

Le Groupe dispose d'un portefeuille de 55 MHz duplex équilibré sur l'ensemble du territoire métropolitain, lui permettant d'être performant en 3G et en 4G. Ce portefeuille sera porté à 68,5 MHz suite à la procédure de réaffectation de fréquences.

Depuis 2012, le Groupe a intensifié le déploiement de son activité de téléphonie mobile, ce qui l'a conduit à signer des accords lui conférant certains droits sur le long terme.

Italie

En juillet 2016, le Groupe iliad a signé un contrat avec les sociétés WIND / H3G en vue de la reprise d'actifs dans le cadre de la fusion de WIND / H3G, la reprise de ces actifs devant permettre au Groupe iliad de devenir à terme le quatrième opérateur mobile sur le marché italien.

Parmi les actifs repris par le Groupe iliad, figurent les droits d'usage sur un portefeuille de fréquences de 35 MHz duplex dont 5 MHz en 900 MHz, 10 MHz en 1 800 MHz, 10 MHz en 2 100 MHz et 10 MHz en 2 600 MHz, acquis pour un montant de 450 millions d'euros (hors extensions et frais d'enregistrement) et dont le paiement était étalé entre 2017 et 2019. Au 31 décembre 2019, le Groupe a décaissé l'intégralité des sommes dues au titre de ces fréquences.

Par ailleurs, courant 2017, le Groupe a versé un montant de 220 millions d'euros à l'État italien dans le cadre du processus de *refarming* et d'extension des fréquences 1 800 MHz jusqu'en 2029.

Enfin, suite à la décision du Ministère des Finances italien (MISE) du 4 novembre 2016, le Groupe iliad est définitivement titulaire des droits d'usage sur ce portefeuille de fréquences de 35 MHz duplex en Italie. La durée d'utilité estimée de ces droits d'usage inclut les périodes d'extension prévues par la loi jusqu'à fin 2029. Le Groupe iliad a constaté à l'actif en immobilisations incorporelles le montant estimé à payer au MISE d'ici 2021 au titre de l'extension et du *refarming* 4G des bandes 900 et 2 100 MHz, pour la période décembre 2021-décembre 2029.

Il est à noter que durant une période transitoire qui s'est terminée fin 2019, une partie de ce portefeuille de fréquences a été utilisée par WIND / H3G.

Conformément à IAS 38, le Groupe iliad a reconnu une immobilisation incorporelle de 895,9 millions d'euros correspondant à la valeur actualisée des décaissements attendus relatifs aux droits d'usage du spectre italien. Le taux d'actualisation utilisé par le Groupe iliad pour le calcul de cette immobilisation est égal à 2,11 %, ce taux correspondant au taux moyen d'endettement brut du Groupe sur le deuxième semestre 2016.

Dans sa loi de finance 2018 publiée fin 2017, le gouvernement italien a émis les modalités pour l'attribution des fréquences 700 MHz, ainsi que des fréquences 3 600 MHz-3 800 MHz et 26 GHz-27 GHz, utilisables pour la 5G. L'attribution de ces fréquences a eu lieu en octobre 2018.

Dans ce cadre, le Groupe s'est vu octroyer, pour un montant total de 1 193 millions d'euros :

- 10 MHz duplex dans la bande de fréquences 700 MHz ;
- 20 MHz dans la bande de fréquences 3,6-3,8 GHz ;
- 200 MHz dans la bande de fréquences 26,5-27,5 GHz.

À fin 2019, le Groupe a décaissé 152 millions d'euros au titre de ces fréquences. Le solde sera réglé par le Groupe d'ici fin 2022.

Conformément à IAS 38, le Groupe iliad a reconnu une immobilisation incorporelle de 1 128,8 millions d'euros correspondant à la valeur actualisée des décaissements attendus relatifs aux droits d'usage de cette licence 5G. Le taux d'actualisation utilisé par le Groupe iliad pour le calcul de cette immobilisation est égal à 1,56 %, ce taux correspondant au taux moyen d'endettement brut du Groupe pour l'année 2018. La contrepartie de ces 1 128,8 millions d'euros est une dette.

Groupe

Les coûts d'emprunts capitalisés au cours d'exercices antérieurs et au titre des diverses licences s'élèvent à 87 millions d'euros (valeur brute). Le Groupe iliad a capitalisé des coûts d'emprunts pour un montant de 7 millions d'euros courant 2019.

Il n'existe pas de restrictions concernant la propriété des immobilisations incorporelles.

Aucune immobilisation incorporelle n'a été donnée en nantissements des dettes.

L'évolution des immobilisations incorporelles en valeur nette s'analyse comme suit :

En millions d'euros	31/12/2019	31/12/2018
Valeur nette en début d'exercice	3 938	2 705
Entrées :		
• acquisitions	155	1 513
• réestimation d'actifs	0	0
• immobilisations générées en interne	12	8
Reclassements	0	0
Autres	- 6	- 1
Dotations aux amortissements, provisions et dépréciations	- 370	- 287
VALEUR NETTE EN FIN D'EXERCICE	**3 729**	**3 938**

Immobilisations en cours

La valeur des immobilisations en cours comprise dans les valeurs de chacun des postes des immobilisations incorporelles est la suivante :

En millions d'euros	31/12/2019	31/12/2018
• Licences	1 620	2 470
• Autres	2	1
TOTAL	**1 622**	**2 471**

NOTE 18 TESTS DE DÉPRÉCIATION DES ÉCARTS D'ACQUISITION ET DES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les écarts d'acquisition et les actifs incorporels non encore mis en service sont soumis à un test de dépréciation annuel réalisé à la date de clôture (31 décembre), ou à chaque fois qu'il existe des indices témoignant d'une perte de valeur.

Les actifs incorporels à durée de vie définie sont soumis à un test de dépréciation à chaque fois qu'il existe des indices de perte de valeur.

Tests de dépréciation

Le Groupe a réalisé au 31 décembre 2019 un test annuel de dépréciation de ses UGT Telecom Grand Public France et UGT Telecom Grand Public Italie. Ce test de dépréciation a consisté à évaluer la valeur recouvrable de ces UGT et à les comparer avec leur valeur comptable.

Les valeurs recouvrables de ces UGT ont été calculées selon la méthode des flux de trésorerie actualisés (« discounted cash-flows ») à partir des Business Plans réalisés en interne par le Groupe iliad.

Ces tests ont conduit à ne constater aucune perte de valeur des actifs affectés à ces UGT.

Les paramètres utilisés pour la détermination de la valeur recouvrable des UGT France et Italie sont les suivants au 31/12/2019 :

	UGT France	UGT Italie
Taux d'actualisation après impôt	6,4 %	10,0 %
Taux de croissance à l'infini	1,0 %	1,5 %

Sensibilité des valeurs recouvrables

Au 31 décembre 2019, le Groupe a mené une analyse de sensibilité sur les UGT Telecom Grand Public France et UGT Telecom Grand Public Italie. Cette analyse n'a pas mis en évidence de risque de dépréciation significatif.

Cette analyse a été menée sur chacun des critères suivants, pris individuellement :

- hausse du taux d'actualisation de 0,5 % ;
- baisse du taux de croissance à l'infini de 0,5 % ;
- baisse des flux de trésorerie de l'année terminale de 5 %.

NOTE 19 DROITS D'UTILISATION ET DETTES LOCATIVES

Les trois grandes familles de location définies sont réparties de la façon suivante :

	Réseaux	Biens immobiliers	Autres
Au 01/01/2019	89,7 %	9,8 %	0,5 %
Au 31/12/2019	91,99 %	7,4 %	0,7 %

À l'actif, le détail de la valeur nette comptable des droits d'utilisation des contrats de location est le suivant :

En millions d'euros	Réseaux	Biens immobiliers	Autres	Total
Valeur nette au 1er janvier 2019	**1 881**	**205**	**10**	**2 096**
Acquisitions (nouveaux actifs)	1 676	33	17	**1 726**
Cessions	- 407	- 1	0	**- 408**
Reclassement en actifs à céder	0	0	0	**0**
Variations de périmètre	4	6	0	**10**
Autres	- 28	5	0	**- 23**
Dotations aux amortissements	- 489	- 31	- 8	**- 528**
Valeur nette au 31 décembre 2019	**2 637**	**217**	**19**	**2 873**

Au passif, les dettes locatives sont réparties comme suit :

En millions d'euros		Réseaux	Biens immobiliers	Autres	Total
01/01/2019	Non courants	1 299	169	3	1 471
01/01/2019	Courants	506	30	6	542
Valeur totale dettes locative au 01/01/2019		**1 805**	**199**	**9**	**2 013**
31/12/2019	Non courants	2 089	193	9	2 291
31/12/2019	Courants	481	26	8	515
Valeur totale dettes locative au 31/12/2019		**2 570**	**219**	**17**	**2 806**

Décomposition de la dette locative Groupe non actualisée au 31 décembre 2019 :

En millions d'euros	31/12/2019	< 1 an	< 2 ans	< 3 ans	< 4 ans	< 5 ans	Au-delà de 5 ans
Dettes locatives non actualisées	3 845	592	441	367	294	230	1 921

NOTE 20 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

La ventilation par nature des immobilisations corporelles se présente comme suit :

	31 décembre 2019			31 décembre 2018		
En millions d'euros	Brut	Amortissements Dépréciations	Net	Brut	Amortissements Dépréciations	Net
• Terrains et constructions (1)	79	5	74	154	13	141
• Droits d'usage réseau	191	114	77	189	105	84
• Frais d'accès au service	750	413	337	763	396	367
• Équipements du réseau (2)	7 570	3 424	4 146	7 277	3 129	4 148
• Autres	772	166	606	753	135	618
TOTAL	**9 362**	**4 122**	**5 240**	**9 136**	**3 778**	**5 358**
(1) dont location-financement	0	0	0	85	9	76
(2) dont location-financement	0	0	0	224	150	74

Conformément à IFRS 16, les actifs se rapportant à des contrats de location-financement ont été reclassés en « Droits d'utilisation » au 1er janvier 2019.

Il n'existe pas de restriction concernant les titres de propriétés d'immobilisations corporelles.

Aucune immobilisation corporelle n'a été donnée en nantissement des dettes.

L'évolution des immobilisations corporelles en valeur nette s'analyse comme suit :

En millions d'euros	31/12/2019	31/12/2018
Valeur nette en début d'exercice	**5 358**	**4 417**
Effet d'application d'IFRS 16	- 125	
Valeur nette après prise en compte d'IFRS 16	**5 233**	**4 417**
Acquisitions*	1 732	1 740
Cessions	- 414	- 32
Reclassement	- 534	0
Variation de périmètre	21	- 1
Autres	- 13	- 1
Dotations aux amortissements, provisions et dépréciations	- 785	- 765
VALEUR NETTE EN FIN D'EXERCICE	**5 240**	**5 358**
** Acquisitions hors crédits baux*	0	1 702

Le Groupe iliad a maintenu son effort d'investissements dans ses projets de croissance comprenant notamment :

- l'accélération des investissements dans le cadre de son projet « fibre optique » (FTTH) avec notamment l'accélération des déploiements dans les zones de moyenne densité (ZMD), et l'intensification des raccordements d'abonnés ;
- des investissements relatifs aux activités mobiles en raison de l'importante progression du déploiement de réseau et des upgrades technologiques notamment vers la 4G/4G+ ;
- des investissements en lien avec le lancement des nouvelles Freebox fin 2018 ;
- les autres investissements relatifs aux activités fixes (incluant les investissements de réseau liés à l'augmentation du dégroupage, et les investissements abonnés liés aux modems et autres frais de raccordements ;
- des investissements dans l'activité d'hébergement en phase de croissance importante ;
- les investissements relatifs aux activités mobiles italiennes (investissements de structures et investissements sur le réseau).

Dépréciation des actifs corporels

Les actifs corporels sont soumis à des tests de dépréciation à chaque fois qu'en raison d'évènements ou de circonstances spécifiques, le recouvrement de leur valeur comptable est mis en doute. Aucun évènement ou circonstance présentant un caractère significatif n'a été identifié au 31 décembre 2019.

Immobilisations en cours

La valeur des immobilisations en cours comprise dans les valeurs de chacun des postes des immobilisations corporelles est la suivante :

En millions d'euros	31/12/2019	31/12/2018
• Terrains et constructions	28	29
• Droits d'usage réseau	3	3
• Équipements du réseau	926	772
TOTAL	**957**	**804**

NOTE 21 QUOTE-PART DANS LE RÉSULTAT NET ET DANS L'ACTIF NET DES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE

Le Groupe iliad détient principalement trois sociétés consolidées par mise en équivalence :

- le 6 novembre 2015, la société iliad a pris une participation à hauteur de 50 % dans le capital social de la S.A.S. Telecom Réunion Mayotte (TRM) pour un montant de 24 millions d'euros ;
- le 6 avril 2018, la société iliad a pris une participation de 49 % dans le capital social de la S.A.S. NJJ Boru pour un montant d'environ 316 millions d'euros dans le cadre de l'opération Eir. Le même jour, la société NJJ Boru a pris une participation de 64,5 % dans le capital de Eir ;
- le Groupe détient ainsi une participation indirecte de 31,6 % dans Eir, l'Opérateur historique irlandais, aux côtés de NJJ, la holding personnelle de Xavier Niel, celle-ci devant acquérir une participation indirecte de 32,9 % dans Eir ;
- l'investissement par iliad et NJJ (via sa filiale NJJ Tara) a été réalisé au travers d'un véhicule commun, NJJ Boru (dont le Groupe détient 49 %, et NJJ Tara, 51 %) ;
- le Groupe a déterminé que le prix d'acquisition de 316 millions d'euros correspondait d'une part à la valeur de son investissement dans Eir comptabilisé par mise en équivalence pour 300 millions d'euros et d'autre part à la valeur de l'option qui lui a été consentie par NJJ Tara pour 16 millions d'euros (cf. Note 22) ;
- le 23 décembre 2019, la société iliad a cédé à Cellnex 70 % des actions On Tower France pour un montant de 1 404 millions d'euros. On Tower France s'était vu apporter courant 2019 les infrastructures passives du réseau mobile de Free Mobile. Au 31 décembre 2019 le Groupe conserve 30 % des actions On Tower France.

Le résultat des sociétés mises en équivalence est le suivant :

En millions d'euros	31/12/2019	31/12/2018
Quote-part des résultats mis en équivalence avant impôt	- 11	- 19
Quote-part d'impôt sur les résultats mis en équivalence	- 2	- 4
QUOTE-PART DANS LE RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE	**- 13**	**- 23**

La quote-part de résultat net des sociétés mises en équivalence est impactée par des éléments non récurrents :

- à hauteur de - 26 M€ au 31 décembre 2018 notamment en raison des coûts d'acquisition de Eir et de l'impact du plan de restructuration engagé par cette société postérieurement à son rachat ;
- à hauteur de - 28 M€ au 31 décembre 2019 notamment en raison des coûts exceptionnels engagés par Eir (renégociation de la dette financière et abandon des locaux du siège social historique).

L'évolution de la valeur d'équivalence en 2019 et 2018 s'analyse comme suit :

En millions d'euros	31/12/2019	31/12/2018
À l'ouverture	318	16
Part du groupe dans les entreprises associées	0	0
Écarts d'acquisition	0	0
TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE AU 01/01	**318**	**16**
Variations :		
Quote-part du Groupe dans le résultat net des sociétés mises en équivalence (1)	- 13	- 23
Autres éléments du résultat global des sociétés mises en équivalence	76	25
Dividendes payés	0	0
Écarts de conversion	0	0
Réduction de capital	0	0
Évolution du périmètre et acquisitions	601	300
Autres variations	0	0
TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE À LA FIN DE LA PÉRIODE	**982**	**318**

(1) Dont quote-part de résultat de NJJ BORU : (25) en 2018 et (16) en 2019.

Les principales variations au titre de l'évolution du périmètre concernent l'acquisition d'Eir par NJJ Boru en 2018 et la mise en équivalence de On Tower France en 2019 (postérieurement à la cession par le Groupe d'une participation majoritaire de 70 % du capital de cette société le 23 décembre 2019).

Le tableau ci-dessous récapitule les informations financières du sous-groupe TRM, sur la base des états financiers consolidés les plus récents conformément aux IFRS :

En millions d'euros	31/12/2019	31/12/2018
Chiffre d'affaires	**64**	**62**
Bénéfice net de l'exercice	6	5
Autres éléments du résultat global	0	0
TOTAL DU RÉSULTAT GLOBAL	**6**	**5**
Actifs non courants	101	94
Actifs courants	31	24
Passifs non courants	- 61	- 51
Passifs courants	- 25	- 32
TOTAL CAPITAUX PROPRES	**46**	**35**

Le tableau ci-dessous récapitule les informations financières du sous-groupe NJJ Boru, sur la base des états financiers consolidés les plus récents conformément aux IFRS :

En millions d'euros	31/12/2019	31/12/2018
Chiffre d'affaires	**1 198**	**935**
Bénéfice net de l'exercice	- 52	- 73
Autres éléments du résultat global	240	77
TOTAL DU RÉSULTAT GLOBAL	**188**	**4**
Actifs non courants	4 312	4 133
Actifs courants	549	483
Passifs non courants	- 3 030	- 2 978
Passifs courants	- 644	- 639
TOTAL CAPITAUX PROPRES	**1 187**	**999**

Le tableau ci-dessous récapitule les informations financières de la société On Tower France, sur la base des états financiers les plus récents conformément aux IFRS :

En millions d'euros	31/12/2019
CHIFFRE D'AFFAIRES	**5**
Bénéfice net de l'exercice	2
Autres éléments du résultat global	0
TOTAL DU RÉSULTAT GLOBAL	**2**
Actifs non courants	2 007
Actifs courants	26
Passifs non courants	- 10
Passifs courants	- 17
TOTAL CAPITAUX PROPRES	**2 006**

Les comptes consolidés incluent des opérations effectuées par le Groupe dans le cadre normal de ses activités avec les entreprises associées et coentreprises. Ces transactions se font à des conditions normales de marché.

Il n'y a pas d'engagements hors bilan du Groupe relatifs aux sociétés dont les titres sont mis en équivalence.

NOTE 22 AUTRES ACTIFS FINANCIERS

La ventilation par nature des autres actifs financiers se présente comme suit :

En millions d'euros	31/12/2019	31/12/2018
Actif non courant :		
• Autres titres immobilisés	35	25
• Prêts, créances et autres actifs financiers	2	18
• Dépôts et cautionnements	24	7
TOTAL ACTIF NON COURANT	**61**	**50**
Actif courant :		
• Prêts et créances	2	6
TOTAL ACTIF COURANT	**2**	**6**
TOTAL AUTRES ACTIFS FINANCIERS	**63**	**56**

Les autres actifs financiers courants correspondent à la part des créances dont l'échéance est à moins d'un an et les actifs financiers non courants à la part des créances dont l'échéance est à plus d'un an.

La ventilation par destination des autres actifs financiers est la suivante :

En millions d'euros	31/12/2019	31/12/2018
• Actifs évalués à leur juste valeur en contrepartie au résultat net	18	22
• Actifs évalués à leur juste valeur en contrepartie des autres éléments du résultat global	35	25
• Actifs évalués au coût amorti	10	9
TOTAL DES AUTRES ACTIFS FINANCIERS	**63**	**56**

NJJ Tara a octroyé au Groupe une option d'achat (call option) exerçable en 2024 puis en 2025, portant sur 80 % de la participation de NJJ Tara dans NJJ Boru (soit 41 % de NJJ Boru, et indirectement, 26,3 % du capital d'Eir). L'option d'achat sera exerçable à un prix égal à la valeur de marché, déterminée par un expert indépendant, diminuée d'une décote de 12,5 %, mais comporte un prix plancher (floor), calculé sur la base d'un rendement annuel de 2 %.

L'option d'achat a été comptabilisée en « immobilisations financières » pour un montant de 16 millions d'euros dans les comptes consolidés du Groupe depuis le 31 décembre 2019 (cf.≈Note 21).

L'évolution des autres actifs financiers en valeur nette s'analyse comme suit :

En millions d'euros	31/12/2019	31/12/2018
Valeur nette en début exercice	56	37
Acquisitions	11	13
Ajustements de juste valeur	0	5
Remboursements	0	0
Incidence des variations de périmètre	0	16
Cessions	- 4	- 15
Dotations aux provisions	0	0
VALEUR NETTE EN FIN D'EXERCICE	**63**	**56**

Les autres acquisitions et remboursements des années 2018 et 2019 ont trait notamment aux mouvements affectant les dépôts ou cautionnements versés, ainsi qu'aux créances dont l'échéance est à plus d'un an.

NOTE 23 | STOCKS

Le détail des stocks est le suivant :

En millions d'euros	31/12/2019	31/12/2018
Matières premières	23	57
En cours		0
Produits finis	73	35
STOCKS EN VALEUR BRUTE	**96**	**92**
Provisions :		
sur matières premières	- 3	0
sur produits finis	- 7	- 2
TOTAL DES PROVISIONS	**- 10**	**- 2**
STOCKS EN VALEUR NETTE	**86**	**90**

La dépréciation des stocks de terminaux mobiles prend notamment en compte le stock endommagé non disponible à la vente, ainsi que les stocks de modèle de terminaux anciens qui ne sont plus commercialisés par le Groupe.

Les stocks de produits finis sont essentiellement dus au lancement de la nouvelle box Delta dont une partie (Player) est vendue à l'abonné.

NOTE 24 AUTRES ACTIFS

Le détail du poste autres actifs non courants est le suivant :

En millions d'euros	31/12/2019	31/12/2018
Actifs non courants :		
• Autres créances	64	32
TOTAL BRUT	**64**	**32**
Amortissements et provisions des autres créances	- 44	- 16
TOTAL DES AUTRES ACTIFS NON COURANTS	**20**	**- 16**

Les autres actifs non courants se rapportent uniquement à des actifs sur contrats (coûts d'acquisitions de clients) constatés conformément à IFRS 15.

Le détail du poste clients et autres débiteurs est le suivant :

En millions d'euros	31/12/2019	31/12/2018
Clients et autres actifs courants :		
Créances clients	643	769
Avances et acomptes	8	7
Créances fiscales (TVA)	399	191
Autres créances	72	54
Charges constatées d'avance	75	70
Total brut	1 197	1 091
Provisions sur clients	- 83	- 117
Provisions sur autres débiteurs	0	- 2
Total des autres actifs courants	1 114	972
Clients nets	560	652
Autres créances nettes	554	320

NOTE 25 TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

Le détail du poste « Trésorerie et équivalents de trésorerie » est le suivant :

	31/12/2019		31/12/2018	
En millions d'euros	Valeur au bilan	Juste valeur	Valeur au bilan	Juste valeur
OPCVM				
valeur nette	1 334	1 334	113	113
disponibilités (hors concours bancaires)	259	259	68	68
TOTAL VALEUR NETTE	**1 593**	**1 593**	**181**	**181**

La politique du Groupe iliad est d'investir dans des placements éligibles au classement en équivalents de trésorerie au regard de la norme IAS 7. Ainsi les placements du Groupe présentent les caractéristiques suivantes :

- placements à court terme ;
- placements très liquides ;
- placements facilement convertibles en un montant connu de trésorerie ;
- placements soumis à un risque négligeable de changement de valeur.

À ce titre, le Groupe iliad investit ses excédents de trésorerie dans les OPCVM monétaires relevant de la classification AMF « monétaire euro ».

NOTE 26 CRÉANCE ET DETTE LIÉES A L'OFFRE PUBLIQUE DE RACHAT D'ACTIONS PROPRES

Le 12 novembre 2019, la société iliad SA a déposé un projet d'OPRA auprès de l'AMF portant sur 11 666 666 actions propres en vue de la réduction du capital de la Société pour un montant brut maximum de 1,4 milliard d'euros.

L'AMF a rendu sa décision de conformité le 3 décembre 2019 et a apposé le visa n° 19-557 sur la note d'information. À l'issue de la période d'offre ouverte du 23 décembre 2019 au 13 janvier 2020, 11 666 666 ont été rachetées pour un montant brut total de 1 399 999 920 euros. Le règlement de l'OPRA est intervenu le 31 janvier 2020 et les actions rachetées dans le cadre de l'OPRA ont été annulées le 31 janvier 2020.

L'OPRA a été intégralement financée par une augmentation de capital de 11 666 666 actions, avec suppression du droit préférentiel de souscription par voie d'offre au public et avec délai de priorité de souscription en faveur des actionnaires. Le prospectus relatif à l'augmentation de capital (composé d'une note d'opération, d'un résumé et du document d'enregistrement universel) a été déposé le 17 janvier 2020 et a obtenu l'approbation de l'AMF sous le numéro 20-013. Au vu du certificat du dépositaire des fonds, le directeur général de la Société a, par sa décision du 29 janvier 2020, constaté la réalisation définitive de l'augmentation de Capital à hauteur de 11 666 666 actions nouvelles, dont 10 725 778 actions nouvelles souscrite par l'actionnaire majoritaire de la société, Monsieur Xavier Niel, par l'intermédiaire d'Holdco II, une société qu'il contrôle à 100 %.

Dès le 11 novembre 2019, l'actionnaire majoritaire de la Société, par l'intermédiaire d'Holdco II, s'était engagé à souscrire à l'intégralité de l'augmentation de capital en plaçant un ordre portant sur 100 % de son montant dans le cadre de l'offre au public, garantissant ainsi le succès de l'augmentation de Capital.

Cette double opération d'OPRA et d'augmentation de capital a permis à iliad de préserver sa capacité d'investissement et témoigne de la confiance de Xavier Niel dans les perspectives de croissance du groupe.

Cette double opération est sans impact sur le nombre d'action et montant du capital social de la Société.

En application de la norme IAS 32, compte tenu de l'existence d'un engagement ferme de rachat et d'un engagement ferme de garantie des actions à la date de clôture un passif et un actif de 1,4 milliard d'euros ont été reconnus.

NOTE 27 ACTIFS DÉTENUS EN VUE D'ÊTRE CÉDÉS

Le détail du poste « Actifs détenus en vue d'être cédés » est le suivant :

En millions d'euros	31/12/2019	31/12/2018
Immeubles destinés à la vente	13	15
Actifs à céder	550	0
TOTAL	**563**	**15**

Deux opérations importantes ont été initiées en 2019 et se poursuivront en 2020.

- Opération de cession de fibre en cofinancement

  La société IFT détient au 31/12/2019 les actifs de fibre en cofinancement du Groupe qui se trouvaient historiquement chez Free et Free Infrastructure. Le Groupe a cédé le 28 février 2020 une fraction majoritaire des actions IFT à un tiers extérieur au Groupe.

- Opération de cession des infrastructures passives du réseau mobile

  La société iliad Italia a cédé 80 % de ses infrastructures mobiles à Cellnex courant 2019, les 20 % restants seront cédés en 2020.

Au 31 décembre 2019, les actifs à céder se rapportent principalement à la finalisation des opérations ci-dessus ainsi qu'à la cession de sites mobiles en cours de construction dans le cadre du partenariat avec Cellnex.

D'autre part, dans le cadre de sa politique d'acquisition de locaux compatibles avec les contraintes inhérentes au déploiement du réseau de fibres FTTH, le Groupe iliad a procédé, lorsque cela était nécessaire, à l'acquisition d'immeubles dont seule une partie était destinée à être conservée pour les activités futures du Groupe, le surplus devant être cédé.

La fraction des immeubles destinés à être vendue est portée dans les actifs destinés à être cédés. Une filiale spécialisée est en charge du suivi de ces opérations.

Le résultat des opérations de cessions de ces immeubles, ainsi que l'impact des provisions relatives à ces actifs, est présenté au compte de résultat consolidé sur la ligne « Autres produits et charges opérationnels ».

NOTE 28 INFORMATION SUR LES CAPITAUX PROPRES

Capital

Toutes les options de souscription d'actions octroyées par le Groupe iliad sont exerçables.

Au cours de la période 2019, 33 130 options de souscriptions d'actions supplémentaires ont été levées, entraînant l'émission de 33 130 actions nouvelles.

Cette opération combinée à l'opération Up2Share a eu pour conséquence une augmentation du capital social de 70 K€.

Par ailleurs, l'annulation d'actions propres a entraîné une réduction de capital de 44 K€.

Le capital a ainsi été porté de 13 085 K€ à 13 110 K€ au 31 décembre 2019.

Au 31 décembre 2019, le Groupe iliad détient 771 542 actions propres.

À cette date, le capital social d'iliad se répartissait comme suit :

Actionnaires	Nombre d'actions	%
Dirigeants	33 316 649	56,31
Public	25 845 432	43,69
TOTAL	**59 162 081**	**100**

Dividendes

L'assemblée générale ordinaire des actionnaires de la société iliad réunie le 21 mai 2019 a décidé de procéder à la distribution d'un dividende de 0,90 € par action, soit un montant global de 53 230 K€.

Le dividende a été détaché de l'action le 24 juin 2019.

Le montant des résultats distribués en 2019 s'est élevé à :

- dividendes de l'année 2018 versés en 2019 : 53 230 K€ ;
- acomptes sur dividendes versés en 2019 : Néant.

Soit un total versé en 2019 de : 53 230 K€.

Le Conseil d'administration soumettra à l'assemblée générale ordinaire une proposition de distribution de dividendes à hauteur de 2,60 € par action existante.

Offre salariés

Le Conseil d'administration a, dans sa séance du 21 mai 2019, décidé de réaliser l'offre Up2Share réservée aux salariés du Groupe iliad adhérents d'un plan d'épargne Groupe ou plan d'épargne Groupe international, dont le principe avait été arrêté lors de sa décision du 10 décembre 2018, par l'augmentation de capital d'iliad S.A.

Cette offre à conduit à l'attribution de 283 396 actions nouvelles aux salariés du Groupe.

NOTE 29 PLANS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS ET ASSIMILÉS

Plans d'options de souscription d'actions

Les tableaux suivants résument les caractéristiques essentielles des différents plans d'options de souscription d'actions et assimilés approuvés au cours de l'année 2019 et des années antérieures et encore en cours à la date de clôture. La charge enregistrée au titre de ces plans est nulle tant pour 2018 que pour 2019.

Au 31 décembre 2019

Date de l'Assemblée	Date d'ouverture du plan	Prix de souscription	Options non exercées au 01/01/2019	Options octroyées en 2019	Options radiées en 2019	Options exercées en 2019	Options exerçables au 31/12/2019	Options non exerçables au 31/12/2019
iliad								
29/05/2008	30/08/2010	67,67	112 128	0	0	21 385	90 743	0
24/05/2011	07/11/2011	84,03	186 273	0	0	11 745	174 528	0

Au 31 décembre 2018

Date de l'Assemblée	Date d'ouverture du plan	Prix de souscription	Options non exercées au 01/01/2018	Options octroyées en 2018	Options radiées en 2018	Options exercées en 2018	Options exerçables au 31/12/2018	Options non exerçables au 31/12/2018
iliad								
29/05/2008	05/11/2008	53,79	43 899	0	200	43 699	0	0
29/05/2008	30/08/2010	67,67	130 615	0	0	18 487	112 128	0
24/05/2011	07/11/2011	84,03	223 374	0	0	37 101	186 273	0

Dates d'exercice des options

Les options consenties pourront être exercées de la façon suivante :

Date d'ouverture du plan	**Modalités d'exercice des options**
30-août-10	Options exerçables le 29 août 2014 pour 30 % des options et le 29 août 2015 pour 70 % des options
7 novembre 2011	Options exerçables le 6 novembre 2016

Attributions gratuites d'actions

Free Mobile

Free Mobile a mis en place, suite à l'autorisation de l'associé unique de mai 2010, un plan d'attribution gratuite d'actions portant sur un maximum de 5 % de son capital social.

Au cours des exercices 2010 et 2011, une attribution globale représentant 5 % du capital de Free Mobile a été allouée à 23 salariés de la société et dirigeants. Ce plan prévoit une clause optionnelle de liquidité, exerçable à compter du 1er juillet 2019, en numéraire ou en titres iliad dont le prix serait fixé à dire d'expert indépendant.

Le 14 juin 2019, le Conseil d'administration de la Société, après examen des recommandations du comité des rémunérations, a autorisé la mise en œuvre de la liquidité des actions Free Mobile prévue par le pacte d'actionnaires signé en 2010, par l'exercice de la promesse de vente des actions stipulée au profit de la Société.

Conformément au pacte, la liquidité a été réalisée exclusivement en titres iliad et la valorisation des actions Free Mobile a été effectuée par un expert indépendant sur la base d'une approche multicritères (multiple d'Ebitda, Ebitda-Capex...). Le Conseil d'administration a nommé, sur recommandation des administrateurs indépendants, un second cabinet d'expert afin d'apporter un degré de confort supplémentaire aux actionnaires d'iliad. La valeur des actions Free Mobile ressort à 11,7 euros et la parité d'échange est de 8,9 actions Free Mobile pour une action de la Société. iliad a ainsi échangé, courant juillet 2019, les actions Free Mobile contre 954 046 actions de la société aux salariés et mandataires sociaux concernés. À l'issue de cette transaction, iliad détient 99,62 % de Free Mobile.

La charge enregistrée au titre de ces plans s'élève à 508 K€ pour l'exercice 2018 et à 349 K€ pour l'exercice 2019.

iliad

iliad a mis en place, suite à l'autorisation de l'assemblée générale du 19 mai 2016, un plan d'attribution gratuite d'actions portant sur un maximum de 0,5 % du capital social.

Au cours de l'exercice 2017, une attribution globale représentant 0,5 % du capital d'iliad a été allouée à 61 salariés du Groupe ou dirigeants.

Pour chaque bénéficiaire, cette attribution est répartie en quatre tranches inégales, exerçables entre 2020 et 2023, sous réserve du respect de conditions de présence et conditions de performances associées à chacune des périodes d'acquisitions :

- 30/10/2020 : acquisition de 40 % des actions gratuites allouées si la marge d'Ebitda France (hors vente d'équipements) pour l'exercice clos le 31/12/2019 est supérieure à la marge d'Ebitda France pour l'exercice clos le 31/12/2017 ;
- 30/10/2021 : acquisition de 10 % des actions gratuites allouées si la marge d'Ebitda France (hors vente d'équipements) pour l'exercice clos le 31/12/2020 devra être supérieur à 40 % ;
- 30/10/2022 : acquisition de 10 % des actions gratuites allouées si le nombre total d'abonnés fibre est supérieur à 1,7 million à la date du 01/10/2022 ;
- 30/10/2023 : acquisition de 40 % des actions gratuites allouées si le nombre total d'abonnés fibre est supérieur à 2,5 millions à la date du 01/10/2023.

La charge enregistrée au titre de ce plan s'élève à 10 877 K€ pour chacun des exercices 2018 et 2019.

iliad a mis en place, suite à l'autorisation de l'assemblée générale du 16 mai 2018, un plan d'attribution gratuite d'actions portant sur un maximum de 1 % du capital social.

Au cours de l'exercice 2018, une première attribution globale représentant 0,5 % du capital d'iliad a été allouée à 122 salariés du Groupe ou dirigeants.

Pour chaque bénéficiaire, cette attribution est répartie en quatre tranches égales, exerçables entre 2021 et 2024, sous réserve du respect de conditions de présence et conditions de performances associées à chacune des périodes d'acquisitions :

- 30/09/2021 : Tranche 1 pour laquelle la période d'acquisition se termine le 30 septembre 2021 :
  - pour 50 % des AGA, le ratio Ebitda – Capex en France (hors activités B2B) devra être supérieur à 1 milliard d'euros au 31/12/2020,
  - pour 50 % des AGA, la marge d'Ebitda France (hors vente d'équipements) pour l'exercice clos le 31/12/2020 devra être supérieure à 40 % ;
- 30/09/2022 : Tranche 2 pour laquelle la période d'acquisition se termine le 30 septembre 2022 : la marge d'Ebitda France (hors vente d'équipements) au 31/12/2021 devra être supérieure à la marge d'Ebitda France (hors vente d'équipements) au 31/12/2020 ;
- 30/09/2023 : Tranche 3 pour laquelle la période d'acquisition se termine le 30 septembre 2023 :
  - pour 50 % des AGA, le nombre d'abonnés fibre France devra être supérieur à 3 millions au 1er septembre 2023,
  - pour 50 % des AGA, le nombre d'abonnés mobile Italie devra être supérieur à 6 millions au 1er septembre 2023 ;
- 30/09/2024 : Tranche 4 pour laquelle la période d'acquisition se termine le 30 septembre 2024 :
  - pour 50 % des AGA, le nombre d'abonnés fibre France devra être supérieur à 3,5 millions au 1er septembre 2024,
  - pour 50 % des AGA, le chiffre d'affaires des activités du Groupe en Italie devra être supérieur à 500 millions au 30 juin 2024.

La charge enregistrée au titre de ce plan s'est élevée à 368 K€ en 2018 et à 6 687 K€ en 2019.

Au cours de l'exercice 2019, une seconde attribution globale représentant près de 0,5 % du capital d'iliad a été allouée à 184 salariés du Groupe ou dirigeants.

Pour chaque bénéficiaire, cette attribution est répartie en trois tranches inégales, exerçables entre 2021 et 2023, sous réserve du respect de conditions de présence et conditions de performances associées à chacune des périodes d'acquisitions :

- 30/11/2021 : Tranche 1, représentant 30 % des actions gratuites allouées, pour laquelle la période d'acquisition se termine le 30 novembre 2021 : la différence entre l'EBITDAaL et le CAPEX (hors fréquences) du groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2020 est au moins égale à la différence entre l'EBITDAaL et le CAPEX (hors fréquences) du groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 ;
- 30/11/2022 : Tranche 2 représentant 40 % des actions gratuites allouées, pour laquelle la période d'acquisition se termine le 30 novembre 2022 :
  - pour 50 % des AGA, le nombre d'abonnés fibre devra être supérieur ou égal à 3 millions au 30 juin 2022,
  - pour 50 % des AGA, la marge d'EBITDAaL du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2021 devra être supérieure ou égale à la marge d'EBITDAaL du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 ;
- 30/11/2023 : Tranche 3 représentant 30 % des actions gratuites allouées, pour laquelle la période d'acquisition se termine le 30 novembre 2023 : le nombre d'abonnés fibre devra être supérieur ou égal à 3,7 millions au 30 juin 2023.

La charge enregistrée au titre de ce plan s'est élevée à 875 K€ en 2019.

iliad Italia

iliad Holding S.p.A a mis en place, suite à l'autorisation de l'administrateur du 16 juillet 2018, un plan d'attribution gratuite d'actions portant sur un maximum de 2,7 % du capital social de sa filiale la société iliad Italia et a arrêté la liste des bénéficiaires.

L'attribution globale définitive représente 2,5 % du capital d'iliad Italia et a été allouée courant 2018 à 53 salariés italiens ou français du Groupe (dont un dirigeant italien).

Une attribution complémentaire d'environ 0,15 % de capital a été allouée courant 2019 à 13 salariés italiens du Groupe.

Pour chaque bénéficiaire, les actions sont acquises au terme d'une période de deux ans, sous réserve du respect de conditions de présence. Les titres reçus seront soumis à une période d'incessibilité de cinq ans à l'issue de laquelle le plan prévoit une clause optionnelle de liquidité en titres iliad ou à défaut en numéraire. Dans cette hypothèse, le prix des titres iliad Italia sera fixé à dire d'expert indépendant.

La charge enregistrée au titre de ce plan s'est élevée à 683 K€ en 2018 et à 2 787 K€ en 2019.

NOTE 30 | PROVISIONS

Les provisions comptabilisées au 31 décembre 2019 sont destinées à faire face à des risques commerciaux, à des procédures contentieuses, à des risques de rappels d'impôts, à des coûts liés au personnel et à des charges sur contrats à long terme devenus onéreux.

Le détail des provisions est le suivant :

En millions d'euros	31/12/2019	31/12/2018
Provisions « non courantes »		
Provisions pour risques	0	0
Provisions pour charges	164	2
TOTAL DES PROVISIONS « NON COURANTES »	**164**	**2**
Provisions « courantes »		
Provisions pour risques	51	34
Provisions pour charges	105	1
TOTAL DES PROVISIONS « COURANTES »	**156**	**35**
TOTAL DES PROVISIONS	**320**	**37**

Les provisions sont considérées « non courantes » lorsque le Groupe iliad s'attend à les utiliser dans un délai excédant les douze mois suivants la date de clôture. Elles sont considérées comme « courantes » dans les autres cas.

Les provisions pour risques et charges ont évolué de la façon suivante au cours de l'année 2019 :

En millions d'euros	Valeur au 31/12/2018	Augmentations 2019 (dotations)	Diminutions 2019 (reprises provisions utilisées)	Diminutions 2019 (reprises provisions non utilisées)	Changements de périmètre	Autres variations	Valeur au 31/12/2019
Provisions pour risques	34	21	- 4	- 1	0	1	51
Provisions pour charges	3	252	0	0	0	14	269
TOTAL	**37**	**273**	**- 4**	**- 1**	**0**	**15**	**320**

Les augmentations de l'exercice comprennent notamment l'impact des dépréciations se rapportant à des contrats à long terme devenus onéreux suite à des repositionnements ou à des changements intervenus dans les paramètres économiques ou dans les conditions de marché existant lors de leur signature.

