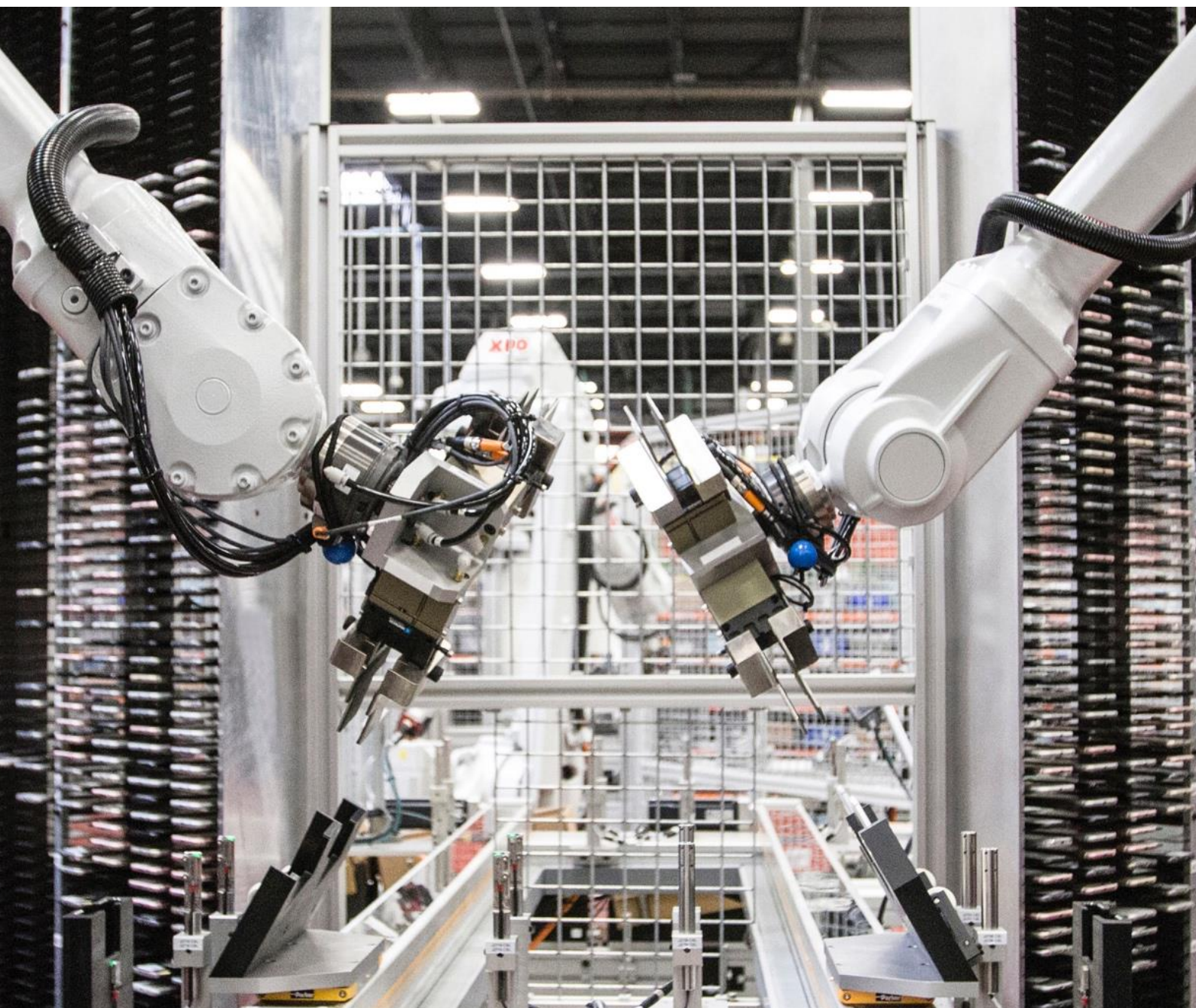




Rapport Financier Annuel

Exercice clos au 31 Décembre 2020



XPO LOGISTICS EUROPE

Société anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance au capital de 19 672 482 €
Siège social : 192 avenue Thiers, 69006 Lyon

309 645 539 RCS Lyon

Responsable du Rapport Financier Annuel

Monsieur Malcolm Wilson, Président du Directoire de XPO Logistics Europe S.A. (*la Société*)

Attestation du responsable du Rapport Financier Annuel

J'atteste, qu'à ma connaissance, 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 ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

Malcolm Wilson

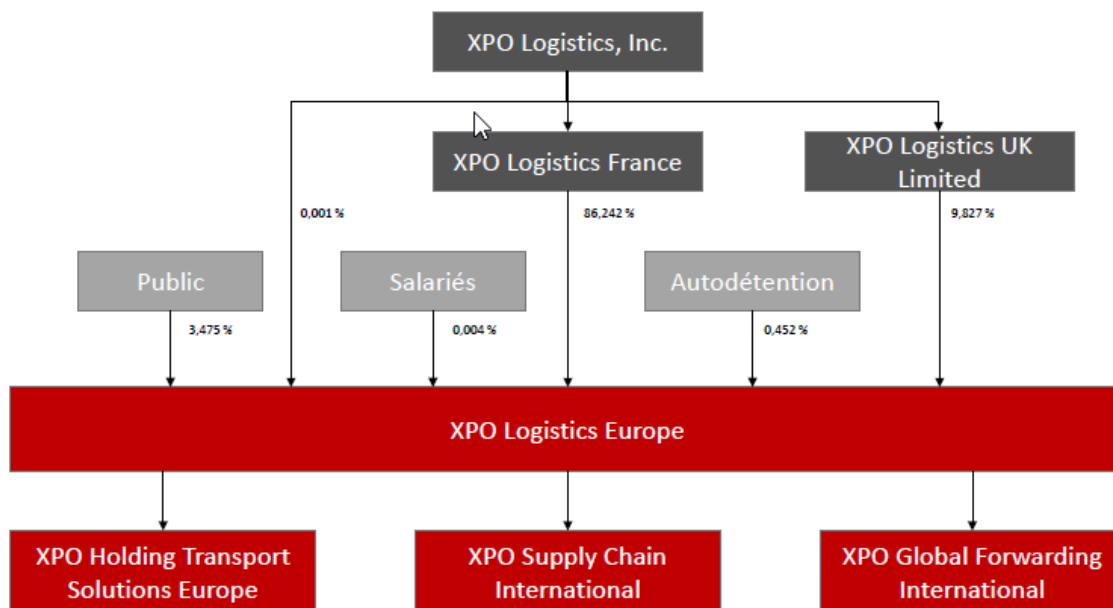
*Président du Directoire
XPO Logistics Europe*

RAPPORT DE GESTION SUR LES COMPTES CLOS AU 31 DECEMBRE 2020

CHAPITRE 1 – PRESENTATION DE LA SOCIETE

- 1.1. Organigramme simplifié
- 1.2. Les Ressources Humaines
- 1.3. Rôle des différentes structures juridiques dans l'organisation du Groupe
- 1.4. Activités de XPO Logistics Europe
- 1.5. Liste des sociétés consolidées

1.1. Organigramme simplifié au 31 Décembre 2020 (% en capital)



* Le détail de l'actionnariat public est donné en Section 4.1.2. ci-dessous

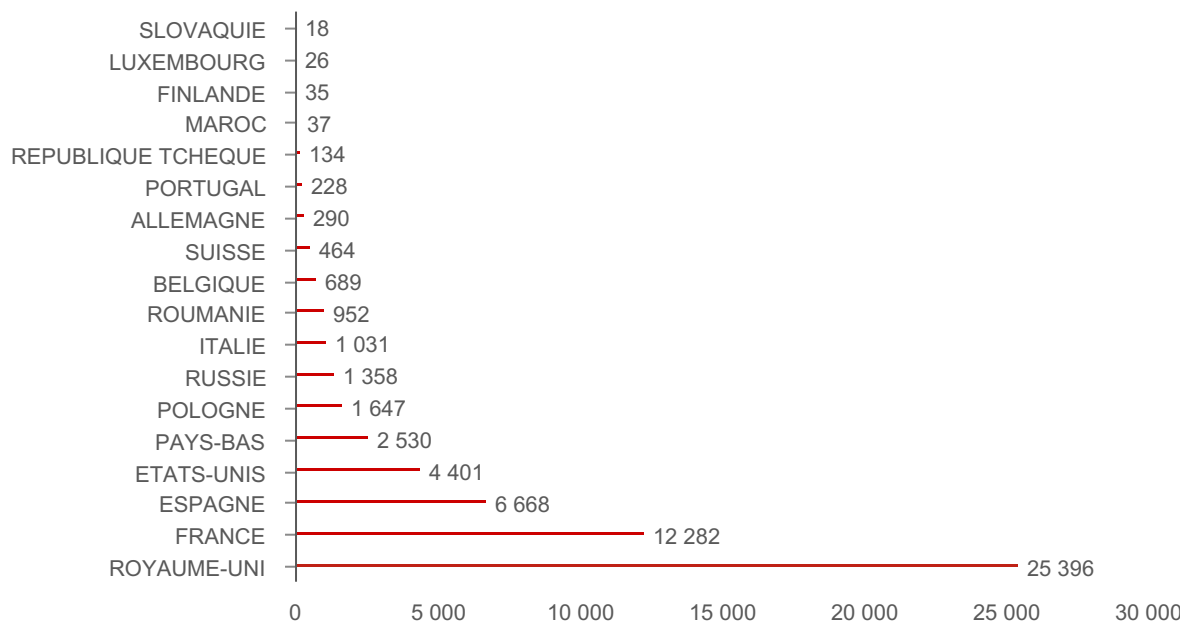
Le périmètre de consolidation de la Société est décrit ci-après en paragraphe 6.2.14 des annexes aux comptes consolidés.

Le tableau des filiales et participations de la Société est inclus dans les comptes sociaux en chapitre 7.2.3.v).

1.2. Les ressources humaines

Le Groupe compte au 31 Décembre 2020, 58 186 collaborateurs dont 45 904 hors de France, soit près de 79% du Groupe.

La répartition des effectifs du Groupe par pays est la suivante :



1.3. Rôle des différentes structures juridiques dans l'organisation du groupe

Trois types de sociétés peuvent être distingués au sein du Groupe :

Les sociétés opérationnelles "Supply Chain", dont le rôle consiste à fournir des prestations d'entreposage et de distribution à partir d'entrepôts dédiés ou multi-clients.

La société XPO Supply Chain International est la société holding pour l'ensemble de la Business Unit Supply Chain.

Les sociétés opérationnelles "Transport Solutions", dont le rôle consiste à fournir des prestations de transports routiers nationaux et internationaux. Ces sociétés exploitent un parc de véhicules poids lourds.

La société XPO Holding Transport Solutions Europe constitue la société holding de la Business Unit Transport Solutions. En outre, en 2017, ont été rattachées à cette Business Unit, d'un point de vue managérial et opérationnel, les sociétés du métier de Global Forwarding, activité développée par le Groupe depuis 2010, dont le rôle consiste à fournir des prestations d'organisation internationale de transport.

Les sociétés dites de services, dont la mission consiste à fournir aux sociétés opérationnelles des prestations permettant à ces dernières de se concentrer sur leur activité, l'exploitation et la relation commerciale.

Parmi les sociétés de services, on trouve XPO Logistics Europe ainsi que ses holdings pays.

Les sociétés de services ont vocation à porter l'essentiel des investissements et l'endettement correspondant.

La pondération des deux métiers peut être appréciée grâce aux informations sectorielles fournies dans l'Annexe aux comptes consolidés.

Les différentes sociétés opérationnelles des Business Units Supply Chain et Transport Solutions du Groupe peuvent avoir entre elles des relations commerciales soit de prestations de transport

(affrètement), soit d'entreposage (sous-traitance). Ces relations sont des relations de gré à gré dans des conditions commerciales de marché et représentent moins de 10% de leur chiffre d'affaires. Certaines sociétés du Groupe ont des participations minoritaires dans un certain nombre de sociétés. Ces participations peuvent répondre à différents besoins parmi lesquels figurent la meilleure accessibilité à un marché donné, la demande d'un client, ou encore une plus grande maîtrise de la qualité de la sous-traitance. Les informations relatives à ces participations sont incluses dans l'Annexe aux comptes consolidés (Section 6.2).

1.4. Activités de XPO Logistics Europe

XPO Logistics Europe développe deux activités que sont le Transport de marchandises, incluant la Commission de transport international (Business Unit Transport Solutions) et la Logistique (Business Unit Supply Chain).

L'activité Supply Chain consiste à gérer des stocks de marchandises pour le compte de clients et éventuellement à apporter des prestations relatives à la distribution et mise en marché des produits. En fonction des besoins des clients, ceci peut recouvrir la finition des produits et leur conditionnement. Les prestations Supply Chain comprennent aussi toutes les prestations relatives au retour des produits invendus ou non conformes. Cette activité est réalisée dans le Groupe par deux Business Units : Supply Chain Europe et Supply Chain US (anciennement Jacobson Companies).

L'activité de la Business Unit Transport Solutions consiste à acheminer des marchandises entre un point de chargement (usine, entrepôt) et un point de livraison (autre usine, entrepôt, magasin...), ceci selon des quantités variables en fonction des besoins exprimés par les clients et sous toute forme de conditionnements ; et à organiser le transport de marchandises entre et au sein des continents en ayant recours à tous les modes de transport (route, maritime et aérien). Cette dernière activité recouvre également la prise en charge de l'ensemble des opérations douanières associées au déplacement de ces marchandises.

L'Annexe aux comptes consolidés (paragraphe 6.2.5) permet une appréciation chiffrée de la part de chaque Business Unit ainsi qu'une appréciation chiffrée par pays : France, Grande-Bretagne et autres.

Au titre de la dépendance de l'émetteur, l'annexe 1 du Rapport de Gestion, partie II d) décrit les conditions du contrat de licence et d'utilisation par le Groupe des marques et logos mis à sa disposition.

1.4.1. LA BUSINESS UNIT SUPPLY CHAIN EUROPE

Le chiffre d'affaires de la Business Unit Supply Chain Europe s'élève pour l'exercice 2020 à 3 220 millions d'euros, contre 3 135 millions d'euros en 2019 et 3 021 millions d'euros en 2018.

Le résultat opérationnel (EBIT) s'élève à 200,3 millions d'euros en 2020 contre 195 millions d'euros en 2019.

La Société considère que la clientèle de la Business Unit Supply Chain présente peu de concentration. En cumul, les cinq premiers clients représentent 23,3% du chiffre d'affaires annuel 2020 consolidé, les dix premiers représentent 36,5% du chiffre d'affaires annuel 2020 consolidé, et les cent premiers clients 84% du chiffre d'affaires annuel 2020 consolidé.

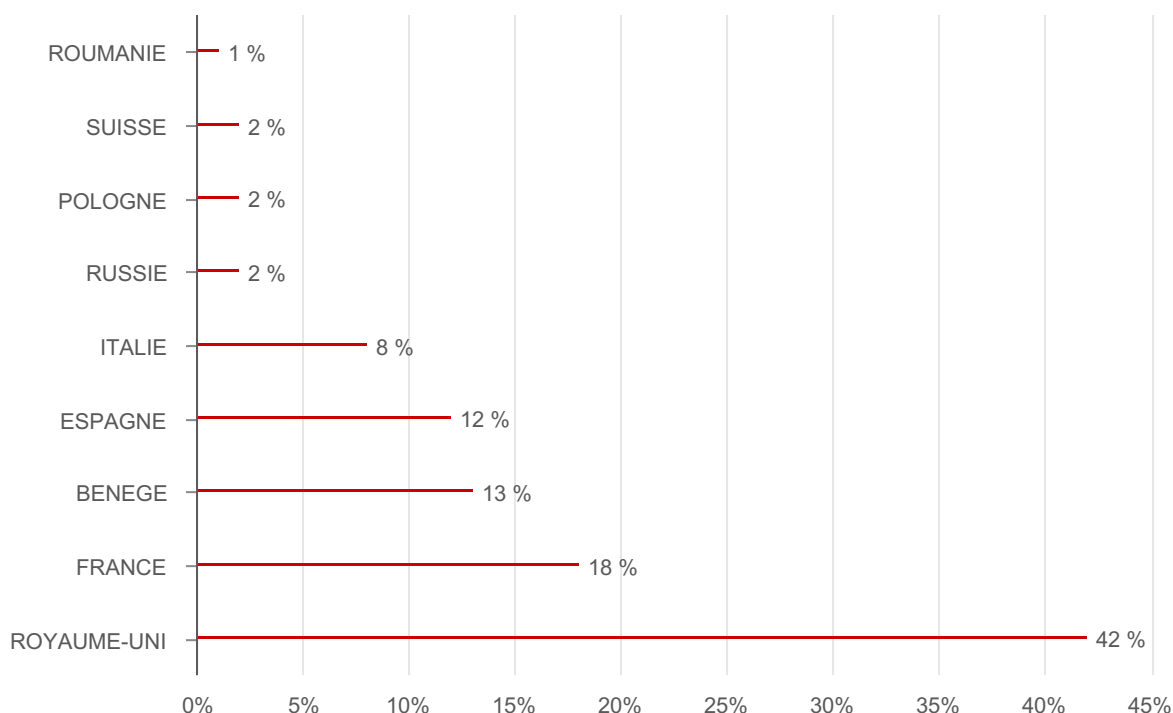
La quasi-totalité des relations contractuelles entre la Business Unit Supply Chain et ses clients sont établies par des contrats spécifiques. Au 31 Décembre 2020, ces relations contractuelles sont de durées variables et leur moyenne s'établit entre 4 et 5 années.

À ce titre, la Business Unit Supply Chain apporte un soin particulier à la négociation des clauses limitant les risques liés à l'exploitation des contrats logistiques. En particulier, la Business Unit Supply Chain cherche à obtenir un engagement contractuel de ses clients pour garantir les coûts sociaux inhérents à la cessation et/ou le transfert des plateformes dédiées.

Pour limiter le risque lié à un non renouvellement ou à une rupture de contrat, le Groupe :

- s'assure de la concomitance de la facturation avec la réalisation des prestations rendues au client ;
- exploite différents types d'entrepôts (entrepôts SEVESO, entrepôts sous température dirigée, entrepôts banalisés, etc.) pouvant accueillir tous types de produits et ne présentant ainsi pas de risque lié à leur nature spécifique ;
- s'efforce de négocier une durée de bail identique à celle du contrat signé avec le client, politique qui permet au Groupe de limiter les surfaces non utilisées ;
- poursuit sa politique immobilière de location et non de détention des entrepôts logistiques ;
- lorsque des moyens techniques sont dédiés à des contrats spécifiques, comptabilise à l'actif les éléments correspondant à ces moyens et les amortit sur une durée n'excédant pas la durée du contrat sous-jacent ;
- provisionne les coûts de remise en état, avant restitution aux bailleurs, des sites logistiques dont il cesse l'exploitation, en tenant compte de la nature des engagements contractuels de réparation locative ;
- provisionne les coûts annexes qui pourraient être engagés au titre de la rupture de contrats de travail à l'expiration de contrats logistiques, conformément aux critères définis par les normes IAS 37 et IAS 19 et s'efforce de parvenir à l'application de clauses de garanties contractuelles liées à ces coûts.

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES HORS GROUPE 2020 PAR PAYS



Le chapitre 5.1. afférent aux facteurs de risques précise, le cas échéant, les facteurs clés affectant l'activité de la Business Unit Supply Chain.

a) Organisation managériale

La Business Unit Supply Chain a retenu une organisation par pays. Chaque pays, en fonction de la taille de son marché, peut être subdivisé en régions de management.

b) Environnement réglementaire

L'environnement réglementaire des prestations de logistique est essentiellement orienté sur la protection des personnes, celle des biens entreposés et celle de l'environnement. Ainsi, ces

dispositions réglementaires applicables sont orientées sur la prévention des accidents ou événements susceptibles d'affecter la santé humaine, de porter atteinte à la faune et à la flore. Cet environnement réglementaire se traduit essentiellement par la configuration globale des plateformes logistiques, par l'installation et la maintenance d'équipements de sécurité, qui sont complétés par la mise en œuvre de processus opérationnels spécifiques.

Cet environnement réglementaire est directement lié aux risques industriels de ces activités logistiques. Pour évaluer et prévenir l'impact de ces risques, le Groupe mandate des sociétés spécialisées dans des études de risques et réalise une surveillance importante : identification des situations d'urgence, audits préventifs, plans d'opérations internes ou particuliers d'intervention, plans de prévention avec les intervenants extérieurs, protocoles de sécurité avec les transporteurs, tests réguliers de fiches réflexes. L'ensemble des bâtiments, équipements, matériels et marchandises font l'objet d'assurances spécifiques (dommages, RC...).

Grâce à son organisation, au nombre de bâtiments exploités, à ses moyens humains et techniques, ainsi qu'à ses processus, le Groupe est en mesure de déplacer l'exploitation d'un site incendié dans un délai de 8 à 15 jours en fonction de sa localisation d'origine (grandes agglomérations) et de la complexité de son processus.

Le Groupe met en place une politique de gestion de la sûreté et de la sécurité, accompagnée d'investissements pour diminuer les probabilités de survenance d'une part, et réduire les conséquences des incidents d'autre part. De nombreux sites sont certifiés ISO 9001 et ISO 14001 mettant en œuvre une politique qualité, une politique environnementale et une politique sécurité/sûreté certifiée par un audit réalisé par la direction des Douanes.

Parmi les entrepôts exploités par la Société, un certain nombre accueille des produits classés dangereux par l'administration (liquides inflammables, aérosols, produits phytosanitaires par exemple). Ces entrepôts sont dotés des moyens rigoureux en matière de sécurité (cloisonnement en petites cellules coupe-feu, rétention interne, rétention déportée, système d'extinction adapté au risque...). En plus de la politique sécurité, d'un système de gestion de la sécurité (SGS), d'audits internes et externes, ces sites font l'objet d'opérations de surveillance approfondies avec remontée des informations à la direction du Groupe.