Les provisions pour risques et charges ont évolué de la façon suivante au cours de l'année 2018 :

En millions d'euros	Valeur au 31/12/2017	Augmentations 2018 (dotations)	Diminutions 2018 (reprises provisions utilisées)	Diminutions 2018 (reprises provisions non utilisées)	Changements de périmètre	Autres variations	Valeur au 31/12/2019
Provisions pour risques	43	11	- 3	- 17	0	0	34
Provisions pour charges	1	0	0	0	0	2	3
TOTAL	**44**	**11**	**- 3**	**- 17**	**0**	**2**	**37**

NOTE 31 PASSIFS FINANCIERS

Les passifs financiers s'analysent comme suit :

En millions d'euros	31/12/2019	31/12/2018
Emprunts bancaires	1 079	934
Emprunts obligataires	2 438	2 434
Emprunts relatifs aux locations-financement	0	38
Autres dettes financières	1	1
TOTAL PASSIFS FINANCIERS NON COURANTS	**3 518**	**3 407**
Emprunts bancaires et titres négociables à court terme	1 665	715
Emprunts relatifs aux locations- financement	0	23
Concours bancaires	3	7
Instruments de couverture de flux de trésorerie	0	0
Autres dettes financières	17	12
TOTAL PASSIFS FINANCIERS COURANTS	**1 685**	**757**
TOTAL	**5 203**	**4 164**

Les passifs financiers courants correspondent à la part des dettes financières dont l'échéance contractuelle ou anticipée est à moins d'un an, et les passifs financiers non courants à la part des dettes financières dont l'échéance contractuelle est à plus d'un an.

Les dettes financières du Groupe sont libellées en Euros.

Le tableau ci-après résume les mouvements ayant affecté le poste des dettes financières :

En millions d'euros	31/12/2019	31/12/2018
Solde au 1er janvier 2019	**4 164**	**2 665**
Effet de l'application d'IFRS 16	- 60	
Solde au 1er janvier 2019 après prise en compte de l'effet d'IFRS 16	**4 104**	
Nouveaux emprunts (1)	1 135	1 567
Remboursements d'emprunts (2)	- 68	- 86
Variation des concours bancaires	- 5	6
Incidences des couvertures de flux de trésorerie	0	0
Variation de périmètre	23	0
Autres	13	12
TOTAL DES DETTES À LA CLÔTURE	**5 203**	**4 164**
(1) Dont nouveaux emprunts hors crédits-baux		1 528
(2) Dont remboursement de crédits-baux		- 29

Description des caractéristiques des principaux emprunts obligataires au 31/12/2019

Le 1er décembre 2015, le Groupe iliad a procédé à l'émission d'un emprunt obligataire pour un montant de 650 millions d'euros et présentant un coupon annuel de 2,125 %. Cette obligation est remboursable au pair à échéance le 5 décembre 2022.

Le 10 octobre 2017, le Groupe iliad a procédé à l'émission d'un emprunt obligataire pour un montant de 650 millions d'euros et présentant un coupon annuel de 1,500 %. Cette obligation est remboursable au pair à échéance le 14 octobre 2024.

Le 23 avril 2018, le Groupe iliad a procédé à l'émission d'un emprunt obligataire pour un montant total de 1 150 millions d'euros. L'émission a été réalisée en deux tranches :

- une première tranche de 500 millions d'euros présentant un coupon annuel de 0,625 % et remboursable au pair à échéance le 25 novembre 2021 ;
- une seconde tranche de 650 millions d'euros présentant un coupon annuel de 1,875 % et remboursable au pair à échéance le 25 avril 2025.

Garanties données

Aucune garantie particulière n'a été consentie par le Groupe iliad en contrepartie des concours bancaires ou des emprunts bancaires existants.

Description des caractéristiques des principaux contrats d'emprunts bancaires en cours au 31 décembre 2019

Crédit syndiqué revolving de 1 650 millions d'euros

Le Groupe iliad bénéficie d'une ligne de crédit syndiqué revolving de 1 650 millions d'euros auprès de banques françaises et internationales, extensible jusqu'à 2025 suite à sa renégociation le 16 juillet 2018. Par ailleurs, ce contrat de crédit a été amendé le 12 février 2019.

Le taux d'intérêt applicable sur ce crédit est fondé sur l'Euribor de la période, augmenté d'une marge pouvant varier en fonction du niveau du levier financier du Groupe entre 0,250 % et 1,200 % par an.

Cette ligne n'est pas utilisée au 31 décembre 2019.

Les « *covenants* » financiers octroyés sont décrits en Note 35.

Term Loan de 500 millions d'euros

Le Groupe iliad dispose d'un crédit à terme de 500 millions d'euros auprès de banques françaises et internationales. Ce prêt a une maturité finale à 2023, suite à sa renégociation le 16 juillet 2018. Par ailleurs, le contrat du crédit a été amendé le 12 février 2019.

Le taux d'intérêt applicable sur ce crédit est fondé sur l'Euribor de la période, augmenté d'une marge pouvant varier en fonction du niveau du levier financier du Groupe entre 0,700 % et 1,500 %.

Cette ligne est entièrement utilisée au 31 décembre 2019, mais a fait l'objet d'un remboursement anticipé intégral le 9 janvier 2020.

Les « *covenants* » financiers octroyés sont décrits en Note 35.

Emprunts auprès de la Banque Européenne d'Investissement (BEI)

Dans le cadre du déploiement de ses réseaux ADSL et FTTH, le Groupe iliad a obtenu en 2010 le soutien de la BEI à travers la mise en place d'une ligne de 150 millions d'euros. Cette ligne amortissable présente une maturité finale en 2020.

Fin août 2012, un nouvel emprunt de 200 millions d'euros a été mis en place pour le déploiement des réseaux fixes de nouvelle génération. Cette ligne amortissable présente une maturité finale en 2022, mais a fait l'objet d'un remboursement anticipé intégral le 28 février 2020.

Le 8 décembre 2016, un nouvel emprunt de 200 millions d'euros a été mis en place pour le déploiement des réseaux de fibre optique. Cette ligne amortissable à compter de 2020 présente une maturité finale en 2030.

Le 17 décembre 2018, un nouvel emprunt de 300 millions d'euros a été mis en place pour le déploiement des réseaux de fibre optique.

Toutes ces lignes de crédit sont totalement utilisées au 31 décembre 2019. Le Groupe a procédé début 2020 à un remboursement anticipé d'une partie de ces lignes de crédit à hauteur de 83 millions d'euros.

Par ailleurs l'ensemble des contrats de ces crédits a été amendé le 22 février 2019.

Les « *covenants* » financiers octroyés sont décrits en Note 35.

Lignes bilatérales avec KFW IPEX-Bank

Le 13 décembre 2017, dans le cadre du déploiement de son réseau FTTH, le Groupe iliad a obtenu le soutien de KFW IPEX-Bank à travers la mise en place d'une ligne de crédit de 90 millions d'euros. Cette ligne, sous forme de prêt amortissable, a une maturité finale de 11 ans. Par ailleurs, le contrat du crédit a été amendé le 15 février 2019. Cette ligne est totalement utilisée au 31 décembre 2019.

Le 26 avril 2019, un nouvel emprunt de 150 millions d'euros a été mis en place pour le déploiement des réseaux fixes et mobiles en France et en Italie. Cette ligne amortissable présente une maturité finale en 2031. Cette ligne de crédit est non utilisée au 31 décembre 2019, et reste disponible jusqu'au 26 avril 2021.

Le taux d'intérêt applicable sur ces crédits est fondé sur l'Euribor de la période, augmenté d'une marge pouvant varier en fonction du niveau de levier financier du Groupe, soit entre 0,90 % et 1,20 % par an.

Les « *covenants* » financiers octroyés sont décrits en Note 35.

Ligne bilatérale de 50 millions d'euros avec un établissement bancaire

Le 29 novembre 2018, le Groupe iliad a souscrit une ligne de crédit bilatérale de 50 millions d'euros auprès d'un établissement bancaire, pour accompagner le Groupe dans ses besoins de financements généraux. Cette ligne, sous forme de prêt in fine, a une maturité finale de 5 ans. Par ailleurs, le contrat du crédit a été amendé le 4 mars 2019.

Le taux d'intérêt applicable sur ce crédit est fondé sur l'Euribor de la période, augmenté d'une marge pouvant varier en fonction du niveau de levier financier du Groupe, soit entre 0,70 % et 1,50 % par an, suite à l'amendement du 4 mars 2019. Ce financement est entièrement utilisé au 31 décembre 2019, mais a fait l'objet d'un remboursement anticipé intégral le 27 janvier 2020.

Les « *covenants* » financiers octroyés sont décrits en Note 35.

Schuldscheindarlehen (placement privé de droit allemand auprès d'investisseurs institutionnels)

Le 22 mai 2019, le Groupe iliad a émis un *Schuldscheindarlehen* d'un montant total de 500 millions d'euros comprenant :

- trois tranches fixes d'un montant total de 175 millions d'euros avec des taux de 1,400 %, 1,845 % et 2,038 % et remboursables in fine respectivement aux échéances 22 mai 2023, 22 mai 2026 et 24 mai 2027 ;
- trois tranches variables d'un montant total de 325 millions d'euros avec des marges de 1,40 %, 1,70 % et 1,80 % et remboursables in fine respectivement aux échéances 22 mai 2023, 22 mai 2026 et 24 mai 2027.

Programme de titres négociables à court et moyen terme

Programme NEU CP (< 1 an) de 1 milliard d'euros

Depuis le 1er semestre 2012, et dans une perspective de diversification de ses sources et de ses maturités de financement, le Groupe iliad dispose d'un programme de Neu CP (anciennement billets de trésorerie).

Initialement de 500 millions d'euros, le programme est passé à 800 millions d'euros en 2015, à 1 000 millions d'euros début 2017, au moment des renouvellements annuels, puis à 1 400 millions d'euros par amendement le 16 septembre 2019.

Au 31 décembre 2019, cette ligne était utilisée à hauteur de 995 millions d'euros.

Ventilation de l'endettement financier

L'endettement financier après couverture à la clôture de chaque période peut se ventiler comme suit :

En millions d'euros	31/12/2019	31/12/2018
Endettement à taux fixe	3 245	2 874
Endettement à taux variable	1 957	1 290
TOTAL DES DETTES À LA CLÔTURE	**5 203**	**4 164**

Ventilation par échéance des engagements fermes de financement

Le tableau suivant présente l'analyse par nature et par échéance contractuelle ou anticipée de l'endettement financier au 31 décembre 2019 :

En millions d'euros	À moins d'1 an	À plus d'1 an et à moins de 5 ans	À plus de 5 ans	Total
Emprunts bancaires	670	524	555	1 749
Emprunts obligataires	0	1 138	1 300	2 438
Titres négociables à court et moyen terme	995	0	0	995
Concours bancaires	3	0	0	3
Autres	17	0	1	18
TOTAL ENDETTEMENT FINANCIER	**1 685**	**1 662**	**1 856**	**5 203**
Dettes fournisseurs	1 172	1 247	57	2 476
TOTAL ENGAGEMENTS FERMES DE FINANCEMENT	**2 857**	**2 909**	**1 913**	**7 679**

NOTE 32 | FOURNISSEURS ET AUTRES CRÉDITEURS

Le détail des fournisseurs et autres créditeurs est le suivant :

En millions d'euros	31/12/2019	31/12/2018
Autres passifs non courants :		
Dettes fournisseurs	1 304	1 544
Dettes fiscales et sociales	29	19
Autres dettes	0	0
TOTAL AUTRES PASSIFS NON COURANTS	**1 333**	**1 563**
Fournisseurs et autres créditeurs :		
Dettes fournisseurs	1 172	1 474
Avances et acomptes	113	6
Dettes fiscales et sociales	410	290
Autres dettes	39	22
Produits constatés d'avance	120	88
TOTAL DES FOURNISSEURS ET AUTRES CRÉDITEURS COURANTS	**1 854**	**1 880**
TOTAL	**3 187**	**3 443**

La ventilation des fournisseurs est la suivante :

En millions d'euros	31/12/2019	31/12/2018
Fournisseurs de biens et services	664	712
Fournisseurs d'immobilisations	1 812	2 306
TOTAL	**2 476**	**3 018**

NOTE 33 TRANSACTIONS ENTRE PARTIES LIÉES

Les seules transactions avec des parties liées concernent les dirigeants.

Transactions avec les principaux dirigeants

- personnes concernées

La direction du Groupe comprend les membres du Conseil d'administration de la société iliad et les membres du comité de direction, constitué conformément à IAS 24 de personnes ayant directement ou indirectement l'autorité et la responsabilité de la planification, de la direction et du contrôle des activités du Groupe iliad .

- la rémunération des onze principaux dirigeants peut se ventiler comme suit

En millions d'euros	31/12/2019	31/12/2018
• Rémunération totale	3	3
• Paiements en actions ou assimilés	10	6
TOTAL	**13**	**9**

Aucun passif ne figure au bilan au titre de rémunérations des dirigeants.

Impact des attributions gratuites d'actions Free Mobile existantes à émettre

Free Mobile a mis en place, suite à l'autorisation de l'associé unique de mai 2010, un plan d'attribution gratuite d'actions portant sur un maximum de 5 % de son capital social.

Au cours des exercices 2010 et 2011, une attribution globale représentant 5 % du capital de Free Mobile a été allouée à 23 salariés de la société et dirigeants. Ce plan prévoit une clause optionnelle de liquidité en numéraire ou en titres iliad dont le prix serait fixé à dire d'expert indépendant. Un premier mécanisme de liquidité partielle a été autorisé courant 2015.

Le 9 mars 2016, le Conseil d'administration de la société iliad a décidé d'autoriser un second mécanisme de liquidité partielle en numéraire au profit des salariés et mandataires sociaux de la société Free Mobile, ayant bénéficié des plans d'attributions gratuites d'actions. Ce mécanisme a porté au maximum sur 10 % des actions initialement attribuées qu'ils détenaient. Le prix unitaire de l'action a été fixé par un expert indépendant.

Le 6 mars 2017, le Conseil d'administration de la société iliad a décidé d'autoriser un nouveau mécanisme de liquidité partielle en numéraire au profit des salariés et mandataires sociaux de la société Free Mobile, ayant bénéficié des plans d'attributions gratuites d'actions. Ce mécanisme a porté au maximum sur 12,5 % des actions initialement attribuées qu'ils détenaient. Le prix unitaire de l'action a été fixé par un expert indépendant.

Les 12 mars et 14 mai 2018, le Conseil d'administration de la société iliad a décidé d'autoriser de nouveaux mécanismes de liquidité partielle en numéraire au profit des salariés et mandataires sociaux de la société Free Mobile, ayant bénéficié des plans d'attributions gratuites d'actions. Ces mécanismes ont porté globalement au maximum sur 30 % des actions initialement attribuées qu'ils détenaient. Le prix unitaire de l'action a été fixé à chaque fois par un expert indépendant.

Le 14 juin 2019, le Conseil d'administration de la Société, après examen des recommandations du comité des rémunérations, a autorisé la mise en œuvre de la liquidité des actions Free Mobile prévue par le pacte d'actionnaires signé en 2010, par l'exercice de la promesse de vente des actions stipulée au profit de la Société.

Conformément au pacte, la liquidité a été réalisée exclusivement en titres iliad et la valorisation des actions Free Mobile a été effectuée par un expert indépendant sur la base d'une approche multicritère (multiple d'Ebitda, Ebitda-Capex...). Le Conseil d'administration a nommé, sur recommandation des administrateurs indépendants, un second cabinet d'expert afin d'apporter un degré de confort supplémentaire aux actionnaires d'iliad. La valeur des actions Free Mobile ressort à 11,7 euros et la parité d'échange est de 8,9 actions Free Mobile pour une action de la Société. iliad a ainsi échangé, courant juillet, les actions Free Mobile contre 954 046 actions de la société aux salariés et mandataires sociaux concernés. À l'issue de cette transaction, iliad détient 99,62 % de Free Mobile.

Impact des attributions gratuites d'actions iliad

Plan 2017

iliad a mis en place, suite à l'autorisation de l'assemblée générale du 19 mai 2016, un plan d'attribution gratuite d'actions portant sur un maximum de 0,5 % du capital social.

Au cours de l'exercice 2017, une attribution globale représentant 0,5 % du capital d'iliad a été allouée à 61 salariés du Groupe ou dirigeants.

Pour chaque bénéficiaire, cette attribution est répartie en quatre tranches inégales, exerçables entre 2020 et 2023, sous réserve du respect de conditions de présence et conditions de performances.

Plan 2018

iliad a mis en place, suite à l'autorisation de l'assemblée générale du 16 mai 2018, un plan d'attribution gratuite d'actions portant sur un maximum de 1 % du capital social.

Au cours de l'exercice 2018, une attribution globale représentant 0,5 % du capital d'iliad a été allouée à 122 salariés du Groupe ou dirigeants.

Pour chaque bénéficiaire, cette attribution est répartie en quatre tranches égales, exerçables entre 2021 et 2024, sous réserve du respect de conditions de présence et conditions de performances associées à chacune des périodes d'acquisitions.

Plan 2019

Au cours de l'exercice 2019, une attribution globale représentant près de 0,5 % du capital d'iliad a été allouée à 184 salariés du Groupe ou dirigeants.

Pour chaque bénéficiaire, cette attribution est répartie en trois tranches inégales, exerçables entre 2021 et 2023, sous réserve du respect de conditions de présence et conditions de performances associées à chacune des périodes d'acquisitions.

Offre salariés

Le Conseil d'administration a, dans sa séance du 21 mai 2019, décidé de réaliser l'offre Up2Share réservée aux salariés du Groupe iliad adhérents d'un plan d'épargne Groupe ou plan d'épargne Groupe International, dont le principe avait été arrêté lors de sa décision du 10 décembre 2018, par l'augmentation de capital d'iliad S.A.

Cette offre à conduit à l'attribution de 283 396 actions nouvelles aux salariés du Groupe à des conditions préférentielles.

Impact des attributions gratuites d'actions iliad Italia

iliad Holding S.p.A a mis en place, suite à l'autorisation de l'administrateur du 16 juillet 2018, un plan d'attribution gratuite d'actions portant sur un maximum de 2,7 % du capital social de sa filiale la société iliad Italia et a arrêté la liste des bénéficiaires.

Une première attribution globale définitive représentant 2,5 % du capital d'iliad Italia a été allouée courant 2018 à 53 salariés italiens ou français du Groupe (dont un dirigeant italien).

Une attribution complémentaire d'environ 0,15 % de capital a été allouée courant 2019 à 13 salariés italiens du Groupe.

Pour chaque bénéficiaire, les actions sont acquises au terme d'une période de deux ans, sous réserve du respect de conditions de présence. Les titres reçus seront soumis à une période d'incessibilité de cinq ans à l'issue de laquelle le plan prévoit une clause optionnelle de liquidité en titres iliad ou à défaut en numéraire. Dans cette hypothèse, le prix des titres iliad Italia sera fixé à dire d'expert indépendant.

La charge enregistrée au titre de ce plan s'est élevée à 683 K€ en 2018 et à 2 787 K€ en 2019.

Transaction avec On Tower France

Dans le cadre du partenariat stratégique du Groupe iliad avec le groupe Cellnex concernant ses activités d'infrastructures passives de télécommunications mobiles en France et en Italie finalisé décrit dans la Note 11, la société On Tower France fournit depuis décembre 2019 pour le Groupe iliad des prestations d'accueil sur des infrastructures passives de télécommunications en France. Le partenariat prévoit également la construction de nouveaux sites qui seront vendus par le Groupe iliad à On Tower France. Au 31 décembre 2019, le Groupe iliad détient 30 % des titres de On Tower France (cf. Note 21).

Transaction avec NJJ Boru

Le Groupe iliad réalise des prestations diverses pour le compte de la société NJJ Boru (détenue à 49 % par le Groupe iliad), maison mère de la société EIR. Le montant reconnu au titre de ces prestations en chiffre d'affaires au titre de l'exercice 2019 s'est élevé à 2 850 K€.

Transaction avec Monaco Telecom

Le Groupe iliad a signé un protocole d'accord avec la société Monaco Telecom, société monégasque contrôlée par une partie liée au Groupe iliad, pour louer des sites sur lesquels sont installés des équipements du Groupe. Le montant facturé par Monaco Telecom au 31 décembre 2019 au titre de la mise à disposition de ces sites s'élève à 1 625 K€.

Transaction avec Salt Mobile

Free Mobile réalise des prestations techniques pour le compte de la société SALT, société suisse contrôlée par une partie liée au Groupe iliad. Le montant reconnu en chiffre d'affaires au titre de l'exercice 2019 s'est élevé à 1 750 K€.

NOTE 34 INSTRUMENTS FINANCIERS

Réconciliation par classe et par catégorie comptable

Les instruments dérivés sont évalués à la juste valeur et classés selon le niveau 2 de la hiérarchie définie par IFRS 13.

Les disponibilités et les valeurs mobilières de placement sont évaluées à la juste valeur et classées selon le niveau 1 de la hiérarchie définie par IFRS 13.

En millions d'euros	Actifs évalués à la juste valeur par résultat	Actifs évalués à la juste valeur par le résultat global	Actifs au coût amorti	Passifs au coût amorti	Valeur comptable au bilan	Juste valeur
Au 31 décembre 2019 :						
Disponibilités	259				259	259
Valeurs mobilières de placement	1 334				1 334	1 334
Clients			560		560	560
Autres débiteurs			554		554	554
Autres actifs financiers courants	2		0		2	2
Autres actifs financiers non courants	16	35	10		61	61
Passifs financiers non courants				- 3 518	- 3 518	- 3 518
Passifs financiers courants				- 1 685	- 1 685	- 1 685
Autres passifs non courants				- 1 333	- 1 333	- 1 333
Autres passifs courants				- 1 854	- 1 854	- 1 854
VALEUR COMPTABLE DES CATÉGORIES	**1 611**	**35**	**1 124**	**- 8 390**	**- 5 620**	**- 5 620**

En millions d'euros	Actifs évalués à la juste valeur par résultat	Actifs évalués à la juste valeur par le résultat global	Actifs au coût amorti	Passifs au coût amorti	Valeur comptable au bilan	Juste valeur
Au 31 décembre 2018 :						
Disponibilités	68				68	68
Valeurs mobilières de placement	113				113	113
Clients			652		652	652
Autres débiteurs			320		320	320
Autres actifs financiers courants			0		0	0
Autres actifs financiers non courants	22	25	9		56	56
Passifs financiers non courants				- 3 407	- 3 407	- 3 407
Passifs financiers courants				- 757	- 757	- 757
Autres passifs non courants				- 1 563	- 1 563	- 1 563
Autres passifs courants				- 1 880	- 1 880	- 1 880
VALEUR COMPTABLE DES CATÉGORIES	**203**	**25**	**981**	**- 7 607**	**- 6 398**	**- 6 398**

Les principales méthodes d'évaluation et composantes de chacune des catégories d'instruments financiers sont les suivantes :

- les actifs comptabilisés à leur juste valeur par le compte de résultat, comprennent principalement les composantes de la trésorerie lesquelles sont évalués par référence à un cours coté sur un marché actif, si ce dernier existe ;
- les actifs comptabilisés à la juste valeur par le biais du résultat global comprennent principalement les titres immobilisés ;
- les créances au coût amorti comprennent principalement les prêts, les dépôts et cautions, les créances clients et certaines autres créances diverses courantes ;
- les dettes au coût amorti, calculé selon la méthode du taux d'intérêt effectif, sont essentiellement constituées des dettes financières, des dettes fournisseurs et d'autres dettes diverses courantes et non courantes ;
- les instruments dérivés sont comptabilisés à leur juste valeur, soit directement par le compte de résultat, soit dans les capitaux propres selon la méthode de la comptabilité de couverture.

La juste valeur des actifs et des passifs financiers est déterminée essentiellement comme suit :

- la juste valeur des créances clients, des dettes fournisseurs ainsi que des autres créances et dettes diverses courantes est assimilée à la valeur au bilan compte tenu de leurs échéances très courtes de paiement ;
- la juste valeur des emprunts obligataires est estimée à chaque clôture ;
- la juste valeur des dettes liées aux contrats de location-financement est assimilée à la valeur au bilan compte tenu de la diversité de leurs formes et de leurs échéances.

NOTE 35 | GESTION DES RISQUES FINANCIERS

Risque de marché

Risque de change

Le Groupe iliad acquiert à l'international un certain nombre de biens et de prestations. Il est de ce fait exposé aux risques de change provenant de ces achats en monnaie étrangère, principalement en US Dollar, dans la mesure où la monnaie fonctionnelle du Groupe est l'euro.

Les achats futurs libellés en US Dollar effectués par le Groupe font l'objet de prévisions détaillées dans le cadre du processus budgétaire, et sont régulièrement couverts par ce dernier dans la limite d'un horizon qui n'excède pas un an et demi.

Le Groupe iliad a choisi de couvrir son exposition aux fluctuations de devises en ayant recours à des achats à terme de devises et à des achats d'options afin de se garantir un cours plancher.

En conséquence, l'exposition résiduelle du Groupe après couverture du risque de change sur ses opérations commerciales en US Dollar est peu significative sur l'exercice en cours.

Au 31 décembre 2019, ces opérations financières de change en cours sont qualifiées de couvertures de flux de trésorerie futurs selon la norme IFRS 9.

Le résultat du Groupe au 31 décembre 2019 est impacté à hauteur de (2 642) K€ au titre des couvertures de change.

Les capitaux propres ont par ailleurs été impactés à hauteur de (2 221) K€ au titre de ces couvertures.

Risque de taux

Compte tenu de la part significative des financements à taux fixes (emprunt obligataire et lignes BEI), le Groupe iliad n'a pas jugé nécessaire la mise en place de contrats de couvertures de taux.

Le Groupe n'est pas exposé à un risque de taux sur les financements réalisés dans le cadre de contrats de crédits-baux, ces contrats étant principalement à taux fixe.

Compte tenu des différents contrats à taux fixe, l'endettement financier à moyen et long terme du Groupe est quasiment intégralement couvert.

Le Groupe n'a aucun actif financier significatif (obligations, bons du trésor, autres titres de créances négociables, prêts et avances), ni aucun engagement hors bilan entraînant un risque de taux (titres à rémérés, contrats à terme de taux, etc.).

Les tableaux suivants présentent la position nette de taux du Groupe au 31 décembre 2019, ainsi qu'une analyse de la sensibilité de la situation du Groupe à l'évolution des taux :

En millions d'euros	À moins d'1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans	Total
Passifs financiers	1 685	1 662	1 856	5 203
Actifs financiers	2	16	45	63
Position nette avant gestion	**1 683**	**1 646**	**1 811**	**5 140**
Hors bilan				
Position nette après gestion	**1 683**	**1 646**	**1 811**	**5 140**

L'analyse de la sensibilité de la dette nette globale du Groupe après couverture montre qu'une variation de 1 % des taux d'intérêt de l'euro à la date de clôture aurait pour conséquence une hausse ou une baisse du résultat de 10 992 K€.

Risques sur les actions

Le Groupe ne détient pas d'actions dans le cadre de ses placements à l'exception de participations non significatives dans deux sociétés.

En revanche, le Groupe détient un certain nombre de ses propres actions. Eu égard à ce nombre très limité d'actions auto détenues, l'incidence directe qu'aurait une variation de l'action de la société sur le résultat et les capitaux propres du Groupe est considérée comme négligeable (cf. Note 28).

Risque de liquidité

Le Groupe iliad s'appuie sur sa solide rentabilité, sa trésorerie, ses lignes bancaires disponibles et son accès aux différents marchés (bancaires, obligataires et monétaires) pour assurer le financement de son développement.

Les emprunts du Groupe décrits précédemment ne sont soumis à aucun risque de liquidité et le Groupe respecte ses obligations (« covenants ») de ses différentes lignes bancaires (dont BEI, KFW IPEX Bank et ses crédits syndiqués).

Au 31 décembre 2019, les « *covenants* » (qui prennent la forme de ratios financiers), tels que convenus suite aux divers amendements des contrats de crédit mentionnés en Note 31 sont les suivants :

	Ratios financiers demandés	Impact en cas de non-respect des ratios financiers	Niveau des ratios au 31 décembre 2019
● Ligne de 1 650 M€ (emprunteur iliad)			
● Ligne Term Loan de 500 M€ (emprunteur iliad)			
● Ligne BEI – 2010 de 150 M€ (emprunteur iliad)			
● Ligne BEI – 2012 de 200 M€ (emprunteur iliad)			
● Ligne BEI – 2016 de 200 M€ (emprunteur iliad)			
● Ligne BEI – 2018 de 300 M€ (emprunteur iliad)	Ratio de Leverage < 3,5	Exigibilité anticipée	Ratio de Leverage : 2,1
● Ligne BEI – 2019 de 100 M€ (emprunteur iliad)			
● Ligne BEI – 2019 de 200 M€ (emprunteur iliad)			
● Ligne KFW – 2017 de 90 M€ (emprunteur iliad)			
● Ligne KFW – 2019 de 150 M€ (emprunteur iliad)			
● Ligne bilatérale – 2018 de 50 M€ (emprunteur iliad)			

Il est rappelé par ailleurs que le ratio d'endettement (ou « Leverage ») est le rapport entre la dette nette et l'*Ebitda* hors provisions du Groupe sur la période.

Le Groupe n'est exposé à aucun risque de liquidité compte tenu de la rentabilité de ses activités, de la maturité de sa dette (cf. Note 31), et de son faible taux d'endettement.

Risque de crédit/Risque de contrepartie

Les actifs financiers sont constitués pour l'essentiel de trésorerie, et en particulier des placements financiers, ainsi que de créances clients et autres créances (cf. Note 34 « Instruments financiers »).

Les actifs financiers qui pourraient par nature exposer le Groupe au risque de crédit ou de contrepartie correspondent principalement :

- aux créances clients : au 31 décembre 2019, les créances clients s'élevaient à 643 millions d'euros en valeur brute et 560 millions d'euros en valeur nette (cf. Note 24 « Clients et autres débiteurs »). Le risque « Clients » du Groupe est contrôlé quotidiennement à travers les processus d'encaissement et de recouvrement. Après relances, les créances clients sont confiées à des organismes de recouvrement ;
- aux placements financiers : le Groupe a pour politique de répartir ses placements sur (i) des titres de créances négociables (billets de trésorerie dont la maturité n'excède pas trois mois ou (ii) des certificats de dépôt dont la maturité n'excède pas trois mois, ou (iii) des supports monétaires de maturité courte, en général pour une durée inférieure à un mois, dans le respect des règles de diversification et de qualité de contrepartie.

Au 31 décembre 2019, les placements à court terme s'élèvent à 1 334 millions d'euros (cf. Note 26 « Trésorerie et équivalents de trésorerie »). Ces placements n'exposent donc pas le Groupe à un risque de contrepartie significatif.

Analyse des créances clients et de leur antériorité

Au 31 décembre 2019, le solde du poste « Clients » s'établit à 643 millions d'euros et les provisions pour créances douteuses à 83 millions d'euros.

Au 31 décembre 2019, les créances clients pour lesquelles la date d'échéance de paiement est dépassée sont considérées en quasi-totalité comme des créances douteuses. Ces créances douteuses sont provisionnées en fonction de statistiques de taux de recouvrement. Au 31 décembre 2019, le montant des créances clients en retard de paiement et non encore dépréciées n'est pas significatif.

Risque de concentration

Compte tenu du nombre élevé de clients (abonnés) le Groupe iliad n'est pas exposé au risque de concentration.

NOTE 36 ENGAGEMENTS HORS BILAN ET RISQUES ÉVENTUELS

36-1. Investissements de réseaux :

Le Groupe iliad est engagé à hauteur de 92,8 millions d'euros au titre d'investissements futurs sur son réseau.

36-2. Engagements liés aux licences TELECOM

France

Le 14 janvier 2018, le Groupe iliad , via sa filiale Free Mobile, a signé un accord avec le gouvernement. Cet accord inclut également les autres opérateurs de réseau mobile métropolitains. Dans cet accord visant à améliorer la couverture du territoire en Très Haut Débit mobile avec recours accru à la mutualisation active ou passive, le Groupe iliad a pris les principaux engagements suivants : déploiement de 2 000 sites en zones blanches en RAN sharing, à 4 opérateurs d'ici 5 ans, déploiement de 3 000 sites en zones dites grises (en zone de déploiement prioritaire) d'ici 5 ans et atteinte d'un niveau de couverture renforcé à fin 2029 dans le cas où le Groupe obtiendrait des fréquences dans la bande 900 MHz à l'issue de la procédure de réattribution du 900 MHz. En contrepartie de ces engagements, le gouvernement s'est notamment engagé à ne pas augmenter les redevances annuelles des licences 900, 1 800 et 2 100 MHz et à exonérer d'IFER les sites déployés en zones blanches et zones grises d'ici 2022.

Licence 3G – 900/2 100 MHz

La décision n° 2010-0043 du 12 janvier 2010 autorisant Free Mobile à établir et exploiter un réseau 3G comprend un certain nombre d'obligations, concernant notamment la date d'ouverture commerciale, le calendrier de déploiement et la couverture de la population, ainsi que les services devant être offerts. Au titre de ces obligations, Free Mobile devra couvrir 27 % de la population avant début 2013, puis 75 % avant début 2015 et 90 % de la population avant début 2018 (jalon atteint).

Licence 4G – 2 600 MHz

Par décision n° 2011-1169 du 11 octobre 2011, l'Arcep a autorisé Free Mobile à utiliser des fréquences dans la bande 2,6 GHz en France métropolitaine pour établir et exploiter un réseau radioélectrique mobile ouvert au public pour une durée renouvelable de 20 ans. Cette décision est assortie d'un certain nombre d'obligations. Au titre de ces obligations, Free Mobile devra couvrir 25 % de la population en 2015, 60 % en 2019, 75 % en 2023, 98 % en 2027 et 99,6 % en 2030. Les trois premiers jalons sont d'ores et déjà atteints.

Licence 1 800 MHz

Par décision n° 2014-1542 du 16 décembre 2014, l'Arcep a autorisé Free Mobile à utiliser des fréquences dans la bande 1 800 MHz en France métropolitaine pour établir et exploiter un réseau radioélectrique mobile ouvert au public, de janvier 2015 à octobre 2031. Cette décision est assortie d'un certain nombre d'obligations. Au titre de ces obligations, Free Mobile devra couvrir 25 % de la population avant octobre 2015, puis 60 % avant octobre 2019 (jalon atteint) et 75 % de la population avant octobre 2023. Ces obligations de couverture peuvent néanmoins être satisfaites via d'autres fréquences détenues par Free Mobile.

Licence 700 MHz

Par décision n° 2015-1567 du 8 décembre 2015, l'Arcep a autorisé Free Mobile à utiliser 10 MHz dans la bande 700 MHz en France métropolitaine pour établir et exploiter un réseau radioélectrique mobile ouvert au public ; cette décision est assortie d'obligations de déploiement et de couverture. Au titre de ces obligations, Free Mobile devra notamment couvrir 98 % de la population d'ici janvier 2027, puis 99,6 % de la population d'ici fin 2030.

Licences Outre-Mer

Par décision n° 2016-1520, l'Arcep a autorisé Free Mobile à utiliser les fréquences suivantes :

- Guadeloupe et Martinique :
  - fréquences dans les bandes 800 MHz, 1 800 MHz, 2,1 GHz et 2,6 GHz ;
- Guyane :
  - fréquences dans les bandes 900 MHz, 1 800 MHz, 2,1 GHz et 2,6 GHz ;
- Saint-Barthélemy et Saint-Martin :
  - fréquences dans les bandes 800 MHz, 900 MHz, 1 800 MHz, 2,1 GHz et 2,6 GHz.

Cette décision est assortie d'obligations de déploiement et de couverture, de respect des accords de coordination aux frontières conclus avec les pays limitrophes de la France, ainsi que d'obligations en matière de stimulation du marché, d'emploi et d'investissement.

Par décision n° 2017-1037 en date du 5 septembre 2017, l'Arcep a abrogé l'autorisation d'utilisation de fréquences n° 2016-1520 dont Free Mobile a demandé la cession et a octroyé à Free Caraïbe l'autorisation d'utilisation des fréquences initialement attribuées à Free Mobile .

Italie

La décision du Ministère des Finances italien (MISE) du 4 novembre 2016, validant le transfert des droits d'usage sur un portefeuille de fréquences de 35 MHz duplex (cf. détails Note 17 : immobilisations incorporelles) à iliad Italia (filiale du Groupe iliad), précise les obligations de couverture afférente à ces droits d'usage. Au titre de ces obligations, iliad Italia devra :

- être en mesure de lancer commercialement des services mobile en 1 800 MHz d'ici janvier 2020 (jalon atteint) ;
- couvrir en 2 100 MHz (ou en 900 MHz) les chefs-lieux de régions d'ici le 1er juillet 2022 et les chefs-lieux des provinces d'ici le 1er janvier 2025 ;
- couvrir en 2 600 MHz 20 % de la population 24 mois après la mise à disposition du 2 600 MHz et 40 % de la population 48 mois après la mise à disposition du 2 600 MHz.

La décision n° 231/18/CONS de l'AGCOM a précisé les obligations de couverture des opérateurs attributaires des fréquences 5G en Italie. À ce titre, iliad Italia devra :

- être en mesure de déployer son réseau et utiliser les fréquences 3 600 MHz dont elle est attributaire dans les 2 ans suivants leur disponibilité ;
- couvrir en 3 600 MHz 5 % de la population dans chaque région italienne sous 48 mois à compter de l'attribution des droits ;
- couvrir en 700 MHz 80 % de la population 36 mois après la mise à disposition de ces fréquences (juin 2022 au plus tard) et 99,4 % 54 mois après leur mise à disposition, ce second jalon pouvant être effectué sous une forme partagée ou collective via des accords d'itinérance ou de partage de fréquences par exemple ;
- couvrir en 700 MHz les principaux axes de transports, les ports, etc. sous 42 mois ainsi que les principales zones touristiques 66 mois après leur identification.

36-3. Autres engagements

Au 31 décembre 2019, le Groupe dispose :

- d'une ligne de crédit d'un montant de 1 650 millions non utilisée au 31 décembre 2019 ;
- d'un programme NEU CP de 1 400 millions d'euros utilisé à hauteur de 995 millions d'euros au 31 décembre 2019 ;
- de plusieurs lignes de crédit auprès de BEI utilisées à hauteur de 608 millions d'euros au 31/12/2019 ;
- de deux lignes de crédit auprès de KFW pour 240 millions d'euros utilisés à hauteur de 90 millions d'euros au 31 décembre 2019.

Au 31 décembre 2019 :

- le montant des autres engagements donnés par le Groupe iliad s'élève à 1 078,3 M€ ;
- le montant des autres engagements reçus par le Groupe iliad s'élève à 9 M€.

36-4. Dettes garanties par des sûretés réelles

Aucune sûreté réelle n'a été consentie sur des biens appartenant au Groupe iliad.

36-5. Effets escomptés non échus

Le Groupe iliad n'a pas recours à ce type de financement.

36-6. Procès et litiges

Dans le cadre de ses activités, le Groupe iliad est impliqué dans des litiges sociaux, réglementaires, fiscaux et commerciaux.

Les principaux litiges en cours sont les suivants :

Litiges SFR

Par assignation du 27 mai 2014, SFR demande au tribunal de commerce de Paris de condamner solidairement Free Mobile, Free et iliad à payer la somme de 493,2 millions d'euros en réparation du préjudice économique, d'image et morale que la société aurait subi du fait d'actes de concurrence déloyale par dénigrement. Free Mobile, Free et iliad contestent la position de SFR et ont formulé une demande reconventionnelle d'un montant de 475 millions d'euros pour Free Mobile et 88 millions d'euros pour Free également du fait d'actes de concurrence déloyale par dénigrement. Par jugement du 29 janvier 2018, et après compensation, le Tribunal de Commerce a condamné SFR à indemniser Free Mobile à hauteur de 5 millions d'euros. SFR a fait appel de la décision. L'affaire est toujours en cours.

Par assignation du 31 juillet 2015, Free demande au tribunal de commerce de Paris de condamner Numéricâble-SFR pour faire cesser des pratiques de concurrence déloyale et de parasitisme commercial résultant de l'utilisation du terme « Fibre » pour désigner un accès terminé par câble et voir réparer son préjudice. Le Tribunal de Commerce a condamné solidairement SFR et NC Numéricâble pour pratique commerciale trompeuse dans l'utilisation du terme « fibre » pour les offres RED FIBRE, BOX FIBRE STARTER, BOX FIBRE POWER et BOX FIBRE FAMILY en raison de leur terminaison coaxiale finale. En conséquence, le tribunal a condamné solidairement SFR et NC Numéricâble à un certain nombre d'objections. SFR a fait appel de la décision. L'affaire est toujours en cours.

Par assignation du 20/08/2019, les sociétés BFM TV, RMC Découverte et Diversité TV France ont assigné Free devant le tribunal de grande instance en vue de voir condamner cette dernière pour violation de leurs droits voisins et leurs marques. Au titre des droits voisins, les sociétés demandent au tribunal une indemnité forfaitaire, dont elles feront entre elles affaire de la répartition, de 811 600 euros par mois au prorata et pour chaque mois qui se sera écoulé entre le 20 mars 2019 et la date de la fin de la violation revendiquée, ainsi que 150 000 euros de préjudice moral. Au titre des marques, les sociétés BFM TV et RMC Découverte demandent au tribunal une indemnité de 2 000 000 euros, la société Diversité TV France demandant 500 000 euros. L'ensemble des sociétés demandent, enfin, 70 000 au titre du préjudice moral causé par l'atteinte à leurs marques. La société Free estime n'être l'auteure d'aucune des violations revendiquées par les sociétés BFM TV, RMC Découverte et Diversité TV France. L'affaire est en cours.

Litiges Bouygues Telecom

Fin 2014, Bouygues Telecom a assigné Free Mobile devant le tribunal de commerce de Paris pour une soi-disant violation de ses obligations en qualité d'opérateur de téléphonie mobile et de soi-disant pratiques commerciales trompeuses. Free Mobile conteste la position de Bouygues Telecom qu'elle considère non fondée. Bouygues Télécom a chiffré le préjudice qu'il estime avoir subi à 813 millions d'euros. Par décision du 27 février 2019, le Tribunal de Commerce de Paris a débouté Bouygues Telecom de l'ensemble de ses demandes et a condamné Bouygues Telecom à verser à Free Mobile 350 000 euros au titre de l'article 700 du Code de procédure civile. Le 10 février 2020, Bouygues Telecom a fait appel de la décision du tribunal de commerce de Paris.

Par assignation du 10 novembre 2015, Free a assigné Bouygues Telecom devant le Tribunal de Commerce de Paris pour faire cesser des pratiques de concurrence déloyale et de dénigrement dans le cadre de la commercialisation et voir réparer son préjudice de 275,6 millions d'euros. Bouygues Telecom a fait une demande reconventionnelle estimant avoir subi un préjudice d'une prétendue pratique de concurrence déloyale lui ayant causé un préjudice de 284,7 millions d'euros. L'affaire est toujours en cours.

Litige UFC

Par assignation du 11 mars 2019 sur le fondement de l'article 623-1 du code de la consommation, l'UFC demande au Tribunal de Grande Instance de Paris de condamner Free Mobile pour non-respect de ses obligations contractuelles en ce qu'elle aurait prélevé des frais de non-restitution de terminaux confiés en location à 9 abonnés alors que ceux-ci auraient justifié de leur expédition conformément aux Conditions Générales d'Abonnement. L'UFC demande donc la condamnation de Free Mobile au remboursement des frais perçus ainsi qu'à des mesures de publication pour informer les consommateurs concernés de leur droit à indemnisation. L'affaire est toujours en cours.

NOTE 37 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Le 16 janvier 2020, iliad a annoncé les résultats de l'offre publique de rachat d'actions (« OPRA ») initiée le 12 novembre 2019 par le Groupe sur ses propres actions. L'offre publique était ouverte du 23 décembre 2019 au 13 janvier 2020 (inclus) et offrait aux actionnaires la possibilité d'un rachat au prix unitaire de 120 euros de leurs actions iliad dans la limite de 11 666 666 actions. Le nombre d'actions présentées en réponse à l'OPRA, soit 15 239 719 actions, étant supérieur au nombre maximum de 11 666 666 actions que la société iliad s'était engagée à racheter, il a été procédé à une réduction proportionnelle des demandes de rachat (selon les dispositions de l'article R. 225-155 du Code de commerce). Ainsi, iliad a racheté 11 666 666 de ses propres actions ordinaires, représentant 19,7 % de son capital. L'OPRA a été intégralement financée par une augmentation de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription par voie d'offre au public et avec délai de priorité de souscription en faveur des actionnaires. Du fait de l'augmentation de capital, l'OPRA n'a eu aucun impact sur l'endettement d'iliad ou sur le résultat net par action du groupe en raison de l'annulation des actions rachetées dans le cadre de l'OPRA.

Cette augmentation de capital, initiée le 20 janvier 2020 et du même montant que l'OPRA, était ouverte à tous les actionnaires d'iliad et garantie à 100 % par Xavier Niel (via une société contrôlée à 100 % par Xavier Niel). Les résultats de cette augmentation de capital ont été publiés le 27 janvier, avec au final 10,7 millions d'actions nouvelles souscrites directement et indirectement par Xavier Niel et le reste des actions nouvelles, soit 940 888 actions, par le reste de l'actionnariat.

Le 28 février 2020, conformément à l'accord annoncé le 3 septembre 2019, iliad S.A. a annoncé avoir finalisé la mise en œuvre de son partenariat stratégique avec InfraVia (fonds d'infrastructure français) au travers de la cession de 51 % d'Investissements dans la Fibre des Territoires (« IFT ») à InfraVia pour une valeur d'entreprise à 100 % d'environ 600 millions d'euros. Créée à l'occasion du partenariat, IFT est une société dédiée à la gestion active des lignes fibres qui assure l'acquisition et l'exploitation des tranches de co-financement FTTH dans les zones moyennement denses et peu denses. Cette société dédiée fournit à Free, dans le cadre d'un contrat de services de très long terme, l'ensemble des services d'accès et d'informations aux prises cofinancées et pourra également fournir les mêmes services à des opérateurs tiers.

Enfin, plusieurs remboursements d'emprunts sont intervenus début 2020 par anticipation des maturités contractuelles (ce qui explique leur reclassement en dettes exigibles à court terme), grâce aux produits de cession dans le cadre du partenariat stratégique conclu avec Cellnex en 2019 :

- 9 janvier 2020 : remboursement anticipé d'un crédit à terme syndiqué de 500 millions d'euros auprès de banques commerciales (maturité contractuelle initiale en 2023) ;
- 27 janvier 2020 : remboursement anticipé d'une ligne bilatérale de 50 millions d'euros auprès d'un établissement bancaire (maturité contractuelle initiale en 2023) ;
- 28 février 2020 : remboursement anticipé d'une ligne bilatérale de 83 millions d'euros auprès de la Banque Européenne d'Investissement (maturité contractuelle initiale en 2022).

NOTE 38 LISTE DES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES AU 31 DÉCEMBRE 2019

La présentation ci-dessous reprend les principales détentions juridiques.

	N° RCS	Siège	Pourcentage d'intérêt 31/12/2019	Pourcentage d'intérêt 31/12/2018	Méthode de consolidation de l'exercice
iliad 16 rue de la Ville l'Évêque 75008 Paris	342 376 332	Paris	100,00 %	100,00 %	I.G.
Assunet 16 rue de la Ville l'Évêque 75008 Paris	421 259 797	Paris	89,96 %	89,96 %	I.G.
Centrapel 57 boulevard Malesherbes 75008 Paris	434 130 860	Paris	100,00 %	100,00 %	I.G.
Certicall 40 avenue Jules Cantini 13006 Marseille	538 329 913	Paris	100,00 %	100,00 %	I.G.
Equaline 18 rue du Docteur G. Pery 33300 BORDEAUX	538 330 358	Paris	100,00 %	100,00 %	I.G.
F Distribution 8 rue de la Ville l'Évêque 75008 PARIS	528 815 376	Paris	100,00 %	100,00 %	I.G.
Fibre Inc 1209 Orange Street, Wilmington New Castle County, 19801 Delaware – États-Unis		Wilmington	100,00 %	100,00 %	I.G.
Freebox 16 rue de la Ville l'Évêque 75008 Paris	433 910 619	Paris	97,99 %	97,99 %	I.G.
Free Caraïbe Mangot Vulcin - MBE 262 97232 Lamentin	808 537 641	Paris	100,00 %	100,00 %	I.G.
Free Carrier 16 rue de la Ville l'Évêque 75008 Paris	790 148 944	Paris	100,00 %	100,00 %	I.G.
Free 8 rue de la Ville l'Évêque 75008 Paris	421 938 861	Paris	100,00 %	100,00 %	I.G.
Free Fréquences 16 rue de la Ville l'Évêque 75008 Paris	529 917 833	Paris	99,98 %	99,87 %	I.G.
Free Infrastructure 16 rue de la Ville l'Évêque 75008 Paris	488 095 803	Paris	100,00 %	100,00 %	I.G.
Free Mobile 16 rue de la Ville l'Évêque 75008 Paris	499 247 138	Paris	99,62 %	97,30 %	I.G.

	N° RCS	Siège	Pourcentage d'intérêt 31/12/2019	Pourcentage d'intérêt 31/12/2018	Méthode de consolidation de l'exercice
Free R&D 16 rue de la Ville l'Évêque 75008 PARIS	537 915 050	Paris	100,00 %	100,00 %	I.G.
Free Réseau 16 rue de la Ville l'Évêque 75008 PARIS	419 392 931	Paris	100,00 %	99,99 %	I.G.
IFW 8 rue de la Ville l'Évêque 75008 PARIS	400 089 942	Paris	100,00 %	100,00 %	I.G.
IH 8 rue de la Ville l'Évêque 75008 PARIS	441 532 173	Paris	100,00 %	100,00 %	I.G.
iliad 10 16 rue de la Ville l'Évêque 75008 PARIS	844 880 492	Paris	100,00 %	100,00 %	I.G.
iliad 4 16 rue de la Ville l'Évêque 75008 PARIS	799 285 820	Paris	100,00 %	100,00 %	I.G.
iliad 6 16 rue de la Ville l'Évêque 75008 PARIS	834 309 486	Paris	100,00 %	100,00 %	I.G.
IFT 16 rue de la Ville l'Évêque 75008 PARIS	852 619 352	Paris	100,00 %		I.G.
iliad 78 16 rue de la Ville l'Évêque 75008 PARIS	834 315 673	Paris	78,45 %	70,00 %	I.G.
iliad 8 16 rue de la Ville l'Évêque 75008 PARIS	880 117 015	Paris	100,00 %		I.G.
iliad 9 16 rue de la Ville l'Évêque 75008 PARIS	880 117 064	Paris	100,00 %		I.G.
iliad Gaming 8 rue de la Ville l'Évêque 75008 PARIS	522 418 250	Paris	100,00 %	100,00 %	I.G.
iliad Holding S.p.A Largo Angelo Fochetti 29 ROME – Italie		Rome	100,00 %	100,00 %	I.G.
iliad Italia S.p.A Largo Angelo Fochetti 29 ROME – Italie		Rome	100,00 %	100,00 %	I.G.

	N° RCS	Siège	Pourcentage d'intérêt 31/12/2019	Pourcentage d'intérêt 31/12/2018	Méthode de consolidation de l'exercice
Immobilière iliad 16 rue de la Ville l'Évêque 75008 PARIS	501 194 419	Paris	100,00 %	100,00 %	I.G.
Initix 8 rue de la Ville l'Évêque 75008 PARIS	828 684 639	Paris		95,05 %	N.C.
IRE 16 rue de la Ville l'Évêque 75008 PARIS	489 741 645	Paris	100,00 %	100,00 %	I.G.
Jaguar Network 71 avenue Andre Roussin 13016 MARSEILLE	439 099 656	Marseille	75,54 %		I.G.
Jaguar Network Suisse rue des Paquis 11 1201 GENEVE – Suisse		Genève	75,54 %		I.G.
JT Holding 71 avenue Andre Roussin 13016 MARSEILLE	801 382 300	Marseille	75,54 %		I.G.
MCRA 57 boulevard Malesherbes 75008 PARIS	532 822 475	Paris	100,00 %	100,00 %	I.G.
NJJ Boru 16 rue de la Ville l'Évêque 75008 PARIS	833 797 467	Paris	49,00 %	49,00 %	M.E.
On Towerco France 31-33 rue de la Baume 75008 PARIS	834 309 676	Paris	30,00 %	100,00 %	M.E.
Online Immobilier 16 rue de la Ville l'Évêque 75008 PARIS	537 915 019	Paris	95 003 %	95 003 %	I.G.
Online 8 rue de la Ville l'Évêque 75008 PARIS	433 115 904	Paris	95 003 %	95 003 %	I.G.
Predictiv Pro S.A.S. 71 avenue Andre Roussin 13 016 MARSEILLE	880 472 683	Marseille	75,54 %		I.G.
Protelco 8 rue de la Ville l'Évêque 75008 PARIS	509 760 948	Paris	100,00 %	100,00 %	I.G.
Qualipel 61 rue Julien Grimau 94400 VITRY SUR SEINE	533 513 958	Vitry sur Seine	100,00 %	100,00 %	I.G.
Resolution Call 7 Bld Mohamed V 20800 MOHAMMEDIA – Maroc		Maroc	100,00 %	100,00 %	I.G

	N° RCS	Siège	Pourcentage d'intérêt31/12/2019	Pourcentage d'intérêt31/12/2018	Méthode de consolidationde l'exercice
Scaleway US Corporation C/O IMS - 1700 W Irving Park, Suite 302 CHICAGO, IL 606013		Chicago	95 003 %	95 003 %	I.G
Sepia 12 rue Henri Cornu – Technopole de la Réunion 97801 SAINT DENIS Cedex 9	839 216 819	Saint Denis	50,00 %	50,00 %	M.E.
Telecom Academy « Privé » Lotissement Attaoufik Lot n° 9 & 10 Immeuble Le Shadow Sidi Maarouf CASABLANCA – Maroc		Maroc	100,00 %	100,00 %	I.G.
Telecom Réunion Mayotte 68 rue du Faubourg Saint-Honoré 75008 PARIS	812 123 214	Paris	50 %	50 %	M.E.
Trax 68 Faubourg Saint-Honoré 75008 PARIS	850 134 388	Paris	98,00 %	/	IG
Total Call Technoparc – Route de Nouceur Sidi Maar CASABLANCA – Maroc	/	Maroc	100,00 %	100,00 %	I.G

NOTE 39 | HONORAIRES D'AUDIT

En application des règlements ANC 2016-08, 2016-09, 2016-10 et 2016-11 le tableau suivant présente le montant des honoraires des commissaires aux comptes de l'entité consolidante et de ses filiales intégrées globalement, à l'exclusion de leurs réseaux :

	Pricewaterhouse Coopers		Deloitte & Associés		Total	
En milliers d'Euros	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	463	362	407	327	870	689
Services autres que la certification des comptes	178	101	0	48	178	149
TOTAL DES HONORAIRES	**641**	**463**	**407**	**375**	**1 048**	**838**

Les services autres que la certification des comptes fournis sur l'exercice concernent principalement :

- la vérification de la déclaration de performance extra-financière consolidée présentée dans le rapport de gestion d'iliad ;
- travaux portant sur la revue d'opération de cessions d'actifs ;
- diverses attestations.

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Exercice clos le 31/12/2019

A l'Assemblée Générale des actionnaires de la société iliad

OPINION

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société iliad relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2019, tels qu'ils sont joints au présent rapport. Ces comptes ont été arrêtés par le Conseil d'administration le 16 mars 2020 sur la base des éléments disponibles à cette date dans un contexte évolutif de crise sanitaire liée au Covid-19.

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 les notes 1.2.5 et 19 de l'annexe aux comptes consolidés qui exposent les incidences de la première application 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, arrêtés dans les conditions rappelées précédemment, 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.

Comptabilisation du chiffre d'affaires lié aux abonnés

Risque identifié	Notre réponse
iliad est un acteur du marché des télécommunications qui propose des services aux particuliers en France et en Italie. L'activité fixe, proposée en France uniquement, correspond notamment aux offres d'accès à Internet, incluant la mise à disposition d'une box, via des forfaits dits « haut débit » (ADSL principalement) ou « très haut débit » (fibre optique « FTTH »). Avec ces forfaits, les abonnés peuvent accéder à différents services : téléphonie, internet, service de télévision notamment. L'activité mobile, en France et en Italie, correspond essentiellement à des offres/forfaits incluant téléphonie et accès à internet. iliad propose par ailleurs à ses abonnés, s'ils le souhaitent, de leur vendre, ou louer (en France uniquement), des terminaux mobiles, séparément des forfaits. Tant pour l'activité fixe que mobile, iliad a développé : • ses propres systèmes d'information opérationnels au sein de son réseau de télécommunications, afin d'identifier et mesurer les différents types de services (abonnement, consommation, etc...) fournis aux abonnés ; • ses propres systèmes de facturation, permettant de facturer ces différents services. Sur la base des informations issues de ces différents systèmes d'information, le chiffre d'affaires est comptabilisé avec des spécificités propres à chaque type d'activité et de prestations selon les méthodes comptables présentées dans la note 1.5 des états financiers consolidés. Nous avons considéré que la comptabilisation du chiffre d'affaires des activités fixe et mobile lié aux abonnés est un point clé de l'audit dans la mesure où elle repose sur des systèmes d'information complexes, développés en interne, et gérant une volumétrie importante de données.	Nous avons pris connaissance des processus et du contrôle interne mis en place par iliad pour identifier et mesurer les services rendus aux abonnés, ainsi que pour les facturer et les comptabiliser. Nous avons apprécié avec l'aide de nos spécialistes en systèmes d'information la conception et la robustesse des principaux contrôles informatiques mis en place, au sein des systèmes d'information opérationnels et de facturation, et destinés à garantir l'exhaustivité et l'exactitude de la facturation et de la comptabilisation des services. Nous avons vérifié par sondage que le chiffre d'affaires comptabilisé par iliad est réconcilié avec les informations issues des systèmes d'information opérationnels et de facturation. Nous avons également analysé par sondage la justification des écritures comptables non entièrement automatisées qui impactent le chiffre d'affaires, notamment relatives aux locations de terminaux mobiles au regard de la norme IFRS 16. Nous avons également apprécié le caractère approprié des informations présentées dans les notes 1, 3 et 4 de l'annexe aux comptes consolidés.

Evaluation des provisions pour litiges

Risque identifié	Notre réponse
iliad est engagé dans le cours normal de ses activités dans un certain nombre de litiges, procédures au titre de la concurrence, contentieux et enquêtes, avec des tiers ou des autorités judiciaires et/ou administratives devant des juridictions étatiques ou des autorités de régulation. Les principaux litiges pouvant avoir un impact significatif sur les comptes consolidés d'iliad, présentés dans la note 36-6, sont évalués et comptabilisés en tant que passifs pour un montant de 51 millions d'euros présenté dans la note 30 (provision pour litiges et risques au 31 décembre 2019) ou constituent, selon les cas, des passifs éventuels. Nous avons considéré ce sujet comme un point clé de l'audit compte tenu des montants en jeu et du niveau de jugement requis pour la détermination des provisions pour litiges dans des contextes réglementaires en constante évolution.	Nous avons apprécié les bases sur lesquelles ces provisions ont été constituées. Nos travaux ont principalement consisté à : • apprécier le bien-fondé de l'analyse des risques effectuée par iliad notamment par entretien avec la direction juridique et financière, en examinant la documentation correspondante et en faisant, le cas échéant, une revue critique des consultations écrites des conseils externes ; • obtenir directement auprès des avocats d'iliad les informations en leur possession et leur avis sur les litiges en cours ; • apprécier le montant des provisions constituées, le cas échéant ; • vérifier le caractère approprié de l'information donnée dans les notes 1.5, 30 et 36-6 de l'annexe aux comptes consolidés.

Evaluation de la valeur initiale des licences télécom

Risque identifié	Notre réponse
Dans le cadre de son activité d'opérateur télécom en France et en Italie, iliad construit et entretient des réseaux télécoms qui nécessitent l'utilisation de fréquences octroyées par les Etats moyennant rémunération. Ces fréquences sont inscrites au bilan consolidé comme des licences pour un montant net d'environ 3,1 milliards d'euros comme présenté dans la note 17. Pour certaines licences en Italie, iliad bénéficie de droit exclusif à leur renouvellement (2021-2029) sans que les conditions financières ne soient nécessairement connues à date. De même, en France, certaines licences ont été octroyées (et utilisées) sans que les obligations financières ne soient initialement connues. La direction est par conséquent conduite à estimer le coût d'entrée dans le bilan consolidé de certaines licences. Nous avons considéré l'évaluation de la valeur initiale des licences comme un point clé de l'audit compte tenu du degré de jugement important lié à l'évaluation de certaines licences.	Nous avons apprécié la fiabilité des dispositifs d'iliad visant à déterminer la valeur d'entrée des licences comptabilisées qui nécessitent un degré important d'estimation. Nos travaux ont principalement consisté à : ● apprécier le caractère raisonnable des estimations de décaissements futurs devant intervenir sur la période décembre 2021 – décembre 2029 pour le droit d'usage renouvelable de certaines licences italiennes ; ● confronter le montant comptabilisé au 31 décembre 2019 relatif à l'évaluation de certaines licences françaises avec les termes de l'accord signé avec l'Etat Français tel que décrit en note 36-2 des états financiers et à s'assurer du correct traitement comptable retenu. Nous avons également apprécié le caractère approprié des informations présentées dans les notes 17 et 36-2 de l'annexe aux comptes consolidés.

Comptabilisation et amortissement des actifs corporels des réseaux télécom

Risque identifié	Notre réponse
Les réseaux télécom qui sous-tendent son activité d'opérateur télécom sont construits et entretenus par iliad. Ces réseaux nécessitent des investissements conséquents en matière d'équipements téléphoniques de dernière génération (4G, FTTH, « Freebox» notamment). Ces immobilisations qui sont inscrites au bilan pour un montant net d'environ 4,1 milliards d'euros (note 20) sont amorties : ● à partir du moment où elles sont mises en service ; ● linéairement sur les durées d'utilisation estimées, comme explicité dans la note 1.5. Compte tenu de l'intensité du déploiement des réseaux télécom ainsi que de la complexité à suivre ce dernier, nous avons considéré la comptabilisation (détermination de la valeur et de la date d'entrée) et la durée d'amortissement de ces immobilisations dans les registres d'iliad comme un point clé de l'audit.	Nous avons apprécié la fiabilité des dispositifs d'iliad visant à déterminer la valeur d'entrée des immobilisations, les dates retenues pour commencer à amortir ces actifs corporels et la durée de ces amortissements ainsi que les procédures d'approbation de ces éléments par la Direction. Nos travaux ont principalement consisté à : ● apprécier les processus de suivi des travaux réalisés par iliad ou par des sous-traitants pour le déploiement de ses réseaux ; ● tester la correcte application des procédures mises en place pour déterminer les dates de mise en service (et donc de début d'amortissement) des sites de télécommunications ; ● comparer les durées de vie utilisées pour les différents actifs corporels avec les pratiques de l'industrie des télécom. Nous avons également apprécié le caractère approprié des informations présentées dans les notes 1.5 et 20 de l'annexe aux comptes consolidés.

Comptabilisation Reconnaissance des impôts différés actifs relatifs aux déficits reportables

Risque identifié	Notre réponse
Au 31 décembre 2019, un montant de 44,2 millions d'euros est comptabilisé au titre des impôts différés actifs relatifs aux déficits reportables. Comme indiqué en note 1, les actifs d'impôts différés relatifs aux déficits reportables sont constatés dans la mesure où il est probable qu'un bénéfice imposable futur permettra de les recouvrer, le caractère recouvrable étant notamment apprécié au regard d'un plan d'affaires utilisé pour les tests de dépréciation. Nous avons considéré la comptabilisation des impôts différés actifs relatifs aux déficits reportables comme un point clé de l'audit compte tenu du degré de jugement important concernant notamment la capacité des entités du Groupe à réaliser les résultats prévus dans les plans d'affaires.	Nous avons apprécié la probabilité de recouvrabilité des impôts différés actifs. Nos travaux ont principalement consisté à : • apprécier le caractère approprié de la méthodologie retenue par iliad pour identifier les déficits reportables existants qui seront utilisés ; • évaluer le processus d'élaboration et d'approbation des plans d'affaires justifiant la capacité de chaque entité à dégager des profits taxables futurs permettant d'absorber les pertes fiscales antérieures ; • comparer les résultats réels des exercices aux prévisions qui avaient été réalisées dans les précédents plans d'affaires ; • apprécier le caractère raisonnable des hypothèses retenues par iliad dans les plans d'affaires élaborés. Nous avons également apprécié le caractère approprié des informations présentées dans les notes 1, 3 et 13 de l'annexe aux comptes consolidés.

Première application de la norme IFRS 16 sur les contrats de location

Risque identifié	Notre réponse
Comme indiqué en note 1.2.5, iliad a adopté la norme IFRS 16 au 1er janvier 2019 en utilisant l'approche rétrospective simplifiée qui prévoit la comptabilisation d'un passif à la date de transition (c'est-à-dire le 1er janvier 2019) égal aux seuls loyers résiduels actualisés. Par conséquent, la période comparative 2018 n'a pas été retraitée. Au 31 décembre 2019, les droits d'utilisations relatifs aux contrats de location s'élèvent à 2,9 milliards d'euros et le total des dettes locatives à 2,8 milliards d'euros. Ces contrats de location portent principalement sur des infrastructures de réseaux et des biens immobiliers. En raison de la nature, de la volumétrie, et du caractère significatif des impacts sur les comptes consolidés du groupe, ainsi que du degré de jugement élevé dans la mise en œuvre de la norme (notamment son application pour les contrats de location de réseaux, les durées des contrats de location retenues, et les taux d'actualisation afférents), nous avons considéré la première application de la norme IFRS 16 « Contrats de location » comme un point clé de notre audit.	Notre approche d'audit a consisté à apprécier la pertinence et la conformité aux principes comptables applicables des jugements et estimations, et de la méthodologie retenue par le groupe pour déterminer les principales hypothèses relatives au champ d'application de la norme, aux durées des contrats de location, y compris la manière dont le groupe a appréhendé la décision de l'IFRS IC de novembre 2019, et aux taux d'actualisation utilisés. Nos travaux ont notamment consisté à : • prendre connaissance du processus d'adoption de la norme IFRS 16, de comptabilisation des contrats de location et d'évaluation des contrôles clés afférents ; • effectuer des tests de détails pour un échantillon de contrats de location afin d'examiner l'exactitude des informations utilisées dans la détermination des actifs et passifs relatifs aux contrats de location au regard des documents contractuels sous-jacents ; • rapprocher par échantillonnage les données utilisées pour le calcul des taux d'actualisation des loyers avec les données contractuelles ; • comparer les taux d'actualisation déterminés par le groupe avec nos propres estimations établies sur la base des données de marché disponibles ; • apprécier la fiabilité de l'identification de l'exhaustivité des contrats de location par rapprochement des engagements hors bilan de location simple identifiés selon l'ancienne norme au 31 décembre 2018 avec les dettes locatives comptabilisées en application d'IFRS 16 au 1er janvier 2019 et en effectuant une analyse des charges locatives résiduelles ; Nous avons également apprécié le caractère approprié des informations présentées dans les notes 1.2.5 et 19 de l'annexe aux comptes consolidés.

VÉRIFICATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration arrêté le 16 mars 2020. S'agissant des événements survenus et des éléments connus postérieurement à la date d'arrêté des comptes relatifs aux effets de la crise liée au Covid-19, la direction nous a indiqué qu'ils feront l'objet d'une communication à l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes.

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 iliad par votre Assemblée Générale du 19 octobre 2000 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit et celle du 20 mai 2015 pour le cabinet Deloitte & Associés.

Au 31 décembre 2019, le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit était dans la 20ème année de sa mission sans interruption et le cabinet Deloitte & Associés dans la 5ème année, dont respectivement 16 et 5 années 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 œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n°537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

A Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 3 avril 2020

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit	**Deloitte & Associés**
Thierry LEROUX	François BUZY

7

COMPTES SOCIAUX ILIAD S.A

Bilan actif 230
Bilan passif 231
Compte de résultat 232
Tableau de variation des capitaux propres 233
Présentation générale de l'annexe 233

7.1 PRINCIPES, RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES 234
7.1.1 Principes généraux 234
7.1.2 Dérogations 234
7.1.3 Principales méthodes 234

7.2 INFORMATIONS SUR LE BILAN CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2019 236
7.2.1 Immobilisations incorporelles 236
7.2.2 Immobilisations corporelles 236
7.2.3 Immobilisations financières 237
7.2.4 Amortissements 240
7.2.5 Autres éléments d'actif 241
7.2.6 Capital 242
7.2.7 Provisions pour risques et charges 244
7.2.8 Autres éléments du passif 245

7.3 INFORMATIONS SUR L'ACTIVITÉ 2019 247
7.3.1 Chiffre d'affaires 247
7.3.2 Effectifs 247
7.3.3 Résultat financier 247
7.3.4 Résultat exceptionnel 248
7.3.5 Rémunérations 248

7.4 ÉLÉMENTS FINANCIERS 249
7.4.1 Crédits-bails 249
7.4.2 Instruments financiers 249
7.4.3 Engagements financiers 249
7.4.4 Engagements de retraite 249

7.5 AUTRES INFORMATIONS 250
7.5.1 Consolidation 250
7.5.2 Informations fiscales 250
7.5.3 Informations sur la séparation des exercices 251
7.5.4 Événements postérieurs à la clôture 252

7.6 DIVIDENDES DISTRIBUÉS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES CLOS 253

7.7 TABLEAU DES RÉSULTATS FINANCIERS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES 254

7.8 AUTRES ÉLÉMENTS RELATIFS AUX ÉTATS FINANCIERS 255

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS 256

BILAN ACTIF

En milliers d'euros	Montant brut	Amort.	Montant net 31/12/2019	Montant net 31/12/2018
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES				
Frais d'établissement	0	0	0	0
Frais de recherche et de développement	0	0	0	0
Concessions, brevets et marques	0	0	0	0
Fonds commercial	0	0	0	0
Autres immobilisations incorporelles	2 305	1 435	870	1 000
IMMOBILISATIONS CORPORELLES				
Terrains	66	0	66	66
Constructions	200	200	0	0
Agencements	14 648	5 975	8 673	6 308
Installations techniques	641	400	241	307
Matériels informatiques	1 295	722	573	348
Mobilier	2 307	1 596	711	381
Immobilisations en cours	0	0	0	0
Avances et acomptes	0	0	0	0
IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES				
Titres de participation	2 340 160	117 082	2 223 078	2 010 537
Créances sur participations	6 183 534	5 902	6 177 632	5 360 833
Autres titres immobilisés	1 797	297	1 500	1 500
Prêts	0	0	0	0
Autres immobilisations financières	3 605	0	3 605	3 531
TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ	**8 550 558**	**133 609**	**8 416 949**	**7 384 811**
Stocks	0	0	0	0
Avances, acomptes sur commandes	0	0	0	0
Clients et comptes rattachés	22 892	505	22 388	15 249
Fournisseurs débiteurs	132	0	132	16
Personnel	686	0	686	628
État – Impôt sur les sociétés	0	0	0	0
État – Taxes sur le chiffre d'affaires	3 592	0	3 592	1 343
Autres créances	290 403	0	290 403	277 043
Divers avances et acomptes versés	0	0	0	0
Valeurs mobilières de placement	1 403 317	215	1 403 102	142 187
Instruments de trésorerie	2 903	0	2 903	2 604
Disponibilités	204 138	0	204 138	39 994
Charges constatées d'avance	12 971	0	12 971	16 171
TOTAL ACTIF CIRCULANT	**1 941 035**	**720**	**1 940 315**	**495 235**
COMPTES DE RÉGULARISATION :				
Charges à répartir sur plusieurs exercices	20 537	0	20 537	20 322
Écarts de conversion active	0	0	0	0
TOTAL GÉNÉRAL	**10 512 130**	**134 329**	**10 377 800**	**7 900 368**

BILAN PASSIF

En milliers d'euros	31/12/2019	31/12/2018
Capital social	13 110	13 085
Prime d'émission, fusion, apport	464 092	439 382
Réserve légale	1 317	1 317
Réserves réglementées	0	0
Autres réserves	61 616	96 385
Report à nouveau	2 958 973	2 714 819
Acomptes sur dividendes	0	0
Résultat de l'exercice	**1 433 550**	**296 364**
CAPITAUX PROPRES	**4 932 658**	**3 561 352**
AUTRES FONDS PROPRES	**0**	**0**
Provisions pour risques	33	120
Provisions pour charges	2 465	764
TOTAL PROVISIONS	**2 498**	**884**
Emprunts obligataires convertibles	0	0
Autres emprunts obligataires	2 461 723	2 461 947
Emprunts, dettes auprès des établis. de crédits	1 747 226	1 007 436
Découverts, concours bancaires	0	0
Dettes financières diverses	1 001 728	658 543
Groupe et associés	162 121	157 159
Avances et acomptes reçus	0	0
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	33 188	16 274
Personnel	2 416	861
Organismes sociaux	1 577	774
État impôts sur les bénéfices	0	0
État taxes sur le chiffre d'affaires	2 126	1 385
Autres dettes fiscales et sociales	479	359
Dettes s/immobilisations et comptes rattachés	321	478
Autres dettes	29 739	32 916
Produits constatés d'avance	0	0
TOTAL DETTES ET RÉGULARISATIONS	**5 442 644**	**4 338 132**
TOTAL GÉNÉRAL	**10 377 800**	**7 900 368**

COMPTE DE RÉSULTAT

En milliers d'euros	31/12/2019	31/12/2018
Refacturations	77 774	111 311
Prestations de services France	44 157	30 175
CHIFFRES D'AFFAIRES	**121 931**	**141 486**
Subventions d'exploitation	0	0
Reprises amort. provisions et transfert	144	240
Autres produits	53	289
PRODUITS D'EXPLOITATION	**122 128**	**142 015**
Achats refacturés	93 960	123 924
Autres achats et charges externes	54 362	27 192
Impôts, taxes et versements assimilés	676	747
Salaires et traitements	9 479	6 892
Charges sociales	6 293	3 759
Dotations amortissements immobilisations	7 203	5 516
Dotations pour dépréciations des actifs circulants	3	22
Dotations provisions risques et charges	0	39
Autres charges	416	619
CHARGES D'EXPLOITATION	**172 392**	**168 710**
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	**- 50 264**	**- 26 695**
Intérêts et produits financiers divers	380 877	380 417
Reprises sur provisions	9 538	480
Différence positive de change	0	0
Produits nets s/cessions valeurs mobilières de placement	2 868	264
PRODUITS FINANCIERS	**393 283**	**381 161**
Intérêts et charges financières diverses	66 179	55 425
Dotations aux provisions	672	10 764
Différence négative de change	0	0
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières	1 191	5 212
CHARGES FINANCIÈRES	**68 042**	**71 401**
RÉSULTAT FINANCIER	**325 241**	**309 760**
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔT	**274 977**	**283 065**
Produits exceptionnels sur opérations de gestion	0	0
Produits exceptionnels sur opérations en capital	1 403 599	0
Reprise provisions	0	0
PRODUITS EXCEPTIONNELS	**1 403 599**	**0**
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion	0	0
Charges exceptionnelles sur opérations en capital	205 840	0
Dotations exceptionnelles amortissements provisions	0	0
CHARGES EXCEPTIONNELLES	**205 840**	**0**
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	**1 197 759**	**0**
Participation des salariés	- 9	0
Impôts dus sur les bénéfices	39 196	- 13 299
TOTAL DES PRODUITS	**1 919 011**	**523 176**
TOTAL DES CHARGES	**485 461**	**226 812**
RÉSULTAT	**1 433 550**	**296 364**

TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

En milliers d'euros	Capital	Primes	Réserves	Résultat de l'exercice	Total capitaux
SITUATION À LA CLÔTURE AU 31 DÉCEMBRE 2017	**+ 13 082**	**+ 432 685**	**+ 2 538 933**	**+ 328 948**	**+ 3 313 648**
Mouvements 2018					
• Variation de capital de l'entreprise	+ 3	+ 6 697	- 15 404		- 8 704
• Affectation de résultat 2017			+ 328 948	- 328 948	0
• Distribution effectuée par l'entreprise			- 39 956		- 39 956
• Résultat de l'exercice				+ 296 364	+ 296 364
• Autres variations					
SITUATION À LA CLÔTURE AU 31 DÉCEMBRE 2018	**+ 13 085**	**+ 439 382**	**+ 2 812 521**	**+ 296 364**	**+ 3 561 352**
Mouvements 2019					
• Variation de capital de l'entreprise	+ 25	+ 24 710	- 34 769		- 10 034
• Affectation de résultat 2018			+ 296 364	- 296 364	0
• Distribution effectuée par l'entreprise			- 52 210		- 52 210
• Résultat de l'exercice				+ 1 433 550	+ 1 433 550
• Autres variations					
SITUATION À LA CLÔTURE AU 31 DÉCEMBRE 2019	**+ 13 110**	**+ 464 092**	**+ 3 021 906**	**+ 1 433 550**	**+ 4 932 658**

PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE L'ANNEXE

Les critères de l'entreprise tels que définis par le décret 2005-1757 du 30 décembre 2005 concernant l'annexe sont les suivants :

- période clôturée : **le 31 décembre 2019 ;**
- durée de l'exercice : **12 mois ;**
- durée de l'exercice précédent : **12 mois ;**
- total du bilan 2019 : **10 377 800 K€ ;**
- chiffre d'affaires 2019 : **121 931 K€ ;**
- effectif au 31 décembre 2019 : **168 salariés.**

En conséquence, en application des articles L 123-16 et D 123-200 du Code de commerce, une présentation de l'annexe selon le système de base peut être retenue. Elle sera complétée par un certain nombre d'informations facultatives jugées significatives.

NB : À défaut de précisions contraires, l'ensemble des informations contenues dans la présente annexe est exprimé en milliers d'euros (K€).

7.1 PRINCIPES, RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

7.1.1 PRINCIPES GÉNÉRAUX

Les comptes annuels de l'exercice ont été préparés conformément aux règles définies par la mise en application du Plan Comptable Général français (règlement ANC 2016-07), aux dispositions de la législation française et aux principes comptables généralement admis en France, tels que :

- continuité d'exploitation ;
- permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre ;
- indépendance des exercices.

7.1.2 DÉROGATIONS

Il n'a pas été dérogé aux règles de base prévues pour l'établissement des comptes.

7.1.3 PRINCIPALES MÉTHODES

Les principales méthodes utilisées sont les suivantes :

7.1.3.1 Immobilisations corporelles et incorporelles

Les immobilisations corporelles et incorporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition « prix d'achat et frais accessoires » ou à leur coût de production.

Les amortissements pour dépréciation sont calculés suivant le mode linéaire en fonction de la durée prévue :

• Logiciels	2 à 4 ans
• Marques/Noms de domaine	2 à 10 ans
• Constructions	20 à 30 ans
• Agencements	5 à 15 ans
• Installations techniques	5 ans
• Matériel informatique	1 à 4 ans
• Mobilier	5 à 6,5 ans

7.1.3.2 Participations et créances rattachées à des participations, autres titres immobilisés

La valeur brute est constituée par le coût d'acquisition, hors frais accessoires. Une provision pour dépréciation est constituée lorsque la valeur d'utilité est durablement inférieure à la valeur d'acquisition. La valeur d'utilité est déterminée sur la base des capitaux propres corrigés des perspectives de rentabilité.

7.1.3.3 Créances

Les créances sont valorisées à la valeur nominale.

Une provision pour dépréciation est comptabilisée lorsque la recouvrabilité des créances devient incertaine, en fonction des perspectives de remboursement.

7.1.3.4 Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement sont comptabilisées à leur valeur d'apport ou à leur prix d'acquisition, et donnent lieu, le cas échéant, à des dépréciations pour les ramener à leur valeur probable de vente.

7.1.3.5 Opérations en devises

Les charges et produits en devises sont enregistrés pour leur contre-valeur à la date de l'opération.

Les dettes, créances, disponibilités en devises figurent au bilan pour leur contre-valeur au cours de fin d'exercice.

7.1.3.6 Provisions pour risques et charges

Les obligations de la société iliad à l'égard des tiers, connues à la date d'arrêtés des comptes et susceptibles d'entraîner une sortie de ressources certaine ou probable, sans contrepartie au moins équivalente, font l'objet de provisions lorsqu'elles peuvent être estimées avec une fiabilité suffisante.

7.1.3.7 Distinction entre résultat courant et exceptionnel

Les produits et charges exceptionnels du compte de résultat incluent les éléments exceptionnels provenant des activités ordinaires et les éléments extraordinaires.

Les éléments exceptionnels provenant des activités ordinaires sont ceux dont la réalisation n'est pas liée à l'exploitation courante de la société iliad soit parce qu'ils sont anormaux dans leur montant ou leur incidence, soit parce qu'ils surviennent rarement.

7.1.3.8 Recours à des estimations

La production des états financiers établis conformément aux principes comptables français conduit la direction de la société à effectuer des estimations et à formuler des hypothèses qui affectent les montants qui figurent dans ces états financiers et les notes qui les accompagnent. Les montants réels pourraient se révéler différents de ceux résultant des estimations effectuées.

7.2 INFORMATIONS SUR LE BILAN CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2019

7.2.1 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

7.2.1.1 Mouvements 2019

Le tableau suivant résume les mouvements enregistrés par les postes d'immobilisations incorporelles au cours de l'année 2019 :

Immobilisations incorporelles	Valeur au 01/01/19	Acquisitions 2019	Transferts 2019	Cessions 2019	Valeur au 31/12/19
Logiciels informatiques	2 006	139	12	0	2 157
Marques	115	0	3	0	118
Immobilisations en cours	4	198	- 172	0	30
TOTAL	**2 125**	**337**	**- 157**	**0**	**2 305**

7.2.1.2 Marques

La société a déposé diverses marques en rapport avec sa dénomination ou son activité.

7.2.2 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

7.2.2.1 Mouvements 2019

Le tableau suivant résume les mouvements enregistrés par les postes d'immobilisations corporelles au cours de l'année 2019 :

Immobilisations corporelles	Valeur au 01/01/19	Acquisitions 2019	Cessions 2019	Valeur au 31/12/19
Terrains	66	0	0	66
Constructions	200	0	0	200
Agencements	10 950	3 698	0	14 648
Installations techniques	625	16	0	641
Matériels informatiques	875	420	0	1 295
Mobilier	1 799	508	0	2 307
Immobilisations en cours	0	0	0	0
TOTAL	**14 515**	**4 642**	**0**	**19 157**

7.2.2.2 Analyse des postes d'immobilisations corporelles

- **Terrains et constructions**

  La société possède un bâtiment situé Rue de Crimée à Paris.

- **Agencements, installations techniques**

  Les agencements concernent principalement les bâtiments, situés à Paris (8ème), destinés au siège social de la société et de plusieurs filiales.

- **Matériels informatiques**

  Ce poste correspond aux acquisitions de matériels informatiques.