Un point sécurité est mis à l'ordre du jour de chaque comité de direction régional et repris au comité de direction national. Enfin le Groupe a souscrit et il renouvelle sur des bases régulières des Polices d'assurance des risques environnementaux, dont certains aspects sont adaptés aux risques spécifiques des sites stockant des produits dangereux (COMAH, SEVESO, etc.).

c) Offre de prestations de logistique

XPO Logistics développe une gamme complète de prestations logistiques pour le marché de la logistique à température ambiante et celui de la logistique sous température dirigée (produits frais et surgelés). Les principales prestations sont les suivantes :

Entreposage, gestion des stocks : Le Groupe possède l'expertise des différentes techniques d'entreposage selon la nature des produits et maîtrise les systèmes d'informations permettant de suivre en permanence les mouvements de produits et l'état des stocks avec une extrême rigueur et fiabilité.

Préparation des produits à leur mise sur le marché : Ceci recouvre un ensemble de prestations de contrôles qualité et/ou de co-packing visant à assurer la finition du produit, son adaptation à son marché local, ou encore à réaliser les opérations de promotion commerciale.

Préparation de commandes : L'ingénierie logistique du Groupe développe des solutions de préparation de commandes (cross-docking, tri successif, etc.), en faisant appel aux derniers acquis de la technologie comme la "commande vocale" permettant à l'opérateur logistique de travailler "sans papier".

La distribution en aval des entrepôts logistiques : Le Groupe organise au départ de ses plateformes logistiques le transport des marchandises vers les points de livraison, soit avec ses propres moyens de transport, soit en faisant appel à des transporteurs sous-traitants.

Dans ce cadre, le Groupe propose aux fournisseurs de la grande distribution une offre de Gestion Mutualisée des Approvisionnements (GMA) qui permet à plusieurs industriels de bénéficier de la même organisation et du même cadencement logistique-transport pour approvisionner, en même temps et avec le même camion, leur client distributeur commun.

“Reverse Logistics” : Ceci recouvre l’ensemble des opérations de logistique et de transport visant à contribuer au recyclage ou à la destruction des produits de grande consommation en conformité avec les différentes réglementations.

e-commerce : Le Groupe développe une offre logistique spécifique couvrant l’ensemble des besoins, de la réception de la commande en ligne, la personnalisation de la préparation de la commande, la livraison à domicile et jusqu’à la gestion des retours.

L’ensemble des prestations de e-commerce s’appuie sur des systèmes d’information de pointe permettant les échanges informatisés de données, la gestion des opérations dans l’entrepôt, y compris les opérations de co-packing, la gestion des transports et la traçabilité. Ces systèmes d’information sont ceux proposés par des éditeurs sélectionnés et complétés par des développements spécifiques réalisés par les équipes informatiques internes. La Société est capable de proposer à ses clients différentes configurations et personnalisations des systèmes informatiques, en fonction de leurs besoins propres concernant leurs flux logistiques. Enfin, l’ensemble de ces systèmes d’information s’appuient sur une infrastructure informatique assurant la sauvegarde des données et un plan de continuité informatique afin d’assurer une disponibilité permanente des systèmes pour les clients.

La Société considère que la Business Unit Supply Chain n’est pas dans une situation de dépendance à l’égard de ses fournisseurs. D’une part, la diversité des fournisseurs autorise une réelle flexibilité dans le choix et/ou la substitution de ceux-ci et d’autre part, les caractéristiques des produits ou services apportés par ces fournisseurs étant peu différenciées, la Business Unit serait en mesure de recourir sans difficulté à de nouveaux partenaires.

1.4.2. LA BUSINESS UNIT SUPPLY CHAIN US

Le chiffre d’affaires de la Business Unit Supply Chain US s’élève pour l’exercice 2020 à 591 millions d’euros contre 732 millions d’euros en 2019. Le résultat opérationnel (EBIT) s’élève à (2,2) millions d’euros en 2020 contre 33,9 millions d’euros en 2019.

La Société a acquis Jacobson Companies (ci-après dénommée « Supply Chain US ») en septembre 2014 pour pouvoir déployer ses activités de logistique et de transport aux Etats-Unis. La business unit Supply Chain US est un leader des prestations d’entreposage, de distribution et de co-packing sur le marché américain.

Supply Chain US est organisée en deux activités : la logistique et le transport.

a) L’activité logistique

L’activité logistique de la Business Unit Supply Chain US inclut les prestations suivantes :

Entreposage et distribution : Supply Chain US est l’un des plus grands prestataires d’entreposage aux Etats-Unis, avec près de 130 entrepôts dédiés ou multi-clients, représentant plus de 3,3 millions de mètres carrés de surface d’entreposage.

Supply Chain US loue ses entrepôts ou exploite des entrepôts détenus ou loués par les clients eux-mêmes. La durée des baux de location pour les entrepôts dédiés coïncide majoritairement avec la durée du contrat client.

Supply Chain US développe une gamme de services logistiques à valeur ajoutée comprenant l'entreposage, la préparation de commandes, le co-packing, le contrôle qualité des produits, les opérations de *cross-docking*, ainsi que des services de *reverse logistics*.

Grâce à sa solide expertise sectorielle et à des partenariats de longue durée avec nombre de ses clients, Supply Chain US apporte une qualité de service à la pointe et sécurise les démarrages avec un déploiement rapide des solutions. La combinaison de ces atouts permet de gagner la confiance de nos clients avec des niveaux de fidélisation élevés.

Co-packing : Supply Chain US offre une gamme complète de services de co-packing pour répondre aux besoins spécifiques des produits. Ces services sont complémentaires des services d'entreposage et de transport, permettant d'accélérer les flux de nos clients. La capacité de la business unit Supply Chain US à opérer en tant que contact unique de l'ingénierie des solutions, à leur déploiement, en apportant des services logistiques à valeur ajoutée y compris des prestations de co-packing et de distribution lui apporte un véritable avantage concurrentiel.

La gamme complète de services de co-packing intègre la gestion sur mesure des projets, les services de consignation, l'assemblage de produits ou de documents, l'emballage sous blister, l'emballage sous vide, le suremballage, le cerclage, l'étiquetage, l'ensachage, le codage à barres, le montage et le remplissage des présentoirs promotionnels, etc... La Société répond aux exigences des normes EPA, USDA, Kosher, AIB et FDA, au niveau local, fédéral ou national.

b) L'activité Transport

L'activité Transport de la Business Unit Supply Chain US inclut les prestations suivantes :

Contractual Business Services : apportant des services sur mesure de transport et de logistique aux clients sous contrat, l'activité regroupe la gestion de fret (*Freight Management* - FM) et le transport dédié (*Dedicated Contract Carriage* - DCC).

Freight Management : XPO Logistics offre à ses clients un point de contact unique pour la prise en charge de l'ensemble de leurs besoins de logistique et de transport, y compris la gestion des colis, en lots complets ou partiels, la gestion du fret intermodal et la gestion du fret prioritaire. La gamme de services inclut des solutions d'affrètement au quotidien, la mise en place et le pilotage d'indicateurs de performance pour une optimisation continue des solutions, ainsi que la gestion des sous-traitants avec vérification des facturations et gestion des éventuels litiges.

Dedicated Contract Carriage : XPO Logistics apporte à ses clients des services personnalisés pour répondre aux besoins les plus exigeants notamment en termes de niveau de service. L'activité regroupe des solutions de transport dédié, de gestion des tournées de livraison, avec des systèmes d'informatique embarquée et des conducteurs spécifiquement sélectionnés et formés. Pour ces solutions dédiées, Supply Chain US mobilise les équipements requis pour garantir les capacités de transport. Si l'équipement est loué, le contrat de location est adossé à la durée du contrat avec le client.

Brokerage : XPO Logistics propose des services d'affrètement s'appuyant sur un système d'information de pointe pour sélectionner des prestataires Transport et utiliser leur capacité de transport inexploitée pour répondre à des clients avec des flux réguliers et des exigences strictes de livraison.

1.4.3. LA BUSINESS UNIT TRANSPORT SOLUTIONS

Le chiffre d'affaires de la Business Unit Transport Solutions s'élève pour l'exercice 2020 à 2 334 millions d'euros, contre 2 632 millions d'euros en 2019.

L'EBIT s'élève à (22,7) millions d'euros en 2020 contre 52,8 millions d'euros en 2019.

La Société considère que la clientèle de la Business Unit Transport Solutions ne présente pas de concentration significative. En cumul, les cinq premiers clients représentent 11% du chiffre d'affaires

annuel 2020 consolidé, les dix premiers clients représentent 17% du chiffre d'affaires annuel 2020 consolidé, et les cent premiers clients représentent 57% du chiffre d'affaires annuel 2020 consolidé.

Les relations entre le Groupe et ses clients sont pour une partie d'entre eux établies sur des contrats spécifiques et pour une autre partie sur les conditions générales contractuelles utilisées par le Groupe.

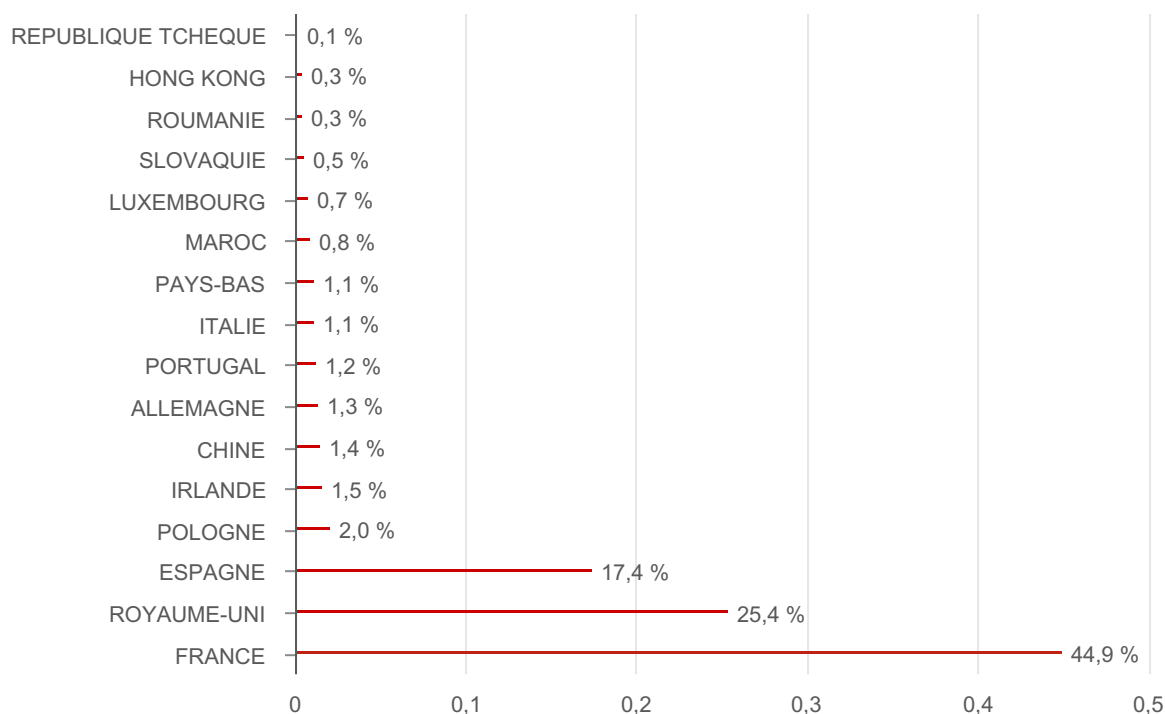
De plus, ces relations sont souvent encadrées par des dispositions légales ou réglementaires en vigueur dans les pays où sont réalisées les prestations. Ces dernières poursuivent des objectifs très voisins, de protection des opérateurs de transport (durée, garantie de paiement, limitation de responsabilité, etc.).

La durée moyenne des relations contractuelles entretenues par la Business Unit Transport Solutions avec sa base de clientèle varie entre une à trois années, selon la typologie des offres de prestations de transport décrites ci-dessous.

Dans le cas du Global Forwarding, la grande majorité des relations avec les clients est régie par les conditions générales de vente à défaut de contrats cadres. Par ailleurs, ces relations sont le plus souvent encadrées par les dispositions légales ou réglementaires nationales propres aux opérations dites de commissionnaires de transport et/ou de commissionnaires en douanes.

Les opérations menées par le Global Forwarding sont réalisées en collaboration avec les prestataires et agents/partenaires locaux.

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR PAYS 2020 HORS GROUPE



Le chapitre 5.1. afférent aux facteurs de risques précise, le cas échéant, les facteurs clés affectant l'activité de Transport Solutions.

a) Organisation managériale

Au 31 Décembre 2020, l'activité Transport Solutions Europe est organisée en "business units" (BU) qui rapportent directement au Directeur Général de Transport Solutions Europe, selon une logique

géographique et une logique métier en fonction du type de véhicule exploité et/ou de la technique d'exploitation.

Les business units (BU) sont :

- La BU France, composée de six activités principales
 - FTL France (Full Truck Load) centrée sur le transport de produits conditionnés en lots complets en France, y compris le transport de produits en vrac, liquides ou en poudres, en citernes, en véhicules bennes, en camions remorques ou en containers
 - LTL (Less Than Truckload) Network France centrée un réseau de distribution palettisée
 - LTL Groupage International France centrée sur le groupage international de lots partiels
 - Last Mile France centrée sur les activités de transport du dernier kilomètre
 - Logistique France centrée sur les activités d'entreposage
 - Global Forwarding France centrée sur le fret aérien et maritime pour ses clients français.
- La BU UK centrée sur le transport en lots complets, un réseau de distribution palettisée de produits conditionnés et les activités de Global Forwarding au Royaume-Uni et en Irlande.
- La BU Iberia centrée sur le transport en lots complets et un réseau de distribution palettisée de produits conditionnés et les activités de Global Forwarding en Espagne, au Portugal et au Maroc.
- La BU Central Europe centrée sur le transport international de produits conditionnés en particulier les produits volumineux (marchandises ayant un rapport poids/volume inférieur à 1 : produits d'isolation, d'hygiène, éléments de carrosserie automobile), le Global Forwarding et le transport domestique en Pologne, Roumanie, Slovaquie, Allemagne, Belgique et Pays-Bas.
- La BU KeyPL centrée sur l'activité d'organisation de transport.
- La BU Global Forwarding hors Europe qui couvre les autres activités de Global Forwarding en Chine et Hong-Kong.

b) Environnement réglementaire

L'environnement réglementaire des prestations de transport est relativement complexe dès lors que les États où opère la Business Unit Transport Solutions ont développé un ensemble de dispositions axées sur la sécurité des biens et des personnes, la protection de l'environnement ainsi que, selon le cas, la protection de l'opérateur de transport.

Cet environnement réglementaire est lui-même caractérisé par des changements ou évolutions fréquents.

L'environnement réglementaire des prestations de Global Forwarding est essentiellement orienté sur la réglementation d'accès à la profession, établie par les différentes législations nationales. Il est complété par les obligations opérationnelles tenant à la sûreté, au travers de l'identification des biens confiés et de l'obligation d'information des clients. Il ne comprend pas de disposition spécifique sur la protection des personnes, des biens et de l'environnement. Les Global Forwarders doivent obtenir des licences et/ou des agréments, reposant sur des critères de qualification professionnelle, de solvabilité et la mise en œuvre de processus opérationnels permettant d'assurer les obligations légales de sûreté.

c) Offre de prestations de transport

Parc de véhicules dédiés avec conducteurs : la Société met à disposition exclusive de son client un parc de véhicules avec conducteurs, dans le cadre d'un contrat d'une durée d'un an minimum. XPO Logistics a packagé son offre de services sous l'appellation "Dedicated".

Groupage international et réseau de distribution palettisée européenne : à partir d'une quantité minimale d'une palette, le client bénéficie d'une prestation de collecte et de livraison en transport

international partout en Europe. XPO Logistics a packagé son offre de services sous l'appellation "International LTL".

Réseau de distribution palettisée domestique : à partir d'une palette, le client bénéficie d'une prestation de collecte et de livraison en transport domestique sur les territoires français, britannique et espagnol.

Transport domestique de lots complets : le client bénéficie d'une prestation de transport domestique pour une quantité de marchandise pouvant nécessiter la totalité de la capacité du camion, exprimée en volume ou en poids jusqu'à 28 tonnes.

Transport international de lots complets : le client bénéficie d'une prestation de transport international pour une quantité de marchandise pouvant nécessiter la totalité de la capacité du camion, exprimée en volume ou en poids jusqu'à 28 tonnes.

Organisation de transport : la Société conçoit pour son client une architecture de transport optimisée et personnalisée et s'engage sur l'atteinte d'indicateurs de performance convenus avec le client. Dans ce cas de figure, la Société devient contractuellement l'interlocuteur unique de son client pour la gestion de la totalité de ses transports. XPO Logistics a packagé son offre de services sous l'appellation "KeyPL®".

Fret aérien import / export : XPO Logistics organise le transport des marchandises par voie aérienne sur l'ensemble de la planète en s'appuyant sur un réseau intégré d'une trentaine de bureaux en Europe, aux États-Unis et en Asie. Cette activité s'appuie également sur une centaine d'agents locaux répartis dans le monde entier et elle dispose de partenariats avec les plus grandes compagnies aériennes. Les clients peuvent tracer leurs flux de marchandises en utilisant la technologie de la Société.

Fret maritime import / export : XPO Logistics organise le transport des marchandises par voie maritime sur l'ensemble de la planète en s'appuyant sur une combinaison de bureaux en propre et d'agents locaux. La Société dispose de partenariats avec les plus grandes compagnies maritimes. Les clients peuvent tracer leurs flux de marchandises en utilisant la technologie de la Société.

Douanes : Pour de nombreuses expéditions, XPO Logistics assure pour le compte de ses clients, la prise en charge et la gestion de l'ensemble des formalités administratives et douanières associées. L'obtention des agréments Opérateur Economique Agréé (France, Espagne) confirme les savoir-faire opérationnel et réglementaire du Groupe.

L'ensemble des différentes offres de prestations de transport routier est déployé au travers de plusieurs systèmes d'information dits Transport Management Systems.

L'ensemble de ces systèmes d'information est appuyé sur des systèmes de sauvegarde et de continuité en rapport avec la criticité de l'activité, assurant un back-up opérationnel robuste et permanent. Les activités de Global Forwarding reposent sur un système unique de management (Cargowise).

1.5. Liste des sociétés consolidées

La liste des sociétés consolidées est présentée en annexe des comptes consolidés, paragraphe 6.2.14.

RAPPORT DE GESTION SUR LES COMPTES CLOS AU 31 DECEMBRE 2020

CHAPITRE 2 – INFORMATIONS D'ORDRE ÉCONOMIQUE ET FINANCIER LIÉES À XPO LOGISTICS EUROPE ET SES FILIALES

- 2.1. Situation de XPO Logistics Europe au 31 Décembre 2020
- 2.2. Comptes sociaux de la maison mère, XPO Logistics Europe SA

2.1. Situation de XPO Logistics Europe au 31 Décembre 2020

2.1.1. COMPTE DE RESULTAT CONSOLIDE

En K€	Réalisé 31/12/2020	Réalisé 31/12/2019	Variation 2020/2019
Chiffre d'affaires	6 071 795	6 414 128	(342 333)
Résultat opérationnel	175 427	281 708	(106 281)
en % du chiffre d'affaires	2,9 %	4,3 %	(1,4 %)
Résultat financier	(76 382)	(94 195)	17 813
Résultat avant IS et mises en équivalence	99 046	187 515	(88 469)
en % du chiffre d'affaires	1,6 %	2,9 %	(1,3 %)
Impôt sur le résultat	(46 977)	(55 262)	8 285
Mises en Equivalence	205	(5)	210
Elimination des Minoritaires	(6 161)	(6 234)	73
RESULTAT NET part du Groupe	46 112	126 013	(79 901)
en % du chiffre d'affaires	0,8 %	2 %	(1,2 %)

Le chiffre d'affaires annuel du Groupe s'élève en 2020 à 6 072 millions d'euros contre 6 414 millions d'euros en 2019, soit une baisse de 5,3% par rapport à 2019 (une baisse de 4,5% à taux de change constant). La baisse du chiffre d'affaires est principalement due à l'impact de la pandémie de COVID-19.

Notre business unit Supply Chain Europe a enregistré une croissance de 2,7% d'une année sur l'autre (3,7% à taux de change constant). La hausse de la demande dans les secteurs du e-commerce et de la distribution alimentaire a en partie compensé la baisse des volumes dans les secteurs impactés négativement par la COVID-19. Le chiffre d'affaires de notre business unit Supply Chain US a diminué de 19,4% (17,7% à taux de change constant), en raison de la COVID-19, ainsi que de l'arrêt, par l'entreprise, de certaines activités à faible marge. Le chiffre d'affaires de notre business unit Transport Solutions a diminué de 11,3% d'une année sur l'autre (10,9% à taux de change constant), en raison de la COVID-19.

Pays par pays, le Royaume-Uni et l'Espagne ont enregistré une croissance de 1,5% (3% à taux de change constant) et 0,8% d'une année sur l'autre, respectivement. La baisse des volumes dans les secteurs industriel et automobile a été atténuée par la forte croissance du e-commerce, qui a bénéficié aux opérations logistiques de l'entreprise. En France, le chiffre d'affaires a diminué de 10,3%, principalement en raison de la baisse des volumes en transport.

Chiffre d'affaires pour l'exercice annuel (en M€)	2020	2019	Variation
Transport Solutions	2 334	2 632	(11,3 %)
Supply Chain Europe	3 220	3 135	2,7 %
Supply Chain US	591	732	(19,4 %)
Inter-business unit	(73)	(85)	(15,0 %)
TOTAL CONSOLIDÉ	6 072	6 414	(5,3 %)

Chiffre d'affaires pour l'exercice annuel par zone géographique (en M€)	2020	2019	Variation
France	1 607	1 791	(10,3 %)
Royaume-Uni	1 881	1 852	1,5 %
Etats-Unis	590	736	(19,7 %)
Espagne	766	759	0,8 %
Autres	1 228	1 276	(3,7 %)
TOTAL CONSOLIDÉ	6 072	6 414	(5,3 %)

Le **résultat opérationnel** s'établit pour 2020 à 175,4 millions d'euros, contre 281,7 millions d'euros en 2019. La baisse du résultat opérationnel par rapport à l'année précédente est principalement due à la COVID-19 qui a eu un fort impact au premier semestre. Toutes les business units de l'entreprise ont commencé à se rétablir au second semestre et ont continué de progresser jusqu'à la fin de l'année. En particulier, la division Supply Chain Europe a enregistré une croissance de son résultat opérationnel annuel en 2020 par rapport à 2019.