7.2.3 IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

7.2.3.1 Mouvements 2019

Immobilisations financières	Valeur au 01/01/19	Acquisitions 2019	Cessions 2019	Valeur au 31/12/19
Titres de participations	2 127 317	418 683	205 840	2 340 160
Créances rattachées à des participations	5 366 581	1 145 092	328 139	6 183 534
Autres titres immobilisés	1 797		0	1 797
Dépôts et cautionnements	3 531	74	0	3 605
TOTAL	**7 499 226**	**1 563 849**	**533 979**	**8 529 096**

7.2.3.2 Titres de participation

Les principaux mouvements ayant affecté les titres de participation sont les suivants :

- partenariat avec la société Cellnex concernant les activités d'infrastructures passives de télécommunications mobiles : obtention des actions ON TOWER France distribuées par Free Mobile et rachat des actions reçues par les actionnaires minoritaires de Free Mobile. Cession de 70 % des actions de ON TOWER France à Cellnex ;
- rachat d'une partie des actions Free Mobile aux actionnaires minoritaires. À l'issue de cette transaction, iliad détient 99,62 % de Free Mobile ;
- augmentation du capital de Free Infrastructure pour 150 millions d'euros le 20 juin 2019 ;
- acquisition de 100 % des titres de Free Réseau le 20 juin 2019 ;
- acquisition de 98 % des titres de la société TRAX ;
- création de la société iliad 8, détenue à 100 % ;
- création de la société iliad 9, détenue à 100 %.

7.2.3.3 Créances rattachées à des participations

La société iliad centralise la trésorerie du Groupe et assure notamment le financement des investissements dans la fibre optique réalisés par les sociétés filiales Free Infrastructure, Immobilière iliad et IRE, le financement des investissements liés à l'activité mobile réalisés par la société filiale Free Mobile, ainsi que le financement des activités de téléphonie mobile en Italie portées par ses filiales iliad Holding S.P.A et iliad Italia.

7.2.3.4 Liste des filiales et participations

Voir le tableau ci-après.

En milliers d'euros	Capital	Réserves et reports à nouveau	% de détention	Résultat du dernier exercice	Valeur brute des titres	Valeur nette des titres	Prêts et avances consentis	Engagements donnés	Chiffre d'affaires du dernier exercice	Dividendes encaissés
Assunet S.A.S. RCS 421 259 797	38	136	89,96	1 287	34	34	0	/	2 445	945
F distribution S.A.S. RCS 528 815 376	1 000	- 4 401	100	1 510	11 000	11 000	44 250	/	39 825	0
Fibre Inc (U.S.A.)	20 243 KUSD (2)	1 380 KUSD	100	1 835 KUSD	17 122	17 122	5 844	/	0	0
Free S.A.S. RCS 421 938 861	3 442	601 782	100	58 874	496 836	496 836	1 778 839	/	2 824 226	300 000
Freebox sas RCS 433 910 619	50	4 970	97,99	11 293	5 190	5 190	111 425	17 897	498 444	0
Free Caraibes S.A.S. RCS 808 537 641	10	- 203	100	- 768	21	21	17 298	/	0	0
Free Carrier S.A.S. RCS 790 148 944	10	0	100	- 2	32	8	0	/	0	0
Free Fréquences S.A.S. RCS 529 917 833	5 000	292	95	0	4 750	4 750	0	/	0	0
Free Infrastructure S.A.S. RCS 488 095 803	1 000	57 708	100	- 20 150	439 124	439 124	1 321 179	3 000	160 928	0
Free Mobile S.A.S. RCS 499 247 138	365 139	- 1 516 317	99,62	1 848 902	319 455	319 455	1 568 671	/	2 422 651	0
Free réseau S.A.S. RCS 419 392 931	2 511	251	100	4 175	20 775	20 775	26 054	/	170 739	0
Free R&D S.A.S. RCS 537 915 050	10	3	100	- 2	24	24	0	/	0	0
IFW S.A.S. Rcs 400 089 942	2 000	205	100	- 232	71 950	0	0	/	331	130
IH S.A.S. Rcs 441 532 173	39	4	100	124	39	39	0	/	1 173	120
iliad 4 S.A.S. Rcs 799 285 820	10	- 4	100	- 2	15	15	0	/	0	0
iliad 6 S.A.S. Rcs 834 309 486	10	- 4	100	- 1	10	10	0	/	0	0
ON TOWER France (ex iliad 7) RCS 834 309 676	381 384	1 624 081	30	- 841	183 371	183 371	0	/	5 166	0
iliad 78 S.A.S. Rcs 834 315 673	1 885	- 239	78,45	- 657	1 894	1 894	631	/	385	0
iliad 8 RCS 880 117 015	1	0	100	- 2	1	1	0	/	0	0
iliad 9 RCS 880 117 064	1	0	100	- 2	1	1	0	/	0	0
iliad 10 RCS 844 880 492	1	- 2	100	- 1 193	1	1	81 833	/	0	0
iliad Gaming SAS RCS 522 418 250	1 000	- 6 679	100	- 146	1 000	0	5 902	/	0	0
iliad HOLDING S.p.A.	350 000	- 253	100	- 2 783	350 035	350 035	1 049 147	/	0	0

En milliers d'euros	Capital	Réserves et reports à nouveau	% de détention	Résultat du dernier exercice	Valeur brute des titres	Valeur nette des titres	Prêts et avances consentis	Engagements donnés	Chiffre d'affaires du dernier exercice	Dividendes encaissés
Immobilière iliad EURL RCS 501 194 419	1 000	2 325	100	- 152	47 456	3 348	8 550	/	594	0
IRE SAS RCS 489 741 645	1 000	0	100	- 3 918	31 398	31 398	34 619	/	11 267	0
MCRA SAS RCS 532 822 475	4 268	- 1 740	100	2 299	7 695	7 695	2 175	/	10 656	0
NJJ BORU SAS RCS 833 797 467	419 250	212 839	49	21	316 050	316 050	0	/	6 971	0
Online SAS RCS 433 115 904	214	10 650	95	- 3 115	340	340	67 567	/	76 356	0
Protelco SAS RCS 509 760 948	37	6 860	100	2 181	37	37	0	/	53 038	0
Résolution Call [1]	100 K MAD	- 11 972 K MAD	100	2 709 K MAD	10	10	4 360	559	133 262 K MAD	0
SEPIA SAS RCS 839 216 819	100	- 1	50	- 2	50	50	0	/	0	0
SNDM EURL RCS 342 823 341	2	10	100	0	297	0	0	/	0	0
Telecom Academy « Prive » [1]	100 K MAD	4 202 K MAD	100	545 K MAD	10	10	424	/	23 124 K MAD	0
Telecom Réunion Mayotte	28 010	4 278	50	5 851	14 000	14 000	0	/	840	0
Total Call [1]	4 600 K MAD	34 244 K MAD	100	29 750 K MAD	414	414	4 582	/	264 733 K MAD	0
Trax RCS 850 134 388	10	0	98	- 376	10	10	634		0	0

(1) MAD : Dirhams marocains
(2) USD : Dollars US

7.2.3.5 Opérations avec les parties liées

En milliers d'euros	Soldes débiteurs	Soldes créditeurs
Créances rattachées à des participations	6 183 534	162 121
Créances clients et comptes rattachés	22 292	4
Dépôts reçus sur les locaux	0	
Dettes financières diverses		0
Fournisseurs et comptes rattachés		18
Autres créances/autres dettes		28 975
Charges financières	74	
Produits financiers		380 862

7.2.4 AMORTISSEMENTS

L'évolution du poste d'amortissement est détaillée dans le tableau ci-après.

Immobilisations amortissables au 31/12/2019 *En milliers d'euros*	Montant des amortissements au début de l'exercice	Augmentations dotations de l'exercice	Diminutions amortissements afférents aux éléments sortis de l'actif	Montant des amortissements à la fin de l'exercice
Immobilisations incorporelles				
TOTAL I	**1 125**	**310**	**0**	**1 435**
Constructions	200	0	0	200
Autres immobilisations corporelles :				
Installations techniques	318	82	0	400
Installations générales/Agencements	4 642	1 333	0	5 975
Matériels de bureau, informatique et mobilier	1 945	373	0	2 318
Immobilisations corporelles				
TOTAL II	**7 105**	**1 788**	**0**	**8 893**
TOTAL GÉNÉRAL I + II	**8 230**	**2 098**	**0**	**10 328**

7.2.5 AUTRES ÉLÉMENTS D'ACTIF

7.2.5.1 Ventilation des créances par échéance

Le tableau ci-après indique la ventilation des créances en fonction de leur date d'échéance :

État des créances au 31/12/2019 *En milliers d'euros*	**Montants Bruts**	**À un an au plus**	**À plus d'un an**
De l'actif immobilise :			
• Créances rattachées à des participations	6 183 534	6 183 534	0
• Prêts	0	0	0
• Autres immobilisations financières	3 605	0	3 605
De l'actif circulant :			
• Avances et acomptes versés	0	0	0
• Créances clients	22 412	22 412	0
• Clients douteux et litigieux	480	480	0
• Sécurité sociale et autres organismes sociaux	0	0	0
• Personnel et comptes rattachés	686	686	0
• Impôts sur les sociétés	0	0	0
• Taxe sur la valeur ajoutée	3 592	3 592	0
• Débiteurs divers (y compris C/C Groupe)	290 535	290 535	0
• Charges constatées d'avance	12 971	3 524	9 447
TOTAUX	**6 517 815**	**6 504 763**	**13 052**

7.2.5.2 Frais d'émission d'emprunts

Les frais engagés lors des émissions d'emprunts sont amortis linéairement sur les durées des emprunts correspondants.

L'évolution des frais d'émission d'emprunts en 2019 a été la suivante :

En milliers d'euros	**Montant**
• Frais d'émission d'emprunts	38 134
• Amortissements antérieurs	- 17 812
• Frais engagés sur l'exercice	+ 5 319
• Amortissements de l'exercice	- 5 104
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2019	**20 537**

7.2.5.3 Autres valeurs mobilières

Le détail du poste « Autres valeurs mobilières » est le suivant :

	31/12/2019		31/12/2018	
En milliers d'euros	**Valeur au bilan**	**Juste valeur**	**Valeur au bilan**	**Juste valeur**
Certificats de dépôts négociables				
Valeur nette	**15 000**	**15 000**	**15 000**	**15 000**
OPCVM				
Valeur nette	**1 318 258**	**1 318 258**	**88 639**	**88 639**
Actions propres				
Valeur nette	**69 844**	**89 509**	**38 548**	**38 548**
Instruments de trésorerie				
Valeur nette	**2 903**	**2 903**	**2 604**	**2 604**
TOTAL VALEUR NETTE	**1 406 005**	**1 425 670**	**144 791**	**144 791**

La politique de la société iliad est d'investir dans les placements étant éligibles au classement en équivalents de trésorerie. Ainsi les placements du Groupe présentent les caractéristiques suivantes :

- placements à court terme ;
- placements très liquides ;
- placements facilement convertibles en un montant connu de trésorerie ;
- placements soumis à un risque négligeable de changement de valeur.

À ce titre, la société iliad investit ses excédents de trésorerie dans les OPCVM monétaires relevant de la classification AMF « monétaire euro ».

Afin de couvrir les risques inhérents à la volatilité du dollar, la société iliad a acquis plusieurs options d'acquisitions de devises pour le compte de sa filiale Freebox. Les primes payées lors de la signature des contrats sont portées au bilan, en instruments de trésorerie. Elles sont ensuite recyclées en résultat au fur et à mesure de leur échéance.

7.2.6 CAPITAL

7.2.6.1 Capital social

Le capital social est passé de 13 085 K€ au 31 décembre 2018 à 13 110 K€ au 31 décembre 2019, divisé en 59 162 081 actions entièrement libérées.

7.2.6.2 Forme des actions

Les actions sont nominatives ou au porteur.

Il n'existe pas d'actions à dividendes prioritaires.

7.2.6.3 Évolution du capital social d'ILIAD

Augmentation du capital à la suite des levées d'options :

Les options de souscription d'actions octroyées par le groupe iliad le 30 août 2010 peuvent être exercées par leurs bénéficiaires depuis le 29 août 2014 pour la première tranche et depuis le 29 août 2015 pour la seconde tranche. Enfin, les options de souscription d'actions octroyées par le groupe iliad le 7 novembre 2011 peuvent être exercées par leurs bénéficiaires depuis le 6 novembre 2016.

Au cours de la période 2019, 33 130 options de souscriptions d'actions supplémentaires ont été levées, entraînant l'émission de 33 130 actions nouvelles.

Suite à ces deux opérations le capital social a été augmenté de 70 K€.

Par ailleurs, l'annulation d'actions propres a entraîné une réduction de capital de 44 K€.

7.2.6.4 Détention du capital

Au 31 décembre 2019, le capital social d'iliad se répartissait comme suit :

Actionnaires	Nombre d'actions	%
Dirigeants	33 316 649	56,31
Public	25 845 432	43,69
TOTAL	**59 162 081**	**100,00**

7.2.6.5 Actions propres

La société iliad détient 771 542 actions dans le cadre du programme de rachat d'actions. Afin de couvrir une partie de la dilution liée à l'exercice d'options de souscription, le groupe iliad a racheté 200 000 titres courant 2018. Ces actions ont été annulées début 2019 et ont entraîné une réduction de capital de 44 K€. Compte tenu de cette opération, et de l'impact de l'exercice des options de souscription d'actions, le capital a été porté de 13 085 K€ à 13 110 K€ au 31 décembre 2019.

7.2.6.6 Plans d'options de souscription d'actions et assimilés

Les tableaux suivants résument les caractéristiques essentielles des différents plans d'options de souscription d'actions et assimilés approuvés au cours de l'année 2019 et des années antérieures et encore en cours à la date de clôture.

Au 31 décembre 2019

Date de l'Assemblée	Date d'ouverture du plan	Prix de souscription	Options non exercées au 01/01/2019	Options octroyées en 2019	Options radiées en 2019	Options exercées en 2019	Options exerçables au 31/12/2019	Options non exerçables au 31/12/2019
iliad								
29/05/2008	30/08/2010	67,67	112 128	0	0	21 385	90 743	0
24/05/2011	07/11/2011	84,03	186 273	0	0	11 745	174 528	0

Au 31 décembre 2018

Date de l'Assemblée	Date d'ouverture du plan	Prix de souscription	Options non exercées au 01/01/2018	Options octroyées en 2018	Options radiées en 2018	Options exercées en 2018	Options exerçables au 31/12/2018	Options non exerçables au 31/12/2018
iliad								
29/05/2008	05/11/2008	53,79	43 899	0	200	43 699	0	0
29/05/2008	30/08/2010	67,67	130 615	0	0	18 487	112 128	0
24/05/2011	07/11/2011	84,03	223 374	0	0	37 101	186 273	0

Les options consenties pourront être exercées de la façon suivante :

Date d'ouverture du plan	Modalités d'exercice des options
30 août 2010	Options exerçables le 29 août 2014 pour 30 % des options et le 29 août 2015 pour 70 % des options
7 novembre 2011	Options exerçables le 6 novembre 2016

Attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre

iliad a mis en place, suite à l'autorisation de l'assemblée générale du 19 mai 2016, un plan d'attribution gratuite d'actions portant sur un maximum de 0,5 % du capital social.

Au cours de l'exercice 2017, une attribution globale représentant 0,5 % du capital d'ILIAD a été allouée à 61 salariés du Groupe ou dirigeants.

Pour chaque bénéficiaire, cette attribution est répartie en quatre tranches inégales, exerçables entre 2020 et 2023, sous réserve du respect de conditions de présence et conditions de performances associées à chacune des périodes d'acquisitions :

- 30/10/2020 : acquisition de 40 % des actions gratuites allouées si la marge d'Ebitda France (hors ventes d'équipements) pour l'exercice clos le 31/12/2019 est supérieure à la marge d'Ebitda France pour l'exercice clos le 31/12/2017 ;
- 30/10/2021 : acquisition de 10 % des actions gratuites allouées si la marge d'Ebitda France (hors ventes d'équipements) pour l'exercice clos le 31/12/2020 est supérieur à 40 % ;
- 30/10/2022 : acquisition de 10 % des actions gratuites allouées si le nombre total d'abonnés fibre est supérieur à 1,7 million à la date du 01/10/2022 ;
- 30/10/2023 : acquisition de 40 % des actions gratuites allouées si le nombre total d'abonnés fibre est supérieur à 2,5 millions à la date du 01/10/2023.

iliad a mis en place, suite à l'autorisation de l'assemblée générale du 16 mai 2018, un plan d'attribution gratuite d'actions portant sur un maximum de 1 % du capital social.

Au cours de l'exercice 2018, une attribution globale représentant 0,5 % du capital d'ILIAD a été allouée à 122 salariés du Groupe ou dirigeants.

Pour chaque bénéficiaire, cette attribution est répartie en quatre tranches égales, exerçables entre 2021 et 2024, sous réserve du respect de conditions de présence et conditions de performances associées à chacune des périodes d'acquisitions :

- 30/09/2021 : Tranche 1 pour laquelle la période d'acquisition se termine le 30 septembre 2021 :
  - pour 50 % des AGA, le ratio Ebitda – Capex en France (hors activités B2B) devra être supérieur à 1 milliard d'euros au 31/12/2020,
  - pour 50 % des AGA, la marge d'Ebitda France (hors vente d'équipements) pour l'exercice clos le 31/12/2020 devra être supérieure à 40 % ;
- 30/09/2022 : Tranche 2 pour laquelle la période d'acquisition se termine le 30 septembre 2022 : la marge d'Ebitda France (hors vente d'équipements) au 31/12/2021 devra être supérieure à la marge d'Ebitda France (hors vente d'équipements) au 31/12/2020 :

- 30/09/2023 : Tranche 3 pour laquelle la période d'acquisition se termine le 30 septembre 2023 :
  - pour 50 % des AGA, le nombre d'abonnés fibre France devra être supérieur à 3 millions au 1er septembre 2023,
  - pour 50 % des AGA, le nombre d'abonnés mobile Italie devra être supérieur à 6 millions au 1er septembre 2023 ;
- 30/09/2024 : Tranche 4 pour laquelle la période d'acquisition se termine le 30 septembre 2024 :
  - pour 50 % des AGA, le nombre d'abonnés fibre France devra être supérieur à 3,5 millions au 1er septembre 2024,
  - pour 50 % des AGA, le chiffre d'affaires des activités du Groupe en Italie devra être supérieur à 500 millions au 30 juin 2024.

Au cours de l'exercice 2019, suite au plan d'attribution d'actions gratuites autorisé le 16 mai 2018, une seconde attribution globale représentant près de 0,5 % du capital d'ILIAD a été allouée à 184 salariés du Groupe ou dirigeants.

Pour chaque bénéficiaire, cette attribution est répartie en trois tranches inégales, exerçables entre 2021 et 2023, sous réserve du respect de conditions de présence et conditions de performances associées à chacune des périodes d'acquisitions :

- 30/11/2021 : Tranche 1, représentant 30 % des actions gratuites allouées, pour laquelle la période d'acquisition se termine le 30 novembre 2021 : la différence entre l'*EBITDAal* et le CAPEX (hors fréquences) du groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2020 est au moins égale à la différence entre l'*EBITDAal* et le CAPEX (hors fréquences) du groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 ;
- 30/11/2022 : Tranche 2 représentant 40 % des actions gratuites allouées, pour laquelle la période d'acquisition se termine le 30 novembre 2022 :
  - pour 50 % des AGA, le nombre d'abonnés fibre devra être supérieur ou égal à 3 millions au 30 juin 2022,
  - pour 50 % des AGA, la marge d'*EBITDAal* du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2021 devra être supérieure ou égale à la marge d'*EBITDAal* du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 ;
- 30/11/2023 : Tranche 3 représentant 30 % des actions gratuites allouées, pour laquelle la période d'acquisition se termine le 30 novembre 2023 : le nombre d'abonnés fibre devra être supérieur ou égal à 3,7 millions au 30 juin 2023.

7.2.7 PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

7.2.7.1 Mouvements 2019

Le tableau suivant résume les mouvements enregistrés au cours de l'exercice 2019 :

En milliers d'euros	Valeur au 01/01/2019	Dotations 2019	Reprises Provisions utilisées 2019	Reprises Provisions non utilisées 2019	Valeur au 31/12/2019
Provisions pour risques et charges	884	1 701	87	0	2 498
TOTAL	**884**	**1 701**	**87**	**0**	**2 498**

7.2.7.2 Origine de certaines provisions

Provisions pour risques et charges

Les provisions pour risques et charges couvrent l'ensemble des événements susceptibles d'avoir des conséquences sur les actifs ou passifs de la société au 31 décembre 2019.

7.2.8 AUTRES ÉLÉMENTS DU PASSIF

Aucune dette ne présente un caractère ancien ou anormal.

Le tableau ci-après indique la ventilation des dettes en fonction de leur date d'échéance.

État des dettes au 31/12/2019 *(en milliers d'euros)*	Montant brut	À un an au plus	À plus d'un an et 5 ans au plus	À plus de 5 ans
Emprunts obligataires :				
– à 1 an maximum à l'origine	0	0	0	0
– à plus de 1 an à l'origine	2 461 723	11 723	1 150 000	1 300 000
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit :				
– à 1 an maximum à l'origine	995 000	995 000	0	0
– à plus de 1 an à l'origine	1 753 954	677 454	524 000	552 500
• Concours bancaires	0	0	0	0
• Emprunts et dettes financières divers	8	8	0	0
• Dépôts et cautionnements reçus	0	0	0	0
• Groupe et associés	162 121	162 121	0	0
• Avances et acomptes reçus	0	0	0	0
• Fournisseurs et comptes rattachés	33 188	33 188	0	0
• Personnel et comptes rattachés	2 416	2 416	0	0
• Sécurité sociale et autres organismes sociaux	1 577	1 577	0	0
État et autres collectivités publiques :				
– Impôts sur les bénéfices	0	0	0	0
– Taxe sur la valeur ajoutée	2 126	2 126	0	0
– Autres impôts, taxes assimilées	479	479	0	0
• Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	321	321	0	0
Autres dettes	**29 739**	**29 739**	**0**	**0**
TOTAUX	**5 442 652**	**1 916 152**	**1 674 000**	**1 852 500**

Description des caractéristiques des principaux contrats d'emprunts obligataires au 31 décembre 2019

Le 1er décembre 2015, le groupe iliad a procédé à l'émission d'un emprunt obligataire pour un montant de 650 millions d'euros et présentant un coupon annuel de 2,125 %. Cette obligation est remboursable au pair à échéance le 5 décembre 2022.

Le 10 octobre 2017, le groupe iliad a procédé à l'émission d'un emprunt obligataire pour un montant de 650 millions d'euros et présentant un coupon annuel de 1,500 %. Cette obligation est remboursable au pair à échéance le 14 octobre 2024.

Le 23 avril 2018, le groupe iliad a procédé à l'émission d'un emprunt obligataire pour un montant total de 1 150 millions d'euros. L'émission a été réalisée en deux tranches :

- une première tranche de 500 millions d'euros présentant un coupon annuel de 0,625 % et remboursable au pair à échéance le 25 novembre 2021 ;
- une seconde tranche de 650 millions d'euros présentant un coupon annuel de 1,875 % et remboursable au pair à échéance le 25 avril 2025.

Autres emprunts

Emprunt auprès de la Banque Européenne d'Investissement (BEI)

Dans le cadre du déploiement de ses réseaux ADSL et FTTH, le groupe iliad a obtenu en 2010 le soutien de la BEI à travers la mise en place d'une ligne de 150 millions d'euros. Cette ligne amortissable présente une maturité finale en 2020.

Fin août 2012, un nouvel emprunt de 200 millions d'euros a été mis en place pour le déploiement des réseaux fixes de nouvelle génération. Cette ligne amortissable présente une maturité finale en 2022, mais a fait l'objet d'un remboursement anticipé intégral le 28 février 2020.

Le 8 décembre 2016, un nouvel emprunt de 200 millions d'euros a été mis en place pour le déploiement des réseaux de fibre optique. Cette ligne amortissable à compter de 2020 présente une maturité finale en 2030.

Le 17 décembre 2018, un nouvel emprunt de 300 millions d'euros a été mis en place pour le déploiement des réseaux de fibre optique.

Toutes ces lignes de crédit sont totalement utilisées au 31 décembre 2019. Le Groupe a procédé début 2020 à un remboursement anticipé d'une partie de ces lignes de crédit à hauteur de 83 millions d'euros.

L'ensemble des contrats de ces crédits a été amendé le 22 février 2019.

Crédit syndiqué de 1 650 millions d'euros

Le groupe iliad bénéficie d'une ligne de crédit syndiqué revolving de 1 650 millions d'euros auprès de banques françaises et internationales, extensible jusqu'à 2025 à la suite d'une renégociation le 16 juillet 2018. Par ailleurs, ce contrat de crédit a été amendé le 12 février 2019.

Le taux d'intérêt applicable sur ce crédit est fondé sur l'Euribor de la période, augmenté d'une marge pouvant varier en fonction du niveau du levier financier du Groupe entre 0,250 % et 1,200 % par an suite à l'amendement du 12 février 2019.

Cette ligne n'est pas utilisée au 31 décembre 2019.

Term Loan de 500 millions d'euros

Le groupe iliad dispose d'un crédit à terme de 500 millions d'euros auprès de banques françaises et internationales. Ce prêt a une maturité finale à 2023, suite à sa renégociation le 16 juillet 2018. Par ailleurs, le contrat du crédit a été amendé le 12 février 2019.

Le taux d'intérêt applicable sur ce crédit est fondé sur l'Euribor de la période, augmenté d'une marge pouvant varier en fonction du niveau du levier financier du Groupe entre 0,700 % et 1,500 %, suite à l'amendement du 12 février 2019.

Cette ligne est entièrement utilisée au 31 décembre 2019, mais a fait l'objet d'un remboursement anticipé intégral le 9 janvier 2020.

Lignes bilatérales avec KFW IPEX-Bank

Le 13 décembre 2017, dans le cadre du déploiement de son réseau FTTH, le groupe iliad a obtenu le soutien de KFW IPEX-Bank à travers la mise en place d'une ligne de crédit de 90 millions d'euros. Cette ligne, sous forme de prêt amortissable, a une maturité finale de 11 ans. Par ailleurs, le contrat du crédit a été amendé le 15 février 2019. Cette ligne est totalement utilisée au 31 décembre 2019.

Le 26 avril 2019, un nouvel emprunt de 150 millions d'euros a été mis en place pour le déploiement des réseaux fixes et mobiles en France et en Italie. Cette ligne amortissable présente une maturité finale en 2031. Cette ligne de crédit est non utilisée au 31 décembre 2019, et reste disponible jusqu'au 26 avril 2021.

Conformément à l'amendement du premier emprunt le 15 février 2019, le taux d'intérêt applicable sur ces crédits est fondé sur l'Euribor de la période, augmenté d'une marge pouvant varier en fonction du niveau de levier financier du Groupe, soit entre 0,90 % et 1,20 % par an.

Ligne bilatérale de 50 millions d'euros avec un établissement bancaire

Le 29 novembre 2018, le groupe iliad a souscrit une ligne de crédit bilatérale de 50 millions d'euros auprès d'un établissement bancaire, pour accompagner le Groupe dans ses besoins de financements généraux. Cette ligne, sous forme de prêt in fine, a une maturité finale de 5 ans. Par ailleurs, le contrat du crédit a été amendé le 4 mars 2019.

Le taux d'intérêt applicable sur ce crédit est fondé sur l'Euribor de la période, augmenté d'une marge pouvant varier en fonction du niveau de levier financier du Groupe, soit entre 0,70 % et 1,50 % par an, suite à l'amendement du 4 mars 2019. Ce financement est entièrement utilisé au 31 décembre 2019, mais a fait l'objet d'un remboursement anticipé intégral le 27 janvier 2020.

Schuldscheindarlehen (placement privé de droit allemand auprès d'investisseurs institutionnels)

Le 22 mai 2019, le groupe iliad a émis un *Schuldscheindarlehen* d'un montant total de 500 millions d'euros comprenant :

- trois tranches fixes d'un montant total de 175 millions d'euros avec des taux de 1,400 %, 1,845 % et 2,038 % et remboursables in fine respectivement aux échéances 22 mai 2023, 22 mai 2026 et 24 mai 2027 ;
- trois tranches variables d'un montant total de 325 millions d'euros avec des marges de 1,40 %, 1,70 % et 1,80 % et remboursables in fine respectivement aux échéances 22 mai 2023, 22 mai 2026 et 24 mai 2027.

Programme NEU CP (< 1 an) de 1 milliard d'euros

Depuis le 1er semestre 2012, et dans une perspective de diversification de ses sources et de ses maturités de financement, le groupe iliad dispose d'un programme de Neu CP (anciennement billets de trésorerie).

Initialement de 500 millions d'euros, le programme est passé à 800 millions d'euros en 2015, 1 400 millions d'euros par amendement le 16 septembre 2019.

Au 31 décembre 2019, cette ligne était utilisée à hauteur de 995 millions d'euros.

7.3 INFORMATIONS SUR L'ACTIVITÉ 2019

7.3.1 CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires pour l'année 2019 est réparti de la façon suivante entre les différents secteurs :

En milliers d'euros	Montant
Prestations iliad Telecom	375
Refacturations intragroupe	118 027
Autres produits	3 529
TOTAL	**121 931**

Le chiffre d'affaires est intégralement réalisé en France.

7.3.2 EFFECTIFS

Les effectifs de la société iliad au 31 décembre 2019 s'élèvent à 168 personnes pouvant être réparties comme suit :

En milliers d'euros	Hommes	Femmes	Total
• Encadrement	40	36	76
• Employés	30	62	92
TOTAL	**70**	**98**	**168**

7.3.3 RÉSULTAT FINANCIER

Au 31 décembre 2019, le résultat financier de l'exercice s'élève à 325 241 K€, et se compose des éléments suivants :

En milliers d'euros	Montant
Intérêts nets sur comptes courants des filiales	+ 76 991
Intérêts sur prêts accordés et autres créances	+ 13
Revenus des titres	+ 301 194
Reprises nettes aux provisions financières	+ 8 867
Agios, frais financiers divers et intérêts des emprunts	- 63 500
Produits nets sur cessions des VMP	+ 1 115
Résultat sur actions propres	+ 561
TOTAL	**+ 325 241**

7.3.4 RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

Au 31 décembre 2019, le résultat exceptionnel s'élève à 1 197 759 K€, et se compose des éléments suivants :

En milliers d'euros	Montant
Prix de cession des titres On Tower France	+ 1 403 599
Valeur nette comptable des titres cédés	- 205 840
TOTAL	**+ 1 197 759**

Opération de cession des infrastructures passives du réseau mobile :

La société On Tower France a fait l'objet courant 2019 d'un apport d'activité de la part de Free Mobile concernant ses infrastructures passives du réseau mobile. À cet apport fait suite :

- la distribution par Free Moblie des titres On Tower France à ses associés ;
- le rachat par iliad des titres On Tower France détenus par les associés minoritaires ;
- la cession par iliad de 70 % des actions de On Tower France à un tiers extérieur au Groupe pour un montant de 1 403 millions d'euros.

7.3.5 RÉMUNÉRATIONS

Les informations concernant la rémunération des organes d'administration et de direction de la société iliad sont présentées de façon globale dans le tableau suivant :

Organes d'administration *(en euros)*	31/12/2019	31/12/2018
• Salaires, commissions, rémunération des dirigeants (y compris allocations forfaitaires de frais), indemnités de congés payés	1 528 526	1 348 009
• Jetons de présence :		
– Non soumis à cotisations sociales	193 821	198 000

Organes de direction *(en euros)*	31/12/2019	31/12/2018
• Salaires, commissions, rémunération des dirigeants (y compris allocations forfaitaires de frais), indemnités de congés payés	189 000	189 000
• Avantages en nature	0	0

7.4 ÉLÉMENTS FINANCIERS

7.4.1 CRÉDITS-BAILS

La société iliad n'a plus aucun contrat de crédits-bails en cours au 31 décembre 2019.

7.4.2 INSTRUMENTS FINANCIERS

Le groupe iliad acquiert à l'international un certain nombre de biens et de prestations. Il est de ce fait exposé aux risques de change provenant de ces achats en monnaie étrangère, principalement en US Dollar, dans la mesure où la monnaie fonctionnelle du Groupe est l'euro.

Les achats futurs libellés en US Dollar effectués par le Groupe font l'objet de prévisions détaillées et peuvent faire l'objet de couverture dont la durée n'excède généralement pas un an et demi.

La société a choisi de couvrir une partie de l'exposition du groupe iliad aux fluctuations de devises en ayant recours à des achats à terme de devises et à des achats d'options afin de se garantir un cours plancher.

Le coût des instruments de couverture souscrits par la société est intégralement refacturé aux filiales dont les opérations commerciales en US Dollar sont effectivement couvertes.

7.4.3 ENGAGEMENTS FINANCIERS

Le montant des engagements financiers consentis à la société iliad s'élève à 3 000 K€.

7.4.3.1 Engagements consentis par ILIAD au profit des sociétés du Groupe

La société iliad a consenti des engagements au profit de ses filiales au 31 décembre 2019 pour les montants suivants :

Filiales concernées	**Montants** *(en milliers d'euros)*
Free Infrastructure	3 000
Freebox	17 897
Resolution Call	559
iliad Italia	1 050 743

7.4.3.2 Dettes garanties par des sûretés réelles

Aucune sûreté réelle n'a été consentie sur des biens appartenant à la société iliad.

7.4.4 ENGAGEMENTS DE RETRAITE

La méthode actuarielle utilisée pour cette évaluation est la « méthode des Unités de Crédit Projetées » avec prise en compte des droits au fur et à mesure de leurs acquisitions.

Pour chaque participant en activité est estimée la prestation susceptible de lui être versée d'après les règles de la convention collective et/ou de l'accord d'entreprise, à partir de ses données personnelles projetées jusqu'à l'âge normal de versement de la prestation. Les engagements totaux de la société envers ce participant (Valeur Actuarielle Totale des Prestations Futures) sont alors calculés en multipliant la prestation estimée par un facteur actuariel, tenant compte :

- de la probabilité de présence dans l'entreprise du participant jusqu'à l'âge du versement de la prestation (décès ou départ de la société) ;
- de l'actualisation de la prestation à la date de l'évaluation.

Ces engagements totaux sont ensuite répartis sur chacun des exercices, passés et futurs, ayant entraîné une attribution de droits auprès du régime pour le participant :

- la part des engagements affectée aux exercices antérieurs à la date de l'évaluation (Dette Actuarielle ou Valeur des Engagements) correspond aux engagements de la société pour services « rendus ». La dette actuarielle correspond au montant des engagements existants à la clôture ;
- la part des engagements affectée à l'exercice qui suit la date de l'évaluation (Coût des Services). Elle correspond à l'accroissement probable des engagements du fait de l'année de service supplémentaire qu'aura effectuée le participant à la fin de cet exercice.

Les résultats individuels de l'évaluation sont ensuite cumulés pour obtenir les résultats globaux au niveau de la société.

La valeur des engagements de retraite s'élève au 31 décembre 2019 à 1 667 K€ contre 1 112 K€ au 31 décembre 2018.

7.5 AUTRES INFORMATIONS

7.5.1 CONSOLIDATION

La société iliad, dont le siège social est situé 16 rue de la Ville l'Évêque – 75008 PARIS – RCS 342 376 332 – établit des comptes consolidés en qualité de société tête de Groupe.

7.5.2 INFORMATIONS FISCALES

7.5.2.1 Intégration fiscale

La société iliad a opté pour le régime de l'intégration fiscale qui comprend au 31 décembre 2019 l'ensemble des sociétés consolidées à l'exclusion des sociétés détenues à moins de 95 % par la société iliad, des sociétés nouvellement créées en 2019 et des sociétés ayant leur siège social hors de France.

Les caractéristiques du régime d'intégration fiscale sont les suivantes :

- les charges d'impôt sont enregistrées dans les filiales et dans la société mère comme en l'absence d'intégration fiscale ;
- jusqu'au 31 décembre 2011, les économies d'impôts liées aux déficits fiscaux des filiales survenues durant l'intégration fiscale sont laissées en attente dans la société mère et n'ont pas de fait d'incidence sur le résultat. En effet, la filiale dispose de la possibilité, tant qu'elle fera partie du périmètre de l'intégration fiscale, d'imputer sur ses bénéfices futurs les déficits fiscaux qu'elle a pu générer durant la période d'intégration.

  Ces économies d'impôts sont portées au passif du bilan de la société iliad sous la rubrique « *autres dettes* ». Leur montant total s'élève au 31 décembre 2019 à 28 928 milliers d'euros ;
- à compter du 1er janvier 2012, la société iliad et les sociétés du Groupe ont souhaité compléter ce mécanisme par un système de réallocation des économies d'impôt réalisées du fait de l'utilisation par la société iliad des déficits fiscaux générés par les sociétés du Groupe :
  - en cas de déficits réalisés par une société du Groupe, les économies d'impôt provenant de l'utilisation effective par le Groupe de ce déficit seront affectées à cette société qui percevra à titre définitif une somme égale à l'économie d'IS,
  - il en va de même des crédits d'impôt restituables (crédit d'impôt recherche, crédit d'impôt formation…) ;
- les charges ou économies d'impôts liées aux correctifs du résultat global, ainsi qu'aux éventuels crédits d'impôt des filiales déficitaires, sont enregistrées dans la société iliad ;
- en fin d'intégration fiscale, la filiale ne sera titulaire d'aucune créance sur la société iliad.

7.5.2.2 Accroissements et allégements de la dette future d'impôt

Les éléments ayant fait l'objet de retraitements dans le cadre de la détermination du résultat fiscal auront sur les exercices futurs une incidence pouvant être chiffrée comme suit :

Natures des différences temporaires	Montant *(en milliers d'euros)*
Accroissements	/
TOTAL	/
ACCROISSEMENT DE LA DETTE FUTURE D'IMPÔT	/
Allégements	
Taxe effort construction	11
Contribution sociale de solidarité	49
Écart sur valeurs mobilières de placement	0
TOTAL	**60**
ALLÉGEMENTS DE LA DETTE FUTURE D'IMPÔT	**60**
Déficits reportables société	Néant
GROUPE EN INTÉGRATION FISCALE	
Moins-value à long terme groupe	Néant

7.5.2.3 Quote-part d'impôt se rapportant aux éléments exceptionnels

La charge d'impôt sur les sociétés due au titre de l'exercice 2019 s'élève à 39 196 K€.

Il se ventile de la façon suivante :

- quote-part d'impôt se rapportant au résultat courant : - 10 290 K€ ;
- quote-part d'impôt se rapportant au résultat exceptionnel : 49 486 K€.

7.5.3 INFORMATIONS SUR LA SÉPARATION DES EXERCICES

7.5.3.1 Détail des charges à payer

Elles se composent des éléments suivants :

Montant des charges à payer incluses dans les postes suivants du bilan *(en milliers d'euros)*	**Montant**
Emprunts obligataires convertibles	0
Autres emprunts obligataires	11 723
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	10 068
Emprunts et dettes financières divers	0
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	9 173
Dettes fiscales et sociales	3 422
Autres dettes	0
TOTAL	**34 386**

7.5.3.2 Détail des charges et produits constatés d'avance

Ils se répartissent ainsi :

En milliers d'euros	**Charges**	**Produits**
Charges/Produits d'exploitation	3 524	0
Charges/Produits financiers	9 447	0
Charges/Produits exceptionnels	0	0
TOTAL	**12 971**	**0**

7.5.3.3 Détail des produits à recevoir

Ils se répartissent ainsi :

Montant des produits à recevoir inclus dans les postes suivants du bilan	**Total**
Clients produits à recevoir	120
Autres créances	0
Disponibilités	0
TOTAL	**120**

7.5.4 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Le 16 janvier 2020, iliad a annoncé les résultats de l'offre publique de rachat d'actions (« OPRA ») initiée le 12 novembre 2019 par le Groupe sur ses propres actions. L'offre publique était ouverte du 23 décembre 2019 au 13 janvier 2020 (inclus) et offrait aux actionnaires la possibilité d'un rachat au prix unitaire de 120 euros de leurs actions iliad dans la limite de 11 666 666 actions. Le nombre d'actions présentées en réponse à l'OPRA, soit 15 239 719 actions, étant supérieur au nombre maximum de 11 666 666 actions que la société iliad s'était engagée à racheter, il a été procédé à une réduction proportionnelle des demandes de rachat (selon les dispositions de l'article R. 225-155 du Code de commerce). Ainsi, iliad a racheté 11 666 666 de ses propres actions ordinaires, représentant 19,7 % de son capital. L'OPRA a été intégralement financée par une augmentation de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription par voie d'offre au public et avec délai de priorité de souscription en faveur des actionnaires. Du fait de l'augmentation de capital, l'OPRA n'a eu aucun impact sur l'endettement d'iliad ou sur le résultat net par action du groupe en raison de l'annulation des actions rachetées dans le cadre de l'OPRA.

Cette augmentation de capital, initiée le 20 janvier 2020 et du même montant que l'OPRA, était ouverte à tous les actionnaires d'iliad et garantie à 100 % par Xavier Niel (via une société contrôlée à 100 % par Xavier Niel). Les résultats de cette augmentation de capital ont été publiés le 27 janvier, avec au final 10,7 millions d'actions nouvelles souscrites directement et indirectement par Xavier Niel et le reste des actions nouvelles, soit 941 000 actions, par le reste de l'actionnariat.

Le 28 février 2020, conformément à l'accord annoncé le 3 septembre 2019, iliad S.A. a annoncé avoir finalisé la mise en œuvre de son partenariat stratégique avec InfraVia (fonds d'infrastructure français) au travers de la cession de 51 % d'Investissements dans la Fibre des Territoires (« IFT ») à InfraVia pour une valeur d'entreprise à 100 % d'environ 600 millions d'euros. Créée à l'occasion du partenariat, IFT est une société dédiée à la gestion active des lignes fibres qui assure l'acquisition et l'exploitation des tranches de co-financement FTTH dans les zones moyennement denses et peu denses. Cette société dédiée fournit à Free, dans le cadre d'un contrat de services de très long terme, l'ensemble des services d'accès et d'informations aux prises cofinancées et pourra également fournir les mêmes services à des opérateurs tiers.

Enfin, plusieurs remboursements d'emprunts sont intervenus début 2020 par anticipation des maturités contractuelles (ce qui explique leur reclassement en dettes exigibles à court terme), grâce aux produits de cession dans le cadre du partenariat stratégique conclu avec Cellnex en 2019 :

- 9 janvier 2020 : remboursement anticipé d'un crédit à terme syndiqué de 500 millions d'euros auprès de banques commerciales (maturité contractuelle initiale en 2023) ;
- 27 janvier 2020 : remboursement anticipé d'une ligne bilatérale de 50 millions d'euros auprès d'un établissement bancaire (maturité contractuelle initiale en 2023) ;
- 28 février 2020 : remboursement anticipé d'une ligne bilatérale de 83 millions d'euros auprès de la Banque Européenne d'Investissement (maturité contractuelle initiale en 2022).

7.6 DIVIDENDES DISTRIBUÉS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES CLOS

La politique de distribution des dividendes est définie par le Conseil d'administration de la Société, après analyse notamment des résultats et de la situation financière de la Société. À ce titre, le Conseil d'administration a décidé de proposer à l'assemblée générale ordinaire du 20 mai 2020 la distribution d'un dividende de 2,60 euros pour chacune des actions composant le capital social et y ayant droit du fait de leur date de jouissance.

Le montant du dividende sera en principe soumis au prélèvement forfaitaire unique (PFU) de 12,8 % sur le montant brut du dividende sans application de l'abattement de 40 % prévu au 2° du 3 de l'article 158 du Code général des impôts. Sur option expresse, irrévocable et globale, le dividende pourra néanmoins être soumis au barème progressif de l'impôt sur le revenu après application de l'abattement de 40 % bénéficiant aux personnes physiques fiscalement domiciliées en France. En toute hypothèse, le dividende sera par ailleurs soumis aux prélèvements sociaux au taux de 17,2 %.

La Société devrait poursuivre une politique de distribution de dividendes cohérente avec sa stratégie de développement. Cela n'implique cependant aucun engagement de la Société qui pourra, au vu de ses résultats financiers, de ses besoins en investissement et de ceux relatifs à la gestion de son endettement, décider soit de limiter ses distributions de dividendes, soit de ne pas distribuer de dividendes.

La Société a procédé à la distribution de dividendes au titre des cinq derniers exercices sociaux :

Dividendes versés au titre des exercices	Montant du dividende par action	Montant global de l'exercice
2014	0,39 €	22 821 951 €
2015	0,41 €	24 062 093 €
2016	0,44 €	25 909 763 €
2017	0,68 €	39 956 186 €
2018	0,90 €	52 210 205 €

7.7 TABLEAU DES RÉSULTATS FINANCIERS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Nature des indications	2019	2018	2017	2016	2015
SITUATION FINANCIÈRE EN FIN D'EXERCICE					
Capital social	**13 109 881**	**13 084 512**	**13 081 665**	**13 038 371**	**12 999 215**
Nombre d'actions ordinaires existantes	59 162 081	59 045 555	59 032 661	58 837 338	58 660 640
Nombre maximal d'actions futures à créer					
Par conversion d'obligations	0	0	0	0	0
OPÉRATION ET RÉSULTAT DE L'EXERCICE					
Chiffre d'affaires hors taxes	**121 931 678**	**141 486 610**	**179 204 444**	**157 433 802**	**143 070 255**
Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	1 470 993 744	298 732 673	362 466 395	350 465 217	338 220 218
Impôts sur les bénéfices	39 195 512	- 13 299 249	28 505 178	- 6 338 687	- 5 259 601
Participation des salariés due au titre de l'exercice	0	0	0	0	0
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	1 433 550 071	296 364 311	328 947 865	352 159 666	334 957 317
Résultat distribué	154 511 116	53 229 560	40 354 026	26 149 442	24 050 862
RÉSULTAT PAR ACTION					
Résultat après impôts, participation de salariés mais avant dotations aux amortissements et provisions	24,20	5,28	5,66	6,06	5,86
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	24,23	5,02	5,57	5,99	5,71
Dividende attribué à chaque action	2,60	0,90	0,68	0,44	0,41
PERSONNEL					
Effectif des salariés employés en fin d'exercice	168	149	133	125	112
Montant de la masse salariale de l'exercice	9 478 694	6 892 032	5 931 613	5 654 500	4 923 221
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice	6 293 110	3 759 195	2 662 592	1 719 234	1 423 236

7.8 AUTRES ÉLÉMENTS RELATIFS AUX ÉTATS FINANCIERS

Conformément aux dispositions des articles L. 441-14 et D. 441-4 du Code de commerce, la Société présente la décomposition à la clôture du dernier exercice le solde des dettes à l'égard des fournisseurs par date d'échéance.

2019

	Article D. 441 I.-1° : Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu						Article D. 441 I.-2° : Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu					
En milliers d'euros	0 jour	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total	0 jour	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total
(A) TRANCHES DE RETARD DE PAIEMENT												
Nombre de factures concernées						488						269
Montant total des factures concernées TTC	- 19 488 K€	- 4 585 €	-94 K€	-18 K€	-128 K€	**- 24 314 K€**	19 068 K€	1 218 K€	1 191 K€	83 K€	1 328 K€	**22 889 K€**
Pourcentage du montant total des achats TTC	- 10 %	-2 %	0 %	0 %	0 %	- 13 %						
Pourcentage du CA TTC de l'exercice							9 %	1 %	1 %	0 %	1 %	11 %
(B) FACTURES EXCLUES DU (A) RELATIVES À DES DETTES OU CRÉANCES LITIGIEUSES OU NON COMPTABILISÉES												
Nombre de factures concernées												
Montant total des factures concernées TTC						**- 9 173 K€**						**0 K€**

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

(Exercice clos le 31 décembre 2019)

A l'Assemblée Générale

ILIAD SA
16, rue de la Ville l'Evêque
75008 Paris

OPINION

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société iliad relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2019, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Ces comptes ont été arrêtés par le Conseil d'administration le 16 mars 2020 sur la base des éléments disponibles à cette date dans un contexte évolutif de crise sanitaire liée au Covid-19.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

FONDEMENT DE L'OPINION

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1er janvier 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, arrêtés dans les conditions rappelées précédemment, 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 et des créances rattachées à des participations

Risque identifié

Les titres de participation et les créances rattachées à des participations, figurant au bilan au 31 décembre 2019 pour respectivement des montants nets de 2 223 et 6 178 millions d'euros, représentent les postes les plus importants à l'actif du bilan. Ils sont comptabilisés à leur date d'entrée au coût d'acquisition et dépréciés sur la base de leur valeur d'utilité.

Comme indiqué dans la note 1.3.2 de l'annexe, la valeur d'utilité est estimée par la direction sur la base du montant des capitaux propres à la clôture de l'exercice des entités concernées, corrigée des perspectives de rentabilité. L'estimation de la valeur d'utilité requiert par conséquent l'exercice du jugement de la direction qui utilise des éléments prévisionnels pour définir les perspectives de rentabilité.

De plus, comme mentionné en note 1.3.3 de l'annexe, les créances rattachées à des participations sont comptabilisées à la valeur nominale. Une provision pour dépréciation est comptabilisée lorsque la recouvrabilité des créances devient incertaine en fonction des perspectives de remboursement. Des éléments prévisionnels sont utilisés dans la définition de ces perspectives, ce qui requiert également un jugement de la direction.

Dans ce contexte et du fait des incertitudes inhérentes à certains éléments et notamment à la probabilité de réalisation des prévisions, nous avons considéré que la correcte évaluation des titres de participation et des créances rattachées à des participations constituait un point clé de l'audit.

Procédures d'audit mises en œuvre face aux risques identifiés

Pour apprécier le caractère raisonnable de l'estimation des valeurs d'utilité des titres de participation, du caractère recouvrable des créances, sur la base des informations qui nous ont été communiquées, nos travaux ont consisté principalement à vérifier que l'estimation de ces valeurs déterminées par la direction est fondée sur une justification appropriée de la méthode d'évaluation et des éléments chiffrés utilisés.

Pour les évaluations reposant sur des éléments historiques, nous avons vérifié que les capitaux propres retenus concordent avec les états financiers audités des entités concernées. Pour les évaluations reposant sur des éléments prévisionnels, nous avons obtenu de la direction des prévisions de flux de trésorerie et des analyses relatives au caractère stratégique de ces entités. Nous avons par ailleurs apprécié la qualité du processus budgétaire en comparant les prévisions avec les réalisations des entités concernées ainsi que la cohérence des hypothèses retenues au regard de l'environnement économique aux dates de clôture et d'établissement des comptes.

En cas de valeur d'utilité des titres de participation inférieure à leur coût d'acquisition, ou en cas de risque sur la recouvrabilité des créances rattachées à ces participations, nous avons vérifié la comptabilisation d'une provision pour dépréciation de ces titres de participation ou de ces créances.

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 arrêté le 16 mars 2020 et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires. S'agissant des événements survenus et des éléments connus postérieurement à la date d'arrêté des comptes relatifs aux effets de la crise liée au Covid-19, la direction nous a indiqué qu'ils feront l'objet d'une communication à l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes.

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 iliad par votre Assemblée Générale du 19 octobre 2000 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit et celle du 20 mai 2015 pour le cabinet Deloitte & Associés.

Au 31 décembre 2019, le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit était dans la 20ème année de sa mission sans interruption et le cabinet Deloitte & Associés dans la 5ème année, dont respectivement 16 et 5 années 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 Paris-La-Défense, le 3 avril 2020

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit	**Deloitte & Associés**
Thierry LEROUX	François BUZY

8

INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

8.1 INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ 262

8.1.1 Dénomination sociale 262
8.1.2 Siège social, forme juridique et législation applicable 262
8.1.3 Lieu et numéro d'immatriculation 262
8.1.4 Date de constitution et durée 262
8.1.5 Exercice social 262
8.1.6 Objet social 262
8.1.7 Droits et obligations attaches aux actions 262
8.1.8 Responsable du contrôle des comptes 263

8.2 INFORMATIONS SUR LE CAPITAL 264

8.2.1 Montant et historique du capital 264
8.2.2 Autorisations d'augmentation de capital 265
8.2.3 Actions propres et rachats d'actions 266
8.2.4 Actionnariat 269
8.2.5 Données boursières 271
8.2.6 Calendrier indicatif de communication financière 272
8.2.7 Informations complémentaires 273

8.1 INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ

8.1.1 DÉNOMINATION SOCIALE

La dénomination sociale de la Société est « iliad ».

8.1.2 SIÈGE SOCIAL, FORME JURIDIQUE ET LÉGISLATION APPLICABLE

Siège social : 16, rue de la Ville l'Évêque – 75008 Paris (France)

Téléphone : + 33 1 73 50 20 00

La Société est une société anonyme à Conseil d'administration de droit français, régie notamment par les dispositions de la partie législative et réglementaire du Code de commerce.

L'adresse du site Internet de la Société est : www.iliad.fr

8.1.3 LIEU ET NUMÉRO D'IMMATRICULATION

La Société est immatriculée sous le numéro d'identification 342 376 332 RCS Paris.

Le LEI de la Société est 969500FZ9BTRZS3JNB97.

8.1.4 DATE DE CONSTITUTION ET DURÉE

Le Code APE (activité principale exercée) de la Société est 5814Z.

La Société a été constituée le 31 août 1987 pour une durée fixée, sauf dissolution anticipée ou prorogation, à quatre-vingt-dix-neuf ans à compter de son immatriculation au Registre du Commerce et des Sociétés, soit jusqu'au 15 octobre 2086.

8.1.5 EXERCICE SOCIAL

L'exercice social commence le 1er janvier et se termine le 31 décembre de chaque année civile.

8.1.6 OBJET SOCIAL

Conformément à l'article 2 de ses statuts, la Société a pour objet, directement ou indirectement, en France et dans tout autre pays :

- l'étude, la réalisation, la maintenance, l'exploitation, la gestion ou la commercialisation de tous systèmes, équipements, réseaux ou services, dans le domaine des télécommunications, de l'Internet, de l'informatique, de la télématique et de la communication, y compris l'installation et l'exploitation de réseaux de communication électroniques ;
- la diffusion et l'édition, par tous moyens techniques, notamment par voie de presse, radio, audiovisuel, vidéo, télétransmission, sur supports magnétiques ou autres, de tous services, programmes et informations et, plus particulièrement, l'édition et la fourniture de services téléphoniques et télématiques au public, et la diffusion de services de communication audiovisuelle ;
- l'acquisition par tous moyens, la gestion de toutes participations dans le capital de toutes sociétés françaises ou étrangères, quels qu'en soient la forme et l'objet, par achat, souscription ou autrement ;
- l'acquisition par tous moyens de toutes obligations, parts de fondateurs ou autres titres émis par de telles sociétés ;
- la prestation de tous services se rapportant aux domaines commercial, financier, comptable et administratif ;
- la participation directe ou indirecte par voie d'apports de sociétés en participation ou de toute autre manière dans toutes entreprises ou sociétés, ayant une ou plusieurs activités se rattachant directement ou indirectement à l'objet social ;
- la participation à toutes entreprises ou sociétés ayant une ou plusieurs activités pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'objet social ou à tous objets similaires ou connexes, notamment par voie de création de sociétés nouvelles, d'apports, de fusions, d'alliances ou de sociétés en participation, ou de groupements d'intérêt économique ;
- et plus généralement, toutes opérations industrielles, commerciales, financières, mobilières ou immobilières, pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'objet social et à tous objets similaires ou connexes.

8.1.7 DROITS ET OBLIGATIONS ATTACHES AUX ACTIONS

Toute modification des droits attachés aux actions qui composent le capital social de la Société est soumise au droit commun, les statuts de la Société ne prévoyant pas de dispositions spécifiques.

Droit au dividende – Répartition statutaire des bénéfices

Le compte de résultat qui récapitule les produits et charges de l'exercice fait apparaître par différence, après déduction des amortissements et des provisions, le bénéfice ou la perte de l'exercice.

Sur le bénéfice de l'exercice diminué, le cas échéant, des pertes antérieures, il est prélevé 5 % au moins pour constituer le fonds de réserve légale. Ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsque le fonds de réserve atteint le dixième du capital social ; il reprend son cours lorsque, pour une raison quelconque, la réserve légale devient inférieure à ce dixième.

Le bénéfice distribuable est constitué par le bénéfice de l'exercice diminué des pertes antérieures et des sommes à porter en réserve en application de la loi ou des statuts, et augmenté du report bénéficiaire. Sur ce bénéfice, l'assemblée générale peut prélever toutes sommes qu'elle juge convenable, afin de les affecter à la dotation de tous fonds de réserves facultatives ou de les reporter à nouveau.

L'assemblée générale peut alors décider la mise en distribution des sommes prélevées soit sur les réserves dont elle a la disposition, en indiquant expressément les postes de réserves sur lesquels les prélèvements sont effectués, soit sur le bénéfice distribuable, étant précisé que c'est ce second choix qui est fait par priorité.

Hors le cas de réduction de capital, aucune distribution ne peut être faite aux actionnaires lorsque les capitaux propres sont ou deviendraient à la suite de celle-ci, inférieurs au montant du capital augmenté des réserves que la loi ou les statuts ne permettent pas de distribuer.

L'écart de réévaluation n'est pas distribuable ; il peut être incorporé en tout ou partie au capital.

La perte, s'il en existe, est inscrite à un compte spécial de report à nouveau pour être imputée sur les bénéfices des exercices ultérieurs jusqu'à extinction.

Droits de vote

Proportionnalité du droit de vote

Conformément à la loi, dans les assemblées générales ordinaires et extraordinaires des actionnaires de la Société, chaque actionnaire dispose d'autant de voix qu'il possède ou représente d'actions, sans limitation.

Sauf convention contraire notifiée à la Société, le droit de vote attaché aux actions appartient à l'usufruitier dans les assemblées générales ordinaires et au nu-propriétaire dans les assemblées générales extraordinaires.

Droit de vote double

L'assemblée générale extraordinaire des actionnaires de la Société qui s'est réunie le 12 décembre 2003 a décidé d'instaurer un droit de vote double par rapport à celui conféré aux autres actions, eu égard à la quotité du capital qu'elles représentent, à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié d'une inscription nominative depuis trois (3) ans au moins au nom du même actionnaire à compter du jour de l'admission des actions de la Société aux négociations sur un marché réglementé (soit le 30 janvier 2004) ou postérieurement à celle-ci.

En cas d'augmentation du capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission ou d'échange d'actions à l'occasion d'un regroupement ou d'une division d'actions, le droit de vote double est conféré aux actions attribuées à raison d'actions inscrites sous la forme nominative, sous réserve qu'elles soient elles-mêmes conservées sous la forme nominative depuis leur attribution, et que les actions à raison desquelles elles ont été attribuées bénéficiaient du droit de vote double.

Toute action convertie au porteur ou transférée en propriété perd le droit de vote double attribué en application de l'article 28-1 des statuts. Il est néanmoins rappelé que le transfert par suite de succession, de liquidation, de communauté de biens entre époux ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible ne fait pas perdre le droit acquis et n'interrompt pas les délais prévus au dit-article. En outre, la fusion ou la scission de la Société est sans effet sur le droit de vote double qui peut être exercé au sein de la société bénéficiaire si les statuts de celle-ci l'ont institué. L'assemblée générale extraordinaire des actionnaires ne peut supprimer le droit de vote double qu'après approbation de l'assemblée spéciale des titulaires de ce droit.

Clauses statutaires susceptibles d'avoir une incidence sur la survenance d'un changement de contrôle

Néant.

8.1.8 RESPONSABLE DU CONTRÔLE DES COMPTES

8.1.8.1 Commissaires aux comptes titulaires

Appartenance à un organisme professionnel : PricewaterhouseCoopers Audit est membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles.	**Appartenance à un organisme professionnel :** Deloitte & Associés est membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles.
PricewaterhouseCoopers Audit Représenté par Thierry Leroux 63, rue de Villiers 92208 Neuilly-sur-Seine Cedex	Deloitte & Associés Représentés par François Buzy Tour Majunga 6, place de la Pyramide 92908 Paris La Défense Cedex
Première nomination lors de l'assemblée générale du 19 octobre 2000, mandat reconduit lors de l'assemblée générale du 16 mai 2018, et venant à expiration à l'issue de l'assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice social clos le 31 décembre 2024.	Première nomination lors de l'assemblée générale du 20 mai 2015, mandat venant à expiration à l'issue de l'assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice social clos le 31 décembre 2020.

8.1.8.2 Commissaires aux comptes suppléants

Étienne Boris 63, rue de Villiers 92208 Neuilly-sur-Seine Cedex	BEAS 6, place de la Pyramide 92908 Paris La Défense Cedex
Première nomination lors de l'assemblée générale du 29 mai 2006, mandat venant à expiration à l'issue de l'assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice social clos le 31 décembre 2024.	Première nomination lors de l'assemblée générale du 20 mai 2015, mandat venant à expiration à l'issue de l'assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice social clos le 31 décembre 2020.

8.2 INFORMATIONS SUR LE CAPITAL

Les conditions auxquelles les statuts soumettent les modifications du capital social et des droits attachés aux actions sont en tout point conformes aux prescriptions légales. Les statuts ne prévoient pas de dispositions dérogatoires et n'imposent pas de contingences particulières.

8.2.1 MONTANT ET HISTORIQUE DU CAPITAL

8.2.1.1 Montant du capital social

À la date de dépôt du présent document de référence, le capital social de la Société s'élève à 13 113 261,52 euros, divisé en 59 177 338 actions intégralement souscrites, entièrement libérées et toutes de même catégorie et de valeur nominale non définie par les statuts.

8.2.1.2 Modifications du capital social au cours des cinq derniers exercices

Date de l'assemblée générale ou du Conseil d'administration agissant sur délégation	Opération	Nombre d'actions émises	Montant nominal de l'augmentation de capital *(en euros)*	Prime d'émission ou d'apport *(en euros)*	Montant cumulé des primes d'émission ou d'apport *(en euros)*	Montant nominal cumulé du capital social *(en euros)*	Nombre cumulé total d'actions en circulation	Valeur nominale par action* *(en euros)*
26/01/2015	Augmentation de capital à la suite des levées d'options	377 138	83 573,77	21 889 683,80	392 563 946,94	12 953 409,21	58 453 935	0,22
25/01/2016	Augmentation de capital à la suite des levées d'options	206 705	45 805,83	13 284 108,37	405 848 055,31	12 999 215,04	58 660 640	0,22
30/01/2017	Augmentation de capital à la suite des levées d'options	176 698	39 156,27	12 533 082,88	418 381 138,21	13 038 371,32	58 837 338	0,22
29/01/2018	Augmentation de capital à la suite des levées d'options	195 323	43 283,57	14 303 996,50	432 685 134,70	13 081 654,89	59 032 661	0,22
29/01/2018	Annulation d'actions acquises dans le cadre du rachat d'actions	86 393	19 144,69	15 403 079,35	417 282 055,35	13 062 510,20	58 946 268	0,22
28/01/2019	Augmentation de capital à la suite des levées d'options	99 287	22 002	6 697 179,53	423 979 234,88	13 084 512,20	59 045 555	0,22
28/01/2019	Annulation des actions achetées dans le cadre du programme de rachat d'actions	200 000	44 320	34 769 302,65	389 209 932,73	13 040 192,20	58 845 555	0,22
14/06/2019	Augmentation de capital réservée aux salariés	283 396	62 347,12	22 283 427,48	411 493 360,21	13 102 539,32	59 128 951	0,22

**0,2216, arrondi à 0,22*

8.2.1.3 Titres non représentatifs de capital

À la date de dépôt du présent document de référence, la Société n'a émis aucun titre non représentatif de capital.

8.2.1.4 Capital potentiel

À l'exception des éléments relatifs à (i) la dilution potentielle du capital social de la Société à la suite de l'exercice des options de souscription d'actions de la Société ou des plans d'attribution gratuite d'actions iliad et à (ii) la clause optionnelle de liquidité en titres iliad figurant dans les plans d'attribution gratuite d'actions Free Mobile, il n'existe pas de titres donnant accès au capital social ou aux droits de vote de la Société (§ 3.4.3).

L'information relative à la dilution potentielle du capital figure à la Note 14 de l'annexe aux comptes consolidés.

8.2.2 AUTORISATIONS D'AUGMENTATION DE CAPITAL

Capital autorisé non émis

L'assemblée générale extraordinaire des actionnaires du 17 mai 2017, du 16 mai 2018, du 21 mai 2019 et du 20 décembre 2019 a délégué au Conseil d'administration la faculté d'augmenter le capital social de la Société selon les modalités suivantes :

Délégations données au Conseil d'administration par l'assemblée générale extraordinaire	Date de l'AG (n° de résolution)	Durée (date d'expiration)	Montant nominal maximal autorisé *(en euros)*	Utilisation en cours	Modification des plafonds et/ou échéances des délégations soumises à l'assemblée générale des actionnaires du 20 mai 2020
AUGMENTATION DU CAPITAL SOCIAL AVEC DPS					**PLAFOND** *(en euros)*
Augmentation du capital social par émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription, d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital ou à l'attribution de titres de créances	21/05/2019 (19e résolution)	26 mois (21/07/2021)	5 000 000 (1) 2 000 000 000 (2)	N/A	N/A)
Augmentation du capital social par incorporation de réserves, bénéfices, primes	21/05/2019 (27e résolution)	26 mois (21/07/2021)	500 000 000	N/A	N/A)
AUGMENTATION DU CAPITAL SOCIAL SANS DPS					**PLAFOND** *(en euros)*
Augmentation du capital social par émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription et par offre au public, d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital ou à l'attribution de titres de créances	21/05/2019 (20e résolution)	26 mois (21/07/2021)	20 % du capital social à la date de l'assemblée soit environ 2,6 millions d'euros (1) 2 000 000 000 (2)	N/A	N/A)
Augmentation du capital social par émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription et par placement privé, d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital ou à l'attribution de titres de créances	21/05/2019 (21e résolution)	26 mois (21/07/2021)	20 % du capital social à la date de l'assemblée soit environ 2,6 millions d'euros (1) 2 000 000 000 (2)	N/A	N/A
Autorisation de fixer le prix d'émission d'une augmentation de capital sans droit préférentiel de souscription par offre au public ou placement privé dans la limite de 10 % du capital social par période de douze mois	21/05/2019 (22e résolution)	26 mois (21/07/2021)	10 % du capital social à la date d'émission (1) (2)	N/A	N/A
Augmentation du capital social en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société	21/05/2019 (24e résolution)	26 mois (21/07/2021)	10 % du capital social à la date d'émission (1)	N/A	N/A
Augmentation du capital social en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société par les associés de la société Free Mobile	21/05/2019 (25e résolution)	26 mois (21/07/2021)	3 % du capital à la date d'émission (1)	N/A	N/A
Augmentation du capital social par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital en cas d'offre au public ayant une composante d'échange initiée par la Société	21/05/2019 (26e résolution)	26 mois (21/07/2021)	2 000 000 € (1)	N/A	N/A

Délégations données au Conseil d'administration par l'assemblée générale extraordinaire	Date de l'AG (n° de résolution)	Durée (date d'expiration)	Montant nominal maximal autorisé *(en euros)*	Utilisation en cours	Modification des plafonds et/ou échéances des délégations soumises à l'assemblée générale des actionnaires du 20 mai 2020
AUGMENTATION DU CAPITAL SOCIAL AVEC OU SANS DPS					
Augmentation du nombre de titres à émettre dans le cadre d'augmentation de capital, avec ou sans droit préférentiel de souscription, en cas de demandes excédentaires	21/05/2019 (23e résolution)	26 mois (21/07/2021)	15 % de l'émission initiale (1)	N/A	N/A
AUGMENTATION DU CAPITAL RÉSERVÉE					
Émission d'actions réservée aux salariés du Groupe	20/12/2019 (3e résolution)	26 mois 20/02/2022	1 % à la date de l'assemblée	N/A	1 % du capital à la date de l'assemblée (26e résolution) (1)
STOCK-OPTIONS ET ATTRIBUTIONS GRATUITES					
Attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions	17/05/2017 (25e résolution)	38 mois (17/07/2020)	1 % du capital social à la date d'attribution compte tenu des options consenties	N/A	1 % du capital social à la date d'attribution (25e résolution)
Attribution gratuite d'actions	16/05/2018 (22e résolution)	38 mois (16/07/2021)	1 % du capital social à la date d'attribution	1 % du capital attribué	2 % du capital social à la date d'attribution (24e résolution)

(1) Ce montant s'impute sur le plafond global pour les émissions d'actions ou de titres donnant accès au capital de 5 000 000 euros fixé par la 19e résolution de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 21 mai 2019.

(2) Ce montant s'impute sur le plafond global pour les émissions de titres de créances de 2 000 000 000 euros fixé par la 19e résolution de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 21 mai 2019.

8.2.3 ACTIONS PROPRES ET RACHATS D'ACTIONS

8.2.3.1 Autocontrôle, autodétention et acquisition par la Société de ses propres actions

Présentation de l'autorisation conférée au Conseil d'administration

L'assemblée générale ordinaire du 21 mai 2019 a autorisé, dans sa 18e résolution, le conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, à procéder à l'acquisition d'actions de la Société dans la limite de 10 % du capital social. Cette autorisation a été accordée pour une durée de dix-huit mois, soit jusqu'au 21 novembre 2020. Dans le cadre de ce programme de rachat d'actions, le prix maximum d'achat ne peut pas être supérieur à 300 euros par action.

Les objectifs de ce programme de rachat d'actions sont les suivants :

- assurer la liquidité et animer le marché du titre de la Société par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement intervenant en toute indépendance au nom et pour le compte de la Société dans le cadre d'un contrat de liquidité établi conformément à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers comme pratique de marché admise ;
- l'attribution des actions aux salariés et aux mandataires sociaux de la Société et des filiales du Groupe dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi, notamment par attribution d'actions gratuites dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce ou par attribution d'options d'achat d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce ou au titre de la participation des salariés aux fruits de l'expansion de l'entreprise ou la mise en œuvre de tout plan d'épargne salariale dans les conditions prévues par la loi, notamment l'article L. 3332-14 du Code du travail ;
- la remise d'actions en paiement dans le cadre d'un rachat par la Société d'une partie des actions de la société Free Mobile détenues par les associés de cette dernière, à la suite d'un plan d'attribution gratuite d'actions, aux époques que le conseil d'administration décidera, et ce dans la limite de 3 % du capital social de la Société, appréciée à la date du rachat ;
- la conservation et la remise ultérieure en échange ou en paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe et ce dans la limite de 5 % du capital social de la Société, appréciée à la date des rachats ;
- la couverture de plans d'options d'achat d'actions à des salariés et des mandataires sociaux de la Société et des filiales du Groupe dans le cadre des dispositions légales, aux époques que le conseil d'administration ou la personne agissant sur sa délégation appréciera ;

- l'annulation de tout ou partie des actions rachetées dans le cadre du programme de rachat d'actions, conformément à la 29e résolution adoptée par l'assemblée générale des actionnaires du 21 mai 2019 ;
- la remise d'actions à l'occasion 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 toute opération de couverture afférente à ces opérations, aux époques que le conseil d'administration ou la personne agissant sur sa délégation appréciera.

Synthèse des opérations effectuées par la Société au cours de l'exercice 2019

Dans le cadre de ce programme de rachat d'actions, la Société a réalisé les opérations suivantes durant l'exercice :

	Achats	Ventes
Nombre de titres	224 895	235 485
Cours moyen de la transaction non pondéré *(en euros)*	97,37	98,05
Montants globaux *(en euros)*	21 502 558,00	22 738 486,49

Descriptif du nouveau programme soumis pour autorisation à l'assemblée générale des actionnaires du 20 mai 2020

L'autorisation accordée au Conseil d'administration par l'assemblée générale du 21 mai 2019 à l'effet de procéder à l'acquisition de titres de la Société dans la limite de 10 % arrive à échéance le 21 novembre 2020. Le Conseil d'administration du 16 mars 2020 a proposé à l'assemblée générale des actionnaires de la Société, devant se réunir le 20 mai 2020, de donner au Conseil d'administration une nouvelle autorisation pour la mise en place d'un programme de rachat d'actions (voir texte des résolutions Chapitre 9 du présent document de référence, 23e résolution). Cette autorisation serait donnée pour une période de 18 mois à compter de l'assemblée générale du 20 mai 2020.

Les objectifs du programme de rachat d'actions sont détaillés dans la 23e résolution qui sera soumise au vote des actionnaires (voir Chapitre 9 du présent document de référence).

Cette autorisation permettrait au Conseil d'administration d'acquérir un nombre d'actions de la Société représentant au maximum 10 % du capital social de la Société. Conformément à la loi, la Société ne pourra détenir à aucun moment un nombre d'actions représentant plus de 10 % de son capital social. À titre indicatif, le montant global susceptible d'être affecté aux rachats d'actions sur la base du capital du 31 janvier 2020, serait fixé à 1,775 million d'euros correspondant à un nombre maximal de 5 917 733 actions acquises sur la base du prix maximal d'achat unitaire de 300 euros.

8.2.3.2 Contrat de liquidité

Le 1er juillet 2019, la Société a conclu avec Natixis Oddo BHF un contrat de liquidité portant sur ses actions ordinaires admises aux négociations sur Euronext Paris, établi conformément aux dispositions prévues par le cadre juridique en vigueur. Ce contrat est également conforme à la décision de l'AMF n° 2018-01 du 2 juillet 2018. Ce nouveau contrat de liquidité d'une durée d'un an, renouvelable par tacite reconduction, a pris effet le 1er juillet 2019. Natixis Oddo BHF se substitue ainsi à Exane BNP Paribas, qui était opérateur du contrat de liquidité de la Société depuis le 12 juin 2007.

Au cours de l'exercice 2019, les opérations suivantes ont été réalisées dans le cadre de ces contrats de liquidité :

	Achats			Ventes		
	Nombre d'actions	Cours moyen non pondéré *(en euros)*	Montant *(en euros)*	Nombre d'actions	Cours moyen non pondéré *(en euros)*	Montant *(en euros)*
Janvier	11 688	109,38	1 279 424	9 419	110,05	1 030 147
Février	15 257	91,49	1 398 868	12 372	92,16	1 129 750
Mars	13 347	89,19	1 187 809	11 742	89,85	1 053 828
Avril	11 184	94,70	1 054 533	12 617	94,63	1 197 199
Mai	10 740	101,75	1 082 663	15 506	102,23	1 556 722
Juin	13 574	100,75	1 364 966	13 362	101,57	1 351 361
Juillet	31 489	95,49	3 039 939	35 180	96,66	3 422 199
Août	33 252	93,24	3 090 310	38 548	94,50	3 627 185
Septembre	29 563	82,52	2 500 165	23 150	83,49	1 932 840
Octobre	19 347	87,39	1 722 303	23 523	89,16	2 123 939
Novembre	22 200	105,44	2 259 639	27 886	107,60	2 910 936
Décembre	13 254	114,83	1 521 939	12 180	115,31	1 402 381
TOTAL	**224 895**	**97,37**	**21 502 558**	**235 485**	**98,05**	**22 738 486**

À l'issue des achats et des ventes mentionnées ci-dessus, au 31 décembre 2019, la Société détient :

Pourcentage autodétenu de manière directe ou indirecte	1,30 %
Pour les finalités suivantes :	
liquidité et animation du marché attribution d'options d'achat d'actions	0,05 % 1,25 %
Nombre d'actions annulées au cours des 24 derniers mois	286 393
Nombre de titres détenus en portefeuille	771 542
Valeur comptable du portefeuille *(en euros)*	69 844 042
Valeur de marché du portefeuille *(en euros)**	89 151 678

* *Sur la base du cours de clôture de l'action iliad le 31 décembre 2019, soit 115,55 euros.*

8.2.4 ACTIONNARIAT

8.2.4.1 Répartition du capital

Évolution de la répartition du capital et des droits de vote de la société

Au cours des trois derniers exercices, la répartition du capital et des droits de vote a évolué de la façon suivante :

	Situation au 31 décembre 2019				Situation au 31 décembre 2018				Situation au 31 décembre 2017		
Actionnariat	Nombre d'actions	Droits de vote théorique (4)	% du capital	% des droits de vote	Nombre d'actions	Droits de vote théorique (4)	% du capital	% des droits de vote	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote
Xavier Niel (1)	30 833 380*	31 455 334	52,12 %	50,84 %	31 534 450 *	32 156 404	53,41 %	52,10 %	30 820 250	52,21 %	66,86 %
Rani Assaf (2)	893 338	1 653 338	1,51 %	2,67 %	760 000	1 520 000	1,29 %	2,46 %	760 000	1,29 %	1,66 %
Cyril Poidatz (3)	803 951	1 474 565	1,36 %	2,38 %	670 614	1 341 228	1,14 %	2,17 %	670 614	1,14 %	1,47 %
Antoine Levavasseur (1)	598 968	1 105 626	1,01 %	1,79 %	506 658	1 013 316	0,86 %	1,64 %	506 658	0,86 %	1,11 %
Maxime Lombardini (3)	113 510	120 754	0,19 %	0,20 %	21 925	29 135	0,05 %	0,04 %	10 729	0,02 %	0,02 %
Thomas Reynaud (1)	108 165	115 195	0,18 %	0,19 %	14 830	20 080	0,03 %	0,03 %	7 030	0,01 %	0,01 %
Olivier Rosenfeld (a)	-	-	-	-	5 210	5 210	0,01 %	0,01 %	5 210	0,01 %	NS
Pierre Pringuet (3)	2 037	4 074	NS	NS	2 037	4 074	NS	0,01 %	2 037	NS	NS
Marie-Christine Levet (3)	350	350	NS	NS	350	350	NS	NS	350	NS	NS
Orla Noonan (3)	300	600	NS	NS	300	300	NS	NS	300	NS	NS
Virginie Calmels (3)	150	150	NS	NS	150	150	NS	NS	150	NS	NS
Corinne Vigreux (3)	100	100	NS	NS	100	100	NS	NS	100	NS	NS
Bertille Burel (3)	100	100	NS	NS	100	100	NS	NS	100	NS	NS
SOUS-TOTAL MANDATAIRES SOCIAUX	**33 354 349**	**35 930 186**	**56,38 %**	**58,08 %**	**33 516 724**	**36 090 447**	**56,76 %**	**58,48 %**	**32 783 528**	**55,53 %**	**71,14 %**
PUBLIC	**25 036 190**	**25 166 040**	**42,32 %**	**40,68 %**	**25 528 831**	**25 627 808**	**43,24 %**	**41,52 %**	**26 249 133**	**44,47 %**	**28,86 %**
iliad (actions autodétenues)	771 542	771 542	1,30 %	1,25 %	237 602	237 602	0,4 %	0,4 %	124 245	0,21 %	0,14 %
TOTAL	**59 162 081**	**61 867 768 (5)**	**100 %**	**100 %**	**59 045 555**	**61 718 255 (5)**	**100 %**	**100 %**	**59 032 661**	**100,00 %**	**100,00 %**

* *dont (i) 621 954 actions détenues par Monsieur Xavier Niel, (ii) 29 605 872 actions détenues par Holdco, holding personnelle de Monsieur Xavier Niel, (iii) 567 854 actions détenues par la société Rock Investment, (iv) 37 700 actions détenues par NJJ Market.*

(1) Dirigeant et administrateur de la Société.

(2) Actionnaire dirigeant non administrateur de la Société.

(3) Actionnaire non dirigeant administrateur de la Société.

(4) Le nombre de droits de vote théorique est calculé sur la base de l'ensemble des actions auxquelles sont attachés des droits de vote, y compris les actions privées de droit de vote.

(5) Le nombre total de droits de vote exerçables en assemblée générale s'élève à 61 096 226

(a) Olivier Rosenfeld a démissionné de son mandat d'administrateur le 28 janvier 2019.

NS : non significatif.

Le 31 janvier 2020, suite au succès de l'augmentation de capital d'iliad d'un montant de 1,4 milliard d'euros ayant eu pour objet de financer intégralement l'offre publique de rachat d'actions initiée par la Société sur ses propres actions (l'« OPRA ») et à l'annulation des actions iliad qui a suivi, Monsieur Xavier Niel détient 71,10 % du capital et 69,01 % des droits de vote.

À la connaissance de la Société, il n'existe pas d'actionnaires autres que ceux mentionnés ci-dessus détenant, directement ou indirectement, une participation représentant plus de 5 % du capital ou des droits de vote de la Société.

Au cours de l'exercice 2019, aucun franchissement de seuils légaux n'a été déclaré.

Franchissements de seuils

Sans préjudice des obligations d'informer la Société et l'AMF en cas de franchissement des seuils de détention fixés par la loi et le règlement général de l'AMF, l'article 12 des statuts de la Société prévoit que toute personne physique ou morale, agissant seule et/ou de concert, qui viendrait à détenir ou à cesser de détenir de quelque manière que ce soit au sens des dispositions des articles L. 233-7 et suivants du Code de commerce, une fraction du capital ou des droits de vote de la Société égale ou supérieure à 1 % et inférieure à 50 %, doit, dans un délai de cinq (5) jours de bourse à compter du franchissement de ce seuil, déclarer à la Société, par lettre recommandée avec demande d'avis de réception adressée au siège social de la Société ou tout autre moyen équivalent à l'étranger pour les actionnaires résidant hors de France, la date de franchissement de seuil, le nombre total d'actions et de droits de vote qu'elle détient, directement ou indirectement, seule et/ou de concert. Sont assimilés aux actions ou aux droits de vote détenus par la personne tenue par l'obligation d'information visée ci-dessus, les actions et/ou droits de vote visés à l'article L. 233-9 I du Code de commerce. Pour les franchissements de seuil résultant d'une acquisition ou d'une cession, le délai de cinq (5) jours de bourse démarre à compter du jour de la négociation des titres ou de la conclusion de l'accord entraînant le franchissement de seuil et non de leur date d'inscription en compte éventuelle.

La déclaration doit préciser en outre le nombre de titres que la personne tenue à l'information possède donnant accès à terme aux actions à émettre et les droits de vote qui y sont attachés ainsi que les actions déjà émises ou les droits de vote, qu'elle pourrait ou est en droit d'acquérir en vertu d'un accord ou d'un instrument financier mentionné à l'article L. 211-1 du Code monétaire et financier. Concernant ces dernières actions ou droit de vote, lorsque le détenteur d'instruments financiers ou d'accords entre en possession des actions ou droit de vote sur lesquelles ils portent, et vient à franchir de ce fait, seul ou de concert, en hausse, ce seuil, ces actions et droit de vote font l'objet d'une nouvelle déclaration à la Société.

Cette déclaration doit être renouvelée dans les mêmes conditions chaque fois que la fraction du capital ou des droits de vote détenue franchira, à la hausse ou à la baisse, un multiple entier de 1 % du capital ou des droits de vote, y compris au-delà des seuils de déclaration prévus par les dispositions légales et réglementaires, jusqu'à 50 %. Dans le cas où les seuils franchis seraient ceux visés à l'article L. 233-7 I du Code de commerce, la déclaration devra être faite dans le délai visé et dans les conditions prévues par les lois et règlements applicables.