Le **résultat financier** est une charge nette de 76,4 millions d'euros en 2020, contre 94,2 millions d'euros en 2019. La diminution de la charge nette en glissement annuel est principalement due à la baisse des charges d'intérêt en lien avec un niveau d'endettement moyen plus faible.

La **charge d'impôts** au titre de l'exercice 2020 s'élève à (47) millions d'euros, soit un taux effectif d'impôt (TEI) de 47.4% après prise en compte de la CVAE. Le groupe a vu son taux effectif d'impôt augmenter par rapport à 2019 (qui était de 29,5%). Cela s'explique notamment par une part des déficits reportables pour lesquels aucun impôt différé actif n'a été reconnu.

Compte tenu de l'élimination de la part des minoritaires pour 6,2 millions d'euros (principalement liée à la quote-part de notre partenaire Danone dans les filiales russes et espagnoles), le **résultat net part du Groupe** pour 2020 s'établit à 46,1 millions d'euros, soit 0,8% du chiffre d'affaires consolidé.

La performance opérationnelle des 3 Business Units, comparée à 2019 est la suivante :

EBIT (en M€)	2020	2019	Variation
Transport Solutions	(22,7)	52,8	(143,0 %)
Supply Chain Europe	200,4	195,0	2,8 %
Supply Chain US	(2,2)	33,9	(106,6 %)
TOTAL CONSOLIDÉ	175,4	281,7	(37,8 %)

2.1.2. BILAN CONSOLIDÉ

Au 31 Décembre 2020, les capitaux propres y compris intérêts minoritaires s'établissent à 1 008,6 millions d'euros. Au cours de l'année 2020, les capitaux propres ont décré de 39,6 millions d'euros compte tenu :

- de la production d'un résultat net 2020 de +52,3 millions d'euros,
- d'autres éléments du résultat global pour (93,9) millions d'euros provenant majoritairement d'écarts de conversion pour (48) millions d'euros et de pertes actuarielles liées aux avantages du personnel pour (43,1) millions d'euros,
- de la distribution d'un dividende de (4,5) millions d'euros (notamment à nos filiales communes avec le groupe Danone),
- des rémunérations en actions pour +7 millions d'euros.

Les **actifs non courants** sont en baisse par rapport à 2019 (-9,7% en données publiées) en lien d'une part avec la baisse du poste d'immobilisations corporelles et d'autre part avec la variation du fonds de pension au Royaume-Uni qui passe d'un surplus à fin 2019 à un déficit à fin 2020 (majoritairement lié à la baisse des taux d'actualisation entre les deux années).

Le **Besoin en Fonds de Roulement** (BFR) s'établit au 31 Décembre 2020 à (51,2) millions d'euros, en nette baisse de 44,9 millions d'euros par rapport à 2019, qui résulte notamment des possibilités de différé de paiement de dettes fiscales dont le Groupe a bénéficié en 2020 suite à la crise sanitaire.

La **dette financière nette** (hors impact lié à l'application de la norme IFRS 16) du Groupe au 31 décembre 2020 s'élevait à 642,0 millions d'euros, contre 767,5 millions d'euros au 31 décembre 2019. La dette nette incluant les contrats de location (simple) s'élevait à 1 567,1 millions d'euros au 31 Décembre 2020, contre 1 865,4 millions d'euros au 31 décembre 2019.

Les **provisions (long terme et court terme)** s'établissent au 31 Décembre 2020 à 124,1 millions d'euros, en hausse de 44,8 millions d'euros par rapport à l'exercice 2019. Cette augmentation s'explique principalement par la variation du fonds de pension au Royaume-Uni.

2.1.3. TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE

Le flux de trésorerie généré par l'activité s'élève sur l'ensemble de l'année 2020 à 680,2 millions d'euros, contre 588,3 millions d'euros en 2019, soit une hausse de 91,9 millions d'euros principalement liée à la variation de besoin en fonds de roulement.

Les flux de trésorerie d'investissement sont négatifs à hauteur de 113 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 Décembre 2020. Les acquisitions d'immobilisations sont en baisse par rapport à 2019 à 128,8 millions d'euros ; les cessions d'actifs également (-4,2 millions d'euros), la hausse du flux net d'investissement est donc principalement expliquée par le décaissement réalisé fin décembre 2020 au titre de l'acquisition des activités logistiques de Kuehne + Nagel au Royaume-Uni (dont la date effective est le 1er janvier 2021).

Les flux de trésorerie de financement s'élèvent sur l'année 2020 à (559) millions d'euros en très légère hausse de 5 millions d'euros par rapport à 2019.

Ainsi, après prise en compte d'un effet de change de (11,5) millions d'euros, la variation de trésorerie sur l'ensemble de l'année 2020 est une diminution de (3,4) millions d'euros.

2.1.4. BUSINESS UNIT SUPPLY CHAIN EUROPE

Le chiffre d'affaires de l'année 2020 de la Business Unit Supply Chain Europe s'élève à 3 220 millions d'euros, en progression de 2,7% par rapport à 2019 à taux de change réel et de 3,7% à taux de change constant (croissance organique).

Cette progression traduit la capacité de cette Business Unit à conquérir des parts de marchés dans les pays matures (Royaume-Uni, Espagne, France) grâce à l'attrait de son offre et son savoir-faire. La Business Unit exporte aussi son modèle et affiche des taux de croissance tout aussi forts dans les pays émergents, notamment en Russie et en Pologne.

L'EBIT de l'année 2020 de la Business Unit est de 200,4 millions d'euros, contre 195 millions d'euros en 2019, en hausse de 2,7%. Cette hausse est liée à la demande dans les secteurs du e-commerce et de la distribution alimentaire qui a porté l'activité malgré la baisse des volumes dans les secteurs impactés négativement par la COVID-19.

Sur le périmètre de la Business Unit, la plupart des grands pays produit un niveau de profitabilité élevé et généralement en progression par rapport à 2019.

2.1.5. BUSINESS UNIT SUPPLY CHAIN US

Le chiffre d'affaires de l'année 2020 de la Business Unit Supply Chain US aux États-Unis s'élève à 591 millions d'euros, contre 732 millions d'euros 2019, soit une baisse de 141 millions d'euros.

Au sein de la Business Unit Supply Chain US, le chiffre d'affaires 2020 de l'activité Logistique s'élève à 489 millions d'euros, en baisse par rapport à 2019 (le chiffre d'affaires s'élevait à 632 millions d'euros).

Le chiffre d'affaires de l'activité Transport s'élève à 102 millions d'euros en hausse de 2 millions d'euros par rapport à 2019.

L'EBIT des activités Supply Chain US atteint en 2020 (2,2) millions d'euros contre 33,9 millions d'euros en 2019. Cette baisse est liée à l'activité Logistique qui a été fortement impactée par la crise sanitaire.

2.1.6. BUSINESS UNIT TRANSPORT SOLUTIONS

Le chiffre d'affaires de l'année 2020 de la Business Unit Transport Solutions s'élève à 2 334 millions d'euros, traduisant une baisse de 298 millions d'euros par rapport à 2019, directement liée à la COVID-19.

Ce recul de l'activité a été particulièrement marqué lors du premier semestre 2020 lorsque les gouvernements ont imposé diverses restrictions au commerce et aux voyages afin de ralentir la propagation de COVID-19.

L'activité du deuxième semestre s'est néanmoins rétablie avec une croissance continue jusqu'à la fin de l'année 2020. Cette crise sanitaire a touché l'ensemble de nos activités de transport à l'exception de notre activité Last Mile qui a crû entre 2019 et 2020.

L'EBIT de l'année 2020 de la Business Unit est de (22,7) millions contre 52,8 millions d'euros en 2019, en lien avec la baisse de volumes constatée en 2020 à cause de la COVID-19.

2.2. Comptes sociaux de la maison mère, XPO Logistics Europe SA

2.2.1. COMPTE DE RESULTAT ET BILAN DE XPO LOGISTICS EUROPE SA

Les comptes sociaux arrêtés au 31 Décembre 2020 de la holding du Groupe se caractérisent par :

Une **situation nette** de 333 millions d'euros, en diminution par rapport à 2019 (367 millions d'euros) du fait du résultat dégagé sur l'exercice (-33,9 millions d'euros).

Une **dette financière nette** à 314 millions d'euros, en augmentation de 1 millions d'euros.

Une **trésorerie nette disponible** fin 2020 de (179) millions d'euros (découverts bancaires).

L'**actif immobilisé**, 701 millions d'euros au 31 Décembre 2020, est essentiellement constitué des immobilisations financières, c'est-à-dire des titres détenus dans XPO Holding Transport Solutions Europe (holding des activités de transport), XPO Supply Chain International (holding des activités logistiques), XPO Global Forwarding International (holding des activités de global forwarding), des prêts accordés aux sociétés du Groupe ainsi qu'au prêt de second rang octroyé par XPO Logistics Europe S.A. dans le cadre du programme de titrisation pour 125,4 millions d'euros.

Le **résultat opérationnel** est négatif et s'élève à (5,2) millions d'euros. Ce résultat déficitaire s'explique par une hausse des frais d'exploitation sur l'exercice.

Le **résultat financier** est une charge de (39,2) millions d'euros, somme des intérêts d'emprunts versés, des dividendes perçus des filiales, du résultat de change sur prêts intragroupe et des dépréciations de titres.

L'année se solde par un résultat net négatif de (33,9) millions d'euros.

2.2.2. TABLEAU DES RESULTATS ET AUTRES ELEMENTS CARACTERISTIQUES DE LA SOCIETE AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Les chiffres présentés ci-dessous ne concernent que la société XPO Logistics Europe S.A (à l'exclusion de ses filiales), qui n'exerce qu'une activité de holding et prestation intra-groupe de services corporate.

En euros	31/12/2016	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2020
CAPITAL EN FIN D'EXERCICE					
Capital social	19 672 482	19 672 482	19 672 482	19 672 482	19 672 482
Nombre d'actions ordinaires	9 836 241	9 836 241	9 836 241	9 836 241	9 836 241
Nombre d'actions à dividende prioritaire sans droit de vote					
Nombre maxi. d'actions à créer :					
Par conversion d'obligation	0	0	0	0	0
Par droit de souscription	110 000	110 000	110 000	30 000	30 000
OPERATIONS ET RESULTAT					
Chiffre d'affaires (H.T.)	17 742 025	23 791 208	31 921 667	68 023 243	78 521 944
Résultat avant impôts, participation, dotations aux amortis. et provisions	14 520 909	29 306 498	(12 178 895)	(7 913 948)	(5 428 173)
Impôts sur les bénéficiaires	(20 374 420)	(20 635 057)	(21 751 146)	(14 584 184)	(10 972 547)
Participation des salariés	0	0	0	0	0
Résultat net	24 694 475	57 385 772	(1 876 631)	(10 368 134)	(33 881 253)
Résultat distribué	0	7 833 435	5 875 076		
RESULTAT PAR ACTION					
Résultat après impôts, participation, avant dotations aux amortis. et provisions	3,55	5,08	0,97	0,68	0,56
Résultat après impôts, participation, dotations aux amortis. et provisions	2,51	5,83	(0,19)	(1,05)	(3,44)
Dividende attribué	—	0,80	0,60		
PERSONNEL					
Effectif moyen salariés	35	40	60	48	12
Montant masse salariale	4 937 136	6 113 648	5 728 733	4 608 780	3 220 574
Sommes versées aux organismes sociaux	1 278 001	1 831 676	2 692 170	1 871 206	2 055 521

2.2.3. DEPENSES NON DEDUCTIBLES FISCALEMENT

Conformément aux dispositions de l'article 223 quater du Code général des impôts, il vous est signalé qu'aucune somme concernant des dépenses visées à l'article 39-4 du Code général des impôts n'a été réintégrée dans le résultat fiscal 2020.

2.2.4. DELAIS DE PAIEMENT

Conformément aux dispositions de la loi de modernisation de l'économie et de l'article L. 441-6-1 du Code de commerce, les tableaux ci-dessous décomposent, par date d'échéance, les dettes fournisseurs et les créances clients de XPO Logistics Europe S.A. :

a) Dettes Fournisseurs

En K€	Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice					TOTAL
	Factures Non échues	Factures échues				
		< 30 jours	30 à 60 jours	60 à 90 jours	> 90 jours	
Nombre de factures concernées		60				
Montant total des factures concernées TTC	10 815	80	9	2	247	11 152
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice TTC	13 %	0 %	0 %	0 %	0 %	13 %

b) Créances Clients

En K€	Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice					
	Factures Non échués	Factures échués				TOTAL
		< 30 jours	30 à 60 jours	60 à 90 jours	> 90 jours	
Nombre de factures concernées		52				
Montant total des factures concernées TTC	10 120	65	8	3	22	10 218
Pourcentage du Chiffre d'affaire TTC	11 %	0 %	0 %	0 %	0 %	11 %

2.2.5. EVENEMENTS SIGNIFICATIFS ET MODIFICATIONS STATUTAIRES SURVENUS EN COURS D'EXERCICE

- **Événements significatifs** - Les événements significatifs sont décrits en note 7.2.2 du présent rapport.
- **Modifications statutaires** - Néant.

2.2.6. EVENEMENTS SIGNIFICATIFS ET MODIFICATIONS STATUTAIRES SURVENUS DEPUIS LA CLOTURE DE L'EXERCICE

- **Événements significatifs** - Les événements significatifs post-clôture sont décrits en note 7.2.3. w) du présent rapport.
- **Modifications statutaires** - Néant.

2.2.7. EVOLUTION PREVISIBLE DE LA SOCIETE ET PERSPECTIVES D'AVENIR

En 2021, la Société aura le même type de sources de revenus et de charges que celles connues en 2020.

Projet de scission des activités Transport et Logistique

Le 2 décembre 2020, le conseil d'administration de XPO Logistics, Inc. a décidé d'étudier un projet de scission, selon un régime fiscal de faveur, au terme duquel les activités logistiques européennes et nord-américaines du groupe seraient réunies au sein d'un nouveau groupe dont la société mère, de droit américain, serait cotée sur le New York Stock Exchange et dont les actions seraient distribuées aux actionnaires de XPO Logistics, Inc. XPO Logistics, Inc. a ensuite annoncé que la nouvelle entité serait dirigée par M. Malcolm Wilson, actuel président du directoire de la Société, et prendrait la dénomination GXO.

XPO Logistics, Inc. resterait cotée sur le New York Stock Exchange et concentrerait les activités Transport, comprenant essentiellement l'activité de charge partielle (LTL) et de services d'affrètement.

Offre publique de retrait suivie d'un retrait obligatoire initiée par XPO Logistics, Inc.

Le 6 avril 2021, XPO Logistics UK Limited, une société détenue intégralement par XPO Logistics, Inc., a déposé auprès de l'AMF une offre publique de retrait suivie d'un retrait obligatoire portant sur la totalité des actions XPO Logistics Europe non détenues directement ou indirectement par XPO Logistics, Inc. Cette offre reste soumise à l'examen de l'Autorité des marchés financiers.

A l'issue du retrait obligatoire, XPO Logistics, Inc. envisage de conclure un contrat de licence de marque et de technologie à titre onéreux avec XPO Logistics Europe portant sur la marque XPO et certaines technologies du groupe XPO utilisées par XPO Logistics Europe et ses filiales. Ce contrat remplacerait le contrat de licence provisoire existant (cf. Partie II de l'Annexe 1 du rapport sur le gouvernement d'entreprise).

A l'issue du retrait obligatoire, XPO envisage également d'acquérir les sociétés dites « Jacobson », qui correspondent aux filiales américaines de XPO Logistics Europe, en vue d'une réorganisation des activités du groupe XPO efficiente d'un point de vue géographique.

Le conseil de surveillance a, sur proposition d'un comité ad hoc composé des membres indépendants du conseil de surveillance, nommé un expert indépendant chargé d'analyser les conditions financières envisagées du contrat de licence et de l'opération relative aux sociétés dites « Jacobson » ; la mission de l'expert indépendant et du comité ad hoc a été suspendue jusqu'à l'issue du retrait obligatoire des actionnaires minoritaires de XPO Logistics Europe.

2.2.8. ACTIVITES ET RESULTATS DES FILIALES ET SOCIETES CONTROLEES

Les chiffres d'affaires et résultats des filiales et sous-filiales, par ailleurs toutes comprises dans le périmètre de consolidation, sont mentionnés dans notre Annexe comptable. Par ailleurs, l'activité de la Société, telle que décrite notamment par Business Unit aux chapitres 1.4. et suivants, représente la synthèse de leur activité.

• Tableau des filiales et participations

FILIALES	Capital	Autres capitaux propres	% détenu	Valeur brute des titres	Valeur nette des titres	Prêts et avances en C/C	Chiffre d'affaires	Résultat net	Dividendes encaissés
XPO HOLDING TRANSPORT SOLUTIONS EUROPE	124 120	(46 135)	10000	173 759	173 759	28 163	12 939	(77 072)	0
XPO SUPPLY CHAIN INTERNATIONAL	329 438	101 172	10000	369 281	369 281	(35 264)	10 989	(1 144)	0
XPO GLOBAL FORWARDING INTERNATIONAL	10 583	(21 838)	10000	41 183	0	75 764	0	(1 602)	0
XPO GRADUATES EUROPE	50	(193)	10000	440	440	149	0	(7)	0
Titres de participation HG				66	0				
Frais d'acquisition				7	7				
TOTAL	464 190	33 006		584 736	543 487	68 812	23 928	(79 825)	0
Valeur totale des titres de participation au bilan				584 824	543 575				
Autres participations				88	88				

2.2.9. PRISES DE PARTICIPATION ET DE CONTROLE

Au cours de l'exercice 2020, la Société a :

- annulé les titres des sociétés Lambda 5 Ltd et Green Logistics Ltd suite à leur dissolution anticipée

2.2.10. AFFECTATION DU RESULTAT

Il est proposé à l'Assemblée Générale annuelle appelée en 2021 à approuver les comptes clos au 31 Décembre 2020 de ne voter la distribution d'aucun dividende pour l'exercice 2020 et d'affecter le résultat déficitaire de l'exercice s'élevant à -33 881 253,33 euros en totalité au poste « Report à nouveau » dont le montant sera porté de 125 679 905,96 euros à 91 798 652,63 euros.

Données boursières	2020	2019	2018
Cours au 31/12 en €	280	262	312
Nombre d'actions au 31/12	9 836 241	9 836 241	9 836 241
Capitalisation boursière en M€	2 754,1	2 577,1	3 068,9
Résultat net par action en € ⁽²⁾	4,69	12,87	8,85
Dividende net en € ⁽¹⁾	0	0	5 875 076
Ratio de distribution en % ⁽¹⁾	0 %	0 %	6,8 %

(1) Après déduction des actions auto-détenues

(2) Après déduction des actions auto-détenues et calculé sur le résultat net consolidé part du Groupe.

Le Ratio de distribution correspond au Dividende net divisé par le Résultat net.

RAPPORT DE GESTION SUR LES COMPTES CLOS AU 31 DECEMBRE 2020

CHAPITRE 3 – INFORMATIONS RELATIVES AUX COMMISSAIRES AUX COMPTES

- 3.1. Mandats en cours
- 3.2. Honoraires perçus par les commissaires aux comptes

3.1. Mandats en cours

Commissaires aux comptes titulaires :

Ernst & Young et Autres

Membre de la Compagnie régionale de Versailles.

Tour Oxygène, 10-12 Boulevard Vivier Merle - 69393 Lyon Cedex 03 - France.

Représenté par Nicolas Perlier

Date du premier mandat : 19 mai 2011.

Date d'échéance du mandat : 31 décembre 2022.

KPMG SA

Membre de la Compagnie régionale de Versailles.

Tour Eqho, 2 avenue Gambetta - 92066 Paris la Défense Cedex - France.

Date du premier mandat : 18 novembre 2015.

Date d'échéance du mandat : 31 décembre 2023.

3.2. Honoraires perçus par les commissaires aux comptes

K€	2020				2019			
	Montant		%		Montant		%	
	EY	KPMG	EY	KPMG	EY	KPMG	EY	KPMG
AUDIT								
• Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés								
Émetteur	190	458	32%	17%	190	449	32%	16%
Filiales intégrées globalement	383	2 262	65%	83%	398	2 150	67%	79%
• Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux comptes								
Émetteur	0	0	0%	0%	0	39	0%	1%
Filiales intégrées globalement	14	5	2%	0%	11	86	2%	3%
Sous-total Audit	587	2 725	100%	100%	599	2 724	100%	100%
Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement								
• Juridique, fiscal, social	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%
• Autres (à préciser si >10% des honoraires d'audit)	0	7	0%	0%	0	0	0%	0%
Sous-total Autres prestations	0	7	0%	0%	0	0	0%	0%
TOTAL GÉNÉRAL	587	2 732	100%	100%	599	2,724	100%	100%

RAPPORT DE GESTION SUR LES COMPTES CLOS AU 31 DECEMBRE 2020

CHAPITRE 4 – INFORMATIONS SUR LA DÉTENTION DU CAPITAL

- 4.1. Répartition du capital et des droits de vote
- 4.2. Opérations sur titres - Programme de rachat

4.1. Répartition du capital et des droits de vote

4.1.1. CAPITAL

Au 31 Décembre 2020, le capital de la société XPO Logistics Europe s'élevait à 19 672 482 € constitué de 9 836 241 actions de 2 € de valeur nominale.