Les obligations déclaratives qui précèdent s'appliquent également dans les conditions prévues par la réglementation à l'intermédiaire inscrit, pour le compte de propriétaires des titres.

En cas d'inobservation des obligations d'information visées ci-dessus, l'actionnaire défaillant est privé des droits de vote attachés aux actions excédant la fraction qui n'a pas été régulièrement déclarée conformément aux stipulations ci-dessus. En cas de régularisation, les droits de vote correspondant ne peuvent être exercés pour toute assemblée générale qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux (2) ans suivant la date de régularisation de l'information prévue au paragraphe ci-avant. Sauf en cas de franchissement de l'un des seuils visés à l'article L. 233-7 I du Code de commerce, cette sanction ne s'applique qu'à la demande, consignée dans le procès-verbal de l'assemblée, d'un ou plusieurs.

Droits de vote double des actionnaires

Liste des actionnaires significatifs bénéficiant de droits de vote double au 31 décembre 2019

Actionnaires significatifs bénéficiant de droits de vote doubles	Nombre d'actions assorties d'un droit de vote double
Xavier Niel	621 954
Rani Assaf	760 000
Cyril Poidatz	670 614
Antoine Levavasseur	506 658
Maxime Lombardini	7 244
Thomas Reynaud	7 030

8.2.4.2 Opérations réalisées par les mandataires sociaux sur les titres

État récapitulatif des opérations réalisées en 2019 sur les titres d'iliad par les mandataires sociaux

(Article 223-26 du Règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers)

Personne concernée	Nature de l'opération	Nombre d'actions	Prix moyen
Xavier Niel (personnes liées)	Achat de call	1 306 000	N/A
Xavier Niel (personnes liées)	Vente de call	8 000	N/A
Xavier Niel (personnes liées)	Nantissement	17 326 574	0
Thomas Reynaud (personnes liées)	Échange d'actions	93 335	104,13
Maxime Lombardini (personnes liées)	Échange d'actions	93 335	104,13
Maxime Lombardini	Nantissement	24 000	0
Rani Assaf	Échange d'actions	133 338	104,13
Antoine Levavasseur	Échange d'actions	92 310	104,13
Cyril Poidatz	Échange d'actions	133 337	104,13

8.2.5 DONNÉES BOURSIÈRES

Les actions iliad sont négociées sur le marché Eurolist by Euronext™ (compartiment A) depuis le 30 janvier 2004.

8.2.5.1 Informations générales

Nombre d'actions cotées au 31/12/2019	59 162 081
Cours de clôture au 31/12/2019	115,55 €
Cours le plus haut sur 1 an	121,85 €
Cours le plus bas sur 1 an	77,72 €
Capitalisation boursière au 31/12/2019	6,8 milliards €
Volume moyen quotidien sur 6 mois	203 859
Code ISIN	FR0004035913
Indices boursiers	Euro Stoxx, SBF 120, CAC Mid 100

8.2.5.2 Évolution du cours de Bourse depuis le 1er janvier 2019

	Cours par action *(en euros)* *	
	Plus haut	Plus bas
2019		
Janvier	121,85	98,96
Février	100,10	86,92
Mars	93,30	84,40
Avril	98,84	90,70
Mai	107,45	92,60
Juin	105,70	96,06
Juillet	101,80	90,74
Août	95,44	88,58
Septembre	95,00	77,72
Octobre	93,56	83,32
Novembre	115,90	91,54
Décembre	115,85	114,35
2020		
Janvier	123,00	115,10
Février	138,95	121,15

* *Cours par action plus haut et plus bas en clôture de séance.*

8.2.5.3 Service des titres et service financier

Le service des titres de la Société (tenue du registre des actionnaires nominatifs) et le service financier (paiement des dividendes) sont assurés par la Société Générale (SGSS/GIS/ISE/SHM, 32 rue du Champ-de-Tir, CS 30812, 44308 Nantes Cedex 3).

8.2.6 CALENDRIER INDICATIF DE COMMUNICATION FINANCIÈRE

Le 12 mai 2020 :	chiffre d'affaires du premier trimestre 2020
Le 20 mai 2020* :	assemblée générale annuelle
Au plus tard le 3 septembre 2020 :	chiffre d'affaires et résultats du premier semestre 2020
Au plus tard le 15 novembre 2020 :	chiffre d'affaires des neuf premiers mois 2020

* *Compte tenu du contexte lié à la pandémie du Covid-19, à la date de publication du présent document d'enregistrement universel, le Conseil d'Administration d'iliad, s'est réuni et a pris la décision, à la demande du président du conseil d'administration, de reporter son assemblée générale initialement fixée le 20 mai 2020 à une date ultérieure.*

8.2.7 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

8.2.7.1 Pactes et conventions d'actionnaires

Pactes d'actionnaires

Néant.

Engagements de conservation

Néant.

Concerts

À la connaissance de la Société et à l'exception des actionnaires dirigeants de la Société qui agissent de concert en leur qualité de dirigeants de la Société, aucun actionnaire de la Société n'agit de concert.

Mesures prises pour éviter l'exercice d'un contrôle abusif

La Société est contrôlée comme décrit ci-dessus, par l'actionnaire majoritaire et les dirigeants, toutefois, la Société estime qu'il n'y a pas de risque que le contrôle soit exercé de manière abusive en raison des mesures prises au sein des structures de gouvernance et notamment par la dissociation des fonctions de président du Conseil d'administration et de directeur général et par la présence d'administrateurs indépendants au sein du Conseil d'administration et au sein des comités.

8.2.7.2 Accords susceptibles d'entraîner un changement de contrôle

Néant.

8.2.7.3 L'assemblée générale et les modalités relatives à la participation des actionnaires

Les décisions collectives des actionnaires de la Société sont prises en assemblées générales, lesquelles sont qualifiées d'ordinaires ou d'extraordinaires, selon la nature des décisions qu'elles sont appelées à prendre.

Les assemblées générales régulièrement convoquées et constituées représentent l'universalité des actionnaires. Leurs décisions sont obligatoires pour tous, même absents, dissidents ou incapables.

Convocation et réunions

Les assemblées générales sont convoquées par le Conseil d'administration ou, à défaut, par les commissaires aux comptes ou toute personne habilitée par la loi.

Elles sont réunies au siège social ou en tout autre lieu indiqué dans l'avis de convocation.

Elles peuvent se tenir par visioconférence ou tout autre moyen de télécommunication, notamment par Internet, permettant l'identification des actionnaires dans les conditions visées par les textes légaux et réglementaires en vigueur.

Ordre du jour

L'ordre du jour de l'assemblée est arrêté par l'auteur de la convocation.

Toutefois, un ou plusieurs actionnaires ou le comité d'entreprise ont la faculté de requérir, dans les conditions déterminées par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur, l'inscription à l'ordre du jour de projets de résolution.

L'assemblée ne peut délibérer sur une question qui n'est pas inscrite à l'ordre du jour. Néanmoins, elle peut, en toutes circonstances, révoquer un ou plusieurs administrateurs et procéder à leur remplacement.

L'ordre du jour d'une assemblée ne peut être modifié sur 2e convocation.

Accès et représentation aux assemblées

a) Tout actionnaire a droit d'assister aux assemblées générales et de participer aux délibérations personnellement ou par mandataire, quel que soit le nombre d'actions qu'il possède, sur simple justification de sa qualité.

   Le Conseil d'administration peut, s'il le juge utile, remettre aux actionnaires des cartes d'admission nominatives et personnelles et exiger la production de ces cartes. Les actionnaires souhaitant participer physiquement aux assemblées et n'ayant pas reçu leur carte d'admission le 2e jour ouvré précédant les assemblées à zéro heure, heure de Paris, se voient délivrer une attestation de participation.

b) Le droit de participation aux assemblées est subordonné :

   - pour les actions sous la forme nominative, à leur inscription sur les registres tenus par la Société ou son mandataire,
   - pour les actions au porteur, à l'inscription ou l'enregistrement comptable des titres dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité et constaté par une attestation de participation délivrée par ce dernier, le cas échéant par voie électronique,
   - ces formalités doivent être accomplies dans les délais requis par la réglementation en vigueur.

c) L'actionnaire, à défaut d'assister personnellement à l'assemblée, peut choisir entre l'une des trois formules suivantes :

   - se faire représenter par un autre actionnaire ou son conjoint, ou
   - voter par correspondance au moyen d'un formulaire dont il peut obtenir l'envoi dans les conditions indiquées dans l'avis de convocation de l'assemblée, ou
   - adresser une procuration à la Société donnée sans indication de mandataire ; le président de l'assemblée générale émettra un vote favorable à l'adoption des projets de résolution présentés ou agréés par le Conseil d'administration et un vote défavorable à l'adoption de tous les autres projets de résolution. Pour émettre tout autre vote, l'actionnaire devra faire choix d'un mandataire, qui accepte de voter dans le sens indiqué par lui.

Quorum et vote en assemblées

Sous réserve des droits de vote double décrits au paragraphe 8.1.7 du présent document de référence, dans les assemblées générales ordinaires et extraordinaires, chaque actionnaire dispose d'autant de voix qu'il possède ou représente d'actions.

Le quorum est calculé sur l'ensemble des actions composant le capital social, déduction faite des actions privées du droit de vote en vertu de la loi ou des stipulations statutaires.

L'assemblée générale ordinaire ne délibère valablement sur première convocation que si les actionnaires présents ou représentés, ou votant par correspondance, possèdent au moins le cinquième des actions ayant le droit de vote. Aucun quorum n'est requis sur 2e convocation

Elle statue à la majorité des voix dont disposent les actionnaires présents ou représentés ou votant par correspondance.

L'assemblée générale extraordinaire ne peut délibérer valablement que si les actionnaires présents ou représentés, ou votant par correspondance, possèdent au moins, sur première convocation, le quart et, sur 2e convocation, le cinquième des actions ayant le droit de vote. À défaut de ce dernier quorum, la 2e assemblée peut être prorogée à une date postérieure de deux mois au plus à celle à laquelle elle avait été convoquée. L'assemblée statue à la majorité des deux tiers des voix dont disposent les actionnaires présents ou représentés, ou votant par correspondance. En cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, elle statue aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires.

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 permettant leur identification et dont la nature et les conditions d'application sont déterminées par les dispositions réglementaires en vigueur.

9 ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

9.1 PROJETS DE TEXTE DES RÉSOLUTIONS SOUMIS À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DES ACTIONNAIRES APPELÉE À SE RÉUNIR EN 2020 276

9.2 RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LES RÉSOLUTIONS SOUMISES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DES ACTIONNAIRES APPELÉE À SE RÉUNIR EN 2020 287

DANS LE CONTEXTE EXCEPTIONNEL D'ÉPIDÉMIE DE COVID-19, LE CONSEIL D'ADMINISTRATION D'ILIAD A PRIS LA DÉCISION, À LA DEMANDE DE SON PRÉSIDENT, DE REPORTER SON ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE INITIALEMENT FIXÉE AU 20 MAI 2020 AFIN DE PERMETTRE AUX ACTIONNAIRES DE PARTICIPER EFFECTIVEMENT À L'ASSEMBLÉE SI LA SITUATION SANITAIRE LE PERMET.

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION FIXERA ULTÉRIEUREMENT LES DISPOSITIONS QUI SERONT PRISES POUR LA TENUE DE L'ASSEMBLÉE ET SE RÉSERVE LA POSSIBILITÉ DE MODIFIER LE TEXTE DES RÉSOLUTIONS ARRÊTÉES LE 16 MARS 2020. UN COMMUNIQUÉ SERA DIFFUSÉ POUR INFORMER LES ACTIONNAIRES DES DISPOSITIONS PRISES.

9.1 PROJETS DE TEXTE DES RÉSOLUTIONS SOUMIS À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DES ACTIONNAIRES APPELÉE À SE RÉUNIR EN 2020

DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE :

1 Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ;

2 Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ;

3 Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2019 (tel que ressortant des comptes annuels) et fixation du dividende ;

4 Approbation des conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce (hors conventions avec Holdco) ;

5 Approbation de la convention visée aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce relative à la conclusion d'une convention d'animation ;

6 Approbation de la convention visée aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce relative à la conclusion d'une convention tripartite ;

7 Renouvellement du mandat de Monsieur Cyril Poidatz en qualité d'administrateur ;

8 Renouvellement du mandat de Monsieur Thomas Reynaud en qualité d'administrateur ;

9 Nomination de Monsieur Jacques Veyrat en qualité d'administrateur ;

10 Nomination de Madame Céline Lazorthes en qualité d'administrateur ;

11 Fixation du montant annuel de la rémunération allouée aux membres du Conseil d'administration ;

12 Approbation des informations mentionnées à l'article L. 225-37-3 I du Code de commerce ;

13 Approbation des éléments de rémunération versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 à Monsieur Maxime Lombardini, président du Conseil d'administration ;

14 Approbation des éléments de rémunération versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 à Monsieur Thomas Reynaud, directeur général ;

15 Approbation des éléments de rémunération versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 à Monsieur Xavier Niel, directeur général délégué ;

16 Approbation des éléments de rémunération versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 à Monsieur Rani Assaf, directeur général délégué ;

17 Approbation des éléments de rémunération versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 à Monsieur Antoine Levavasseur, directeur général délégué ;

18 Approbation des éléments de rémunération versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 à Monsieur Alexis Bidinot, directeur général délégué jusqu'au 9 décembre 2019 ;

19 Approbation de la politique de rémunération du président du Conseil d'administration ;

20 Approbation de la politique de rémunération du directeur général ;

21 Approbation de la politique de rémunération des directeurs généraux délégués ;

22 Approbation de la politique de rémunération des administrateurs ;

23 Autorisation à conférer au Conseil d'administration afin de procéder au rachat par la Société de ses propres actions ;

DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE :

24 Autorisation donnée au Conseil d'administration à l'effet de procéder à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre au profit des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux du groupe ou de certains d'entre eux ;

25 Autorisation donnée au Conseil d'administration à l'effet de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions de la Société en faveur des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux du groupe ou de certains d'entre eux ;

26 Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet de décider de l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription, d'actions de la Société réservée aux adhérents d'un plan d'épargne entreprise ;

27 Autorisation au Conseil d'administration à l'effet de réduire le capital social par annulation des actions autodétenues ;

28 Modification de l'article 13 des statuts de la Société « Conseil d'administration » ;

29 Modification de l'article 17 des statuts de la Société « Organisation, réunions et délibérations du Conseil d'administration » ;

30 Modification de l'article 21 des statuts de la Société « Conventions entre la Société et un administrateur, le directeur général ou un directeur général délégué ou un actionnaire » ;

31 Modification de l'article 26 des statuts de la Société « Accès aux assemblées - Pouvoirs » ;

32 Modification de l'article 27 des statuts de la Société « Feuille de Présence – Bureau – Procès-verbaux » ;

33 Fixation de la valeur nominale des actions dans les statuts et augmentation corrélative du capital par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres ;

34 Pouvoirs.

RÉSOLUTIONS DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

Conformément à l'article L. 225-98 alinéa 3 du Code de commerce, pour être valablement adoptées, les vingt-trois résolutions ci-après mises aux voix, relevant de la compétence de l'assemblée générale ordinaire, doivent être votées à la majorité des voix exprimées par les actionnaires présents ou représentés.

Première résolution

Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2019

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance :

- du rapport de gestion du Conseil d'administration sur l'exercice clos le 31 décembre 2019 ;
- du rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ;

approuve les comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2019 tels qu'ils ont été présentés ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

Conformément aux dispositions de l'article 223 *quater* du Code général des impôts, l'assemblée générale prend acte du fait qu'aucune des dépenses et charges visées à l'article 39-4 du Code général des impôts n'a été comptabilisée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Deuxième résolution

Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance :

- du rapport de gestion du Conseil d'administration sur l'exercice clos le 31 décembre 2019 ;
- du rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ;

approuve les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019 tels qu'ils ont été présentés ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

Troisième résolution

Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2019 (tel que ressortant des comptes annuels) et fixation du dividende

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, constate que les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019 font apparaître un bénéfice de 1 433 550 071 euros.

(Montant en euros)

Bénéfice de l'exercice	**1 433 550 071**
Absorption des pertes antérieures	0
Auquel s'ajoute le report à nouveau antérieur	2 958 973 109
Pour former un bénéfice entièrement distribuable de	**4 392 523 180**
Décide l'affectation suivante	
À la réserve légale	0
À titre de dividendes aux actionnaires un maximum de : Soit 2,60 € par action	154 511 116
SOLDE	**4 238 012 064**
Porté au report à nouveau	

L'assemblée générale prend acte que le nombre maximum d'actions ayant droit au dividende au titre de l'exercice 2019 s'élève à 59 440 194, correspondant à la somme des 59 179 338 actions composant le capital social au 31 janvier 2020, et des 260 856 actions susceptibles d'être émises, entre le 1er février 2020 et la date de détachement du dividende, dans le cadre de l'exercice d'options de souscription d'actions attribuées par le Conseil d'administration.

L'assemblée générale décide de mettre en distribution une somme de 2,60 euros par action ouvrant droit au dividende. Il sera détaché de l'action le 24 juin 2020 et mis en paiement à compter du 26 juin 2020 sur les positions arrêtées le 25 juin 2020 au soir.

Il est précisé que le montant global des dividendes distribués devra tenir compte de toutes les actions existantes à la date de détachement du dividende et qu'au cas où, à cette date, (i) la Société détiendrait certaines de ses propres actions, ou que (ii) la totalité des actions susceptibles d'être émises, à la suite de l'exercice des options de souscriptions d'actions attribuées par le Conseil d'administration n'était pas effectivement émise, alors la somme correspondant aux dividendes non versés au titre des actions mentionnées au (i) et (ii) sera affectée au compte « autres réserves ».

Le dividende mentionné ci-avant d'un montant de 2,60 euros s'entend avant tout prélèvement de nature fiscale et/ou sociale susceptible de s'appliquer à l'actionnaire en fonction de sa situation propre. Le dividende versé à des personnes physiques domiciliées fiscalement en France sera en principe soumis au prélèvement forfaitaire unique (PFU) de 12,8 % sur le montant brut du dividende sans application de l'abattement de 40 % prévu au 2° du 3 de l'article 158 du Code général des impôts. Sur option expresse, irrévocable et globale, le dividende pourra néanmoins être soumis au barème progressif de l'impôt sur le revenu après application de l'abattement de 40 % bénéficiant aux personnes physiques fiscalement domiciliées en France. En toute hypothèse, le dividende sera par ailleurs soumis aux prélèvements sociaux au taux de 17,2 %.

Conformément aux dispositions de l'article 243 *bis* du Code général des impôts, le dividende distribué au titre des trois exercices précédents a été le suivant :

	2016	2017	2018
Nombre d'actions composant le capital (1)	58 885 825	58 759 097	59 102 802
Montant total des dividendes nets (en euros) (2)	25 909 763	39 956 186	53 192 522
Montant du dividende net versé par action (2) (en euros)	0,44	0,68	0,90

(1) Nombre d'actions émises à la date de détachement du dividende
(2) Dividende pour sa totalité éligible à l'abattement de 40 % prévu au 2° du 3 de l'article 158 du Code général des impôts bénéficiant aux personnes physiques fiscalement domiciliées en France. Il n'y a pas eu d'autre revenu distribué visé par l'article 243 bis Code général des impôts.

Quatrième résolution

Approbation des conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce (hors conventions avec Holdco)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions visées à l'article L. 225-38 du Code de commerce, prend acte des conclusions dudit rapport et approuve les conventions et les engagements nouveaux qui y sont visés ayant été autorisés par le Conseil d'administration et conclus au cours de l'exercice 2019.

Cinquième résolution

Approbation de la convention visée aux articles L. 225-38 et suivants du code de commerce relative à la conclusion d'une convention d'animation

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, prend acte des conclusions dudit rapport et approuve la convention d'animation qui y est visée conclue par la Société avec la société Holdco et ayant été autorisée par le Conseil d'administration depuis la clôture de l'exercice 2019.

Sixième résolution

Approbation de la convention visée aux articles L. 225-38 et suivants du code de commerce relative à la conclusion d'une convention tripartite

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, prend acte des conclusions dudit rapport et approuve la convention tripartite qui y est visée conclue par la Société avec la société Holdco et Monsieur Cyril Poidatz et ayant été autorisée par le Conseil d'administration depuis la clôture de l'exercice 2019.

Septième résolution

Renouvellement du mandat de Monsieur Cyril Poidatz en qualité d'administrateur

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, sur proposition du Conseil d'administration, décide de renouveler dans ses fonctions d'administrateur Monsieur Cyril Poidatz, pour une durée de quatre (4) années qui prendra fin à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023.

Huitième résolution

Renouvellement du mandat de Monsieur Thomas Reynaud en qualité d'administrateur

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, sur proposition du Conseil d'administration, décide de renouveler dans ses fonctions d'administrateur Monsieur Thomas Reynaud, pour une durée de quatre (4) années qui prendra fin à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023.

Neuvième résolution

Nomination de Monsieur Jacques Veyrat en qualité d'administrateur

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, sur proposition du Conseil d'administration, décide de nommer Monsieur Jacques Veyrat, en qualité d'administrateur pour une durée de quatre (4) années qui prendra fin à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023.

Dixième résolution

Nomination de Madame Céline Lazorthes en qualité d'administrateur

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, sur proposition du Conseil d'administration, décide de nommer Madame Céline Lazorthes, en qualité d'administrateur pour une durée de quatre (4) années qui prendra fin à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023.

Onzième résolution

Fixation du montant annuel de la rémunération allouée aux membres du conseil d'administration

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, sur proposition du Conseil d'administration, décide de fixer le montant global annuel de la rémunération à répartir entre les administrateurs indépendants, pour l'exercice en cours, à 240 000 euros.

Douzième résolution

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, 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 qui y sont présentées, telles qu'elles figurent dans le document d'enregistrement universel 2019, chapitre 3, section 3.4.1.1.

Treizième résolution

Approbation des éléments de rémunération versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 à Monsieur Maxime Lombardini, président du conseil d'administration

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, approuve, en application de l'article L. 225-100 III. du Code de commerce, les 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 à Monsieur Maxime Lombardini, président du Conseil d'administration, qui y sont présentés, tels qu'ils figurent dans le document d'enregistrement universel 2019, chapitre 3, section 3.4.1.2

Quatorzième résolution

Approbation des éléments de rémunération versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 à Monsieur Thomas Reynaud, 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, approuve, en application de l'article L. 225-100 III. du Code de commerce, les 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 à Monsieur Thomas Reynaud, directeur général, qui y sont présentés, tels qu'ils figurent dans le document d'enregistrement universel 2019, chapitre 3, section 3.4.1.2

Quinzième résolution

Approbation des éléments de rémunération versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 à Monsieur Xavier Niel, directeur général délégué

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, approuve, en application de l'article L. 225-100 III. du Code de commerce, les 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 à Monsieur Xavier Niel, directeur général délégué, qui y sont présentés, tels qu'ils figurent dans le document d'enregistrement universel 2019, chapitre 3, section 3.4.1.2

Seizième résolution

Approbation des éléments de rémunération versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 à Monsieur Rani Assaf, directeur général délégué

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, approuve, en application de l'article L. 225-100 III. du Code de commerce, les 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 à Monsieur Rani Assaf, directeur général délégué, qui y sont présentés, tels qu'ils figurent dans le document d'enregistrement universel 2019, chapitre 3, section 3.4.1.2

Dix-septième résolution

Approbation des éléments de rémunération versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 à Monsieur Antoine Levavasseur, directeur général délégué

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, approuve, en application de l'article L. 225-100 III. du Code de commerce, les 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 à Monsieur Antoine Levavasseur, directeur général délégué, qui y sont présentés, tels qu'ils figurent dans le document d'enregistrement universel 2019, chapitre 3, section 3.4.1.2

Dix-huitième résolution

Approbation des éléments de rémunération versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 à Monsieur Alexis Bidinot, directeur général délégué jusqu'au 9 décembre 2019

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, approuve, en application de l'article L. 225-100 III. du Code de commerce, les 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 à Monsieur Alexis Bidinot, directeur général délégué jusqu'au 9 décembre 2020, qui y sont présentés, tels qu'ils figurent dans le document d'enregistrement universel 2019, chapitre 3, section 3.4.1.2

Dix-neuvième résolution

Approbation de la politique de rémunération du président du conseil d'administration

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 décrivant les éléments de la politique de rémunération des mandataires sociaux, approuve, en application de l'article L. 225-37-2 II du Code de commerce, la politique de rémunération du président du Conseil d'administration telle que présentée dans le document d'enregistrement universel 2019, chapitre 3, section 3.4.2.

Vingtième résolution

Approbation de la politique de rémunération du 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 décrivant les éléments de la politique de rémunération des mandataires sociaux, approuve, en application de l'article L. 225-37-2 II du Code de commerce, la politique de rémunération du directeur général telle que présentée dans le document d'enregistrement universel 2019, chapitre 3, section 3.4.2.

Vingt-et-unième résolution

Approbation de la politique de rémunération des directeurs généraux délégués

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 décrivant les éléments de la politique de rémunération des mandataires sociaux, approuve, en application de l'article L. 225-37-2 II du Code de commerce, la politique de rémunération des directeurs généraux délégués, telle que présentée dans le document d'enregistrement universel 2019, chapitre 3, section 3.4.2.

Vingt-deuxième résolution

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 décrivant les éléments de la politique de rémunération des mandataires sociaux, approuve, en application de l'article L. 225-37-2 II du Code de commerce, la politique de rémunération des administrateurs, telle que présentée dans le document d'enregistrement universel 2019, chapitre 3, section 3.4.2.

Vingt-troisième résolution

Autorisation à conférer au Conseil d'administration afin de procéder au rachat par la Société de ses propres actions

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, autorise, conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce et du règlement n° 596/2014 du Parlement européen et du Conseil du 16 avril 2014, le Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, à acquérir ou à faire acquérir des actions de la Société, en une ou plusieurs fois sur ses seules décisions, dans la limite de 10 % du capital social calculé sur la base du capital social existant au moment du rachat (ce pourcentage devant être apprécié à la date à laquelle les rachats sont effectués, il s'appliquera au capital ajusté, le cas échéant, en fonction des opérations qui pourraient l'affecter postérieurement à la présente assemblée), étant précisé que lorsque les actions sont rachetées pour favoriser la liquidité dans les conditions ci-dessous, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de cette limite de 10 % correspondra au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation.

L'assemblée générale décide que cette autorisation pourra servir aux fins :

1. d'assurer la liquidité et animer le marché du titre de la Société par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement intervenant en toute indépendance au nom et pour le compte de la Société dans le cadre d'un contrat de liquidité établi conformément à une charte de déontologie reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers au titre de la pratique de marché admise ;
2. de l'attribution des actions aux salariés et aux mandataires sociaux de la Société et des filiales du groupe dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi, notamment par attribution d'actions gratuites dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce ou par attribution d'options d'achat d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce ou au titre de la participation des salariés aux fruits de l'expansion de l'entreprise ou la mise en œuvre de tout plan d'épargne salariale dans les conditions prévues par la loi, notamment l'article L. 3332-14 du Code du travail ;
3. de la remise d'actions en paiement dans le cadre d'un rachat par la Société d'une partie des actions de la société Free Mobile détenues par les associés de cette dernière, à la suite d'un plan d'attribution gratuite d'actions, aux époques que le Conseil d'administration décidera, et ce dans la limite de 1 % du capital social de la Société, appréciée à la date du rachat ;

4. de les conserver et de les remettre ultérieurement en échange ou en paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe et ce dans la limite de 5 % du capital social de la Société, appréciée à la date des rachats ;
5. de la couverture de plans d'options d'achat d'actions à des salariés et des mandataires sociaux de la Société et des filiales du groupe dans le cadre des dispositions légales, aux époques que le Conseil d'administration ou la personne agissant sur sa délégation appréciera ;
6. de l'annulation de tout ou partie des actions rachetées dans le cadre du programme de rachat d'actions, sous réserve de l'adoption de la vingt-septième résolution soumise à la présente assemblée générale ou toute autre résolution en vigueur ayant le même objet, statuant à titre extraordinaire ayant pour objet d'autoriser cette annulation ;
7. de la remise d'actions à l'occasion 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 toute opération de couverture afférente à ces opérations, aux époques que le Conseil d'administration ou la personne agissant sur sa délégation appréciera.

Ce programme de rachat d'actions sera également destiné à permettre à la Société d'opérer dans tout autre but autorisé ou qui viendrait à être autorisé par la loi ou la réglementation en vigueur et à mettre en œuvre toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'Autorité des Marchés Financiers. Dans une telle hypothèse, la Société informerait ses actionnaires par voie de communiqué.

L'achat des actions ainsi que la conservation, la cession, l'échange ou le transfert des actions ainsi achetées pourront, selon le cas, être effectués, en une ou plusieurs fois, à tout moment, sauf en période d'offre publique sur les actions de la Société, sur un marché réglementé, des systèmes multilatéraux de négociations, auprès d'internalisateurs systématiques ou de gré à gré, sous réserve des périodes d'abstention prévues par la loi et la réglementation applicable, par tout moyen compatible avec la loi et la réglementation en vigueur, directement ou par tout tiers dans les conditions prévues à l'article L.225-206 du Code de commerce, y compris par l'utilisation d'instruments financiers dérivés et par acquisition ou cession de blocs et aux époques que le Conseil d'administration ou la personne agissant sur la délégation du Conseil d'administration appréciera.

Le prix maximum d'achat de chaque action est fixé à 300 euros (hors frais). En cas de modification de la valeur nominale de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de primes, de bénéfices ou de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de regroupement ou divisions de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, l'assemblée générale donne tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, pour ajuster le prix d'achat susvisé afin de tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action.

À titre indicatif, le montant global susceptible d'être affecté aux rachats d'actions au titre du présent programme sur la base du capital au 31 janvier 2020 est fixé à 1 775 millions d'euros correspondant à un nombre maximal de 5 917 733 actions acquises sur la base du prix maximal d'achat unitaire de 300 euros ci-dessus autorisé.

Les acquisitions réalisées par la Société en vertu de la présente autorisation ne peuvent en aucun cas l'amener à détenir, directement ou indirectement, plus de 10 % des actions composant le capital social de la Société à la date considérée.

L'assemblée générale donne tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, pour décider et effectuer la mise en œuvre de la présente autorisation, pour en préciser, si nécessaire, les termes et en arrêter les modalités, pour réaliser le programme de rachat, et notamment, pour passer tous ordres, conclure tous accords, effectuer toutes formalités et toutes déclarations auprès de l'Autorité des Marchés Financiers et de toute autre autorité et, plus généralement, faire le nécessaire.

Le Conseil d'administration informera chaque année l'assemblée générale ordinaire annuelle des opérations réalisées en application de la présente autorisation.

La présente autorisation est consentie pour une durée de dix-huit mois à compter du jour de la présente assemblée et se substitue à compter de cette même date, à l'autorisation donnée par l'assemblée générale mixte du 21 mai 2019 dans sa dix-huitième résolution.

RÉSOLUTIONS DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE

Conformément à l'article L. 225-96 alinéa 3 du Code de commerce, pour être valablement adoptées, les onze résolutions suivantes relevant de la compétence de l'assemblée générale extraordinaire doivent être votées à la majorité des deux tiers des voix exprimées par les actionnaires présents ou représentés.

Vingt-quatrième résolution

Autorisation donnée au Conseil d'administration à l'effet de procéder à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre au profit des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux du groupe ou de certains d'entre eux

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes :

1. autorise le Conseil d'administration, dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce, à procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre, au profit des bénéficiaires qu'il déterminera parmi les membres du personnel salarié, ou de certaines catégories d'entre eux, et des mandataires sociaux de la Société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés au sens de l'article L. 225-197-2 dudit Code, dans les conditions définies ci-après ;
2. décide que les actions existantes ou à émettre attribuées par le Conseil d'administration en vertu de cette autorisation ne pourront pas représenter plus de 2 % du capital social de la Société au jour de la décision du Conseil d'administration, étant précisé que ce nombre maximal d'actions à émettre ou existantes ne tient pas compte des ajustements qui pourraient être opérés en cas d'opération sur le capital de la Société ;
3. décide que le nombre d'actions attribuées gratuitement aux dirigeants mandataires sociaux de la Société au titre de la présente résolution, ne pourra représenter plus de 40 % du nombre total d'actions attribuées gratuitement au titre de la présente résolution, ce sous plafond s'imputera sur le plafond global de 2 % du capital social de la Société susmentionné ;

4. décide que l'attribution desdites actions à leurs bénéficiaires deviendra définitive au terme d'une période d'acquisition dont la durée sera fixée par le Conseil d'administration, étant entendu que cette durée ne pourra être inférieure à deux ans ; la durée de l'obligation de conservation des actions par les bénéficiaires sera, le cas échéant, fixée par le Conseil d'administration ;
5. décide qu'en cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième ou troisième catégorie prévue par l'article L. 341-4 du Code de la sécurité sociale, l'attribution définitive des actions interviendra immédiatement, avant le terme de la période d'acquisition, et les actions seront librement cessibles à compter de leur livraison ;
6. prend acte qu'en cas d'attributions gratuites d'actions à émettre, la présente autorisation emportera, à l'issue de la ou des périodes d'acquisition, augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission au profit des bénéficiaires et renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions qui seront émises au fur et à mesure de l'attribution définitive des actions ;
7. confère tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, à l'effet de mettre en œuvre la présente autorisation et à l'effet notamment de :
   - déterminer si les actions attribuées gratuitement sont des actions à émettre ou existantes ;
   - déterminer l'identité des bénéficiaires, ou de la ou des catégories de bénéficiaires, des attributions d'actions parmi les membres du personnel et mandataires sociaux de la Société ou des sociétés ou groupements susvisés et le nombre d'actions attribuées à chacun d'eux ;
   - fixer les conditions et, le cas échéant, les critères d'attribution des actions, notamment la durée de la période d'acquisition et la durée de la période de conservation requise de chaque bénéficiaire, dans les conditions prévues ci-dessus étant précisé que s'agissant des actions octroyées gratuitement aux mandataires sociaux, le Conseil d'administration doit, soit (a) décider que les actions octroyées gratuitement ne pourront être cédées par les intéressés avant la cessation de leurs fonctions, soit (b) fixer la quantité d'actions octroyées gratuitement qu'ils sont tenus de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions ;
   - d'assujettir, le cas échéant, l'acquisition définitive de tout ou partie des actions à l'atteinte d'une ou plusieurs conditions de performance que le Conseil d'administration déterminera, étant précisé que toutes les actions octroyées aux dirigeants mandataires sociaux de la Société seront soumis à des conditions de performance afin que leur attribution devienne définitive ;
   - prévoir la faculté de suspendre provisoirement les droits à attribution ;
   - constater les dates d'attribution définitives et les dates à partir desquelles les actions pourront être librement cédées, compte tenu des restrictions légales ;
   - en cas d'émission d'actions nouvelles, fixer les modalités et conditions des émissions qui seraient réalisées en vertu de la présente autorisation et les dates de jouissance des actions nouvelles, imputer, le cas échéant, sur les réserves, bénéfices ou primes d'émission, les sommes nécessaires à la libération desdites actions, constater la réalisation des augmentations de capital réalisées en application de la présente autorisation, procéder aux modifications corrélatives des statuts et d'une manière générale accomplir tous actes et formalités nécessaires ;
8. prend acte du fait que, dans l'hypothèse où le Conseil d'administration viendrait à faire usage de la présente autorisation, il informera chaque année l'assemblée générale ordinaire des opérations réalisées en vertu des dispositions prévues aux articles L. 225-197-1 à L. 225-197-3 du Code de commerce, dans les conditions prévues par l'article L. 225-197-4 dudit code ;
9. décide que cette autorisation qui prive d'effet à compter de ce jour la délégation antérieure ayant le même objet, donnée au Conseil d'administration par l'assemblée générale du 16 mai 2018 dans sa vingt-deuxième résolution, est donnée pour une période de trente-huit mois à compter du jour de la présente assemblée.

Vingt-cinquième résolution

Autorisation donnée au Conseil d'administration à l'effet de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions de la Société en faveur des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux du groupe ou de certains d'entre eux

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes :

1. autorise le Conseil d'administration, conformément aux articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce, à consentir, en une ou plusieurs fois, au bénéfice des membres du personnel salarié ou à certains d'entre eux ainsi qu'aux mandataires sociaux de la Société et des sociétés qui lui sont liées dans les conditions visées à l'article L. 225-180 du Code de commerce, des options donnant le droit de souscrire ou d'acheter des actions de la Société dans les conditions définies ci-dessous ;
2. décide que les options de souscription et les options d'achat consenties en vertu de la présente autorisation ne pourront pas donner droit à souscrire ou acheter un nombre total d'actions représentant plus de 1 % du capital de la Société, constaté à la date de la décision d'attribution par le Conseil d'administration et compte tenu des options déjà consenties, en vertu de la présente autorisation, étant précisé que ce pourcentage ne tient pas compte des ajustements susceptibles d'être opérés en vertu de la réglementation en vigueur ;
3. décide que les actions acquises par exercice des options d'achat d'actions consenties au titre de la présente résolution auront été préalablement rachetées par la Société, dans le cadre du programme de rachat d'actions autorisé par la vingt-troisième résolution de la présente assemblée générale au titre de l'article L. 225-209 du Code de commerce ou de tout programme de rachat d'actions qui serait adopté par la suite ;
4. décide que les attributions d'options effectuées en vertu de la présente autorisation pourront bénéficier, dans les conditions prévues par la loi aux dirigeants mandataires sociaux de la Société, sous réserve que l'exercice des options soit conditionné à l'atteinte de conditions de performance définies au moment de leur attribution par le Conseil d'administration et que les actions résultant de l'exercice des options ne représentent pas un pourcentage supérieur à 0,5 % du capital social de la Société tel que constaté à la date de la décision de l'attribution des options, qui s'imputera sur le plafond de 1 % du capital social susmentionné ;

5. décide que le prix d'exercice des options consenties au titre de la présente résolution sera fixé par le Conseil d'administration, sans possibilité de décote, selon les modalités suivantes :
   - le prix de souscription ou d'achat ne pourra pas être inférieur à la moyenne des cours cotés sur le marché réglementé d'Euronext Paris lors des vingt séances de Bourse précédant le jour où les options sont consenties, aucune option ne pouvant être consentie moins de vingt séances de Bourse après le détachement des actions d'un coupon donnant droit à un dividende ou à une augmentation de capital ;
   - le prix d'exercice des options d'achat d'actions ne pourra être inférieur ni au prix mentionné au précédent alinéa, ni au cours moyen d'achat des actions détenues par la Société au titre du programme de rachat d'actions autorisé par la vingt-troisième résolution de la présente assemblée générale au titre de l'article L. 225-209 du Code de commerce ou de tout programme de rachat d'actions qui serait adopté par la suite ;
6. Si la société réalise une des opérations visées à l'article L. 225-181 du Code de commerce, la société prendra, dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur, les mesures nécessaires à la protection de l'intérêt des bénéficiaires, y compris le cas échéant, en procédant à un ajustement du nombre des actions pouvant être obtenues par l'exercice des options consenties aux bénéficiaires pour tenir compte de l'incidence de cette opération.
7. prend acte et décide, en tant que de besoin, que la présente délégation emporte, au profit des bénéficiaires des options de souscription d'actions, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions qui seront émises au fur et à mesure de l'exercice des options de souscription ; l'augmentation du capital social résultant de l'exercice des options de souscription sera définitivement réalisée par le seul fait de la déclaration de l'exercice de l'option accompagnée des bulletins de souscription et du paiement du prix d'exercice en numéraire ou par compensation avec des créances sur la Société ;
8. décide que le délai d'exercice des options ne pourra excéder douze ans à compter de la date d'attribution des options par le Conseil d'administration ;
9. donne tous pouvoirs au Conseil d'administration pour mettre en œuvre la présente résolution, dans les limites fixées ci-dessus, et notamment à l'effet :
   - d'arrêter la liste des bénéficiaires d'options et le nombre d'options alloués à chacun d'eux ;
   - de déterminer les conditions et modalités d'attribution des options et notamment :
     - (i) la ou les périodes d'exercice des options, sous réserve du délai prévu au paragraphe 8. ci-dessus ;
     - (ii) les clauses éventuelles d'interdiction de revente immédiate de tout ou partie des actions étant précisé que s'agissant des options accordées aux dirigeants mandataires sociaux, le Conseil d'administration doit soit (a) décider que les options ne pourront être levées par les intéressés avant la cessation de leurs fonctions, soit (b) fixer la quantité d'actions qu'ils sont tenus de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions ;
     - (iii) d'assujettir l'attribution de tout ou partie des options à l'atteinte d'une ou plusieurs conditions de performance que le Conseil d'administration déterminera étant précisé que toutes les options devront être accordées aux dirigeants mandataires sociaux de la Société sous conditions de performance ;
   - le cas échéant, de limiter, suspendre, restreindre ou interdire l'exercice des options, la cession ou la mise au porteur des actions obtenues par l'exercice des options dans les conditions légales et réglementaires ;
   - d'imputer, s'il le juge opportun, les frais d'augmentation de capital sur le montant des primes afférentes à ces augmentations et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation ;
   - de constater la réalisation des augmentations de capital à concurrence du montant des actions qui seront effectivement souscrites par l'exercice des options de souscriptions, modifier les statuts en conséquence, effectuer toutes les formalités nécessaires à la cotation des titres ainsi émis et effectuer toutes déclarations auprès de tous organismes et faire tout ce qui serait autrement nécessaire ;
10. prend acte du fait que dans l'hypothèse où le Conseil d'administration viendrait à faire usage de la présente autorisation, il informera chaque année l'assemblée générale ordinaire des opérations réalisées en vertu des dispositions prévues aux articles L. 225-177 à L. 225-186-1 du Code de commerce, dans les conditions prévues par l'article L. 225-184 dudit Code ;
11. décide que cette autorisation est consentie pour une durée de trente-huit mois à compter du jour de la présente assemblée générale et qu'elle prive d'effet à compter de ce jour à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, la délégation donnée au Conseil d'administration par l'assemblée générale mixte du 17 mai 2017 dans sa vingt-cinquième résolution.

Vingt-sixième résolution

Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet de décider de l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription, d'actions de la Société réservée aux adhérents d'un plan d'épargne entreprise

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes et conformément d'une part aux dispositions des articles L. 225-129, L. 225-129-2 à L. 225-129-6 et L. 225-138-1 du Code de commerce et, d'autre part, à celles des articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail :

1. **délègue** au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les statuts, sa compétence pour décider l'augmentation du capital social de la Société, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera par émission d'actions nouvelles de la Société réservée aux salariés dans le cadre d'un ou de plusieurs plans d'épargne salariale (ou tout autre plan aux adhérents duquel les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ou toute loi ou réglementation analogue permettant de réserver une augmentation de capital dans des conditions équivalentes) qui seraient mis en place au sein de la Société et/ou des sociétés françaises ou étrangères qui lui sont liées dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et entrent dans le périmètre de consolidation ou de combinaison des comptes de la Société en application de l'article L. 3344-1 du Code du travail, étant précisé que la présente résolution pourra être utilisée aux fins de mettre en œuvre des formules à effet de levier ;

2. **décide** de fixer à 1 % du capital social à l'issue de la présente assemblée le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente autorisation, étant précisé que ce plafond est commun aux augmentations de capital susceptibles d'être réalisées au titre de la présente résolution ; montant auquel s'ajoutera le cas échéant le montant nominal des actions supplémentaires à émettre, le cas échéant, pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital social. Il est précisé que le montant nominal des augmentations de capital réalisées en application de la présente résolution s'imputera sur le montant du plafond global applicable aux augmentations de capital prévu à la dix-neuvième résolution adoptée par l'assemblée générale extraordinaire du 21 mai 2019 ou, le cas échéant, sur le montant du plafond global éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation ;

3. **décide** que le prix unitaire d'émission des actions à émettre sera déterminé dans les conditions prévues par les articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail et pourra comporter une décote maximum sur le Prix de Référence dans la limite prévue par la réglementation en vigueur au moment de la mise en œuvre de la délégation. L'assemblée autorise expressément le Conseil d'administration à réduire ou supprimer la décote maximum autorisée au regard des textes applicables, s'il le juge opportun, notamment afin de tenir compte des dispositions comptables internationales ou, inter alia, des régimes juridiques, comptables, fiscaux et sociaux applicables dans les pays de résidence de certains bénéficiaires ; pour les besoins du présent paragraphe, le « **Prix de Référence** » désigne la moyenne des cours cotés de l'action de la Société sur le marché réglementé d'Euronext à Paris lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision du Conseil d'administration fixant la date d'ouverture de la souscription pour les adhérents à un plan d'épargne salariale ;

4. **autorise** le Conseil d'administration à attribuer, à titre gratuit, aux bénéficiaires ci-dessus indiqués, en complément des actions, des actions à émettre ou déjà émises, à titre de substitution de tout ou partie de la décote par rapport au Prix de Référence et/ou d'abondement, étant entendu que l'avantage résultant de cette attribution ne pourra excéder les limites légales ou réglementaires applicables, tel qu'indiqué à l'article L. 3332-21 du Code du travail ;

5. **décide** de supprimer au profit des bénéficiaires ci-dessus indiqués le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions à émettre, lesdits actionnaires renonçant par ailleurs, en cas d'attribution à titre gratuit aux bénéficiaires ci-dessus indiqués d'actions à émettre, à tout droit aux dites actions, y compris à la partie des réserves, bénéfices ou primes incorporées au capital à raison de l'attribution gratuite des dits titres faite sur le fondement de la présente résolution ;

6. **autorise** le Conseil d'administration, dans les conditions de la présente délégation, à procéder à des cessions d'actions aux adhérents à un plan d'épargne salariale telles que prévues par l'article L. 3332-24 du Code du travail, étant précisé que les cessions d'actions réalisées avec décote en faveur des adhérents à un plan ou plusieurs plans d'épargne salariale visés à la présente résolution s'imputeront à concurrence du montant nominal des actions ainsi cédées sur le montant du plafond visé au paragraphe 1 ci-dessus ;

7. **donne** tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les règlements, à l'effet de mettre en œuvre la présente délégation, dans les limites et sous les conditions précisées ci-dessus à l'effet notamment :

   (a) d'arrêter dans les conditions légales la liste des sociétés dont les bénéficiaires ci-dessus indiqués pourront souscrire aux actions ainsi émises et bénéficier le cas échéant des actions attribuées gratuitement ;

   (b) de décider que les souscriptions pourront être réalisées directement par les bénéficiaires, adhérents à un plan d'épargne salariale, ou par l'intermédiaire de fonds communs de placement d'entreprise ou autres structures ou entités permises par les dispositions légales ou réglementaires applicables ;

   (c) d'arrêter les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions ;

   (d) de déterminer la valeur nominale des actions existantes, de fixer les montants des augmentations de capital qui seront réalisées en vertu de la présente délégation et d'arrêter notamment les prix de souscription des actions nouvelles, dates, délais, modalités et conditions de souscription, de libération, de délivrance et de jouissance des actions (même rétroactive), les règles de réduction applicables aux cas de sur-souscription, ainsi que les autres conditions et modalités des émissions, dans les limites légales ou réglementaires en vigueur ;

   (e) recueillir et constater les souscriptions aux actions nouvelles et les versements y afférents ;

   (f) en cas d'attribution gratuite d'actions, de fixer la nature, les caractéristiques et le nombre d'actions à émettre, le nombre à attribuer à chaque bénéficiaire, et d'arrêter les dates, délais, modalités et conditions d'attribution de ces actions dans les limites légales et réglementaires en vigueur et notamment choisir soit de substituer totalement ou partiellement l'attribution de ces actions à la décote par rapport au Prix de Référence prévue ci-dessus, soit d'imputer la contre-valeur de ces actions sur le montant total de l'abondement, soit de combiner ces deux possibilités ;

   (g) en cas d'attribution d'actions gratuites par émission d'actions nouvelles, d'imputer, le cas échéant, sur les réserves, bénéfices ou primes d'émission, les sommes nécessaires à la libération desdites actions ;

   (h) prévoir la faculté de suspendre éventuellement l'exercice des droits attachés aux valeurs mobilières émises ou à émettre (le cas échéant) pendant un délai fixe en conformité avec les dispositions légales en vigueur et les stipulations contractuelles applicables ;

   (i) procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société et fixer les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital ;

   (j) constater la réalisation des augmentations de capital, accomplir, directement ou par mandataire, tous actes, formalités ou mesures utiles aux augmentations de capital résultant de l'émission des actions nouvelles et procéder aux modifications corrélatives des statuts de la Société ;

(k) à sa seule initiative, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant de la prime qui y sera afférente et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital résultant de ces augmentations de capital ;

(l) de conclure tous accords, d'accomplir directement ou indirectement par mandataire toutes opérations et formalités en ce compris procéder aux formalités consécutives aux augmentations de capital et aux modifications corrélatives des statuts ; et

(m) d'une manière générale, passer toute convention notamment pour parvenir à la bonne fin de l'émission, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à l'admission aux négociations et au service financier des actions émises en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y seront attachés ;

8. **prend acte** que cette délégation se substitue à la délégation de compétence que le Conseil d'administration a reçue aux termes de la troisième résolution de l'assemblée générale extraordinaire de la Société du 20 décembre 2019 (« *Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet de décider de l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription, d'actions de la Société réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise* ») ;

9. **fixe** à vingt-six (26) mois, à compter du jour de la présente assemblée, la durée de validité de la délégation d'émission faisant l'objet de la présente résolution.

Vingt-septième résolution

Autorisation au Conseil d'administration à l'effet de réduire le capital social par annulation des actions autodétenues

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes et après avoir pris acte de l'adoption de la vingt-troisième résolution de la présente assemblée générale, conformément aux dispositions légales et réglementaires, et notamment l'article L. 225-209 du Code de commerce :

1. autorise le Conseil d'administration à réduire le capital social, sur ses seules décisions, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il décidera, par annulation de tout ou partie des actions de la Société acquises dans le cadre du programme de rachat d'actions autorisé par la vingt-troisième résolution de la présente assemblée générale ou par une résolution antérieure ayant le même objet, en imputant la différence entre la valeur d'achat des titres annulés et leur valeur nominale sur les primes et réserves disponibles ;

2. décide que le nombre maximum d'actions pouvant être annulées par la Société en vertu de la présente autorisation, est de dix pour-cent (10 %), par périodes de vingt-quatre (24) mois, des actions composant le capital de la Société à quelque moment que ce soit, étant rappelé que cette limite s'applique à un montant du capital de la Société qui sera, le cas échéant, ajusté pour prendre en compte des opérations affectant le capital social postérieurement à la présente assemblée générale ;

3. prend acte que cette autorisation prive d'effet à compter de ce jour à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, l'autorisation donnée par l'assemblée générale mixte du 21 mai 2019 dans sa vingt-neuvième résolution ;

4. décide que cette autorisation est donnée pour une période de dix-huit mois à compter du jour de la présente assemblée générale ;

5. confère tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour fixer les modalités de la réduction de capital, en arrêter le montant définitif, en constater la réalisation, modifier en conséquence les statuts et accomplir toutes formalités nécessaires.

Vingt-huitième résolution

Modification de l'article 13 des statuts de la société « Conseil d'administration »

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, décide de modifier ainsi qu'il suit l'article 13.2 des statuts de la Société :

« *Le Conseil d'administration comprend en outre, en vertu de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce, un ou deux administrateurs représentants les salariés, désignés par le comité social et économique de l'UES iliad. Lorsque deux administrateurs sont nommés à ce titre, doivent être désignés un homme et une femme.*

Au cas où le nombre d'administrateurs nommés par l'assemblée générale est supérieur à huit, un deuxième administrateur est désigné conformément aux dispositions ci-dessus dans les six mois suivants la cooptation par le conseil ou la nomination par l'assemblée générale des actionnaires d'un nouvel administrateur ayant pour effet de faire franchir ce seuil.

Le nombre de membres du conseil à prendre en compte pour déterminer le nombre d'administrateurs représentants les salariés est apprécié à la date de désignation des représentants des salariés du conseil.

En cas de vacance pour quelque cause que ce soit d'un siège d'administrateur représentant les salariés, le siège vacant est pourvu par une nouvelle désignation lors de la première réunion ordinaire du comité social et économique suivant la constatation par le Conseil d'administration de la vacance du siège.

La durée du mandat des administrateurs représentants les salariés est de quatre ans.

La réduction à huit ou moins de huit du nombre des administrateurs nommés par l'assemblée générale annuelle est sans effet sur la durée du mandat des représentants des salariés au conseil qui prend fin à l'arrivée de son terme normal.

Si la Société ne répond plus aux conditions légales, le mandat du ou des administrateurs représentants les salariés prendra fin à l'issue de la réunion au cours de laquelle le Conseil d'administration aura constaté la sortie du champ d'application de la loi.

Par exception à l'obligation prévue à l'article 14 paragraphe 1 des présents statuts, les administrateurs représentants les salariés au conseil ne sont pas tenus de posséder un nombre minimum d'actions de la Société. »

Le reste de l'article demeure inchangé

Vingt-neuvième résolution

Modification de l'article 17 des statuts de la société « Organisation, réunions et délibérations du Conseil d'administration »

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, décide :

- d'ajouter le paragraphe suivant après le deuxième paragraphe de la section 1 (« *Président* ») de l'article 17 des statuts de la Société :

  « *S'il le juge utile, le Conseil d'administration peut également désigner parmi les personnes physiques membres du conseil un vice-président dont il détermine la durée des fonctions dans les limites de celles de son mandat d'administrateur. La qualité de vice-président ne comporte aucune autre attribution que celle de présider les séances du Conseil d'administration et l'assemblée générale en cas d'absence du président du Conseil d'administration* ».
- de modifier ainsi qu'il suit l'avant dernier paragraphe de la section 1 (« *Président* ») de l'article 17 des statuts de la Société :

  « *En cas d'empêchement temporaire ou de décès du président et en l'absence du vice-président, le Conseil d'administration peut déléguer un administrateur dans les fonctions de président. En cas d'empêchement temporaire, cette délégation est donnée pour une durée limitée ; elle est renouvelable. En cas de décès, elle vaut jusqu'à l'élection du nouveau président* ».
- d'ajouter le paragraphe suivant avant le dernier paragraphe de la section 2 (« *Réunions du conseil* ») de l'article 17 des statuts de la Société :

  « *Le Conseil d'administration pourra également prendre des décisions par consultation écrite de ses membres dans les hypothèses visées par la réglementation.* »
- d'ajouter la phrase suivante à la fin du dernier paragraphe de la section 2 (« *Réunions du conseil* ») de l'article 17 des statuts de la Société :

  « *Le registre de présence peut être tenu sous forme électronique dans les conditions légales.* »

Le reste de l'article demeure inchangé.

Trentième résolution

Modification de l'article 21 des statuts de la société « Conventions entre la société et un administrateur, le directeur général ou un directeur général délégué ou un actionnaire »

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, décide de modifier ainsi qu'il suit l'article 21 des statuts de la Société :

« *Les dispositions des articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce sont applicables aux conventions conclues par la Société.* »

Trente-et-unième résolution

Modification de l'article 26 des statuts de la Société « Accès aux assemblées – Pouvoirs »

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration, décide :

- de modifier ainsi qu'il suit la section 3 de l'article 26 des statuts de la Société:

  « *L'actionnaire, à défaut d'assister personnellement à l'assemblée, peut choisir entre l'une des trois formules suivantes :*

  - *se faire représenter par un autre actionnaire, par son conjoint ou par le partenaire avec lequel il a conclu un pacte civil de solidarité, ainsi que par toute autre personne physique ou morale de son choix, ou*
  - *voter par correspondance au moyen d'un formulaire dont il peut obtenir l'envoi dans les conditions indiquées dans l'avis de convocation de l'assemblée, ou*
  - *adresser une procuration à la Société donnée sans indication de mandataire ; le président de l'assemblée générale émettra un vote favorable à l'adoption des projets de résolution présentés ou agrées par le conseil d'administration et un vote défavorable à l'adoption de tous les autres projets de résolution. Pour émettre tout autre vote, l'actionnaire devra faire choix d'un mandataire, qui accepte de voter dans le sens indiqué par lui* » ;
- d'ajouter à l'article 26 des statuts de la Société une section 4 ainsi rédigée :

  « *Le conseil d'administration peut autoriser l'envoi par télétransmission (y compris par voie électronique) à la Société des formules de procuration et de vote par correspondance dans les conditions légales et réglementaires en vigueur* ».
- d'ajouter à l'article 26 des statuts de la Société une section 5 ainsi rédigée :

  « *Les actionnaires devront, trois jours au moins avant l'assemblée générale, avoir adressé une formule de procuration ou de vote par correspondance. Toutefois, le conseil d'administration peut toujours décider d'abréger ce délai* ».

Le reste de l'article demeure inchangé.

Trente-deuxième résolution

Modification de l'article 27 des statuts de la société « Feuille de Présence – Bureau – Procès-verbaux »

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, décide de modifier ainsi qu'il suit le premier paragraphe de l'article 27.2 des statuts de la Société :

« *Les assemblées sont présidées par le président du Conseil d'administration ou par le vice-président du Conseil d'administration ou, en leur absence, par un administrateur délégué à cet effet par le conseil. En cas de convocation par les commissaires aux comptes ou par un mandataire de justice, l'assemblée est présidée par l'auteur de la convocation. À défaut, l'assemblée élit elle-même son président.* »

Le reste de l'article demeure inchangé.

Trente-troisième résolution

Fixation de la valeur nominale des actions dans les statuts et augmentation corrélative du capital par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, et conformément aux dispositions légales et réglementaires, et notamment les articles L. 228-8, L. 225-129, L. 225-129-1 et L. 225-129-4 du Code de commerce :

1. décide du principe de la fixation dans les statuts de la Société de la valeur nominale de chacune des actions composant le capital social à un montant de vingt-cinq centimes d'euros (0,25 €) ;
2. décide consécutivement d'élever la valeur nominale des actions à un montant de vingt-cinq centimes d'euros (0,25 €) dans le cadre d'une augmentation de capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres dont la capitalisation est légalement et statutairement possible ;
3. décide, en conséquence de ce qui précède, de donner tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les règlements, à l'effet de mettre en œuvre la présente décision d'augmentation de capital dans un délai de 12 mois à compter de la date de la présente assemblée générale, et notamment :
   - arrêter la valeur nominale des actions existantes composant le capital social ;
   - arrêter la date de mise en œuvre de l'augmentation de capital et fixer, conformément à ce qui précède, le montant et la nature des sommes à incorporer au capital ainsi que le montant dont le nominal des actions existantes sera augmenté ;
   - constater la réalisation de l'augmentation de capital, accomplir, directement ou par mandataire, tous actes, formalités ou mesures utiles à l'augmentation de capital ;
   - modifier l'article 6 (« *Capital social* ») des statuts de la Société en mettant à jour le montant du capital social et en fixant la valeur nominale des actions à vingt-cinq centimes d'euros (0,25 €).

Trente-quatrième résolution

Pouvoirs

L'assemblée générale confère tous pouvoirs au porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait du présent procès-verbal aux fins d'accomplir toutes formalités de dépôt, de publicité et autres qu'il appartiendra.

9.2 RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LES RÉSOLUTIONS SOUMISES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DES ACTIONNAIRES APPELÉE À SE RÉUNIR EN 2020

Mesdames, Messieurs,

Nous vous avons convoqués ce jour en assemblée générale mixte conformément aux dispositions de la loi et des statuts de notre Société à l'effet de soumettre à votre approbation les résolutions dont l'objet est précisé et commenté ci-après.

RÉSOLUTIONS RELEVANT DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

Approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019, affectation du résultat et fixation du dividende

(Résolutions 1 à 3)

Au vu des rapports du Conseil d'administration et des commissaires aux comptes, l'assemblée générale est appelée à approuver :

- les comptes sociaux de l'exercice 2019, lesquels font ressortir un bénéfice net de 1 434 millions d'euros (**Résolution 1**) ;
- les comptes consolidés de l'exercice 2019, lesquels font ressortir un bénéfice net de 1 726 millions d'euros (**Résolution 2**).

Il est par ailleurs proposé à l'assemblée générale, par le vote de la **3ème résolution**, d'approuver l'affectation des résultats suivante :

(Montant en euros)	
Bénéfice de l'exercice	**1 433 550 071**
Absorption des pertes antérieures	0
Auquel s'ajoute le report à nouveau antérieur	2 958 973 109
Pour former un bénéfice entièrement distribuable de	**4 392 523 180**
Décide l'affectation suivante	
À la réserve légale	0
À titre de dividendes aux actionnaires un maximum de : Soit 2,60 € par action	154 511 116
SOLDE	**4 238 012 064**
Porté au report à nouveau	

Nous vous rappelons que le nombre maximum d'actions ayant droit au dividende au titre de l'exercice 2019 s'élève à 59 440 194, correspondant à la somme des 59 179 338 actions composant le capital social au 31 janvier 2020, et des 260 856 actions susceptibles d'être émises, entre le 1er février 2020 et la date de détachement du dividende, dans le cadre de l'exercice d'options de souscription d'actions attribuées par le Conseil d'administration.

Le dividende serait détaché de l'action le 24 juin 2020 et mis en paiement à compter du 26 juin 2020 sur les positions arrêtées le 25 juin 2020 au soir.

Le dividende s'entend avant tout prélèvement de nature fiscale et/ou sociale susceptible de s'appliquer à l'actionnaire en fonction de sa situation propre. Le dividende versé à des personnes physiques domiciliées fiscalement en France est en principe soumis au prélèvement forfaitaire unique (PFU) de 12,8 % sur le montant brut du dividende sans application de l'abattement de 40 % prévu au 2° du 3 de l'article 158 du Code général des impôts. Sur option expresse, irrévocable et globale, le dividende peut néanmoins être soumis au barème progressif de l'impôt sur le revenu après application de l'abattement de 40 % bénéficiant aux personnes physiques fiscalement domiciliées en France. En toute hypothèse, le dividende est par ailleurs soumis aux prélèvements sociaux au taux de 17,2 %.

Il est rappelé à l'Assemblé Générale que le dividende distribué au titre des trois exercices précédents a été le suivant :

(Montant en euros)	2016	2017	2018
Nombre d'actions composant le capital (1)	58 885 825	58 759 097	59 102 802
Montant total des dividendes nets *(en euros)* (2)	25 909 763	39 956 186	53 192 522
Montant du dividende net versé par action (2) *(en euros)*	0,44	0,68	0,90

(1) Nombre d'actions émises à la date de détachement du dividende.
(2) Dividende pour sa totalité éligible à l'abattement de 40 % prévu au 2° du 3 de l'article 158 du Code général des impôts bénéficiant aux personnes physiques fiscalement domiciliées en France. Il n'y a pas eu d'autre revenu distribué visé par l'article 243 bis Code général des impôts.

Approbation des conventions visées aux articles L.225-38 et suivants du Code de commerce

(Résolution 4 à 6)

Par le vote de la **4ème** à **6ème résolution**, nous vous proposons d'approuver, tel qu'elles sont présentées dans le rapport spécial des commissaires aux comptes :

- les conventions réglementées autorisées et conclues au cours de l'exercice 2019, hors conventions avec Holdco (**Résolution 4**) ;
- les conventions réglementées suivantes, autorisées depuis la clôture de cet exercice :
  - une convention d'animation conclue par la Société avec la société Holdco (**Résolution 5**). Cette convention organise les relations entre HoldCo et iliad dans le cadre du rôle d'animation d'HoldCo, société contrôlée par M. Xavier Niel, envers le Groupe iliad. Elle détaille les prestations d'animation rendues par HoldCo concernant en particulier l'élaboration de la stratégie du Groupe iliad et le suivi de sa mise en œuvre effective ;
  - une convention tripartite conclue par la Société avec la société Holdco et Monsieur Cyril Poidatz (**Résolution 6**). Cette convention a pour objet le transfert du contrat de travail de M. Cyril Poidatz à la Société HoldCo et participe ainsi à la bonne mise en œuvre de l'animation du Groupe iliad par HoldCo.

Composition du Conseil d'administration : renouvellement et nomination d'administrateurs

(Résolutions 7 à 10)

Les membres du Conseil d'administration disposent de compétences et qualifications diverses et complémentaires. Ils partagent tous un sens de l'éthique, de l'implication, de l'innovation et de la stratégie et font preuve d'un savoir-faire de qualité. Ils disposent par ailleurs de compétences fonctionnelles et sectorielles clés en lien avec l'activité et la stratégie du Groupe. Cette diversité et cette complémentarité des profils des administrateurs constituent un atout considérable pour la qualité des délibérations du Conseil.

Par le vote des **Résolutions 7 à 10**, il est proposé à l'assemblée générale le renouvellement de mandats d'administrateurs arrivant à expiration ainsi que la nomination de nouveaux administrateurs. Les renseignements concernant les intéressés sont présentés dans le document d'enregistrement universel 2019, chapitre 3, section 3.1.

- **Renouvellement du mandat de Monsieur Cyril Poidatz en qualité d'administrateur**

  (Résolution 7)

  Par le vote de la **7ème résolution**, il vous est proposé de renouveler dans ses fonctions d'administrateur Monsieur Cyril Poidatz, pour une durée de quatre (4) années qui prendrait fin à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023.

- **Renouvellement du mandat de Monsieur Thomas Reynaud en qualité d'administrateur**

  (Résolution 8)

  Par le vote de la **8ème résolution**, il vous est proposé de renouveler dans ses fonctions d'administrateur Monsieur Thomas Reynaud, pour une durée de quatre (4) années qui prendrait fin à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023.

- **Nomination de Monsieur Jacques Veyrat en qualité d'administrateur**

  (Résolution 9)

  Par le vote de la **9e résolution**, il vous est proposé de nommer Monsieur Jacques Veyrat en qualité d'administrateur pour une durée de quatre (4) années qui prendrait fin à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023.

  Monsieur Jacques Veyrat, ancien PDG de Neuf Cegetel et du Groupe Louis Dreyfus, est actuellement président d'IMPALA SAS, holding qui contrôle une quinzaine de sociétés dans les secteurs de l'industrie et de l'énergie notamment.

  Le comité des nominations ainsi que le Conseil d'administration ont examiné la situation de Monsieur Jacques Veyrat et ont notamment apprécié qu'il pourrait faire bénéficier le Groupe de sa connaissance du secteur des télécommunications et de sa pratique d'une gouvernance exigeante.

  Le comité des nominations et le Conseil d'administration ont en outre apprécié que Monsieur Jacques Veyrat satisfaisait pleinement aux critères d'indépendance prévus par le Code AFEP-MEDEF auquel la Société se réfère.

- **Nomination de Madame Céline Lazorthes en qualité d'administrateur**

  (Résolution 10)

  Par le vote de la **10ème résolution**, il vous est proposé de nommer Madame Céline Lazorthes, en qualité d'administrateur pour une durée de quatre (4) années qui prendrait fin à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023.

  Madame Céline Lazorthes est fondatrice et présidente du Conseil de surveillance du Groupe Leetchi.

  Le comité des nominations ainsi que le Conseil d'administration ont examiné la situation de Madame Céline Lazorthes et ont notamment apprécié qu'elle pourrait faire bénéficier le Groupe de son expérience en marketing digital. Ardente défenseuse de l'entreprenariat féminin, elle pourrait également apporter au Groupe son regard sur les questions sociétales.

  Le comité des nominations et le Conseil d'administration ont en outre apprécié que Madame Céline Lazorthes satisfaisait pleinement aux critères d'indépendance prévus par le Code AFEP-MEDEF auquel la Société se réfère.

  Ainsi à l'issue de l'assemblée générale du 20 mai 2020, le Conseil d'administration serait composé de 10 membres, dont 5 administrateurs indépendants et comprendrait 4 femmes, en conformité avec les recommandations du Code AFEP-MEDEF et la loi relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration.

Fixation du montant annuel de la rémunération allouée aux membres du Conseil d'administration

(Résolution 11)

Par le vote de la **11ème résolution**, il vous est proposé de fixer le montant annuel de la rémunération à allouer au Conseil d'administration pour l'exercice en cours à 240 000 euros. Conformément à la loi, le Conseil d'administration en décidera la répartition entre les administrateurs indépendants, après avis du comité des rémunérations. La répartition sera en partie fonction de l'assiduité de chaque membre aux séances du Conseil d'administration et de l'appartenance ou non à des comités du Conseil d'administration, conformément à la politique de rémunération.

Approbation des informations mentionnées à l'article L. 225-37-3 I du Code de commerce et des éléments de rémunération versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ou attribués au titre du même exercice aux dirigeants mandataires sociaux

(Résolutions 12 à 18)

En application de l'article L. 225-100 II et III du Code de commerce, tel que modifié par l'ordonnance du 27 novembre 2019, l'assemblée générale doit émettre un vote global sur les informations mentionnées à l'article L. 225-37-3 I du Code de commerce, ainsi qu'un vote sur la rémunération individuelle de chaque dirigeant mandataire social exécutif et du président (Say on Pay ex post).

En conséquence, par le vote de la **12ème résolution**, il vous est proposé d'approuver les informations mentionnées à l'article L. 225-37-3 I du Code de commerce, tels que présentées dans le document d'enregistrement universel 2019, chapitre 3, section 3.4.1.1.

En outre, par le vote des **13ème à 18ème résolutions**, il vous est proposé d'émettre un vote favorable sur les 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 aux mandataires sociaux suivants, tels que présentés dans le document d'enregistrement universel 2019, chapitre 3, section 3.4.1.2. :

- Monsieur Maxime Lombardini, en sa qualité de président du Conseil d'administration (**Résolution 13**) ;
- Monsieur Thomas Reynaud, en sa qualité de directeur général (**Résolution 14**) ;
- Monsieur Xavier Niel, en sa qualité de directeur général délégué (**Résolution 15**) ;
- Monsieur Rani Assaf, en sa qualité de directeur général délégué (**Résolution 16**) ;
- Monsieur Antoine Levasseur, en sa qualité de directeur général délégué (**Résolution 17**) ;
- Monsieur Alexis Bidinot, en sa qualité de directeur général délégué jusqu'au 9 décembre 2019 (**Résolution 18**).

Approbation de la politique de rémunération des mandataires sociaux

(Résolution 19 à 22)

En application de l'article L. 225-37-2 II du Code de commerce, tel que modifié par l'ordonnance du 27 novembre 2019, l'assemblée générale est appelée à approuver la politique de rémunération applicable aux mandataires sociaux, telle que présentée dans le document d'enregistrement universel 2019 chapitre 3, section 3.4.2. (Say on Pay ex ante). La politique de rémunération est arrêtée par Conseil d'administration sur recommandations du comité des rémunérations.

En conséquence, il vous est proposé, par le vote des **résolutions 19 à 22**, d'approuver la politique de rémunération applicable aux :

- président du Conseil d'administration (**Résolution 19**) ;
- directeur général (**Résolution 20**) ;
- directeurs généraux délégués (**Résolution 21**) ;
- administrateurs (**Résolution 22**).

Autorisation afin de procéder au rachat par la Société de ses propres actions

(Résolution 23)

Au cours de l'exercice 2019, votre Conseil a fait usage de l'autorisation existante de procéder au rachat par la Société de ses propres actions. Il vous est donc proposé de renouveler cette autorisation.

Ainsi, le vote de la **23ème résolution** a pour objet d'autoriser le Conseil d'administration à acquérir ou à faire acquérir des actions de la Société, dans la limite de 10 % du capital du capital social existant au moment du rachat, en vue :

- d'assurer la liquidité et d'animer le marché de titres de la Société ;
- de leur attribution aux salariés et mandataires sociaux de la Société et des filiales (notamment dans le cadre de plans d'attribution d'actions gratuites ou de plans d'options d'achat d'actions) ;
- de la remise d'actions en paiement dans le cadre d'un rachat par la Société d'une partie des actions de la société Free Mobile, dans la limite de 1 % du capital social de la Société ;
- de leur utilisation dans le cadre d'opérations de croissance externe, dans la limite de 5 % du nombre d'actions composant le capital social ;
- de leur annulation, en tout ou partie, sous réserve de l'adoption de la **27ème résolution** ;
- de la remise d'actions à l'occasion de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société.

Ces opérations pourraient être effectuées à tout moment, sauf en période d'offre publique sur les actions de la Société.

Cette autorisation, consentie pour 18 mois, se substituerait à l'autorisation donnée par l'assemblée générale mixte du 21 mai 2019.

RÉSOLUTIONS RELEVANT DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE

Autorisations et délégations spécifiques à l'actionnariat salarié

(Résolutions 24 à 26)

Les délégations de compétence et de pouvoirs relatives à l'actionnariat salarié consenties au Conseil d'administration par les Assemblées Générales des 17 mai 2017, 16 mai 2018 et 21 mai 2019 arrivant à échéance ou ayant été utilisées, nous vous proposons de les renouveler.

Les délégations de compétence et de pouvoirs qui vous sont ainsi soumises et qui recueilleraient un vote favorable priveraient d'effet, à compter de la date de la présente assemblée générale, les délégations consenties précédemment et ayant le même objet.

Ces délégations permettraient aux membres du personnel salarié et aux mandataires sociaux du Groupe d'accéder au capital de la Société.

Autorisation donnée au Conseil d'administration à l'effet de procéder à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre au profit des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux du groupe ou de certains d'entre eux

(Résolution 24)

Par le vote de la **24ème résolution**, nous vous demandons d'autoriser votre Conseil d'administration à procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre, au profit des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux du Groupe ou de certains d'entre eux, dans la limite de 2 % du capital social de la Société.

Le nombre d'actions attribuées gratuitement aux dirigeants mandataires sociaux ne pourrait représenter plus de 40 % du nombre total d'actions attribuées gratuitement.

Cette autorisation serait donnée pour une durée de 38 mois.

Autorisation donnée au Conseil d'administration à l'effet de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions de la Société en faveur des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux du groupe ou de certains d'entre eux

(Résolution 25)

Par le vote de la **25ème résolution**, nous vous demandons d'autoriser votre Conseil d'administration à consentir, en une ou plusieurs fois, au bénéfice des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux du Groupe ou de certains d'entre eux, des options donnant le droit de souscrire ou d'acheter des actions de la Société, dans la limite de 1 % du capital social de la Société.

Les actions résultant de l'exercice des options ne pourraient représenter plus de 0,5 % du capital social de la Société, sous-plafond qui s'imputerait sur le plafond de 1 % du capital social susmentionné.

Cette autorisation serait donnée pour une durée de 38 mois.

Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet de décider de l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription, d'actions de la Société réservée aux adhérents d'un plan d'épargne entreprise

(Résolution 26)

Par le vote de la **26ème résolution**, nous vous demandons de déléguer à votre Conseil d'administration, votre compétence pour décider l'augmentation du capital social de la Société, avec suppression de votre droit préférentiel de souscription, d'un montant nominal maximal de 1 % du capital social de la Société, par émission d'actions nouvelles de la Société réservée aux adhérents d'un plan d'épargne salariale mis en place au sein de la Société ou de son Groupe.

Le plafond susmentionné s'imputerait sur le montant du plafond global applicable aux augmentations de capital prévu à la 19ème résolution de l'assemblée générale mixte du 21 mai 2019 ou toute résolution de même nature lui succédant pendant la durée de validité de la présente délégation, qui serait de 26 mois.

Autorisation au Conseil d'administration à l'effet de réduire le capital social par annulation des actions autodétenues

(Résolution 27)

Parmi les objectifs du programme de rachat (**23ème résolution**), figure l'annulation des actions acquises. À cette fin, nous vous demandons, par le vote de la **27ème résolution**, d'autoriser le Conseil d'administration, pour une durée de 18 mois, à annuler tout ou partie des actions de la Société qu'elle pourrait acquérir dans le cadre d'un programme de rachat d'actions, dans la limite de 10 % des actions composant le capital de la Société par période de 24 mois.

Modification des statuts de la société

(Résolutions 28 à 32)

Les résolutions 28 à 32 visent à modifier certains articles des statuts de la Société, afin, notamment, de prendre en compte certaines évolutions législatives, notamment la loi Pacte du 22 mai 2019 ainsi que la loi de simplification du droit des sociétés du 19 juillet 2019.

Modification de l'article 13 des statuts « Conseil d'administration »

(Résolution 28)

Par le vote de la **28ème résolution**, nous vous demandons d'approuver la proposition de modification de l'article 13 des statuts de la Société « Conseil d'administration », de telle sorte qu'il dispose désormais, conformément aux exigences de la loi PACTE, que :

- le Conseil d'administration comprend un ou deux administrateurs représentant les salariés, selon que le nombre d'administrateurs nommés par l'assemblée générale est supérieur ou non à huit ;
- lorsque deux administrateurs sont nommés à ce titre, doivent être désignés un homme et une femme.

Modification de l'article 17 des statuts de la Société « Organisation, réunions et délibérations du Conseil d'administration »

(Résolution 29)

Par le vote de la **29ème résolution**, nous vous demandons d'approuver la proposition de modification de l'article 17 des statuts de la Société « Organisation, réunions et délibérations du Conseil d'administration » de telle sorte qu'il dispose désormais que :

- le Conseil d'administration peut désigner parmi les personnes physiques membres du conseil un vice-président dont il détermine la durée des fonctions dans les limites de celles de son mandat d'administrateur. La qualité de vice-président ne comporte aucune autre attribution que celle de présider les séances du Conseil d'administration et l'assemblée générale en cas d'absence du président du Conseil d'administration ;
- en cas d'empêchement temporaire ou de décès du président et en l'absence du vice-président, le Conseil d'administration peut déléguer un administrateur dans les fonctions de président ;
- le Conseil d'administration pourra prendre des décisions par consultation écrite de ses membres dans les hypothèses visées par la réglementation ;
- le registre de présence peut être tenu sous forme électronique dans les conditions légales.

Modification de l'article 21 des statuts de la Société « Conventions entre la société et un administrateur, le directeur général ou un directeur général délégué ou un actionnaire »

(Résolution 30)

Par le vote de la **30ème résolution**, nous vous demandons d'approuver la proposition de modification de l'article 21 des statuts de la Société « Conventions entre la société et un administrateur, le directeur général ou un directeur général délégué ou un actionnaire » de telle sorte qu'il dispose désormais que les dispositions des articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce sont applicables aux conventions conclues par la Société.

Modification de l'article 26 des statuts de la Société « Accès aux assemblées – Pouvoirs »

(Résolution 31)

Par le vote de la **31ème résolution**, nous vous demandons d'approuver la proposition de modification l'article 26 des statuts de la Société « Accès aux assemblées – Pouvoirs » de telle sorte qu'il dispose désormais que le formulaire de vote à distance puisse être communiqué par voie électronique.

Modification de l'article 27 des statuts de la Société « Feuille de présence – Bureau – Procès-verbaux »

(Résolution 32)

Par le vote de la **32ème résolution**, nous vous demandons d'approuver la proposition de modification de l'article 27 des statuts de la Société « Feuille de présence – Bureau – Procès-verbaux » de telle sorte qu'il dispose désormais que les assemblées sont présidées par le président du Conseil d'administration ou par le vice-président du Conseil d'administration ou, en leur absence, par un administrateur délégué à cet effet par le conseil.

Fixation de la valeur nominale des actions dans les statuts et augmentation corrélative du capital par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres

(Résolution 33)

Par le vote de la **33ème résolution**, nous vous demandons d'approuver la fixation dans les statuts de la Société de la valeur nominale de chacune des actions composant le capital social à un montant de vingt-cinq centimes d'euros (0,25 €) ainsi que l'élévation consécutive de la valeur nominale des actions à un montant de vingt-cinq centimes d'euros (0,25 €) dans le cadre d'une augmentation de capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres dont la capitalisation est légalement et statutairement possible.

Nous vous demandons, en conséquence de ce qui précède, de donner tous pouvoirs à votre Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, à l'effet de mettre en œuvre cette décision d'augmentation de capital dans un délai de 12 mois à compter de la date de l'assemblée générale et notamment :

- arrêter la valeur nominale des actions existantes composant le capital social ;
- arrêter la date de mise en œuvre de l'augmentation de capital et en fixer le montant ainsi que celui dont le nominal des actions existantes sera augmenté ;
- constater la réalisation de l'augmentation de capital et accomplir toutes mesures utiles à l'augmentation de capital ;
- modifier l'article 6 (« Capital social ») des statuts de la Société en mettant à jour le montant du capital social et en fixant la valeur nominale des actions à vingt-cinq centimes d'euros (0,25 €).

Pouvoirs

(Résolution 34)

Par le vote de la **34ème résolution**, votre Conseil d'administration vous demande de l'autoriser à procéder aux formalités requises, le cas échéant.

Le Conseil d'administration

10 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

10.1 PERSONNES RESPONSABLES DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 294

10.1.1 Nom et fonction du responsable 294
10.1.2 Attestation de la personne responsable 294
10.1.3 Nom et fonction du responsable de l'information financière 294

10.2 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC 294

10.3 CONTRATS IMPORTANTS 295

10.3.1 Contrats financiers 295
10.3.2 Contrats opérationnels 295

10.1 PERSONNES RESPONSABLES DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

10.1.1 NOM ET FONCTION DU RESPONSABLE

Thomas Reynaud, Directeur général d'iliad.

10.1.2 ATTESTATION DE LA PERSONNE RESPONSABLE

« 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 le rapport de gestion ci-joint présente 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 et qu'il décrit les principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

Thomas Reynaud
Directeur général d'iliad
9 avril 2020

10.1.3 NOM ET FONCTION DU RESPONSABLE DE L'INFORMATION FINANCIÈRE

Nicolas Jaeger
Directeur Financier
iliad

16, rue de la Ville l'Évêque
75008 Paris

Téléphone : + 33 1 73 50 20 00
www.iliad.fr

10.2 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Les statuts de la Société, le présent document d'enregistrement universel ainsi que les autres documents sociaux devant être mis à la disposition des actionnaires, conformément à la réglementation en vigueur, peuvent être consultés au siège social de la Société.

Des exemplaires du présent document d'enregistrement universel sont disponibles sans frais auprès de la Société (16, rue de la Ville l'Évêque – 75008 Paris (France) – Tél. : + 33 1 73 50 20 00) ainsi que sur le site Internet de la Société (www.iliad.fr) et sur celui de l'Autorité des Marchés Financiers (www.amf-france.org).

10.3 CONTRATS IMPORTANTS

10.3.1 CONTRATS FINANCIERS

Les informations sur l'endettement du Groupe sont présentées au paragraphe 5.3.3 du présent document d'enregistrement universel.

10.3.2 CONTRATS OPÉRATIONNELS

Les principaux contrats opérationnels sont présentés dans le rapport de gestion au sein du chapitre 5 du présent document d'enregistrement universel.

GLOSSAIRE

Le glossaire ci-après vise à compléter et éclairer la lecture du présent document de référence. À cette fin, certaines définitions décrivent de façon résumée les procédés techniques concernés, sans en détailler le fonctionnement.