4.1.2. REPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE

XPO Logistics Europe est une "société contrôlée" dont 96,07% du capital et 97,30% des droits de vote sont détenus au 31 Décembre 2020 par la société XPO Logistics France et XPO Logistics UK Limited, elles-mêmes contrôlées directement à 100% par la société XPO Logistics, Inc. (qui consolide, depuis le 5 juin 2015, la société XPO Logistics Europe par la méthode de l'intégration globale).

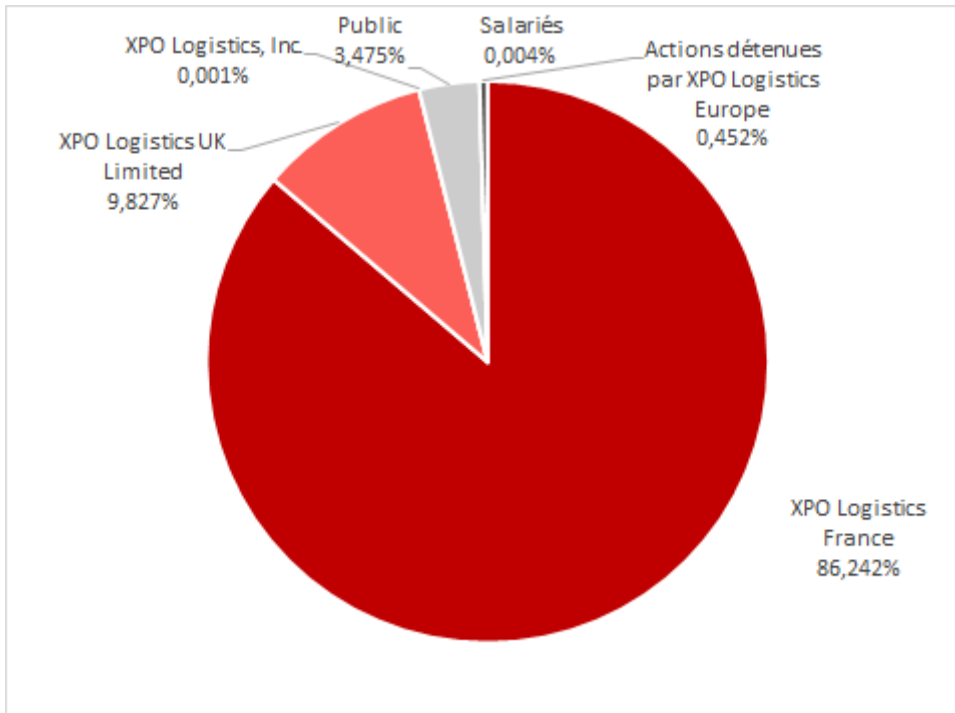
Sous réserve de la présomption légale d'actions de concert entre les sociétés XPO Logistics France, XPO Logistics UK Limited et XPO Logistics, Inc., imposée du seul fait de leurs liens en capital, il n'existe pas d'accord en vue de mettre en œuvre une politique vis-à-vis de la société émettrice.

À la date de rédaction du présent document, le Groupe XPO Logistics, Inc. n'a pas connaissance de pacte d'actionnaires, ni d'actions de concert au sens des articles L.233-10 et L.233-11 du Code de commerce.

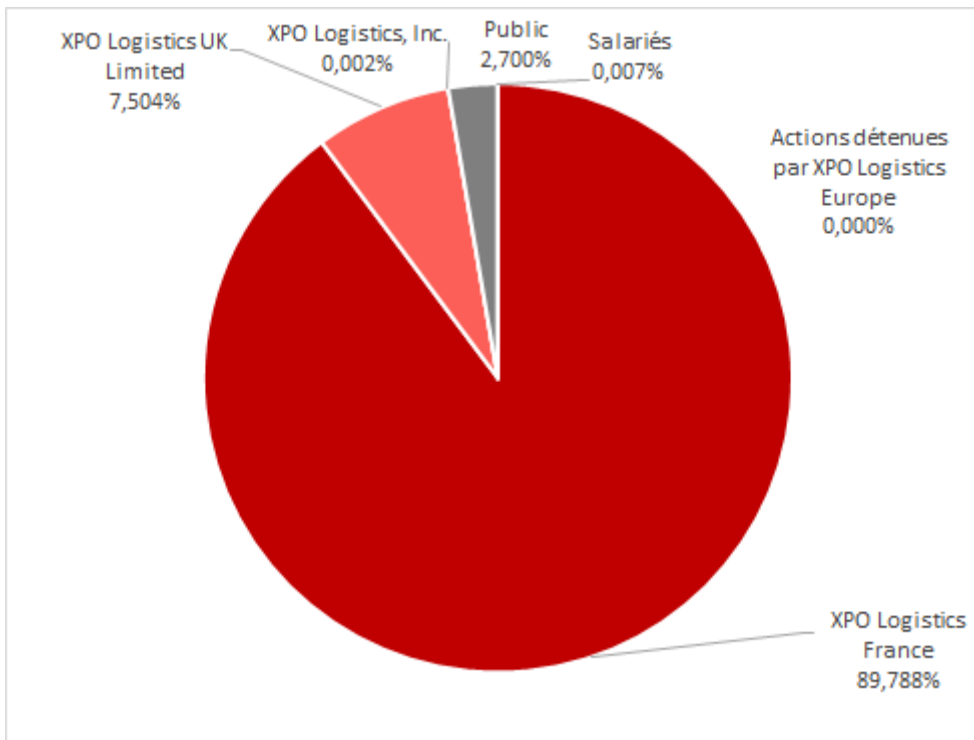
D'autre part, aucune filiale de la société XPO Logistics Europe n'est partie à une convention d'actionnaires.

Situation au 31 décembre 2020	Actions Quantité	Droits de vote Quantité
XPO Logistics France	8 482 929	11 565 558
XPO Logistics UK Limited	966 578	966 578
XPO Logistics, Inc.	100	200
Salariés	423	846
Public	341 764	347 841
Actions détenues par XPO Logistics Europe	44 447	0
TOTAL	9 836 241	12 881 023

REPARTITION DU CAPITAL



REPARTITION DES DROITS DE VOTE



Il n'existe pas au sein de la Société de droit de vote différencié entre les actionnaires, hors le droit de vote double.

A la connaissance de la Société, il n'existe aucun autre actionnaire détenant plus de 5% du capital ou des droits de vote.

A la connaissance de la Société, il n'existe pas, au 31 Décembre 2020, de nantissement sur les actions de la Société inscrites au nominatif pur.

Il n'existe pas d'autres titres de capital potentiel en circulation.

Concernant les autorisations d'émission, le rapport sur le gouvernement d'entreprise précise dans sa Partie IV l'état récapitulatif des délégations en cours de validité dans le domaine des augmentations de capital.

4.1.3. SYNTHÈSE DES DÉTENTIONS D' ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX AU 31 DÉCEMBRE 2020

A la connaissance de la Société, les actions détenues de manière directe ou indirecte par les mandataires sociaux de la Société se répartissent de la manière suivante :

Nom	Nombre de titres en détention directe	Nombre de titres en détention indirecte	BSA en détention indirecte
Bradley Jacobs	100	0	
David Wyshner	100	0	
XPO Logistics, Inc.	100	9 493 954	30 000
Henri Lachmann	100	0	
François-Marie Valentin	100	0	
Gena Ashe	100	0	
Clare Chatfield	100	0	
Gilles Yakich	0	0	
Malcolm Wilson	0	0	
Luis Angel Gomez Izaguirre	0	0	

4.1.4. PRINCIPAUX ACTIONNAIRES DISPOSANT DE DROITS DE VOTE DIFFÉRENTS

Il n'existe pas au sein de la Société de droit de vote différencié entre les actionnaires, hors le droit de vote double.

Comme indiqué à l'article 9 des statuts, chaque action donne droit à une voix, toutefois un droit de vote double de celui conféré aux autres actions eu égard à la quotité du capital social qu'elles représentent, est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis quatre ans au moins au nom du même actionnaire ainsi qu'aux actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire, en cas d'augmentation du capital par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes d'émission, à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit.

Ce droit de vote double cessera de plein droit pour toute action convertie au porteur (au cas où les actions viendraient à être admises à la cote officielle d'une bourse de valeur) ou transférée en propriété. Néanmoins, n'interrompt pas le délai ci-dessus fixé ou conserve le droit acquis, tout 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.

Ces dispositions ont été instaurées par l'Assemblée Générale Mixte du 23 décembre 1998, modifiées par les Assemblées du 29 mai 2002, du 25 mai 2004, du 24 mai 2005 et du 23 mai 2006.

Au 31 Décembre 2020, la société XPO Logistics France, actionnaire principale de la Société, bénéficie d'un droit de vote double pour certaines des actions qu'elle détient.

4.2. Opérations sur titres – programme de rachat

En application des articles L.225-209 et L.225-211 du Code de commerce, il est précisé qu'au cours de l'exercice 2020, la Société n'a procédé à aucune opération sur ses propres titres.

Au 31 Décembre 2020, la Société détient 44 447 de ses actions, représentant 0,45% du capital de la Société, dont 5 869 actions provenant du contrat de liquidité (résilié le 31 décembre 2015). Le solde, soit 38 578 actions, est affecté aux objectifs du plan de rachat initial (couverture d'options d'achat d'actions ou d'actions gratuites). Chaque action possède une valeur nominale de 2 euros.

Au 31 Décembre 2020, la valeur de marché des actions auto-détenues s'élevait à 12 445 160 euros.

RAPPORT DE GESTION SUR LES COMPTES CLOS AU 31 DECEMBRE 2020

CHAPITRE 5 – AUTRES INFORMATIONS

- 5.1. Facteurs de risques
- 5.2. Déclaration de performance extra-financière (DPEF)

5.1. Facteurs de risques et systèmes de contrôle interne et de gestion des risques

La Société a procédé à une revue des risques qui pourraient avoir un effet défavorable significatif sur son activité, ses résultats, sa situation financière ou ses perspectives et considère qu'il n'y a pas d'autres risques significatifs hormis ceux présentés ci-après.

Toutefois, l'attention des lecteurs est attirée sur le fait que d'autres risques que ceux décrits ci-après peuvent exister, non identifiés à la date du présent Rapport de Gestion ou dont la réalisation n'est pas considérée, à cette même date, comme susceptible d'avoir un effet défavorable significatif.

Les investisseurs sont invités à prendre en considération l'ensemble des informations figurant dans le présent Rapport de gestion, y compris les facteurs de risques décrits dans le présent chapitre, avant de décider de souscrire ou d'acquérir des actions de la Société.

Le Groupe se livre régulièrement à un exercice de cartographie des risques auxquels il pourrait être exposé, les évalue et définit les actions à prendre afin de les réduire ou de les maîtriser.

Il n'est pas garanti que le Groupe identifie correctement tous les risques auxquels il pourrait être exposé ou évalue correctement l'exposition aux risques dont il a connaissance. Il n'est également pas garanti que les actions prises ou qui seront prises par le Groupe aient réduit ou réduiront le préjudice que le Groupe pourrait subir en raison de la concrétisation de ces risques. La survenance de l'un des risques identifiés par le Groupe ou la survenance d'un sinistre pourrait affecter de manière significative l'activité, les résultats, la situation financière ou les perspectives du Groupe.

5.1.1. RISQUES OPERATIONNELS

a) Risques liés à une crise sanitaire

L'apparition du coronavirus et la pandémie de COVID-19 qui en a résulté ont marqué le début de perturbations sans précédent de l'économie mondiale. Depuis mars 2020, les gouvernements du monde entier ont imposé diverses restrictions au commerce et aux voyages afin de ralentir la propagation de COVID-19. Ces restrictions auront une incidence sur l'activité économique mondiale et les marchés que nous desservons, nous soumettant à des incertitudes et à des risques importants qui pourraient faire en sorte que nos résultats futurs diffèrent considérablement des résultats antérieurs.

Nous avons connu une baisse de la demande pour nos services qui a commencé au premier trimestre 2020, qui a eu un impact considérable au deuxième trimestre 2020, et qui s'est atténuée tout au long du deuxième semestre 2020. Cette baisse de la demande a significativement affecté nos résultats dans l'ensemble de nos pays d'Europe ainsi qu'aux États-Unis. Nous avons également engagé des coûts supplémentaires pour répondre aux besoins de nos clients et employés. Nous prévoyons continuer à engager des coûts supplémentaires, qui pourraient être importants, car nous mettons en œuvre des changements opérationnels en réponse à la pandémie. Une période prolongée d'accords de travail à distance pourrait mettre à rude épreuve nos plans de continuité des activités, introduire des risques opérationnels, y compris, mais sans s'y limiter, les risques de cybersécurité, et nuire à notre capacité de gérer nos activités.

Les impacts de la pandémie de COVID-19 peuvent s'étaler sur une période de temps significative et peuvent continuer à nuire à nos activités, nos résultats d'exploitation et notre situation financière même après que l'épidémie soit terminée. La mesure dans laquelle la pandémie de COVID-19 nous impacte dépendra de nombreux facteurs et développements futurs que nous ne sommes pas en mesure de prévoir. En raison de la nature largement sans précédent et évolutive de la pandémie de COVID-19, il reste très difficile de prédire l'ampleur de l'impact sur notre industrie en général et notre Groupe en particulier. De plus, l'ampleur et le rythme d'une reprise restent incertains et peuvent différer considérablement d'un pays à l'autre et dans lequel nous opérons. En conséquence, la

pandémie pourrait avoir un impact significatif sur nos résultats et augmente bon nombre de nos autres risques connus décrits dans le présent rapport annuel.

b) Risques liés au contexte sécuritaire

- **Situation liée à l'immigration illégale dans les ports liés au trafic transManche**

Le contexte de tensions créé peut être de nature à porter atteinte à la sécurité de nos personnels, installations, véhicules et marchandises transportées, ce malgré l'ampleur des moyens déployés et régulièrement renforcés par XPO Logistics pour leur protection. Suite à l'évolution de la situation des migrants à Calais fin 2016, ce risque a significativement diminué mais a pu s'étendre à d'autres ports.

Le Groupe est le leader européen du trafic transManche avec plus de 100 000 passages ferries assurés chaque année. Les conditions de notre activité peuvent être en conséquence impactées par la situation liée aux réfugiés cherchant à rejoindre le Royaume-Uni.

- **Situation liée au risque terroriste**

Dans un contexte de menace terroriste accrue en Europe, les sites classés peuvent constituer des cibles potentielles. XPO Logistics gère plusieurs entrepôts classés, SEVESO en France et COMAH en Grande-Bretagne (système de classification des substances stockées visant à la prévention des accidents majeurs). Ces sites répondent aux règles en vigueur dans chacun des pays d'implantation, notamment pour la mise en œuvre des plans de prévention des risques, et XPO entretient partout où l'entreprise est implantée un dialogue continu avec les autorités de sécurité locales.

c) Risques liés à la conjoncture économique

Le Groupe est un acteur majeur du Transport et de la Logistique au niveau européen. Son chiffre d'affaires est étroitement lié à l'évolution de la conjoncture économique. Ainsi, dans un contexte de ralentissement de l'activité économique, une baisse de la consommation induit une baisse de la demande de transport. Un ralentissement économique dans un ou plusieurs marchés sur lesquels le Groupe est présent est ainsi susceptible d'avoir des effets négatifs sur les résultats du Groupe. La détérioration de l'environnement économique peut exposer le Groupe à divers risques susceptibles d'avoir des conséquences négatives significatives sur son activité, ses résultats, sa situation financière ou ses perspectives, notamment :

- un risque de réduction des volumes transportés réduisant d'autant les opportunités de croissance pour le Groupe ;
- un risque d'augmentation des délais de paiement par les clients (augmentant ainsi les besoins en fonds de roulement), de défaut de paiement ou de faillite de certains clients ;
- un risque d'impossibilité pour le Groupe d'ajuster rapidement ses dépenses en fonction de l'évolution des conditions de marché.

Le Groupe est exposé au marché européen et le contexte d'incertitude prévalant pour un certain nombre de pays peut avoir une influence défavorable sur le niveau d'activité et de rentabilité du Groupe en Europe.

En particulier, l'activité du Groupe présente une sensibilité aux événements ayant un impact significatif sur l'économie française ou britannique ou à tout autre événement affectant les activités en France ou au Royaume-Uni dans la mesure où les activités du Groupe dans ces deux pays représentent une très large part de son chiffre d'affaires consolidé (environ 57% en 2020). Même si la corrélation au ralentissement de la croissance du produit intérieur brut est limitée par le fait que le Groupe fournit en général des services essentiels pour les activités de ses clients, l'évolution négative de la situation en France ou au Royaume-Uni, notamment celle du climat général des affaires, pourrait affecter les activités des clients du Groupe. La concrétisation de ces risques pourrait affecter défavorablement le niveau d'activité du Groupe, sa capacité à conquérir de nouveaux clients ou contrats, entraîner une hausse du coût d'acquisition de nouveaux clients, ou encore avoir un effet négatif sur les prix pratiqués par le Groupe, et ainsi avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, les résultats, la situation financière ou les perspectives du Groupe.

En juin 2016, la majorité des électeurs du Royaume-Uni a voté en faveur du retrait du Royaume-Uni de l'UE (« Brexit ») lors d'un référendum national. Au 31 janvier 2020, le Royaume-Uni s'est retiré de l'UE et est entré dans une période de transition pour, entre autres, négocier un accord avec l'UE pour régir les relations futures entre l'UE et le Royaume-Uni. Le référendum et le retrait subséquent du Royaume-Uni de l'UE ont créé une incertitude considérable quant aux relations futures entre le Royaume-Uni et l'UE et aura des impacts incertains sur nos opérations de transport et de logistique en Europe. En 2020, nous avons tiré environ 31% de nos revenus du Royaume-Uni. En outre, la mise en œuvre du Brexit a provoqué, et peut continuer de provoquer, une incertitude sur les marchés mondiaux.

Les effets du Brexit sur nos opérations de transport et de logistique en Europe dépendront de tous les accords conclus par le Royaume-Uni pour conserver l'accès à l'UE pendant la période de transition ou de façon plus permanente. Les lois et réglementations qui s'appliqueront à l'économie nationale du Royaume-Uni dépendront, en grande majorité, du contenu de tout accord que le Royaume-Uni est en mesure de négocier avec l'UE. Les lois et règlements en vigueur peuvent être remplacés ou reproduits après le retrait, y compris ceux régissant la fabrication, la main-d'œuvre, l'environnement, la protection / confidentialité des données, la concurrence et d'autres questions applicables à l'industrie du transport et de la logistique directement ou avec un impact potentiel sur la demande de nos services au Royaume-Uni ou plus généralement en Europe.

À la suite du Brexit, la circulation des marchandises entre le Royaume-Uni et les autres États membres de l'UE fait l'objet d'inspections et de contrôles de documentation supplémentaires, ce qui peut entraîner des retards aux points d'entrée et de départ avec des impacts potentiels sur notre capacité à fournir efficacement nos services de transport et de logistique. En outre, la volatilité des taux de change pourrait affaiblir la livre britannique, ce qui pourrait entraîner une diminution de nos résultats financiers du Royaume-Uni, qui sont exprimés en euros.

Toute conséquence défavorable du Brexit, telle qu'une détérioration de la situation économique du Royaume-Uni ou de l'UE, des taux de change, des accords commerciaux bilatéraux ou l'environnement commercial réglementaire, y compris l'imposition potentielle de tarifs, pourrait réduire la demande de nos services au Royaume-Uni ou dans l'UE, ce qui aurait un impact négatif sur la valeur de nos régimes de retraite à prestations définies au Royaume-Uni, ou autrement avoir un impact négatif sur nos opérations, notre situation financière et nos résultats d'exploitation.

Depuis l'acquisition de Jacobson en 2014, le Groupe est également exposé aux fluctuations de l'activité économique américaine de telle sorte qu'une détérioration des conditions économiques aux États-Unis serait de nature à influencer négativement l'activité, les résultats, la situation financière ou les perspectives du Groupe.

d) Risques liés à la concurrence

Les activités de transport et de logistique sont des activités fortement concurrentielles.

Le marché des transports est largement fragmenté et marqué par une tendance à la concentration qui s'explique par une prime à la taille liée à l'effet réseau et au renchérissement du coût du transport. Les principaux acteurs de ce secteur en Europe sont Geodis, Dachser, Deutsche Bahn Schenker, DSV, Transalliance et Waberer. Dans ce contexte, certains concurrents du Groupe pourraient décider de procéder à des opérations de rapprochement et acquérir ainsi une taille critique leur conférant un avantage concurrentiel sur le Groupe.

La concrétisation d'un tel risque serait de nature à produire un effet négatif significatif sur l'activité, les résultats, la situation financière ou les perspectives du Groupe.

Le marché de la logistique est dominé par quelques grands acteurs comme Ceva, DHL ou Kuehne & Nagel.

L'avantage concurrentiel sur ce marché réside dans la capacité d'investissement en ingénierie et technologie de l'information et la capacité à financer des investissements conséquents (par exemple

des sites opérationnels). Dès lors, une dégradation de la capacité d'investissement et de financement du Groupe affaiblirait le profil concurrentiel du Groupe sur ce marché et serait de nature à dégrader significativement l'activité, les résultats, la situation financière ou les perspectives du Groupe.

De manière générale sur les marchés susvisés, une augmentation de la pression concurrentielle peut entraîner une diminution de chiffre d'affaires du Groupe, une réduction des marges opérationnelles ainsi qu'une perte de parts de marché. A cet égard, divers facteurs peuvent altérer la rentabilité du Groupe, notamment :

- la concurrence d'autres sociétés de transport et de logistique disposant d'un maillage plus large, de systèmes d'informations plus performants ou de meilleures ressources en capital ; et
- la réduction des prix par les concurrents, particulièrement en période de contraction de l'activité, empêchant le Groupe de maintenir ses niveaux de prix et de conserver son niveau de marges opérationnelles.