Abonnés dégroupés : abonnés qui ont souscrit à l'offre ADSL, VDSL ou FTTH du Groupe dans un central dégroupé par Free.

Abonnés Haut Débit et Très Haut Débit (ou *Broadband*) : abonnés ayant souscrit une offre ADSL, VDSL ou FTTH du Groupe.

Activité de terminaison d'appels : activité consistant à acheminer les appels destinés aux abonnés d'un réseau donné. En principe, la terminaison d'appels nécessite, soit l'appel du réseau auquel est abonnée la partie appelante, soit l'interconnexion avec ledit réseau.

ADM *(Add/Drop Multiplexer)* : voir Multiplexeur à insertion/extraction.

Adresse IP : l'adresse IP permet à un routeur utilisant le protocole TCP/IP de repérer de manière unique l'interface réseau d'un équipement connecté à un réseau reposant sur des protocoles Internet. Pour être accessible ou envoyer des paquets sur l'Internet, une machine doit donc disposer d'une adresse IP publique, c'est-à-dire connue sur Internet. La gestion de l'espace d'adressage au niveau mondial est assurée par l'Icann, qui la délègue partiellement à des instances régionales puis locales. Une adresse IP est une suite de 32 chiffres binaires (voir aussi bit) regroupés en quatre octets de la forme A.B.C.D où A, B, C et D sont des nombres compris entre 0 et 255 (cette structure correspond à la version 4 du protocole IP, ou IPv4). Les problèmes de limitation de la ressource d'adressage que met en évidence la croissance de l'Internet ont conduit à définir une nouvelle version du protocole (IPv6), basée sur 128 éléments binaires, qui est en cours de mise en œuvre.

ADSL *(Asymmetrical Digital Subscriber Line)* : l'ADSL fait partie des technologies xDSL qui permettent de transmettre des données à Haut Débit, en particulier sur la ligne d'abonné du réseau téléphonique classique, constituée d'une paire de fils de cuivre. Grâce à l'utilisation de deux modems, l'un placé chez l'abonné, l'autre dans un DSLAM situé dans un NRA, il permet d'améliorer considérablement le débit du réseau et d'obtenir des transmissions jusqu'à 320 fois plus rapides qu'avec un modem analogique classique. Le principe de l'ADSL consiste à réserver une partie de la bande passante au transport de la voix (fréquences basses) et une autre au transport des données (fréquences hautes), que ces données circulent en direction du Cœur de Réseau (données montantes) ou vers l'abonné (données descendantes). C'est une technologie asymétrique : le débit montant (données émises par l'utilisateur) est plus faible que le débit descendant (données transmises à l'utilisateur). Pour la restitution correcte de la voix (sur les fréquences basses), des filtres situés à chaque extrémité de la ligne éliminent les parties du signal inutiles.

Dans sa version ADSL2+, la bande passante de la ligne est partagée de la manière suivante :

0 – 5 kHz :	téléphone analogique ;
30 kHz – 130 kHz :	canal Bas Débit en direction du réseau (flux montant) ;
30 kHz – 2,2 MHz :	canal Haut Débit en direction de l'abonné (flux descendant).

Le principe FDM (*Frequency Division Multiplexing*) est utilisé pour séparer les différents flux. Le système d'annulation d'échos permet le recouvrement du spectre des canaux montant et descendant.

Afnic (Association Française pour le Nommage Internet en Coopération - www.afnic.fr) : l'Afnic est une association à but non lucratif dont la principale mission consiste à établir et mettre en œuvre un plan de nommage des zones.fr (France) et .re (Île de la Réunion). C'est ainsi qu'elle a établi des chartes de nommage décrivant ses règles d'enregistrement dans ces zones. Parmi ses membres, l'Afnic compte les prestataires habilités à enregistrer des noms de domaine dans l'espace de nommage français.

Annuaire inversé : service permettant, à partir d'une recherche sur un numéro de téléphone, d'obtenir le nom et l'adresse du titulaire de la ligne téléphonique qui ne s'est pas opposé à la publication de ses coordonnées.

ARPU Haut Débit et Très Haut Débit (Revenu Moyen par Abonné Haut Débit et Très Haut Débit) : inclut le chiffre d'affaires généré par le forfait et les services à valeur ajoutée, mais exclut le chiffre d'affaires non récurrent (par exemple les frais de migration d'une offre à une autre ou les frais de mise en service et de résiliation), divisé par le nombre total d'abonnés Haut Débit et Très Haut Débit facturés en fin de période.

ARPU Haut Débit et Très Haut Débit (Revenu Moyen par Abonné Haut Débit et Très Haut Débit Freebox Révolution hors promotions) : inclut le chiffre d'affaires généré par le forfait et les services à valeur ajoutée, mais exclut le chiffre d'affaires non récurrent (par exemple les frais de migration d'une offre à une autre ou les frais de mise en service et de résiliation) et l'impact des promotions, divisé par le nombre total d'abonnés Haut Débit et Très Haut Débit Freebox Révolution facturés en fin de période.

ATM (*Asynchronous Transfer Mode* ou mode de transfert asynchrone) : cette technologie réseau, utilisée dans le cadre de l'ADSL, permet de transférer simultanément des données, de la voix et de la vidéo. Elle repose sur la transmission des signaux par paquets courts et de longueur fixe. La transmission des paquets est dite asynchrone car ceux-ci sont transportés à travers des voies différentes et ne parviennent pas nécessairement à leur destinataire dans l'ordre chronologique où elles sont émises.

***Backbone* (dorsale, réseau fédérateur Internet) :** réseau constitué de liaisons à Très Haut Débit sur lequel sont connectés des réseaux de moindre importance (y compris les réseaux métropolitains).

Bande passante : désigne la capacité de transmission d'une liaison de transmission. Elle détermine la quantité d'informations (en bits par seconde) qui peut être transmise simultanément.

Bas Débit : le Bas Débit correspond historiquement au débit constaté sur une ligne téléphonique classique par l'utilisation du spectre des fréquences vocales. À titre d'exemple, une connexion à Internet sur une ligne téléphonique classique s'établit à un débit descendant constaté au mieux égal à 56 kbits par seconde. Voir aussi Débit.

Bit : contraction de *binary digit*. C'est la plus petite unité d'information traitée par un ordinateur. Dans un système binaire, un bit prend la valeur 0 ou 1. Une information enregistrée sous forme numérique est codée sous forme de bits. Un caractère (lettre ou chiffre) est en général codé par 8 bits (1 octet).

Boucle locale : circuit physique du réseau téléphonique qui relie le point de terminaison du réseau dans les locaux de l'abonné (c'est-à-dire la prise téléphonique de l'abonné) et le répartiteur principal de l'opérateur de boucle locale (c'est-à-dire généralement le premier central téléphonique de l'Opérateur historique) qui contient un commutateur d'abonnés. Elle est constituée d'une paire de fils de cuivre torsadés.

BPN (bloc primaire numérique) : unité de base pour la mesure de la capacité des liaisons d'interconnexion au réseau commuté de l'Opérateur historique (trafic téléphonique et Internet Bas Débit). Il correspond au regroupement de plusieurs communications sur un même support physique (31 communications simultanées, soit une capacité de 2 Mbs par seconde).

CAA (commutateur à autonomie d'acheminement) : commutateur du réseau téléphonique de l'Opérateur historique auquel sont raccordés les abonnés par l'intermédiaire d'unités de raccordement d'abonnés (URA). Le réseau de l'Opérateur historique étant organisé de façon hiérarchique, le CAA correspond au niveau le plus bas dans la hiérarchie des commutateurs qui équipent le réseau.

Capex : Capex correspond aux décaissements nets liés aux investissements réalisés dans le cadre d'acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles (hors fréquences).

Chiffre d'affaires facturé à l'abonné : chiffre d'affaires généré par la vente de services à l'abonné.

Chiffre d'affaires services : chiffre d'affaires total hors ventes de terminaux.

CNIL (Commission nationale de l'informatique et des libertés - www.cnil.fr) : la CNIL est une autorité administrative indépendante instituée par la loi n° 78-17 du 6 janvier 1978, dite loi « informatique et libertés ». Elle a pour mission essentielle de protéger la vie privée et les libertés individuelles ou publiques. Elle est chargée de veiller au respect de la loi « informatique et libertés ».

Code source : liste des instructions d'un programme informatique exprimées dans un langage que l'homme est capable d'interpréter.

Commutateur *(switch)* : équipement permettant d'aiguiller les appels téléphoniques vers leur destinataire grâce à l'établissement d'une liaison temporaire entre deux circuits d'un réseau de télécommunications (ou parfois grâce à l'acheminement d'informations organisées en paquets). Les commutateurs sont organisés de façon hiérarchique : plus un commutateur est élevé dans la hiérarchie, plus il dessert un nombre important d'abonnés.

***Cookie* :** enregistrement d'informations par un serveur dans un fichier de données situé sur l'ordinateur de l'abonné, informations que ce même serveur (et lui seul) peut relire ultérieurement.

CSA (Conseil supérieur de l'audiovisuel : www.csa.fr) : le CSA est une autorité administrative indépendante crée par une loi du 17 janvier 1989. Elle a pour mission essentielle de garantir en France l'exercice de la liberté de communication audiovisuelle dans les conditions définies par une loi du 30 septembre 1986 modifiée.

CT (centre de transit) : commutateur du réseau téléphonique reliant les CAA entre eux. Le réseau de l'Opérateur historique étant organisé de façon hiérarchique, le CT correspond au niveau le plus élevé dans la hiérarchie des commutateurs nationaux et permet de desservir, *via* les CAA, tous les abonnés d'une zone géographique donnée, appelée Zone de Transit. Voir aussi ZT.

Débit : quantité d'informations empruntant un canal de communication pendant un intervalle de temps donné. Le débit se mesure en bits par seconde ou par ses multiples (kbs par seconde – kilobit par seconde, Mbs par seconde – mégabit par seconde, Gbs par seconde – gigabit par seconde, Tbs par seconde – terabits par seconde). Le débit ascendant se rapporte aux informations circulant de l'abonné vers le cœur du réseau ; le débit descendant se rapporte aux informations circulant du réseau vers l'abonné.

Dégroupage : opération consistant à séparer un ensemble de services de télécommunications en plusieurs unités distinctes. Le dégroupage de la boucle locale (ou l'accès dégroupé au réseau local de l'Opérateur historique) consiste à séparer les services d'accès à la boucle locale, permettant ainsi aux nouveaux opérateurs d'utiliser le réseau local de l'Opérateur historique pour desservir directement leurs abonnés.

Dégroupage partiel : le dégroupage partiel consiste à fournir à un opérateur un accès à la boucle locale de l'Opérateur historique autorisant l'usage des fréquences hautes (non vocales) du spectre de fréquences disponible sur la paire de cuivre ; la boucle locale continue d'être utilisée par l'Opérateur historique pour fournir le service téléphonique classique, dit « commuté », au public (sur les fréquences basses de la boucle locale). L'abonnement au service téléphonique continue d'être payé par l'abonné à l'Opérateur historique.

Dégroupage total : le dégroupage total consiste à permettre à un opérateur tiers de maîtriser l'intégralité de la boucle locale (fréquences basses et fréquences hautes).

DNS *(Domain Name System)* : le DNS est une base de données permettant d'enregistrer les ressources Internet (ordinateur, serveur, routeur, etc.) sous la forme d'un Nom de domaine et de leur faire correspondre, de manière unique, une Adresse IP. Le protocole Internet assure la conversion entre le nom de domaine et l'Adresse IP correspondante. Sans le DNS, il faudrait mémoriser l'adresse d'un site ou d'une adresse électronique sous la forme de l'Adresse IP du domaine. Voir aussi Nom de domaine.

DSL *(Digital Subscriber Line)* : voir xDSL.

DSLAM *(Digital Subscriber Line Acces Multiplexer)* : équipement situé dans le NRA de rattachement de l'abonné, il fait partie des équipements utilisés pour transformer une ligne téléphonique classique en ligne xDSL. Un DSLAM regroupe plusieurs lignes xDSL. Un DSLAM est relié au modem placé chez l'abonné *via* la boucle locale.

DWDM *(Dense Wavelength Division Multiplexing)* : technologie de multiplexage de longueur d'ondes à forte densité (c'est-à-dire permettant le transit d'un nombre élevé de fréquences sur le même brin de fibre) qui autorise un décuplement des capacités de bande passante de la fibre optique.

EBITDAaL : résultat opérationnel courant avant prise en compte des dotations aux amortissements (ou dépréciations) des immobilisations corporelles et incorporelles, et de l'impact des charges liées aux rémunérations sous forme de stock-options/actions.

Endettement net : différence entre les passifs financiers à court et long terme et la trésorerie disponible au bilan.

Éligibilité : une ligne téléphonique est dite « éligible » pour l'ADSL lorsque ses caractéristiques techniques, en termes d'affaiblissement du signal, permettent l'exploitation de technologies de type xDSL. La longueur et le diamètre des paires de fils de cuivre (boucle locale) constituent des paramètres essentiels pour l'éligibilité. Dans l'état actuel de la technologie, la prise de l'abonné ne doit pas être à plus de 4 km du DSLAM pour qu'une connexion à Internet à 512 kbs par seconde soit possible.

Enregistrement de noms de domaine : l'enregistrement de noms de domaine consiste à héberger, sur une machine ayant une adresse IP, des noms de domaine pour le compte de leurs titulaires, par ailleurs enregistrés dans le registre correspondant à leur TLD. Voir aussi TLD.

Espace dédié : salle située dans les sites de l'Opérateur historique abritant les équipements des opérateurs tiers pour le dégroupage. Les opérateurs tiers y louent la surface (un ou plusieurs emplacements de baie occupant chacun une surface au sol de 600 mm x 600 mm) nécessaire pour leurs activités dégroupées. Voir aussi Salle de cohabitation.

FAI (fournisseur d'accès à Internet ou ISP - *Internet Services Provider)* : organisme ou société proposant, à titre gratuit ou onéreux, à des utilisateurs un accès à Internet.

FCF : Free Cash Flow

Fibre optique : support de transmission acheminant les données numériques sous forme d'impulsions lumineuses modulées. Il est constitué d'un cylindre de verre extrêmement fin (le brin central) entouré d'une couche de verre concentrique (gaine). Les potentialités de la fibre optique, couplée aux équipements actifs correspondants, sont immenses en termes de débits possibles.

Fibre Optique Noire (FON) : fibre optique brute, dépourvue d'équipement permettant son utilisation.

***Firewall* (pare-feu) :** dispositif matériel ou logiciel qui contrôle l'accès à l'ensemble des terminaux d'un réseau à partir d'un seul point d'entrée. La première fonctionnalité d'un pare-feu est de filtrer les paquets qui transitent entre le réseau que l'on veut protéger et les réseaux extérieurs. À cette fonction première de filtrage peuvent être associées des fonctions de sécurité avancées telles que la détection de virus, le masquage des adresses IP du réseau protégé ou encore l'établissement de tunnels chiffrés associés à un procédé d'authentification.

***Free Cash Flow* ADSL :** *Ebitda* plus ou moins les variations de besoin en fonds de roulement, moins les investissements réalisés dans le cadre d'acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles liées à l'activité ADSL.

FTTH *(Fiber To The Home)* : est une solution de desserte fibre optique de bout en bout entre le central de raccordement (NRO) et l'utilisateur.

Haut Débit : la notion de Haut Débit est une notion relative, fonction de l'état des technologies à un moment donné. Actuellement, il est généralement admis que le Haut Débit correspond à un débit au moins égal à 512 kbs par seconde. Voir aussi Débit.

Interconnexion : on entend par interconnexion les prestations réciproques offertes par deux exploitants de réseaux ouverts au public qui permettent à l'ensemble de leurs utilisateurs de communiquer librement entre eux, quels que soient les réseaux auxquels ils sont raccordés ou les services qu'ils utilisent. On entend également par interconnexion les prestations d'accès au réseau offertes par un exploitant de réseau ouvert au public à un prestataire de services téléphoniques au public. L'objectif de l'interconnexion est de permettre aux abonnés d'un opérateur donné de joindre les abonnés de tous les opérateurs interconnectés. L'interconnexion entre l'Opérateur historique (France Télécom) et les opérateurs tiers est encadrée par le Code des postes et communications électroniques et fait l'objet d'une régulation par l'Arcep.

IP *(Internet Protocol)* : protocole de télécommunications utilisé sur les réseaux qui servent de support à l'Internet, permettant de découper l'information à transmettre en paquets, d'adresser les différents paquets, de les transporter indépendamment les uns des autres et de recomposer le message initial à l'arrivée. Ce protocole utilise ainsi une technique dite de commutation de paquets. Sur Internet, il est associé à un protocole de contrôle de la transmission des données appelé TCP (*Transmission Control Protocol*) ; on parle ainsi du protocole TCP/IP.

IRU *(Indefeasible Right of Use)* : traduit parfois en français par l'expression « droit irrévocable d'usage ». Contrat, particulier au secteur des télécommunications, visant la mise à disposition de fibres optiques (ou de capacité de transmission) sur une longue durée.

Linux : Linux désigne un système UNIX (*Uniplexed Information and Computer Service)* d'exploitation multitâche et multiutilisateur. Il s'agit d'un logiciel dit « libre », c'est-à-dire disponible sous forme de code source, librement distribuable et modifiable selon les termes d'une licence spécifique « GNU » (*General Public License*).

M2M : communications de machine à machine.

Marge brute : la marge brute est définie comme le chiffre d'affaires déduction faite des achats consommés.

MMS *(Multimedia Messaging Service)* : évolution du SMS permettant l'envoi et la réception de photos, enregistrements audio ou vidéo.

Modem (modulateur-démodulateur) : appareil permettant de transformer des signaux analogiques en signaux numériques et inversement. Cet équipement est nécessaire lorsque l'on souhaite se connecter à Internet (où les données échangées sont des données numériques).

Mpeg 2 : norme de compression de signaux vidéo, utilisée notamment pour les DVD.

Mpeg 4 : norme de codage numérique de contenus audiovisuels de nouvelle génération permettant la diffusion de flux Haute Définition et de meilleure qualité à des débits plus faibles.

Multicast : système de routage minimisant le nombre de flux de données partant d'un serveur vers plusieurs abonnés, en ne les multipliant que le plus près possible des utilisateurs finals.

Multiplexage : technique permettant de faire passer plusieurs flux de communications sur un même canal/support de transmission. Le multiplexage peut s'opérer de différentes manières : en fréquence, en utilisant différentes fréquences pour les différentes communications ou temporellement en allouant une tranche temporelle (*slot*) périodique à chaque communication.

Multiplexeur à insertion/Extraction (MIE ou ADM - *Add/Drop Multiplexer)* : équipement de réseaux de télécommunications permettant d'insérer ou d'extraire des paquets de données.

Nom de domaine : le nom de domaine est l'identifiant unique d'une Adresse IP. La correspondance entre le nom de domaine et l'Adresse IP est assurée par le DNS (voir DNS – *Domain Name System*). Un nom de domaine est constitué d'une suite de caractères (de « a » à « z », de « 0 » à « 9 », ainsi que « - ») correspondant au nom d'une marque, d'une association, d'une société, d'un particulier, etc. et d'un suffixe, appelé TLD (voir TLD – *Top Level Domain*), tel que « .fr », « .de », « .net » ou « .com ».

Nombre total d'abonnés Haut Débit et Très Haut Débit : représente, à la fin de la période mentionnée, le nombre total d'abonnés identifiés par leur ligne téléphonique qui ont souscrit à une offre de Free ou d'Alice après élimination de ceux pour lesquels une résiliation a été enregistrée.

Nombre total d'abonnés mobiles France : représente, à la fin de la période mentionnée, le nombre total d'abonnés identifiés par leur ligne téléphonique qui ont souscrit à une des offres mobiles de Free après élimination de ceux pour lesquels une résiliation a été enregistrée.

Nombre total d'abonnés mobiles Italie : représente, à la fin de la période mentionnée, le nombre total d'abonnés identifiés par leur ligne téléphonique qui ont souscrit à une des offres mobiles de iliad Italia, et qui ont été émis ou reçu une communication au moins une fois au cours des 3 derniers mois.

Normes IEEE 802.11a/b/g/n : normes de radio-télécommunications établies par l'IEEE (*Institute of Electrical and Electronic Engineers*) et décrivant les caractéristiques des réseaux sans fils utilisant respectivement les bandes de fréquences 5 GHz – IEEE 802.11a/n – ou 2,4 GHz – IEEE 802.11b/g/n (voir aussi RLAN – *Radio Local Area Network* et WLAN – *Wireless Local Area Network*).

Nombre total d'abonnés mobiles Italie : représente, la fin de la période mentionnée, le nombre total d'abonnés identifiés par leur ligne téléphonique qui ont souscrit à une des offres mobiles de iliad Italia, et qui ont été émis ou reçu une communication au moins une fois au cours des 3 derniers mois.

NRA (noeud de raccordement abonné) : site hébergeant un équipement du réseau de l'Opérateur historique sur lequel sont concentrées toutes les liaisons de la boucle locale métallique Opérateur historique d'une zone géographique donnée, donnant accès aux différents services disponibles *via* la boucle locale métallique et auquel peuvent accéder les opérateurs dans le cadre du dégroupage pour pouvoir desservir directement les abonnés finals.

NRO (nœud de raccordement optique) : site hébergeant un équipement du réseau de boucle locale optique sur lequel sont concentrées toutes les liaisons de la boucle locale optique desservant les abonnés finals d'une zone géographique donnée.

Numérique : codage en système binaire (0 ou 1) d'une information destinée à un traitement informatisé.

Octet : ensemble de huit bits. L'octet et ses multiples (Kilooctet (Ko), Mégaoctet (Mo), Gigaoctet (Go), Teraoctet (To), etc.) sont utilisés pour mesurer le poids des fichiers électroniques, étant précisé que lorsqu'un tel poids est exprimé en multiples de l'octet, on considère généralement que le kilooctet est égal à 210, soit 1 024 octets, et non 1 000 octets, et le mégaoctet à 220, et non 1 000 000 octets.

Offre d'interconnexion : document décrivant l'offre technique et tarifaire d'interconnexion rédigée par l'Opérateur historique (ou tout autre opérateur désigné comme puissant en application de l'article L. 36-7 du Code des postes et télécommunications). Il permet aux opérateurs tiers de connaître les services d'interconnexion proposés ainsi que leurs prix et leurs modalités techniques.

Opérateur alternatif : opérateur apparu à la suite de la perte de monopole de l'Opérateur historique d'État.

Paire de cuivre : type de câble utilisé pour la transmission des signaux électriques constitué par une ou plusieurs paires de conducteurs métalliques. Les deux câbles constituant la paire forment une torsade afin de minimiser certains effets parasites qui se produisent entre deux câbles conducteurs. Désigne par extension la liaison de boucle locale entre un abonné et son répartiteur de rattachement. Voir aussi Boucle Locale.

***Peering* :** désigne un type d'accord d'interconnexion entre deux réseaux *backbone* IP (dits réseaux pairs) qui s'échangent le trafic Internet à destination de leur réseau respectif. Ces échanges ont principalement lieu au sein de nœuds d'échange, ou points de *peering*, et peuvent donner lieu à facturation lorsqu'ils sont déséquilibrés.

Ping : acronyme de *Packet Internet Groper*, le Ping est une composante du protocole de connexion Internet permettant de vérifier les connexions établies sur Internet entre un ou plusieurs hôtes distants et de déterminer le temps que mettent les paquets de données pour aller vers un ordinateur connecté à Internet et en revenir. Plus le Ping est faible (se rapproche de zéro), meilleure est la connexion du réseau.

POP (point opérationnel de présence) : site physique exploité par un opérateur et lui permettant, à l'aide d'une liaison d'interconnexion, de se connecter au site d'interconnexion d'un autre opérateur (qu'il s'agisse d'un POP ou, dans le cas de l'Opérateur historique, d'un PRO ou d'un CAA). Le POP est situé sur la dorsale (*backbone*) du réseau de l'opérateur. Voir aussi PRO.

Portabilité : possibilité pour un abonné de conserver son numéro de téléphone lorsqu'il change d'opérateur de raccordement et/ou de localisation géographique.

Présélection : mécanisme qui permet à un abonné dans le cadre de la sélection du transporteur de confier automatiquement à l'opérateur de son choix l'acheminement des appels éligibles (appels locaux, nationaux, internationaux, vers les mobiles) sans avoir à composer un préfixe particulier.

Prise raccordable Fibre : prise pour laquelle le lien entre le point de mutualisation et le point de branchement optique a été réalisé par l'opérateur d'immeuble, à laquelle le Groupe peut accéder en application de ses engagements de cofinancement, et pour laquelle les travaux de raccordement au réseau du Groupe sont achevés ou en cours d'achèvement.

PRO (point de raccordement opérateur) : site d'interconnexion de l'Opérateur historique, le plus élevé dans la hiérarchie des commutateurs qui équipent une ZT. Voir aussi ZT.

Ratio d'endettement (ou *Leverage*) : correspond au rapport entre la dette nette (passif financier court et long terme moins la trésorerie et équivalents de trésorerie) et l'*EBITDAaL*.

Recrutement : correspond à la différence entre le nombre total d'abonnés à la fin de deux périodes différentes.

Répartiteur : dispositif permettant d'établir une connexion temporaire entre n'importe quelle paire de cuivre (boucle locale) et tout équipement actif du réseau de l'opérateur. Il constitue un point de flexibilité indispensable dans l'exploitation d'un réseau de télécommunications.

Résultats nets récurrents : résultat net hors impact de la contribution additionnelle et exceptionnelle d'impôt sur les sociétés.

RLAN *(Radio Local Area Network)* : désigne un réseau local radioélectrique (réseau « sans fils »). Les réseaux RLAN utilisent généralement les normes IEEE 802.11.

ROAA (résultat opérationnel avant amortissement des immobilisations) : voir *Ebitda*.

RTC (réseau téléphonique commuté) : réseau téléphonique classique qui repose sur le principe de la commutation (liaison non permanente enclenchée par la prise de ligne puis la numérotation). Sur le RTC, chaque communication établie donne lieu à l'immobilisation de ressources dans le réseau.

Salle de cohabitation : salle située dans les sites de l'Opérateur historique abritant les équipements des opérateurs tiers pour le dégroupage. La salle est construite par l'Opérateur historique qui la refacture ensuite aux opérateurs présents dans la salle. Les opérateurs tiers y louent ensuite la surface (un ou plusieurs emplacements de baie occupant chacun une surface au sol de 600 mm x 600 mm) nécessaire pour leurs activités dégroupées.

SDH *(Synchronous Digital Hierarchy ou hiérarchie digitale synchrone)* : technique de multiplexage permettant le transport sécurisé de flux d'information de natures différentes. Cette technique est utilisée pour la transmission de données sur les réseaux de télécommunications classiques.

SMS *(Short Message Services)* : messages courts alphanumériques.

Spamming : envoi en masse de messages électroniques non sollicités. Ce type de messages électroniques est généralement adressé sur la base d'une collecte irrégulière d'adresses e-mail (par exemple, adresses isolées par des moteurs de recherche au sein d'espaces publics de l'Internet ou encore adresses obtenues suite à une cession de fichiers d'adresses e-mail non autorisée par les titulaires de ces adresses).

SU (service universel) : principale composante du service public des télécommunications défini par la loi, ayant pour objet de fournir à tous un service téléphonique de qualité à un prix abordable.

TLD *(Top Level Domain)* : une classification de Noms de domaine de premier niveau qui correspond à une répartition géographique ou à un secteur d'activité, par exemple « .com », « .org » et « .fr ».

Triple-play **:** offre technique capable de gérer simultanément, de manière intensive et sur de longues distances, du trafic de données, de la voix et des contenus audiovisuels.

URA (unité de raccordement d'abonnés) : équipement de télécommunications actif relié d'une part au commutateur d'abonnés (CAA) et d'autre part aux paires de cuivre composant la boucle locale. Il s'agit du premier équipement actif dans le réseau de l'Opérateur historique. Sa fonction est de regrouper plusieurs lignes d'abonnés sur un même câble.

VOIP (voix sur DSL) : transport de la voix (en mode paquets) en utilisant la technologie ADSL, c'est-à-dire en utilisant les fréquences hautes de la boucle locale, contrairement à la téléphonie classique qui utilise les fréquences basses.

WLAN *(Wireless Local Area Network)* : le WLAN désigne de manière générale un réseau s'appuyant sur les radio-télécommunications (réseau « sans fils »). Les RLAN (voir RLAN – *Radio Local Area Network*) désignent une catégorie particulière de WLAN.

xDSL *(x Digital Subscriber Line)* : famille de technologies qui ont pour but de faire transiter sur la paire de cuivre (boucle locale) des données numériques à Haut Débit (ex : ADSL, SDSL, ADSL2+, VDSL2, etc.). Voir aussi ADSL.

Zone Urbaine : dans l'architecture du réseau de l'Opérateur historique, l'Ile-de-France est divisée en deux Zones de Transit : la Zone Urbaine correspondant à l'ancien département de la Seine (Paris, Hauts-de-Seine, Seine-Saint-Denis, Val-de-Marne) et la Zone Périphérique regroupant les départements de la Seine-et-Marne, de l'Essonne, des Yvelines et du Val-d'Oise.

ZT (Zone de Transit) : zone géographique desservie par un Centre de Transit. Le réseau commuté de l'Opérateur historique en France métropolitaine est divisé en 18 Zones de Transit, définies par l'Opérateur historique dans son catalogue d'interconnexion et correspondant globalement aux régions administratives. Voir aussi CT.

TABLES DE CONCORDANCE

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

La présente table de concordance reprend les rubriques prévues par les Annexes 1 et 2 du Règlement délégué (UE) 2019/980 et renvoie aux pages du présent document d'enregistrement universel où sont mentionnées les informations relatives à chacune de ces rubriques.

Informations		Sections
1.	**Personnes responsables, informations provenant de tiers, rapports d'experts et approbation de l'autorité compétente**	
1.1	Identité des personnes responsables de l'information	10.1.1 et 10.1.3
1.2	Déclaration des personnes responsables	10.1.2
1.3	Déclaration d'experts et déclaration d'intérêts	N/A
1.4	Attestation sur les informations provenant de tiers	N/A
1.5	Déclaration du dépôt à l'autorité compétente	Page 3
2.	**Contrôleurs légaux des comptes**	8.1.8
3.	**Facteurs de risque**	2
4.	**Informations concernant l'émetteur**	
4.1	Raison sociale et nom commercial	8.1.1
4.2	Lieu d'enregistrement, numéro d'enregistrement et LEI	8.1.3
4.3	Date de constitution et durée de vie	8.1.4
4.4	Siège social, forme juridique, législation applicable, pays de constitution, adresse, numéro de téléphone, site web	8.1.2
5.	**Apercu des activités**	
5.1	Principales activités	1.3
5.2	Principaux marchés	1.2
5.3	Événements importants dans le développement des activités	1.3
5.4	Stratégie et objectifs	1.2.3, 5.4.1
5.5	Dépendance à l'égard de brevets, de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers, de nouveaux procédés de fabrication	2.1.5
5.6	Position concurrentielle	1.2.2
5.7	Investissements	5.1.3
5.7.1	Investissements importants réalisés	5.1.3
5.7.2	Investissements importants en cours ou pour lesquels des engagements fermes ont été pris	5.1.3
5.7.3	Informations sur la détention significative dans des entreprises	6, note 38, 7.2.3.2
5.7.4	Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	4
6.	**Structure organisationnelle**	
6.1	Description sommaire du Groupe	1.7
6.2	Liste des filiales importantes	6, note 38
7.	**Examen de la situation financière et du résultat**	
7.1	Situation financière	5
7.1.1	Évolution et résultat des activités	5
7.1.2	Évolution future probable des activités et activités en matière de recherche et développement	1.3, 1.5, 5
7.2	Résultats d'exploitation	7, page 232

Informations		Sections
8.	**Trésorerie et capitaux**	
8.1	Informations sur les capitaux de l'émetteur	5
8.2	Flux de trésorerie de l'émetteur	5.3.2
8.3	Besoins en financement et structure de financement	5.3.3
8.4	Restriction à l'utilisation des capitaux sur les opérations	N/A
8.5	Sources de financement attendues	N/A
9.	**Environnement réglementaire**	1.6
10.	**Information sur les tendances**	N/A
11.	**Prévisions ou estimations du bénéfice**	5.4.1
12.	**Organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale**	
12.1	Composition des organes d'administration et de direction	3.1
12.2	Conflit d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de surveillance et de direction générale	3.2.1.6
13.	**Rémunération et avantages**	
13.1	Rémunération et avantages en nature	3.4
13.2	Sommes provisionnées ou constatées aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	3.4
14.	**Fonctionnement des organes d'administration et de direction**	
14.1	Date d'expiration des mandats actuels et durée des fonctions	3.1.1.2
14.2	Contrats de service liant les membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance de l'émetteur	3.2.1.6
14.3	Informations sur le comité d'audit et le comité des rémunérations	3.2.3
14.4	Déclaration relative au gouvernement d'entreprise	3
14.5	Incidences significatives potentielles sur la gouvernance d'entreprise y compris les modifications futures de la composition des organes d'administrations et de direction et des comités	3.2.1.2
15.	**Salariés**	
15.1	Nombre de salariés	4.1.1
15.2	Participation et stock-options des administrateurs	8.2.4.1, 3.4
15.3	Accord prévoyant une participation des salariés au capital	3.4.3
16.	**Principaux actionnaires**	8.2
16.1	Actionnaires détenant plus de 5 % du capital ou des droits de vote	8.2.4
16.2	Existence de droits de vote différents ou déclaration appropriée indiquant l'absence de tels droits de vote	8.2.4.1
16.3	Contrôle de l'émetteur, description de la nature de ce contrôle et des mesures prises en vue d'éviter qu'il ne s'exerce de manière abusive	8.2.7.1
16.4	Pacte d'actionnaires	8.2.7.1
17.	**Transactions avec des parties liées**	6, note 33
18.	**Informations financières concernant l'actif et le passif, la situation financière et les résultats de l'émetteur**	
18.1	Informations financières historiques (1)	6
18.2	Informations financières intermédiaires et autres	6.1, 6.2
18.3	Audit des informations financières annuelles historiques	7, page 256
18.4	Informations financières pro forma	N/A
18.5	Politique en matière de dividendes	7.6
18.6	Procédures judiciaires et d'arbitrage	2.5.4
18.7	Changement significatif de la situation financière	N/A
19.	**Informations supplémentaires**	8
20.	**Contrats importants**	10.3
21.	**Documents disponibles**	10.2

(1) En application de l'article 19 du règlement (UE) n°2017/1129, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent document d'enregistrement universel : (i) les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 et le rapport des commissaires aux comptes y afférents présentés au paragraphe 20.1 du document de référence déposé auprès de l'AMF le 11 avril 2018 sous le n° D.18-0315 ; et (ii) les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 et le rapport des commissaires aux comptes y afférents présentés au paragraphe 20.1 du document de référence déposé auprès de l'AMF le 7 avril 2017 sous le n°D.17-0342.

RAPPORT FINANCIER ANNUEL

La table de concordance ci-après reprend les éléments du rapport financier annuel tels que mentionnés aux articles L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et 222-3 du Règlement général de l'AMF.

Informations	Sections
Comptes consolidés du Groupe	6
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	6, page 222
Comptes annuels de la Société	7
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux	7, page 256
Rapport de gestion	voir table de concordance rapport de gestion infra
Attestation du responsable du rapport financier annuel	10.1.2

RAPPORT DE GESTION

La table de concordance ci-après reprend les informations prévues par les articles L. 225-100 et suivants, L. 232-1 et suivants et R. 225-102 et suivants du Code de commerce constituant le rapport de gestion au sens du Code de commerce.

Informations	Sections
Analyse de l'évolution des affaires	5.3
Analyse des résultats	5.1
Analyse de la situation financière	5.2
Description des principaux risques et incertitudes	2
Exposition aux risques de prix, de crédit, de liquidité, et de trésorerie	2.4, 6 Note 35
Informations visées à l'article L. 225-211 du Code de commerce : renseignements concernant les rachats d'actions	8.2.3
Situation au cours de l'exercice écoulé	5
Évolution prévisible de la situation	5.4.1
Évènements importants survenus depuis la fin de l'exercice écoulé	5.4.2
Activités en matière de recherche et de développement	1.5
Activités et résultats de la société iliad	1.3, 5
Activités et résultats des filiales du Groupe iliad	1.3, 5
Tableau des résultats des cinq derniers exercices	7.7
Participations des salariés au capital social au dernier jour de l'exercice	3.4.2.1
Rémunérations et avantages de toute nature versés à chacun des mandataires sociaux durant l'exercice	3.4
Indicateurs clefs de performance	1.1.2
Risques financiers liés aux effets du changement climatique et mesures de réduction	4
Procédures de contrôle interne et de gestion des risques liés à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	2.7.3
Couverture des transactions pour lesquelles il est fait usage de la comptabilité de couverture	note 35
Informations relatives aux participations	7.2.3.2

Informations	Sections
Identité des personnes détenant des participations significatives et modifications intervenues au cours de l'exercice	8.2.4.1
Déclaration de performance extra-financière	4
Plan de vigilance	4.3.1
Informations fiscales	N/A
Délais de paiement fournisseurs et clients	7.8
Prêts interentreprises	N/A
Injonctions ou sanctions pécuniaires prononcées par l'Autorité de la concurrence pour pratiques anticoncurrentielles	N/A
Ajustement des bases de conversion	N/A
Rapport des commissaires aux comptes sur le rapport sur le gouvernement d'entreprise	7, page 257

RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

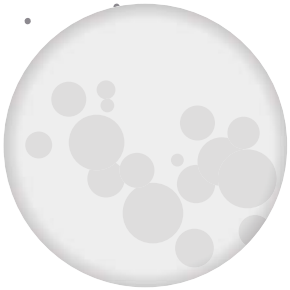
La table de concordance ci-après reprend tous les éléments du rapport sur le gouvernement d'entreprise tels qu'exigés aux termes des articles L. 225-37 et suivants du Code de commerce.

Informations	Sections
Organe choisi pour exercer la direction générale de la Société (si le mode de direction est modifié)	3.3
Liste des mandats ou fonctions exercés dans toute société par chacun des mandataires sociaux	3.1.1.3
Composition du Conseil d'administration et conditions de préparation et d'organisation de ses travaux	3.1.1, 3.2
Politique de diversité appliquée aux membres du Conseil d'administration	3.2.1.3
Informations sur la manière dont le Groupe recherche une représentation équilibrée des femmes et des hommes	3.3.4, 4.1.6.1
Limitations apportées aux pouvoirs du Directeur Général	3.3.2
Référence à un code de gouvernement d'entreprise	3
Procédure mise en place en application du second alinéa de l'article L. 225-39 du Code de commerce	3.2.2.4
Conventions conclues entre un mandataire ou un actionnaire détenant plus de 10 % des droits de vote et une filiale (hors conventions courantes)	3.2.1.6
Politique de rémunération des mandataires sociaux	3.4.2
Rémunérations et avantages de toute nature versés à chacun des mandataires sociaux	3.4.1
Tableau et rapport sur les délégations en matière d'augmentation de capital	8.2.2
Informations prévues à l'article L. 225-37-5 du Code de commerce susceptibles d'avoir une incidence en matière d'offre publique	8
Assemblée générale et modalités de participation	8.2.7.3

AVERTISSEMENT PORTANT SUR LES INFORMATIONS PROSPECTIVES

Le document d'enregistrement universel contient des indications sur les objectifs, perspectives et axes de développement du Groupe ainsi que des déclarations prospectives. Ces indications et déclarations sont parfois identifiées par l'utilisation du futur, du conditionnel et de termes à caractère prospectif tels que « considérer », « envisager », « penser », « croire », « souhaiter », « pourrait », « ferait », « possible », « fera », « devrait », « s'attendre à », « entendre », « ambitionner », « estimer », « a l'intention de », « avoir pour objectif », « anticiper » ou « continuer », la forme négative de ces mots, ainsi que d'autres termes qui ont un sens similaire ou encore, l'utilisation de dates futures. Bien que ces indications et déclarations soient fondées sur des données, hypothèses et estimations considérées comme raisonnables par la Société à la date du présent document d'enregistrement universel, la Société ne peut garantir que les objectifs décrits seront atteints ou que les projections seront réalisées. Ces indications et projections sont susceptibles d'évoluer ou d'être modifiées en raison des incertitudes liées notamment aux aléas de toute activité et à l'évolution de l'environnement économique, financier, concurrentiel et réglementaire. Ces informations sont mentionnées dans différentes sections du document d'enregistrement universel et contiennent des données relatives aux intentions, aux estimations et aux objectifs du Groupe concernant, notamment, le marché, la stratégie, la croissance, les résultats, la situation financière et la trésorerie du Groupe. La Société ne prend pas l'engagement de mettre à jour ou réviser les objectifs, perspectives et informations à caractère prospectif contenus dans le document d'enregistrement universel, excepté dans le cadre de toute obligation légale ou règlementaire qui lui serait applicable. En outre, la matérialisation de certains risques exposés au chapitre 2 « Facteurs de risques » du document d'enregistrement universel est susceptible d'avoir un impact sur les activités du Groupe et sa capacité à réaliser ses objectifs. Toutes les déclarations prospectives contenues dans le présent document d'enregistrement universel sont qualifiées dans leur intégralité par cet avertissement.

Crédit photo : Santisouk Bandassak - Agence Ne bougez plus

Ce document est imprimé en France par un imprimeur certifié Imprim'Vert sur un papier certifié PEFC issu de ressources controlées et gérées durablement.

Conception & réalisation LABRADOR INFORMATION DESIGN +33 (0)1 53 06 30 80