Au niveau international, le Groupe est en compétition avec de nombreux autres grands groupes ou acteurs locaux de tailles diverses, certains pouvant avoir des ressources financières, de marketing ou autres plus importantes que celles du Groupe. Si le Groupe ne parvenait pas à se démarquer par la qualité et la compétitivité de son offre, son chiffre d'affaires et sa rentabilité opérationnelle pourraient en être affectés.

e) Risques liés aux relations sociales

L'activité du Groupe génère des besoins importants en main d'œuvre qui représente l'un des principaux postes de coûts du Groupe, de sorte qu'il est essentiel pour lui d'entretenir des relations satisfaisantes avec les salariés, les syndicats et autres institutions représentatives du personnel.

f) Risques liés à l'exploitation des contrats logistiques

L'exploitation des contrats logistiques peut constituer un risque dans le cas où les engagements d'investissements ou de location liés à l'exécution d'un contrat client se poursuivraient postérieurement à la fin de ce contrat. Bien que la politique immobilière du Groupe consiste, sauf exception, à être locataire de ses entrepôts, pour des durées et des conditions de sortie de bail identiques à celles des contrats clients, le Groupe est exposé au risque de surfaces vides et inexploitées.

En particulier, en cas de résiliation anticipée d'un contrat de prestation, le Groupe risque de se trouver exposé à divers coûts tels que des coûts de licenciement ou des coûts liés au paiement de loyers et de frais d'entretien d'entrepôts spécifiquement affectés à l'exécution dudit contrat. La concrétisation de ce risque pourrait entraîner des conséquences négatives significatives pour l'activité, les résultats, la situation financière ou les perspectives du Groupe.

g) Risques liés aux plans de retraite

Le Groupe a réalisé par le passé diverses opérations d'acquisition. À la suite de ces opérations d'acquisition, le Groupe peut se retrouver en situation de devoir gérer les plans de retraites existants préalablement dans les entités acquises. Ces plans peuvent représenter une charge financière significative pour le Groupe. Notamment, une évolution défavorable des taux d'intérêt, de l'inflation, de la valeur des actifs ainsi que des hypothèses actuarielles représentent un risque d'alourdissement de la charge financière des plans de retraite et de dégradation de leur niveau de solvabilité. La concrétisation de ce risque est susceptible d'avoir des conséquences négatives significatives sur l'activité, les résultats, la situation financière ou les perspectives du Groupe.

En particulier, depuis les acquisitions de Christian Salvesen et TDG, le Groupe gère les plans de retraite à prestations définies au Royaume-Uni qui couvrent une partie des salariés britanniques. Ces plans de retraite sont fermés aux droits futurs ainsi qu'aux nouveaux entrants.

Le 1^{er} novembre 2016, afin de rationaliser les régimes de retraite, la Société a fusionné les deux régimes de retraite à prestations définies en un nouveau régime de retraite à prestations définies appelé XPO Pension Scheme (« XPOPS »). XPOPS a été créé uniquement dans le but de consolider les deux plans historiques en un seul régime en vue de réduire les coûts futurs. Dans le cadre de la fusion, les régimes de retraite Christian Salvesen et TDG ont été mis en liquidation et certains membres admissibles ont reçu le règlement de leurs prestations de retraite en tant que paiement forfaitaire unique en lieu et place de la retraite future.

Le financement futur de XPOPS est négocié entre les *trustees* de XPOPS et la société.

Bien que le Groupe ait négocié avec les *Trustees* la mise en place de politiques d'investissements conduisant à couvrir l'essentiel des passifs actuariels par des instruments de taux, une évolution défavorable de ces éléments pourrait conduire à une augmentation importante des contributions du Groupe lors des évaluations triennales à venir.

h) Risques liés au prix du carburant

Dans le cadre de ses activités, le Groupe est exposé aux fluctuations des cours du pétrole.

Le prix du carburant en Europe est fonction de la volatilité du cours du pétrole, des taxes sur le carburant ainsi que de la parité euro/dollar.

Les volumes en vrac en France sont achetés sur une base spot, tandis que le solde, acheté via des cartes de crédit, est facturé à un prix barème diminué d'une remise négociée.

Au Royaume-Uni et en Espagne, le carburant est acheté exclusivement sur la base de Platt's, à la fois pour le carburant issu de nos propres stations-service que pour celui acheté auprès de stations-service avec des cartes de paiement.

Le carburant représentant une part importante des coûts de production, le Groupe établit chaque mois un résumé des volumes consommés, des prix d'achat réels par rapport aux repères (par exemple Platt et DIMAH) et de la consommation hors site par pays. Le système informatique permet également aux opérationnels de surveiller la consommation par véhicule et par conducteur.

En raison de la forte volatilité du cours du pétrole, le Groupe ne peut garantir que le prix du carburant ne connaisse pas à l'avenir des augmentations, ce qui pourrait avoir un effet négatif significatif sur l'activité, les résultats, la situation financière ou les perspectives du Groupe.

Le Groupe intègre dans ses contrats clients Transport des clauses d'ajustement tarifaire en cas de variation des cours d'approvisionnement en carburant. Ces clauses sont spécifiques à chaque client.

Ces mécanismes impliquent que la quasi-totalité des fluctuations du prix d'achat du carburant, en dehors des fluctuations économiques à court terme, peuvent être répercutées sur le prix de vente des clients. Toutefois, en raison des fluctuations spectaculaires du marché, l'ajustement des prix pour les fluctuations des prix des carburants peut s'avérer complexe, et implique souvent un décalage temporel entre le paiement du pétrole et la récupération d'une portion de la surcharge payée. Les pressions du marché pourraient en outre limiter la capacité du Groupe à refacturer les surcharges dans le futur. Une augmentation significative du prix du pétrole serait en sus de nature à accroître les besoins en fonds de roulement du Groupe. Des changements significatifs dans le prix ou la disponibilité du pétrole ou dans la capacité du Groupe à limiter l'impact des variations de prix du pétrole pourraient ainsi avoir un effet négatif significatif sur l'activité, les résultats, la situation financière ou les perspectives du Groupe.

i) Risques liés aux écarts d'acquisitions (goodwill)

Dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition ("Purchase Price Allocation") des sociétés acquises, des montants significatifs ont été alloués aux écarts d'acquisition. Ces écarts d'acquisition ne sont pas amortis mais font l'objet de tests de dépréciation une fois par an, ou dès lors qu'un indice de

perte de valeur est identifié. Il n'y a eu aucun nouvel écart d'acquisition significatif constaté au cours de l'exercice.

Aucune perte de valeur n'a été constatée au cours de l'exercice.

Le Groupe ne peut pas garantir qu'il ne constatera pas d'autres dépréciations d'écarts d'acquisition à l'avenir. Au regard du montant important des écarts d'acquisition figurant dans son bilan, toute dépréciation d'écart d'acquisition est de nature à avoir un effet défavorable significatif sur les résultats et la situation financière du Groupe pour l'exercice au cours duquel de telles charges viendraient à être enregistrées.

j) Risques liés à la dépendance vis-à-vis de certains fournisseurs

Le Groupe s'appuie, dans certains cas, sur un nombre limité de fournisseurs. En 2020, le Groupe a réparti ses principaux achats de camions de la façon suivante : 25% DAF, 23% MAN, 17% Iveco, 15% Renault Trucks. Bien que le Groupe considère ne pas être dépendant dans la mesure où il lui serait possible de recourir à d'autres fournisseurs de camions, actuellement, toute dégradation des relations entre le Groupe et ses principaux fournisseurs, toute défaillance ou toute augmentation significative des prix pratiqués pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, les résultats, la situation financière ou les perspectives du Groupe, dans la mesure notamment où le Groupe devrait mobiliser des ressources afin de négocier et conclure un ou plusieurs nouveaux accords commerciaux où les conditions de ce ou ces nouveaux accords pourraient être moins favorables que celles du contrat existant.

k) Risques liés aux systèmes d'information

Le Groupe dépend de plus en plus de son système d'information, et notamment d'applications communes à l'ensemble du Groupe ou d'applications propres à chacune de ses Business Units.

Une défaillance ou une interruption de ces applications ou des réseaux du fait de virus informatiques, de failles de sécurité, d'une panne matérielle ou logicielle due à un manque d'entretien ou à toute autre cause serait de nature à bloquer, ralentir la fourniture de services ou bien à retarder ou fausser certaines prises de décision par le Groupe. La concrétisation de ces risques serait susceptible d'avoir des conséquences négatives significatives sur l'activité, les résultats, la situation financière ou les perspectives du Groupe.

l) Risques liés aux conditions climatiques

L'activité du Groupe pourrait être significativement affectée par des conditions climatiques particulièrement défavorables dans les pays dans lesquels il opère. En effet, de telles conditions pourraient entraîner l'interruption des transports et la réduction des volumes de marchandises transportées. De telles interruptions auraient un impact direct sur la capacité des clients du Groupe à poursuivre leurs activités. De tels événements peuvent entraîner un retard ou l'arrêt de l'exécution de certains contrats ayant comme effet une baisse du chiffre d'affaires et en conséquence, un effet défavorable significatif sur l'activité, les résultats, la situation financière ou les perspectives du Groupe.

m) Risques de défaillance du système de contrôle interne

Le Groupe a mis en place un dispositif de contrôle interne, tant dans la Société que dans l'ensemble des filiales composant le périmètre de consolidation, destiné à améliorer la maîtrise des activités et l'efficacité de ses opérations.

En dépit de ce dispositif de contrôle interne, la taille et l'étendue de l'empreinte géographique du Groupe l'exposent à un risque de défaillance du contrôle interne au sein de l'une ou plusieurs de ses entités, notamment s'agissant du respect des procédures comptables et des règles applicables au sein du Groupe en matière de limites d'engagement.

Toute défaillance du contrôle interne serait susceptible d'avoir des conséquences négatives significatives sur l'activité, les résultats, la situation financière ou les perspectives du Groupe.

n) Risques liés au recours à la sous-traitance et à l'intérim

La sous-traitance est inhérente aux activités du Groupe, en particulier au sein de la Business Unit Transport Solutions. Le Groupe demeure responsable des prestations exécutées par ses sous-traitants et par conséquent, il est exposé au risque lié à la gestion de ses sous-traitants et au risque que ces derniers ne réalisent pas leur mission de façon satisfaisante ou dans les délais impartis. Une telle situation pourrait mettre en cause la capacité du Groupe à tenir ses engagements à l'égard de ses clients, à respecter les réglementations en vigueur ou à satisfaire les attentes de ses clients. Dans certaines situations extrêmes, une mauvaise exécution par les sous-traitants de leurs prestations pourrait entraîner la résiliation par le client du contrat le liant au Groupe. Une telle situation pourrait nuire à l'image du Groupe, à sa capacité à obtenir de nouveaux contrats et pourrait conduire à la mise en cause de sa responsabilité. Par ailleurs, en cas de défaillance des sous-traitants, le Groupe pourrait être contraint de réaliser des travaux non prévus ou de fournir des services supplémentaires afin de réaliser la prestation pour laquelle il s'est engagé sans recevoir de rémunération supplémentaire.

Enfin, certains sous-traitants pourraient ne pas être assurés ou ne pas disposer des ressources suffisantes pour faire face aux réclamations des clients résultant des éventuels dommages et pertes liés à leurs prestations.

Par conséquent, le non-respect par les sous-traitants du Groupe de leurs obligations contractuelles ou légales est susceptible d'avoir un effet défavorable significatif sur son activité, ses résultats, sa situation financière ou ses perspectives.

En outre, le Groupe recourt de manière importante à l'intérim notamment pour son activité Supply Chain et peut difficilement totalement garantir que les salariés intérimaires soient aussi bien formés que les autres salariés du Groupe. En particulier, le Groupe est exposé au risque que ses salariés en intérim, notamment en raison de leur manque d'expérience, n'exécutent pas leurs missions de façon satisfaisante ou ne se conforment pas convenablement aux règles de sécurité du Groupe pouvant ainsi provoquer des dommages aux biens et aux personnes. La concrétisation de tels risques pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, les résultats, la situation financière ou les perspectives du Groupe.

o) Risques liés au recrutement et au maintien de personnel clé

Le succès des activités du Groupe dépend dans une large mesure des compétences de ses équipes. La capacité du Groupe d'attirer, de développer et de retenir les talents est un contributeur clé de sa performance. La politique de ressources humaines a pour objectif principal de contribuer à minimiser ce risque de perte de compétences clés.

5.1.2. RISQUES JURIDIQUES, REGLEMENTAIRES, FISCAUX ET D'ASSURANCE

a) Risques liés à la réglementation applicable à certains secteurs d'activité du Groupe

Les activités de logistique, transport ou de commissionnement de transport constituent des activités réglementées, que ce soit au niveau national ou international.

Ces réglementations imposent des prescriptions de plus en plus strictes, que ce soit les autorisations d'exploitation de sites délivrées par les autorités publiques nationales (telles que le *Control of major accidents hazards* au Royaume-Uni, "COMAH", et la Direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement en France, "DREAL"), la réglementation douanière, les licences de transport ou bien des réglementations spécifiques propres à l'environnement. Certaines autorisations d'exploitations ou licences de transport pourraient ne pas être renouvelées, notamment en raison d'un changement de législation ou d'une évolution de la nature ou des volumes des produits stockés,

ce qui serait de nature à affecter l'activité, les résultats, la situation financière ou les perspectives du Groupe.

Les équipes opérationnelles procèdent à une veille réglementaire, dont l'une des finalités est d'anticiper les évolutions réglementaires selon les prescriptions/recommandations des normes ISO. Par ailleurs, les équipes opérationnelles procèdent de façon régulière à la mise à jour de la matrice des risques auxquels sont exposées les entités de XPO Logistics. Toutefois, il n'existe pas d'outil spécifique de gestion et de suivi de ce risque.

Par ailleurs et du fait du développement de ses activités à l'international, le Groupe est exposé à l'application de réglementations diverses. Le grand nombre de sociétés composant le Groupe induit l'existence quasi permanente de contrôles sur une ou plusieurs filiales, en France comme à l'étranger. Considérant le caractère fluctuant de certaines réglementations ainsi que, le cas échéant, leur manque de clarté, le Groupe ne peut garantir que les interprétations qu'il a faites des différentes réglementations ne seront pas contestées.

Tout changement de réglementation est imprévisible et susceptible d'avoir un impact significatif sur les activités du Groupe, d'augmenter ses coûts et d'affecter le niveau de demande des clients ou des fournisseurs. La concrétisation d'un tel risque est susceptible d'avoir un impact significatif sur l'activité, les résultats, la situation financière ou les perspectives du Groupe.

En outre, dans le cadre de ses activités, le Groupe peut être confronté à des risques liés à la corruption dans certains pays où il opère.

Le Groupe a mis en place et déploie des politiques, procédures et formations pour ses salariés en matière d'éthique et de réglementation anti-corruption. Cependant il ne peut pas garantir que ses salariés, fournisseurs, sous-traitants ou autres partenaires commerciaux se conformeront aux exigences de son code de bonne conduite, à son éthique ainsi qu'aux réglementations et exigences légales en vigueur. S'il n'était pas en mesure de faire respecter ses politiques et procédures anti-corruption, le Groupe pourrait faire l'objet de sanctions civiles et pénales, notamment d'amendes dont les montants peuvent être importants, voire d'exclusions de certains marchés. La survenance de tels événements pourrait avoir un effet défavorable significatif sur sa réputation, son image, son activité, ses résultats, sa situation financière ou ses perspectives.

b) Risques liés aux litiges

Le Groupe est exposé à des risques juridiques liés à sa situation d'employeur, de fournisseur de prestations de transport et de logistique ainsi que d'acheteur de biens et de services.

Dans le cours normal de ses activités, le Groupe est impliqué dans un certain nombre de procédures administratives, judiciaires ou arbitrales.

Dans le cas de certaines de ces procédures, des réclamations d'un montant significatif sont susceptibles d'être faites et des sanctions peuvent être prononcées contre le Groupe. Dans l'hypothèse où certaines de ces sanctions seraient prononcées à l'encontre du Groupe, leur application pourrait avoir un impact défavorable significatif sur l'activité du Groupe, sa situation financière, ses résultats ou ses perspectives, en particulier si ces sanctions n'étaient pas provisionnées. En outre, les provisions enregistrées, le cas échéant, par le Groupe au titre de procédures administratives, judiciaires ou arbitrales dans ses comptes pourraient se révéler insuffisantes, ce qui pourrait avoir des conséquences défavorables significatives sur les activités, les résultats, la situation financière, la liquidité ou les perspectives du Groupe, et ce indépendamment du bien-fondé de la réclamation sous-jacente.

Les Directions juridiques et/ou financières de chaque Business Unit sont en charge de l'anticipation et de la gestion des litiges. À ce titre, elles réalisent un suivi ad hoc des litiges en cours.

En outre, la procédure de contrôle SOX précise un processus de surveillance et de collecte des informations sur les litiges susceptibles d'avoir un impact significatif.

Toute décision défavorable au Groupe, dans l'un de ces contentieux, pourrait avoir des conséquences négatives significatives sur son activité, ses résultats, sa situation financière, ses perspectives et son image.

c) Risques industriels et environnementaux

- **Supply Chain**

XPO Logistics est spécialisé dans le transport et la logistique des produits finis ou semi-finis conditionnés. Il n'y a donc pas de processus industriel, telle que la fabrication ou la transformation de matières premières.

La Business Unit Supply Chain du Groupe réalise le stockage de produits finis ou semi-finis et intervient le cas échéant dans le conditionnement propre au produit (suremballage, emballage d'expédition ou de vente ou encore confection de packaging) ainsi que dans la *reverse logistics* (par exemple reprise d'emballages consignés ou retours et tri de produits impropres à la commercialisation en l'état).

Selon leur activité, les sites logistiques sont amenés à transporter, à stocker, à préparer ces marchandises conditionnées pour le compte des clients du Groupe.

Le risque lié aux activités logistiques est principalement celui de l'incendie et des pollutions qui en résultent (air et milieu naturel) et en marge celui d'une pollution accidentelle par le déversement dans les sols des produits stockés (essentiellement dans le cas de produits dangereux pour l'environnement) ou les fuites de gaz frigorigènes contenus dans nos installations de froid. La présence d'une éventuelle contamination ou pollution du sol ou de l'eau sur ou près des terrains que le Groupe possède, loue ou exploite, ou a possédés, loués ou exploités par le passé, ou qu'il pourrait acquérir à l'avenir, pourrait donner lieu à des réclamations (y compris en matière pénale), ainsi qu'à des demandes en réparation des dommages matériels ou des blessures corporelles subis par les salariés du Groupe, ses clients ou des tiers, ce qui pourrait avoir un impact défavorable significatif sur l'activité, les résultats, la situation financière ou les perspectives du Groupe.

En outre, le Groupe pourrait être exposé à des charges financières significatives en raison des coûts de dépollution des terrains dont il est propriétaire ou qu'il exploite en tant que locataire au titre d'un bail.

- **Transport Solutions**

Concernant la Business Unit Transport Solutions, le risque principal de l'activité est le risque routier et en particulier le risque d'accidents de la route impliquant des conducteurs du Groupe. Il fait l'objet d'un plan spécifique appelé Plan Bonne Conduite mis en place en 1990 et régulièrement mis à jour depuis. Ce plan a été revu en 2019 afin de mieux adapter le programme de formation aux besoins de développement individuels des conducteurs durant tout leur carrière chez XPO. Ce plan définit les procédures de recrutement, d'intégration et de formation continue des conducteurs. Son but est d'agir sur le comportement des conducteurs pour éviter les risques.

En 2020, un conducteur XPO Logistics a en moyenne 2,54 accidents responsables tous les 1 000 000 de kilomètres.

Enfin, le Plan Bonne Conduite est certifié par un organisme externe depuis janvier 2015, lui conférant ainsi toute sa légitimité auprès des différentes parties intéressées (clients, autorités...). Depuis 2018, ce plan intègre le dépistage systématique de l'usage de produits stupéfiants dès l'embauche des conducteurs.

Depuis 2017, la prévention des accidents du travail est pilotée au plan européen et s'intègre dans une politique de prévention mondiale intitulée « Road to Zero ».

L'activité transport est également génératrice d'une quantité importante d'émissions de CO₂ et de polluants, deux enjeux de plus en plus surveillés par les pouvoirs publics à différents niveaux sur le territoire européen.

Afin d'anticiper les différentes réglementations associées à ces nuisances environnementales, XPO Logistics est engagé de manière volontaire depuis 2008 sur la réduction des émissions de CO₂ de son activité dans le cadre du programme français Objectif CO₂. Dans ce cadre, l'objectif de réduction des émissions de CO₂ de la flotte française est de 2.6% entre 2019 et 2021, sur la base de la performance CO₂ de 2018.

Afin de réduire les émissions de polluants de son activité, XPO Logistics investit dans la technologie gaz qui permet de réduire de 30 à 70% les émissions de NOx comparé au diesel Euro 6. A fin 2020, XPO Logistics exploite un parc d'environ 225 véhicules roulant au gaz naturel en Europe. La flotte XPO Logistics comprend par ailleurs 98% de véhicules Euro 5 et Euro 6 qui sont les deux générations de véhicules diesel les plus récentes.

Bien que diverses mesures aient été mises en place par le Groupe pour limiter ces risques, il ne peut pas garantir que ceux-ci ne se concrétisent pas.

d) Risques liés au transport de matières dangereuses

Le transport de matières dangereuses peut générer des risques, tant par le caractère dangereux de celles-ci, que par les modes de transport utilisés, les quantités transportées et la sensibilité des zones traversées. Tout accident lors du transport de matières dangereuses peut provoquer un risque d'explosion, de dégagement de nuage toxique, de pollution du sol ou de l'eau ou de dommages aux biens et aux personnes. La concrétisation de tels risques pourrait entraîner de lourdes conséquences sanitaires et écologiques ainsi qu'une dégradation de l'image du Groupe susceptible d'avoir un impact négatif significatif sur l'activité, les résultats, la situation financière ou les perspectives du Groupe.

Les activités de transport routier de matières dangereuses sont donc soumises à une réglementation européenne très stricte, notamment les dispositions de l'accord pour le transport des marchandises dangereuses par la route ("*accord for dangerous goods by road*" ou "ADR").

Ces dispositions sont complétées par la Directive 2008/68/CE du 24 septembre 2008, relative au transport intérieur des marchandises dangereuses. Leur application fait l'objet d'une attention particulière au sein du Groupe, notamment s'agissant des règles applicables en matière de périodes durant lesquelles le transport de matières dangereuses est autorisé ainsi qu'en matière de conditionnement des produits.

Conformément aux exigences de l'ADR, chaque pays a nommé un responsable de la sécurité pour fournir des conseils sur le transport des matières dangereuses, assurer le respect des procédures de sécurité, rédiger des rapports sur les accidents identifiés, déterminer les mesures correctives à prendre et préparer un rapport et des recommandations chaque année.

e) Risques liés aux stations de lavage

Concernant les stations de lavage, principalement implantées en France, les sites sur lesquels elles sont implantées constituent des Installations Classées pour la Protection de l'Environnement (ICPE), ayant fait l'objet de déclarations ou d'autorisations préfectorales, et ce conformément au Code de l'environnement. Toutes les stations sont exploitées conformément à un arrêté préfectoral d'autorisation d'exploiter, dont l'application est contrôlée par la DREAL. Dès lors, le Groupe est exposé au risque de non renouvellement ou de retrait de ces autorisations en cas d'évolution défavorable des législations locales.

En 2010, un nouveau régime ICPE (rubrique 2795) a été créé afin de reconnaître la spécificité du lavage qui auparavant se confondait avec les activités de déchets. Il existe deux niveaux dans cette rubrique, moins de 20m³ d'eau mis en œuvre à la journée, l'activité est soumise à déclaration avec

contrôle, plus de 20 m³, l'activité est soumise à autorisation, ce qui est le cas des activités du Groupe en France. Le système de traitement des eaux usées est organisé conformément à la législation et au Code de l'environnement.

Une convention de rejet est systématiquement établie avec les communes responsables du réseau vers lequel les eaux de lavage sont envoyées, sous le contrôle de l'Agence de l'eau.

L'ensemble des installations de lavage sont certifiées ISO 9001 et pour certaines ISO 14001, et font l'objet d'évaluations SQAS périodiques. Elles sont par ailleurs adhérentes de l'association APLICA qui regroupe l'ensemble des stations de lavage françaises agréées, elle-même rattachée à l'association européenne EFTCO.

Cette démarche impose que les sites soient soumis à des évaluations régulières par des auditeurs indépendants, afin de vérifier leurs performances en matière de qualité, de sécurité, de sûreté, d'hygiène et de respect de l'environnement.

Une évaluation des risques est effectuée pour chacune des stations, conformément au Code du travail, et fait l'objet d'une synthèse par le biais d'un document unique d'évaluation des risques. Des formations sont par ailleurs dispensées aux salariés des stations de lavage afin de les prémunir contre les risques potentiellement engendrés par la manipulation de produits dangereux ou à risques.

Enfin, il a été procédé, conformément à la Directive ATEX, à l'évaluation des risques liés aux atmosphères explosives, et ce en collaboration avec un prestataire externe. Le Document Relatif à la Protection contre les Explosions démontre que la maîtrise des risques d'explosion est assurée par des mesures techniques et organisationnelles comme la formation du personnel, la mise en place de procédures, le déclassement de zones ATEX ou encore la réalisation d'analyses de risques spécifiques.

f) Risques en matière fiscale

En raison de sa présence internationale, du caractère transfrontalier de ses activités et de son organisation juridique multiple, le Groupe est exposé à des risques fiscaux, associés notamment à des changements de lois et règlements, pouvant avoir un effet rétroactif, à l'interprétation desdites lois et règlements et à l'évolution de la jurisprudence décidant de l'application de la réglementation fiscale. Suite aux différentes recommandations formulées par l'OCDE (initiative « BEPS ») et à leurs transpositions nationales et européennes, le Groupe est également soumis à des obligations de communication et de transparence accrues auprès des autorités fiscales.

Ainsi, le Groupe structure ses activités commerciales et financières en fonction des exigences législatives et réglementaires diverses et complexes, en vigueur dans les différents pays dans lesquels le Groupe opère.

Des modifications de la réglementation ou de son interprétation dans les différents pays où le Groupe est présent pourraient affecter le calcul de la charge fiscale et autres prélèvements obligatoires du Groupe (impôts, taxes et charges).

Le Groupe est donc amené à interpréter les réglementations européennes, françaises et locales, les conventions fiscales internationales, la doctrine et la pratique administrative dans chacune des juridictions dans lesquelles il opère. Le Groupe ne peut affirmer que de telles applications et interprétations ne seront pas remises en cause par les autorités concernées ni que le traitement fiscal et social retenu par le Groupe pour les réorganisations et transactions impliquant les sociétés du Groupe, leurs actionnaires et leurs mandataires ou salariés ne sera pas contesté par les administrations compétentes dans les juridictions concernées. De manière générale, tout manquement aux lois ou aux réglementations fiscales applicables dans les pays dans lesquels le Groupe intervient peut entraîner des redressements, ou le paiement d'intérêts de retard, d'amendes et de pénalités.

Par conséquent, l'activité, les résultats, la situation financière ou les perspectives du Groupe pourraient être significativement affectés par la concrétisation de l'un ou de plusieurs des risques décrits ci-dessus.

g) Risques liés aux polices d'assurance

En matière d'assurances, la politique du Groupe consiste à couvrir ses risques par des contrats d'assurances garantissant l'ensemble du Groupe et de ses filiales.

La part du risque conservée par le Groupe correspond à des montants présentant de faibles variations annuelles, pouvant être absorbés par le Groupe et ses filiales, le risque étant maîtrisé et suivi par la mise en place de la politique de prévention et de formation décrite dans le présent Rapport.

Le risque responsabilité civile circulation est garanti conformément à la réglementation en vigueur. Les dommages aux véhicules du Groupe sont auto-assurés. Le vol et l'incendie des véhicules sont assurés avec une franchise réduite pour les principaux pays : France, Royaume Uni, Pologne et Espagne.

Les dommages aux biens sont garantis "en tous risques sauf" et "en valeur à neuf" au sein d'un programme unique, à l'exception de quelques pays (Italie et Allemagne). Les marchandises entreposées sont généralement assurées par les clients avec une renonciation à recours à l'égard du Groupe ou par l'intermédiaire du Groupe, auquel cas le client lui déclare la valeur à assurer.

Le Groupe dispose d'une garantie "frais supplémentaires d'exploitation" et d'une garantie "pertes d'exploitation" garantissant ses frais fixes, les frais supplémentaires d'exploitation et les indemnités de licenciements en cas de sinistre majeur.

Les marchandises transportées et la responsabilité civile exploitation sont garanties au sein d'un programme mondial négocié par XPO Logistics, Inc. aux Etats Unis.

Le Groupe dispose d'une garantie suffisante en ce qui concerne ses véhicules et les marchandises empruntant les *ferries* ou les navettes Eurotunnel dans le cadre du trafic Transmanche.

Le Groupe dispose également d'une garantie responsabilité civile des mandataires sociaux.

Le Groupe dispose enfin d'une couverture d'assurance contre la cybercriminalité.

h) Risques liés à la présence d'un actionnaire de contrôle

Au 31 Décembre 2020, la Société est contrôlée par les sociétés XPO Logistics France et XPO Logistics UK Limited qui détiennent respectivement 86,24% du capital (89,8% des droits de vote) et 9,83% du capital (7,5% des droits de vote) de la Société, ces deux sociétés étant elles-mêmes contrôlées directement à 100% par la société XPO Logistics, Inc. Par conséquent, XPO Logistics France a une influence significative sur l'adoption des résolutions soumises au vote de l'Assemblée Générale des actionnaires de la Société et est en mesure de faire adopter toutes les résolutions soumises à l'Assemblée Générale, qu'elles requièrent une majorité simple ou une majorité des deux tiers.

Par ailleurs, la Société n'est pas propriétaire de sa marque ni de son logo qui lui sont concédés par XPO Logistics, Inc. au titre d'un contrat de licence, à titre gratuit jusqu'au 30 juin 2020 (voir Partie II de l'Annexe 1 du présent rapport). Le Groupe est donc exposé notamment au risque de résiliation de ce contrat de licence. En cas de résiliation, la Société ainsi que ses filiales se trouveraient contraintes de modifier leur dénomination sociale et de ne plus utiliser la marque "XPO Logistics" ni le logo "XPO" dans les délais prévus par le contrat de licence.

La concrétisation de ces risques est de nature à avoir des conséquences négatives significatives pour l'activité, les résultats, la situation financière ou les perspectives du Groupe.

5.1.3. RISQUES DE MARCHÉ

a) Risque de crédit ou de contrepartie

Le risque de crédit ou de contrepartie correspond au risque qu'une partie à un contrat avec le Groupe manque à ses obligations contractuelles entraînant une perte financière pour le Groupe. Les actifs financiers qui pourraient par nature exposer le Groupe au risque de crédit ou de contrepartie sont principalement les créances clients et les placements financiers.

- **Supply Chain**

Importance du risque crédit/contrepartie

Dans la Business Unit Supply Chain Europe, l'encours client total s'élève à 457 millions d'euros. Les 35 premiers clients de la Business Unit représentent 62% de cet encours. Les 35 clients suivants représentent 13% de l'encours client au 31 Décembre 2020. 95% de l'encours concerne des clients permanents que la Business Unit Supply Chain facture mensuellement.

Gestion du risque

Pour les clients majeurs de la Business Unit Supply Chain - grands groupes internationaux de la distribution et de l'industrie - qui représentent 80% de l'encours, ainsi que pour la majeure partie des autres clients, les prestations de services s'inscrivent dans une relation durable avec des contrats longue durée de moyen ou long terme.

La Business Unit Supply Chain gère les stocks des clients dans ses propres entrepôts. Les prestations réalisées sont régulières tout au long de l'année et font l'objet d'une facturation hebdomadaire ou mensuelle systématique. Le statut juridique d'entrepositaire permet de mettre en œuvre un droit de rétention sur les marchandises en entrepôt en cas de prestations impayées.

Les délais de règlement contractuels sont validés par la Direction financière selon les règles en vigueur dans chaque pays. Ils sont suivis et analysés mensuellement par la Direction financière de la Business Unit qui contacte les équipes financières locales dès qu'un retard de paiement inattendu survient.

- **Transport Solutions**

Importance du risque de crédit/contrepartie

Au 31 Décembre 2020, l'encours client de la Business Unit Transport Solutions représente environ 310 millions d'euros pour environ 11 300 comptes actifs. Cet encours se répartit comme suit :

- 45% de soldes clients supérieurs ou égaux à 500 K€ (un peu moins de 1% du nombre de clients)
- 32% de soldes clients supérieurs à 100 K€ et inférieurs à 500 K€ (environ 4% du nombre de clients)
- 23% de soldes clients inférieurs à 100 K€ (95% du nombre de clients)

Le client avec la plus forte exposition représente 4% de l'exposition totale.

Les 100 premiers comptes représentent 44% de notre exposition.

Cette typologie de concentration confère à la Business Unit Transport Solutions une dispersion du risque client forte.

Gestion du risque

Afin de limiter les risques liés à l'encours clients, la Business Unit Transport Solutions possède des équipes "Crédit clients" dédiées à la gestion de l'encours et du risque client en général.

Cette politique de gestion du risque client est assurée par la mise en œuvre de mesures destinées à circonscrire un risque potentiel.

Ainsi, toute entrée en relation ou tout développement d'un courant d'affaires avec un client est obligatoirement soumis à l'approbation du service "crédit clients" pour détermination d'un plafond de crédit et prise ou non de garanties.

Des règles d'arbitrage gérées par le biais d'un workflow d'approbation ont été établies au sein des équipes de management opérationnel et au niveau de la Direction Financière pour les encours sensibles et stratégiques.

Les plafonds de crédit sont revus périodiquement pour tenir compte de l'évolution de la situation des clients et du volume d'affaires traité. Des états pour dépassement d'échéances et pour dépassement du plafond de crédit sont préparés, analysés et diffusés au sein des équipes.

Toute la politique de crédit de la Division Transport est en complète compliance avec la Credit Policy en vigueur dans le groupe XPO.

b) Risque de change

Le montant total des actifs libellés en devises autres que la monnaie du Groupe (GBP, PLN, RON, USD, RMB, HKD, RUB, CHF, HUF, CZK, INR, CLP, BRL, MAD, UAH) relatif aux sociétés situées dans la zone hors euro est synthétisé dans le tableau ci-après. Ces montants ne font pas l'objet d'une gestion externe.

Devises – en K€	USD (États-Unis)	GBP (Royaume- Uni)	PLN (Pologne)	RON (Roumanie)	RUB (Russie)	Autres	Total
Actif (passif) net avant couverture	312 606	246 957	35 711	16 543	7 726	20 264	639 807
Couverture							
Position nette après couverture	312 606	246 957	35 711	16 543	7 726	20 264	639 807

Sur l'exercice 2020, la variation des écarts de conversion comptabilisés en autres éléments du résultat global consolidé sur les actifs nets exposés au risque de change est de (48) millions d'euros, dont un impact des couvertures à la clôture de l'exercice (couvertures d'investissement net à l'étranger et couvertures de flux de trésorerie) conformément aux normes IAS 21 et IFRS 9, de +12,4 millions d'euros.

En 2020 comme en 2019 et 2018, il n'y a eu aucun recyclage en résultat au titre des couvertures d'investissement net.

Le Groupe est principalement exposé à l'USD et au GBP.

Une dépréciation de 10% de l'USD entraînerait une diminution de l'actif net converti en euro d'environ (31,3) millions d'euros.

Une dépréciation de 10% du GBP entraînerait une diminution de l'actif net converti en euro d'environ (24,7) millions d'euros.

c) Risques de taux d'intérêt

Le risque de taux est géré au niveau central pour l'ensemble des positions du Groupe.

Les emprunts bancaires et location financement sont concentrés sur quelques sociétés du Groupe. Tous les contrats sont négociés et validés par la direction financière du Groupe.

d) Risque de liquidité

Au 31/12/2020, le Groupe dispose de lignes de découvert, confirmées à hauteur de 59,2 millions d'euros et non confirmées à hauteur de 109 millions d'euros, ainsi que de la trésorerie disponible à hauteur de 325,9 millions d'euros.

Les montants des flux de trésorerie des passifs financiers établis sur la base des paiements contractuels non actualisés sont les suivants :

En K€	Engagements contractuels non actualisés	Moins d'1 an	Entre 1 et 5 ans	Plus de 5 ans
Dettes financières	760 515	182 294	565 851	12 370
Dettes de location	1 281 431	306 236	752 504	222 691
Découverts bancaires	43 378			
Passifs financiers non actualisés	2 085 324			

Les hypothèses retenues pour l'évaluation de l'échéancier sont les suivantes :

- taux de change retenus : taux de clôture
- taux d'intérêts retenus : taux applicables au 31/12/2020

En K€	31/12/2020	dont confirmées		dont non confirmées	
		Tirées	Non Tirées	Tirées	Non Tirées
Lignes de crédits disponibles					
Dettes financières	785 773	710 620	75 153	0	0
Dettes de location	1 138 955	1 138 955	0	0	0
Découverts bancaires	168 208	448	58 739	42 930	66 091

Le Groupe a procédé à une revue spécifique de son risque de liquidité et considère avoir la capacité à faire face à ses échéances à moins d'un an.

e) Risque sur actions et autres plans financiers

Le Groupe ne dispose d'aucun placement financier susceptible d'être exposé à un risque de fluctuation de cours.

5.1.4. PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

a) Introduction

Le contrôle interne dans le Groupe constitue un dispositif destiné à améliorer la maîtrise des activités et l'efficacité de ses opérations et contribue à l'utilisation efficiente de ses ressources. Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés au Groupe pour prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs opérationnels, financiers ou de conformité.

Ce dispositif a en particulier pour objet d'assurer :

- l'application des instructions et des orientations fixées par le Directoire ;
- le bon fonctionnement des processus internes de la Société ;
- la conformité aux lois et règlements applicables ; et
- la fiabilité des informations financières et comptables.

Comme tout système de contrôle, il est rappelé que le système de contrôle interne, aussi complet soit-il, ne peut qu'offrir une assurance raisonnable mais en aucun cas une garantie absolue que les risques auxquels est exposé le Groupe soient totalement éliminés.

Il est rendu compte des risques auxquels le Groupe pourrait être confronté dans les sections 5.1.1., 5.1.2. et 5.1.3. ci-dessus.

b) Organisation et principaux acteurs du contrôle interne et de la gestion des risques

• Le Conseil de Surveillance et le Directoire

La forme duale de la Société, constituée d'un Conseil de Surveillance et d'un Directoire, la présence de membres indépendants à l'intérieur du Conseil de Surveillance ainsi que les règles de communication instituées entre le Conseil de Surveillance et le Directoire constituent des éléments forts et structurants du contrôle interne du Groupe.

Le Directoire procède à une surveillance continue des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques dans l'objectif, d'une part d'en préserver l'intégrité, et d'autre part, de les améliorer, notamment en les adaptant aux changements d'organisation et d'environnement. Il initie toute action corrective qui s'avère nécessaire pour corriger les dysfonctionnements identifiés et rester dans le périmètre de risques acceptés. Il veille à ce que ces actions soient menées à bien.

Les recommandations émises par le Conseil de Surveillance au Directoire ainsi que les contrôles exercés par le Conseil de Surveillance permettent également d'assurer une meilleure définition des orientations stratégiques du Groupe.

Le Conseil de Surveillance veille à ce que les risques majeurs identifiés qui sont encourus par le Groupe soient adossés à ses stratégies et à ses objectifs, et que ces risques majeurs soient pris en compte dans la gestion du Groupe.

C'est dans ce cadre que le Conseil de Surveillance est informé périodiquement des résultats du fonctionnement des systèmes, des principales défaillances constatées au cours de la période écoulée et des plans d'actions arrêtés par le Directoire.

En particulier, le Conseil de Surveillance vérifie, avec l'assistance de la Commission d'audit, auprès du Directoire que le dispositif de pilotage et des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques est de nature à assurer la fiabilité de l'information financière donnée par la Société et à donner une image fidèle des résultats et de la situation financière de la Société et du Groupe.

Le Conseil de Surveillance veille à ce que les actionnaires et les investisseurs reçoivent une information pertinente, équilibrée et pédagogique sur la stratégie, le modèle de développement, la prise en compte des enjeux extra-financiers significatifs pour la Société ainsi que sur ses perspectives à long terme.

• La Commission d'audit

En outre, conformément à la loi, la Commission d'audit a pour mission de porter un regard indépendant sur les risques du Groupe, leur gestion et leur traduction en informations financières.

Elle assiste ainsi le Conseil de Surveillance et exerce les missions prévues à l'article L.823-19 du Code de commerce et dans la charte, approuvée par le Conseil de Surveillance.

Au cours de l'exercice écoulé, la Commission d'audit s'est réunie à quatre reprises.

À chaque fois, celle-ci a informé le Conseil de Surveillance des contrôles effectués et de ses conclusions.

La composition et les missions du Conseil de Surveillance, de la Commission d'audit et du Directoire sont précisées dans la Partie I du Rapport sur le Gouvernement d'Entreprise (Annexe 1 au présent rapport).

• L'Audit interne

Le service d'Audit interne a la responsabilité d'évaluer le fonctionnement des dispositions de gestion des risques et de contrôle interne, d'en effectuer une surveillance régulière et de faire toute

préconisation pour l'améliorer. Il examine la conformité aux lois et règlements et vérifie le bon fonctionnement des processus internes du Groupe, relatifs notamment à la fiabilité des d'information et aux systèmes d'information.

Au 31 Décembre 2020, le service d'Audit interne du Groupe est placé sous l'autorité du Directoire et du Responsable de l'Audit interne Europe.

La ligne hiérarchique reste courte, ce qui assure une réactivité importante dans la prise de décision et la correction d'éventuelles faiblesses détectées. Des réunions sont organisées à l'issue des missions menées par l'Audit interne. Ces réunions sont destinées à présenter les conclusions et les recommandations afférentes, et à envisager les actions à mettre en place afin de garantir un dispositif de contrôle interne efficient. Le service d'Audit interne rend régulièrement compte de son travail à la Commission d'audit.

- **Le Comité des Risques**

Par ailleurs, la Société a mis en place au cours de l'exercice 2014, à titre expérimental, un groupe de travail dénommé "Comité de management des Risques", devenu en 2016 le Comité Européen des Risques.

Ce Comité, désormais institutionnalisé au sein du Groupe, s'est réuni à deux (2) reprises en 2020. Il recense, analyse, et traite les principaux risques identifiés par le Groupe, y compris les risques à suivre dans le cadre du plan de vigilance introduit par la Loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre. Il va continuer à se réunir au cours de l'exercice 2021 suivant un calendrier en cours d'élaboration.

- **Les Cabinets de Conseil extérieurs**

Le Groupe fait régulièrement appel à des Conseils extérieurs afin de valider un certain nombre de processus.

- **c) Procédures opérationnelles et fonctionnelles de contrôle interne et de gestion des risques mis en place par la Société**

En tant que filiale significative du groupe XPO Logistics, Inc., la Société a renforcé son dispositif de contrôle interne depuis 2016 afin de s'assurer que cette dernière satisfasse aux exigences de la loi américaine Sarbanes-Oxley de 2002. Cela consiste notamment à :

- décrire et documenter formellement les politiques et procédures de contrôle interne ;
- identifier les risques clés et concevoir les contrôles préventifs et détectifs nécessaires pour répondre aux risques ;
- tester la qualité de la conception des contrôles internes clés et leur efficacité opérationnelle ; et
- faire tester l'organisation de contrôle interne par les auditeurs.

Les principaux outils du contrôle interne se fondent sur l'organisation et les activités du Groupe ainsi que l'environnement de contrôle interne. Ce dispositif s'inscrit dans une démarche continue d'identification, d'évaluation et de gestion des facteurs de risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs et des opportunités pouvant améliorer les performances.

- **L'organisation et les activités du Groupe**

Les activités du Groupe sont réparties en trois métiers regroupés en deux Business Units : Transport Solutions qui depuis mi-2017 a intégré l'activité Global Forwarding ; et Supply Chain.

Les Business Units sont placées sous la responsabilité de Comités de Direction distincts qui se réunissent régulièrement afin de discerner et de planifier les orientations stratégiques.

Les Comités de Direction Business Unit

Différents comités existent au sein de chaque Business Unit :

- Au sein de la Business Unit Transport Solutions : les opérations et événements importants ainsi que les performances des différentes unités de gestion sont revus dans la Business Unit Transport Solutions par des comités de pilotage mensuels (Monthly Operating Reviews) réunissant les membres du Comité de Direction Business Unit, les principaux managers opérationnels et leurs contrôleurs de gestion.
- Au sein des Business Units Supply Chain Europe et Supply Chain US : les opérations et événements importants ainsi que les performances des différentes unités de gestion sont revus dans la Business Unit Supply Chain par des comités de pilotage mensuels (Monthly Operating Reviews) réunissant les membres du Comité de Direction Business Unit, les principaux managers opérationnels et leurs contrôleurs de gestion.

Par ailleurs, le Comité de Direction de chacune de ces Business Units se réunit tous les deux mois afin d'identifier et de planifier les orientations stratégiques.

Au niveau des Business Units, un logiciel a été mis en place en 2015 aux fins de permettre la réconciliation et la justification de chaque poste bilanciel.

Ce dispositif était initialement structuré autour d'un système de délégations ainsi que de deux documents. L'un intitulé « Delegation of Authority Policy », détaillant les procédures d'approbation interne ; et l'autre reprenant les règles de déontologie et d'éthique « Code d'éthique des affaires ». Ces documents rappellent précisément les règles fondamentales que doit respecter chaque manager dans l'exercice quotidien de son métier, notamment sur les aspects relatifs à l'éthique, la déontologie, la conformité avec le cadre légal et organisationnel. Chaque manager doit confirmer la réception de ces guides pratiques et le respect des principes qu'ils contiennent.

Ces systèmes de délégations et guide de procédures, fondés sur des règles de conduite et d'intégrité, assurent la cohérence dans la transmission de la politique du Groupe tant en matière juridique, financière que de ressources humaines.

Les opérations et événements importants ainsi que les performances des différentes unités de gestion sont revus dans les Business Units Transport Solutions et Supply Chain par des comités mensuels (Monthly Operating Reviews) réunissant les membres du Comité de Direction des Business Units, les principaux managers opérationnels et leurs contrôleurs de gestion.

Les Comités d'Investissement et d'Engagement Business Unit

Un Comité d'Investissement et d'Engagement existe au niveau de chaque Business Unit pour les investissements ne remplissant pas les critères impliquant la validation du Directoire. Il se réunit en général à l'occasion des Comités de Direction de Business Unit.

Les demandes d'investissements et d'engagements sont présentées par le responsable de la Business Unit concernée, selon un formalisme préalablement défini, comportant une présentation stratégique et une présentation financière du projet. Les critères de validation par le Directoire sont le cas échéant actualisés afin de tenir compte de la taille et des problématiques du Groupe.

Les Services Juridiques des Business Units

Les Services Juridiques centralisés des Business Units du Groupe sont responsables de la maîtrise des engagements contractuels et juridiques. Ils sont intégrés dès les premiers stades des démarches de négociations commerciales tant avec les clients qu'avec les fournisseurs et les bailleurs.

Le Contrôle de Gestion Opérationnel des Business Units

Le Contrôle de Gestion Opérationnel de Business Unit rattaché à la Direction Financière de la Business Unit est constitué d'un réseau de contrôleurs de gestion décentralisés auprès des différents

managers opérationnels de chaque Business Unit. Le Contrôle de Gestion Opérationnel est un élément clé du contrôle interne du Groupe.

Le Contrôle de Gestion est en charge du processus budgétaire. Chaque mois, il est partie prenante à l'élaboration des différents reportings financiers à destination du Groupe et participe notamment à la réconciliation reporting comptable/reporting de gestion. Le Contrôle de Gestion commente les résultats en *Monthly Operating Review*, notamment les analyses d'écart réel/budget et réel/historique. Des audits de procédures, analyses et autres études spécifiques peuvent, le cas échéant, être mandatés par la Direction de Business Unit à l'issue de ces *Monthly Operating Review*.

Le suivi des conclusions est réalisé au cours des *Monthly Operating Review* suivants.

Le Credit Management

Le contrôle des engagements du Groupe vis-à-vis des tiers, est constitué dans chaque Business Unit, sous la responsabilité de la Direction Financière.

Les procédures mises en place par les services de Credit Management (analyses crédit régulières, détermination de seuils d'engagement autorisés, interdits clients, etc.) ainsi que les tableaux de bord gérés par le service Consolidation Groupe maintiennent une veille permanente sur les encours clients et assurent une bonne réactivité en cas de défaillance de l'un d'entre eux. Les tableaux de bord sont diffusés aux managers afin de les alerter et d'assurer une action coordonnée de tous.

Les Achats

La Société dispose d'un Service Achats centralisé, garant de la qualité et de l'optimisation des achats stratégiques. Ces Services sont également en charge de la diversification de l'exposition aux fournisseurs.

La Société s'inscrit dans une démarche d'harmonisation et de partage des fournisseurs sur certaines familles de produits afin de renforcer l'homogénéisation des pratiques achats et assurer la diffusion des bonnes pratiques.

Les Assurances

La gestion des polices d'assurances, contractées auprès de courtiers notoirement connus et disposant d'un réseau international, est centralisée par le Directeur des Assurances Groupe et fait l'objet d'appels d'offres réguliers.

En matière d'assurances, la politique du Groupe consiste à couvrir ses risques par des contrats d'assurances garantissant l'ensemble du Groupe et de ses filiales.

La part du risque conservée par le Groupe correspond à des montants présentant de faibles variations annuelles, pouvant être absorbés par le Groupe et ses filiales, le risque étant maîtrisé et suivi par la mise en place de la politique de prévention et de formation décrite dans le présent Rapport.

Le risque responsabilité civile circulation est garanti conformément à la réglementation en vigueur. Les dommages aux véhicules du Groupe sont auto-assurés. Le vol et l'incendie des véhicules sont assurés avec une faible franchise.

Les dommages aux biens sont garantis "en tous risques sauf" et "en valeur à neuf" au sein d'un programme unique, à l'exception de quelques pays (Italie et Allemagne). Les marchandises entreposées sont généralement assurées par les clients avec une renonciation à recours à l'égard du Groupe ou par l'intermédiaire du Groupe, auquel cas le client lui déclare la valeur à assurer.

Le Groupe dispose d'une garantie "frais supplémentaires d'exploitation" et d'une garantie "pertes d'exploitation" garantissant ses frais fixes, les frais supplémentaires d'exploitation et les indemnités de licenciements en cas de sinistre majeur.

Le Groupe dispose de polices d'assurance garantissant la responsabilité contractuelle notamment pour les marchandises transportées et la responsabilité civile professionnelle.

La majorité de ces risques sont garanties au sein de programmes mondiaux négociés par XPO Logistics, Inc. aux États Unis.

Le Groupe dispose d'une garantie suffisante en ce qui concerne ses véhicules et les marchandises empruntant les *ferries* ou les navettes Eurotunnel dans le cadre du trafic Transmanche.

Le Groupe dispose également d'une garantie responsabilité civile des mandataires sociaux et d'une couverture d'assurance contre la cybercriminalité.

S'agissant de l'exercice clos le 31 Décembre 2020, la Société n'a pas connu de sinistre majeur dont les pertes n'ont pu être compensées par ses couvertures d'assurance.

Qualité - Hygiène - Sécurité - Environnement

La sécurité de nos opérations et la réduction de notre impact environnemental sont des facteurs clés de succès de notre activité, au même titre que la qualité de service. Les équipes Qualité - Hygiène - Sécurité - Environnement sont rattachées hiérarchiquement aux Directeurs respectifs des Business Units Transport Solutions et Supply Chain et sont garants de notre politique QHSE.

Nos animateurs QHSE assurent le déploiement des procédures de sécurité et de prévention au sein de chaque entrepôt, et réalisent le suivi de notre performance environnementale.

En outre, XPO Logistics a une ambition forte en matière de sécurité animée par le programme Road to zero en cours de déploiement à travers l'Europe. L'ensemble des actions menées en matière de QHSE sont détaillées dans le rapport de gestion du Directoire, sous l'intitulé "Réalizations et engagements concernant la politique sociale et environnementale de la Société".

Les Systèmes d'Information

Les départements informatiques de chaque Business Unit assurent le fonctionnement et la pérennité des systèmes d'information, dans un environnement où les partages d'information avec nos clients sont le plus souvent dématérialisés (EDI, portails clients, etc.).

Il en est de même pour les relations internes au Groupe (Intranet, extranet, bases de données, etc.) ainsi que pour l'intégration des systèmes d'information en général.

La sécurité des systèmes "en ligne", et la capacité des réseaux à faire face à des défaillances, prennent de plus en plus d'importance au sein du Groupe et font l'objet d'une surveillance étroite et de procédures strictes (protection, sauvegarde, etc.).

- **L'environnement de contrôle interne**

Le respect des règles d'éthique et de procédures, diffusées auprès de chaque collaborateur du Groupe et relayées notamment à travers le « Code d'éthique des affaires » qui remplace la Charte d'engagement et le Code déontologique. Ce code constitue une priorité pour le Groupe.

L'amélioration et la sophistication de son outil informatique participent également à la structuration de son contrôle interne. La majorité des services dispose aujourd'hui d'une ou plusieurs bases de données constamment alimentées et développées. Dans le cadre du déploiement du système de reporting et de consolidation Groupe, un Intranet récapitulant les procédures et les règles financières du Groupe est en place et assure une communication étendue à l'ensemble des intervenants.

Si l'organisation opérationnelle du Groupe reste décentralisée, l'utilisation d'outils de communication centralisés permet de diffuser des procédures de contrôle claires dans l'ensemble du réseau. Ces procédures sont relayées par la Direction du Groupe.

Au-delà de l'amélioration des outils, le Groupe a également maintenu au cours de l'exercice, le contrôle régulier et précis des performances de chaque unité de gestion qui est l'un des fondements de son contrôle interne.

À ce titre, il est précisé que dès leur intégration dans le périmètre du Groupe, toutes activités acquises par le Groupe font l'objet de missions du service d'Audit interne.

Le renforcement du dispositif de contrôle interne constitue une préoccupation permanente pour le Groupe et passe notamment par une documentation des procédures accrue, la mise en place d'indicateurs supplémentaires ainsi qu'une structure de délégation.

- **La gestion des risques et le plan de vigilance**

L'organisation du Groupe permet d'assurer la gestion des risques et des opportunités liés à son activité. Cette responsabilité est déclinée à tous les niveaux au sein du Groupe. Les équipes centrales, opérationnelles et support décrites ci-dessus constituent les acteurs du contrôle interne, conduisent les processus dans leur domaine de responsabilité et contribuent au dispositif de maîtrise des risques. Elles s'appuient sur leur expérience pour anticiper les risques et les opportunités liés aux évolutions du secteur. Les risques sont gérés au niveau approprié de l'organisation.

Le Groupe établit et met à jour une cartographie des risques visant à recenser, analyser les principaux risques identifiables au regard de ses objectifs et à assurer l'existence de procédures de gestion de ces risques. Suite au changement d'actionnaire majoritaire intervenu en 2015, une nouvelle cartographie des risques a été mise en place au cours de l'année 2016.

Cette cartographie, à la charge du service d'Audit interne, est régulièrement actualisée à la suite des entretiens menés avec les directions opérationnelles et fonctionnelles de chaque Business Unit ainsi qu'avec les directions fonctionnelles transversales. Elle constitue l'occasion de vérifier la qualité des couvertures mises en place face aux risques identifiés ainsi que des actions correctives à entreprendre.

En matière de gestion des risques opérationnels, le Groupe est engagé depuis de nombreuses années dans une politique de prévention active des risques, tant dans le domaine de la logistique que du transport routier.

Ainsi pour le transport, le Groupe est engagé dans la mise en œuvre :

- d'un plan de prévention appelé "Plan Bonne Conduite" qui consiste principalement en la formation et l'accompagnement permanent des conducteurs, une sélection lors du recrutement, un programme d'amélioration continue du risque par l'analyse des sinistres, la mise en place d'actions correctives ainsi qu'une communication forte en matière de sécurité auprès de l'ensemble du personnel impliqué ;
- d'une politique QSE incluant les aspects de prévention des vols de matériels roulants et de leur contenu ainsi que sur les sites transport ;
- de prise en compte et diminution de nos impacts environnementaux et énergétiques dans le respect des réglementations applicables au codes du travail et de l'environnement.
- d'un programme de prévention des risques d'accidents du travail intitulé "Ensemble pour la Sécurité" basé sur la prévention et l'analyse des incidents et accidents du travail pour nos collaborateurs et la mise en place de plans d'actions dans une logique d'amélioration continue.
- d'un plan de prévention des risques environnementaux, tel que prévu tant par la Directive 2004/35/CE du 21 avril 2004 (modifiée par les Directives 2006/21/CE du 15 mars et 2009/31/CE) que par les dispositions de la loi n°2008-757 du 1^{er} août 2008 et son décret d'application n° 2009-468 du 23 avril 2009, dont l'objectif est la prévention des détériorations directes ou indirectes mesurables qui affectent certaines ressources naturelles, certains services écologiques et services rendus au public.

Dans le domaine de la logistique et de l'entreposage, la politique de maîtrise du risque opérationnel consiste notamment à veiller de façon permanente à l'amélioration de la sécurité des bâtiments d'entreposage, que ces derniers appartiennent au Groupe ou bien qu'ils soient pris en location.

- **La politique de ressources humaines**

Dans un souci permanent de renforcer une politique de ressources humaines fondée sur la compétence, le savoir-faire et l'exigence de ses femmes et de ses hommes, le Groupe s'est engagé tant au niveau de la Direction Groupe qu'au niveau des Business Units :

- dans une politique de recrutement permettant d'améliorer le professionnalisme des équipes ;
- dans une politique de développement des compétences afin de maintenir un haut degré d'expertise de ses collaborateurs ;
- à respecter des dispositions en matière d'égalité professionnelle et salariale telles que prévues par la loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011.

- **d) Les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière**

Le contrôle financier et la production de l'information financière et comptable s'articulent autour de l'organisation opérationnelle du Groupe.

Ainsi, dans le cadre de la décentralisation, chaque entité légale a la responsabilité de transmettre au Groupe mensuellement un ensemble d'informations financières préalablement définies, y compris les engagements hors bilan.

Annuellement et semestriellement, ces données sont revues par les commissaires aux comptes qui font état de leurs conclusions, tant en terme de qualité d'information financière et comptable que d'appréciation du contrôle interne des différentes sociétés du Groupe.

- **Opérations de trésorerie et de financement**

L'équipe de Trésorerie, centralisée au niveau du siège, permet un contrôle fort des opérations.

Les règlements et le financement des activités des filiales françaises et étrangères sont centralisés au niveau de chaque Business Unit. Les lignes de crédits et emprunts ainsi que les options de placements de trésorerie sont négociées par le Service Trésorerie du Groupe et approuvées par le Directoire. Le Service Trésorerie du Groupe gère également les risques de taux et de change du Groupe à partir de seuils fixés par la Direction Financière Groupe avec un recours volontairement limité au marché.

Concernant les risques de change, le Groupe privilégie les systèmes d'auto-couverture naturelle et pour le risque de taux, l'utilisation de contrats d'échange type swaps.

Enfin, des reportings simplifiés établis par la Trésorerie sont revus par le Directeur Financier Groupe et transmis au Président du Conseil de Surveillance, et des reportings complets sont revus par les membres du Directoire tous les trimestres.

- **Reporting de gestion et Contrôle de Gestion Groupe**

Le processus de reporting est un élément clé de la gestion et du contrôle interne du Groupe.

Les reporting de gestion établis par le contrôle de gestion opérationnel sur une base mensuelle sont consolidés dans un outil unique par le Contrôle de Gestion Groupe ; ils sont réconciliés avec les résultats comptables, comparés au budget et à des données historiques tous les mois.

Les données (indicateurs d'exploitation et indicateurs financiers) sont disponibles pour les Directions Business Unit et Groupe ainsi que pour les managers opérationnels et contrôleurs de gestion opérationnels sur l'outil unique géré par le Contrôle de Gestion du Groupe, associées aux données budgétaires et historiques comparatives.

Le reporting de gestion est systématiquement réconcilié avec les données comptables auditées.

Chaque mois, le reporting de gestion est présenté en détail par la Direction Financière au Directoire.

Des audits de procédures, analyses et autres études spécifiques peuvent, le cas échéant, être mandatés par la Direction Financière ou le Directoire.

Deux postes de « contrôleurs Financier Europe » ont été créés respectivement au niveau de la Business Unit Transport et de la Business Unit Supply Chain. Leur rôle est de contrôler la qualité de la production des documents comptables et de s'assurer de la bonne application des processus comptables et de contrôle interne.

- **Consolidation statutaire**

Un bilan, un compte de résultat et un tableau des flux de trésorerie consolidés sont produits chaque trimestre et publiés chaque semestre, ainsi que les annexes comprenant les engagements hors-bilan.

La cellule de consolidation du Groupe émet chaque mois des instructions fixant un calendrier des tâches et rappelant les modalités de préparation des liasses de consolidation, à destination des services comptables/centres de services comptables partagés de chaque pays.

Les liasses de consolidation peuvent faire l'objet de contrôles par la cellule Consolidation avant intégration. Un rapprochement des résultats avec ceux des reporting de gestion peut être effectué chaque trimestre avec le Contrôle de Gestion Groupe.

Le reporting de gestion et la consolidation sont présentés par le Directoire au Conseil de Surveillance tous les trimestres.

La consolidation fait l'objet d'une publication et donc d'une validation par les commissaires aux comptes tous les semestres.

Dans un souci de répondre aux enjeux des nouvelles normes et obligations légales afférentes, le Groupe a déployé, depuis plusieurs années, un outil de reporting et de consolidation statutaire. Cette unification de l'outil informatique participe au souci constant d'amélioration du contrôle interne manifesté par le Groupe.

5.2. Déclaration de performance extra-financière : rapport social, environnemental et sociétal

5.2.1. FAIRE AVANCER LE MONDE, DE MANIÈRE RESPONSABLE : L'APPROCHE DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE D'ENTREPRISE DE XPO LOGISTICS EUROPE

Chez XPO Logistics Europe (« notre société »), nous fournissons des solutions supply chain essentielles aux entreprises les plus performantes dans le monde. Nous proposons à nos clients un réseau intégré de services de transport et de logistique alimenté par les technologies de pointe de XPO.

Notre approche de la Responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) est fondée sur le progrès – animée par une raison d'être et l'innovation. Nous œuvrons pour créer une valeur environnementale, sociale et économique par le biais des décisions que nous prenons et des interactions que nous avons avec nos collègues, clients, fournisseurs et autres parties prenantes.

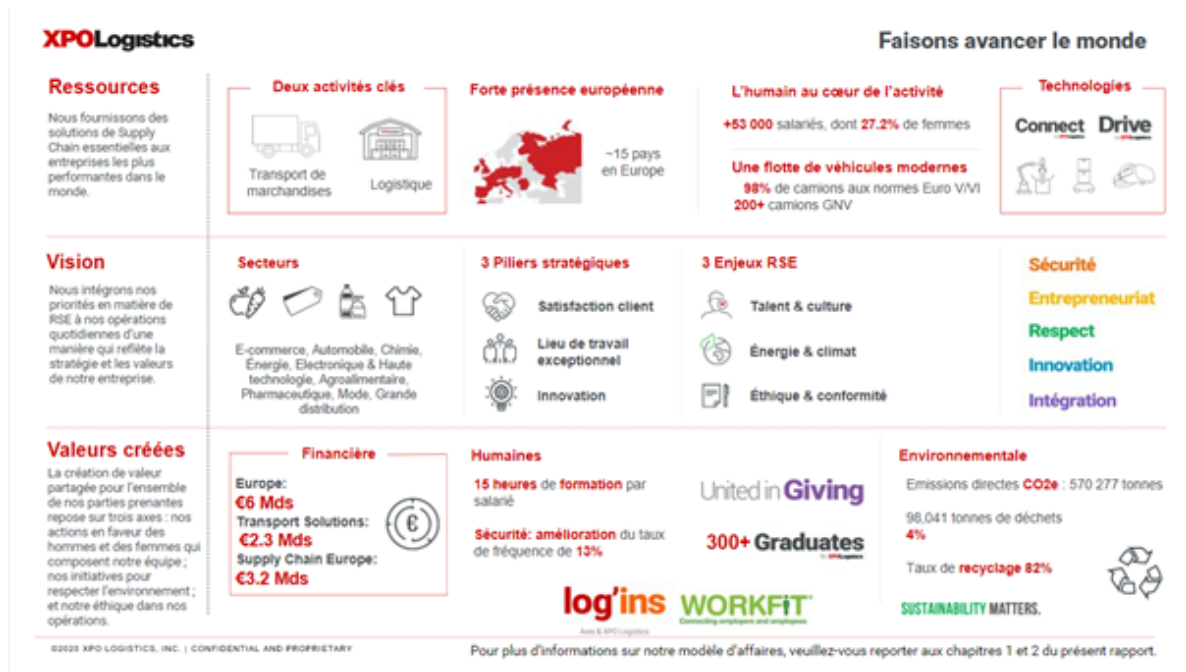
La RSE est essentielle pour la croissance à long terme de notre entreprise : elle nous permet de nouer des relations plus fortes avec nos clients, de créer un environnement de travail inclusif, sûr et enrichissant, de diminuer notre impact sur l'environnement, de favoriser les investissements et enfin d'accroître notre chiffre d'affaires. C'est une meilleure façon de gérer notre activité et c'est tout simplement ce que nous devons faire.

Nos priorités en matière de RSE sont pleinement intégrées à nos opérations quotidiennes reflétant les valeurs de notre entreprise : sécurité, respect, entrepreneuriat, innovation et intégration.

Chez XPO Logistics Europe, la création de valeur partagée pour l'ensemble de nos parties prenantes repose sur trois axes : nos actions en faveur des hommes et des femmes qui composent notre équipe ; nos initiatives pour respecter l'environnement ; et notre éthique dans nos opérations. L'innovation joue un rôle essentiel dans notre capacité à accélérer la création de valeur et à contribuer à relever des défis mondiaux.

XPO Logistics Europe a été nommé Entreprise Socialement Responsable en France pour 2021 par Statista, un fournisseur de données indépendant. Nous avons été distingués parmi 250 entreprises pour avoir mis en place une responsabilité sociale d'entreprise efficace, notamment dans les domaines environnementaux, sociaux et de gouvernance d'entreprise. Notre système de gestion de la Responsabilité sociale d'entreprise (RSE) a décroché une médaille d'argent en 2020 décernée par EcoVadis, un organisme mondial indépendant qui réalise des évaluations de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises.

a) Modèle d'affaires



b) Matérialité

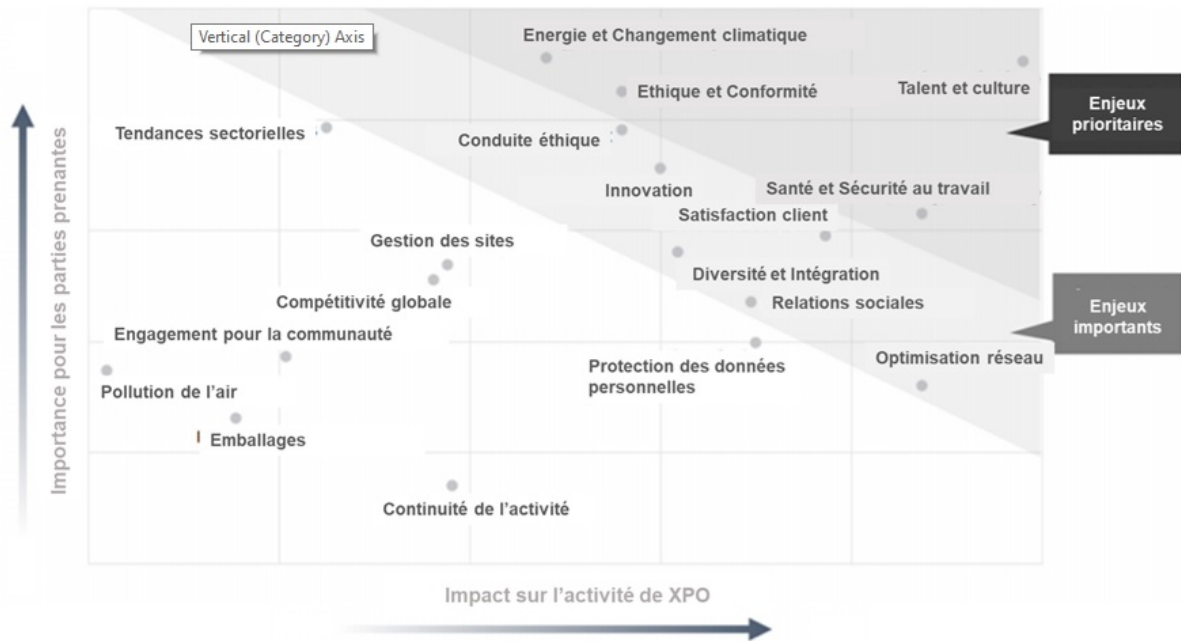
Fin 2018, nous avons mené une analyse de matérialité globale afin d'identifier les enjeux qui sont significatifs et importants pour notre entreprise. À ce titre, nous avons étudié les attentes de nos différentes parties prenantes internes et externes et analysé les diverses opportunités et risques pour l'entreprise.

En coopération avec un cabinet de conseil indépendant, nous avons entrepris un examen exhaustif des sujets environnementaux, sociaux, économiques et de gouvernance les plus pertinents pour XPO et nos parties prenantes. Des entretiens ont été réalisés avec les membres de l'équipe de direction et avec des experts internes en la matière. Des documents représentant les points de vue de parties prenantes externes ont également été intégrés à l'analyse.

Les quatre enjeux qui ont obtenu un score élevé en termes de matérialité (Talent et Culture ; Santé, Hygiène et Sécurité ; Éthique et Conformité et Énergie et Changement climatique) figurent dans le quadrant supérieur droit. Les enjeux de taille de XPO sont ceux considérés comme priorité absolue pour notre entreprise et nos parties prenantes. Nous distinguons également un deuxième groupe d'enjeux identifiés comme importants pour notre société et nos parties prenantes. Ces résultats nous permettent de mieux définir nos stratégies de RSE et nos priorités de reporting extra-financier.

La pandémie de la Covid-19 a souligné le rôle fondamental que jouent XPO et le secteur du transport et de la logistique au sens large pour maintenir les supply chains en activité à travers le monde. Si la Santé, l'Hygiène et la Sécurité sont depuis longtemps une priorité pour XPO, la Covid-19 a amplifié les risques liés au bien-être physique et mental des salariés et nécessité que XPO adapte rapidement ses protocoles et procédures pour garantir la sécurité de ses collaborateurs et partenaires. Tandis que la situation relative à la Covid-19 évolue, XPO continuera de s'appuyer sur les leçons et les perspectives apportées par la pandémie pour continuer à renforcer nos actions.

XPO Logistics: Analyse de matérialité 2018



Le tableau ci-dessous résume les enjeux significatifs et importants pour XPO Logistics. La description de ces risques et les politiques et procédures appliquées par XPO pour les prévenir, les identifier et les limiter sont détaillées dans le présent rapport. Il indique également en détail leur efficacité par la communication d'indicateurs clés de performance (KPI).

Catégorie	Enjeu	Priorité
RH	Talent et culture	Significatif
	Diversité et inclusion	Important
	Relations sectorielles	Important
Santé et sécurité	Santé, hygiène et sécurité dans l'environnement de travail	Significatif
Environnement	Énergie et changement climatique	Significatif
Qualité de service	Optimisation des réseaux	Important
	Satisfaction client	Important
Ethique des affaires	Éthique et conformité	Significatif
	Comportement éthique	Important

5.2.2. TALENTS ET CULTURE

En tant qu'entreprise, notre force et le socle de notre organisation sont nos ressources humaines. Notre priorité est donc de fournir un environnement de travail enrichissant, sûr, accueillant et favorisant le développement professionnel.

À l'heure actuelle, notre secteur fait face à une forte compétitivité en matière de recrutements, la plus forte qu'il a connue depuis des décennies. Notre entreprise doit donc être considérée comme offrant à ses collaborateurs des perspectives de carrières enrichissantes.

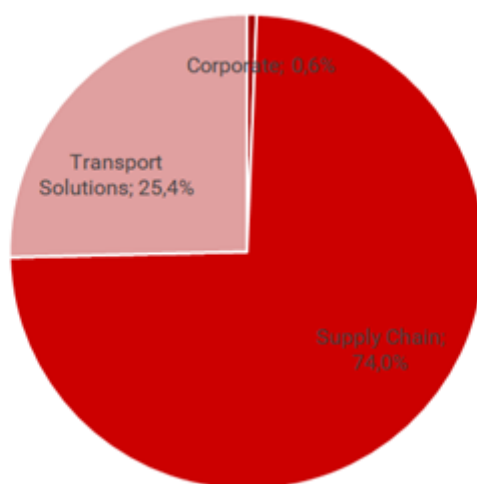
Ceux qui veulent faire la différence ont toute leur place dans notre entreprise, car nous sommes convaincus que c'est lorsque chacun d'entre nous cherche à améliorer la vie de ceux qui l'entourent qu'il donne le meilleur de lui-même.

a) Profil des effectifs

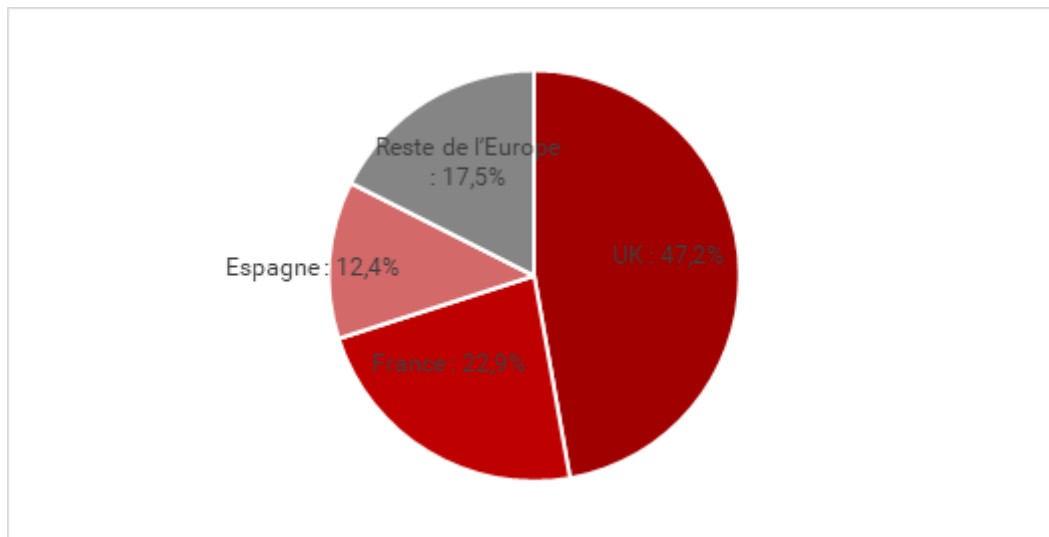
XPO a poursuivi ses efforts soutenus visant à renforcer ses systèmes de planification des effectifs et d'analyse des données en 2020. Les améliorations apportées, dont la création d'un centre de données, se sont traduites par un alignement des protocoles, une accélération du traitement des données, une diminution des erreurs humaines et une augmentation de la fiabilité des données. Les équipes ont également finalisé la revue de l'Architecture mondiale des postes (Global Job Architecture ou GJA) de XPO, qui a standardisé l'approche de XPO et ainsi contribué au renforcement de notre travail sur la planification des effectifs et l'analyse des données.

L'effectif total de XPO Logistics Europe au 31 décembre 2020 était de 53 786 salariés (tous contrats confondus, stagiaires rémunérés compris, mais hors intérimaires), en augmentation par rapport à 2019 (50 081). La plupart de nos employés sont basés en Europe. Nos activités Supply Chain emploient la majorité du personnel (74 %, soit trois pourcents d'augmentation par rapport à 2019). En termes de répartition géographique, c'est toujours le Royaume-Uni qui compte le plus grand nombre de salariés et qui, avec la France, représente 70,1 % de l'effectif.

RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR ACTIVITÉ AU 31 DECEMBRE 2020



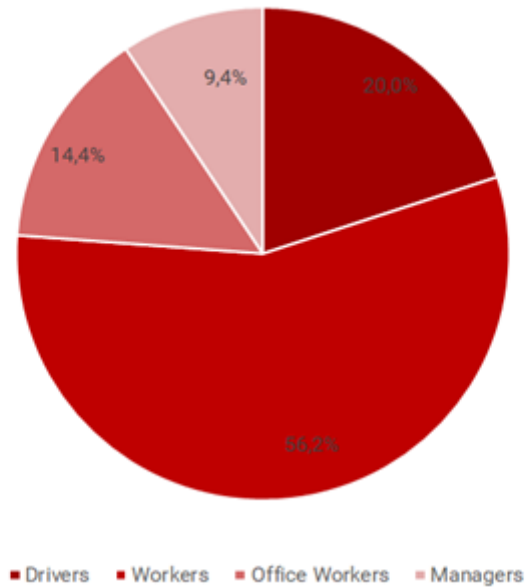
RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR RÉGION AU 31 DÉCEMBRE 2020



Le « Reste de XPO Logistics Europe » comprend les autres pays européens où l'entreprise a des opérations, dont la Pologne, la Roumanie, l'Italie et les Pays-Bas, ainsi que d'autres pays non européens dont la Russie et la Chine.

En 2020, près de quatre-cinquième des effectifs de l'entreprise exercent leur métier en tant que personnel d'entrepôt (56,2 %) ou en tant que conducteurs (20 %). Les effectifs restants sont composés de personnel de bureau (14,4 %) et d'encadrement (9,4 %), reflétant une organisation peu hiérarchique des opérations.

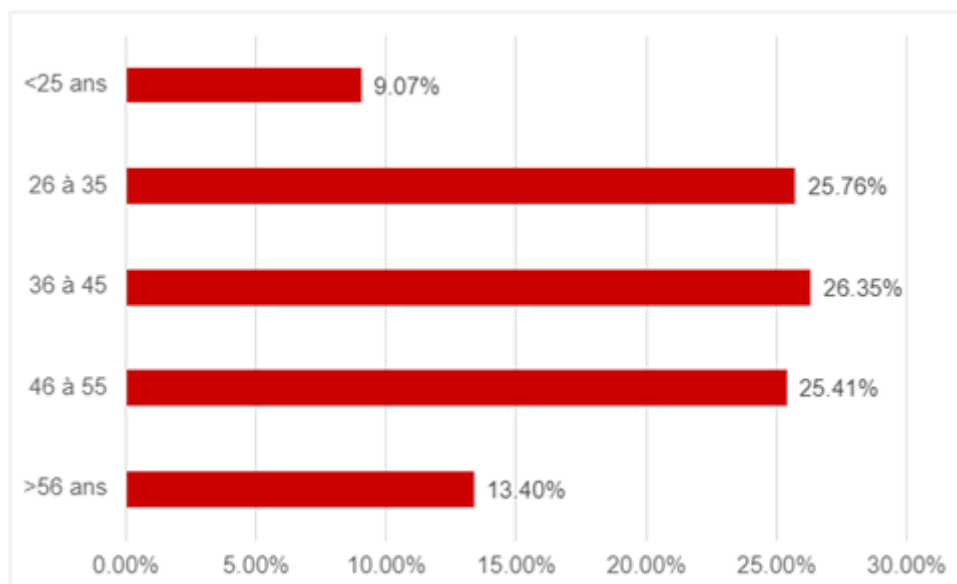
RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR CATÉGORIE PROFESSIONNELLE - 2020



En 2020, 92,2 % des salariés sont en contrat à durée indéterminée et à temps plein, ce qui représente une légère diminution par rapport à 2019 (94,83 %).

L'âge moyen pour les salariés reste inchangé à 41 ans et 4 mois. L'âge moyen est toujours un peu plus élevé dans l'activité Transport Solutions (45 ans et 1 mois).

RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR TRANCHE D'ÂGE - 2020



b) Motivation des collaborateurs

L'interdépendance des collaborateurs est au cœur de la réussite de XPO. En d'autres termes, pour réussir, nous devons travailler ensemble en équipe. Nous devons nous exprimer ouvertement, agir

avec honnêteté et nous motiver les uns les autres. Être au service les uns des autres est l'un de nos engagements et se reflète dans notre démarche de motivation de nos salariés.

Le style de management de XPO repose sur l'écoute active. Nous avons une politique de la « porte ouverte » qui encourage chacun de nos salariés à partager ses idées et ses préoccupations. Cette politique existe car nous sommes convaincus que nous ne pourrions nous améliorer que si nos collègues peuvent partager leurs inquiétudes et suggestions en toute honnêteté. L'ouverture à des points de vue différents fait de cette approche collaborative un succès.

Nous avons de nombreux mécanismes en place pour communiquer avec nos collaborateurs et prendre en compte leurs remarques. Nous procédons à des enquêtes trimestrielles auprès des salariés au niveau mondial, organisons des tables rondes et des « town halls » réguliers qui donnent à nos dirigeants l'occasion d'entendre les salariés sans intermédiaires. Notre Président du Directoire et nos équipes dirigeantes participent activement à la communication tout au long de l'année : par e-mail, via notre outil de communication interne Workplace, sur nos sites. L'ensemble des remontées – quels que soient les canaux – sont prises au sérieux et étudiées, pour que la direction puisse être aussi réactive que possible. Dans le cadre de la pandémie de Covid-19, le Président du Directoire et les équipes de direction ont échangé avec les collaborateurs par le biais de plateformes en ligne et d'événements virtuels réguliers.

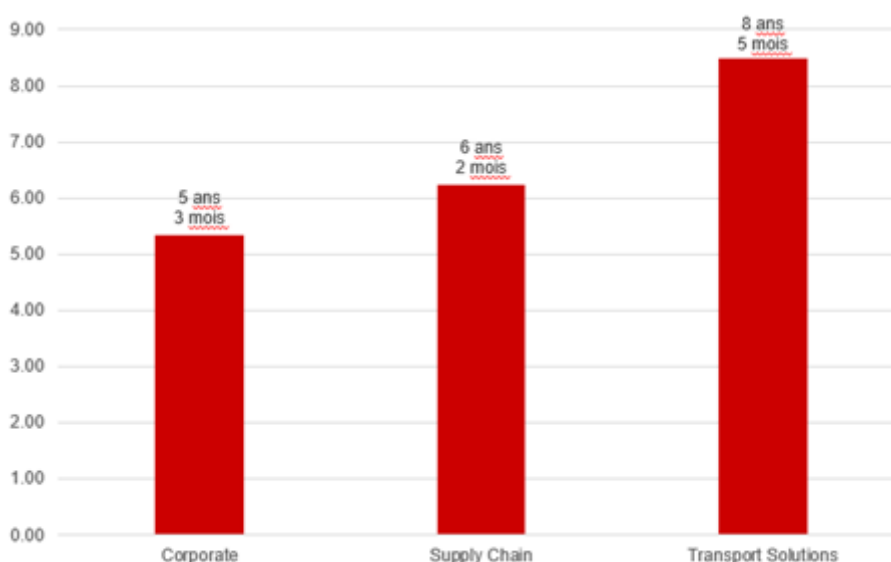
Nous avons lancé plusieurs initiatives et campagnes dédiées à l'échelle européenne tout au long de l'année pour protéger la santé physique et mentale de nos collaborateurs :

- Nous valorisons nos collaborateurs par le biais d'un programme européen « Most Valuable Players » qui a été relancé en mai 2020. Les membres d'équipe nommés ont été remerciés via le réseau social interne par nos dirigeants et leurs noms ont été affichés sur nos écrans digitaux. Nous avons lancé une campagne « Kindness » reposant sur notre valeur « Respect », afin d'impliquer et de motiver nos équipes autour de la bienveillance, en partageant des messages réconfortants et en encourageant les échanges positifs. Nous avons notamment créé une série de supports, des jeux et des cartes que les sites pouvaient adapter et déployer. La campagne a été lancée le 30 juillet, Journée internationale de l'amitié, et a suscité des réactions très positives.
- En France, les équipes ont mis en place des créneaux de 15 minutes, plusieurs fois par semaine, pour discuter de questions de santé et de sécurité.
- Au Royaume-Uni, les équipes ont créé des groupes de « soutien » pour garantir le bien-être mental des uns et des autres et apporter une aide concrète en allant chercher et en apportant les courses et médicaments aux collègues confinés.

En Europe, des programmes de motivation du personnel visent à souder nos salariés et faire de XPO un lieu de travail exceptionnel. Notre programme Our Difference, mis en œuvre au Royaume-Uni et en Irlande, part du postulat que ce qui démarque XPO dans sa réussite, ce sont les forces individuelles de nos collègues. Le programme repose sur six piliers : le bien-être, la formation et le développement, la santé et la sécurité, la communication à double sens, la récompense et la reconnaissance ainsi que la responsabilité sociale d'entreprise. Il s'agit d'un programme collaboratif et inclusif, non pyramidal, ouvert à tous les salariés du Royaume-Uni pour nommer quelqu'un ou être nommé. L'année 2020 a été celle du plus grand nombre de nominations jamais générées, 250 au total dans les huit catégories de prix, et nous avons organisé une cérémonie de récompenses virtuelle très réussie, lors de laquelle des centaines de participants ont célébré les efforts exceptionnels et réalisations de leurs collègues dans chacun des domaines clés.

Nous sommes très fiers de faire de XPO un lieu de travail exceptionnel. L'ancienneté moyenne pour les salariés en CDI est de 6 ans et 9 mois en 2020. L'ancienneté moyenne reste un peu plus élevée dans l'activité Transport Solutions (8 ans 5 mois) et beaucoup plus élevée en France (9 ans et 11 mois), ce qui s'explique principalement par nos racines historiques dans ce pays.

ANCIENNETÉ MOYENNE DU PERSONNEL EN CDI PAR UNITÉ COMMERCIALE (EN ANNÉES) - 2020



Nous sommes fiers d'avoir été classés en 2020, pour la deuxième année consécutive, par le magazine Forbes comme l'une des 50 meilleures entreprises dans lesquelles travailler en Espagne.

- **Mobilité et absentéisme**

En 2020, 11 127 nouveaux salariés ont été embauchés en CDI au sein de XPO Logistics Europe, toutes opérations confondues, en légère hausse par rapport à 2019 (10 179).

Le taux de turnover global des salariés en CDI était de 18,3 % en 2020, dont 11,7 % de départs volontaires et 6,6 % non volontaires en 2020. Les causes de départs non volontaires considérées sont la rupture de contrat pendant la période d'essai, le licenciement ou l'incapacité de travail.

Le turnover global du personnel mesure la part de salariés ayant quitté l'entreprise volontairement ou indépendamment de leur volonté entre le 1er janvier et le 31 décembre 2020, par rapport à l'effectif total.

Le taux d'absentéisme était de 5,61 % en 2020 (en augmentation par rapport à 2019 en raison de la pandémie de COVID-19). Comme en 2019, le taux d'absentéisme au sein de nos activités logistiques (4,6 %) est plus faible que dans nos activités de transport (7,9 %).

- **Politique salariale**

Les rémunérations pratiquées au sein de XPO sont le reflet de la différence des pratiques de marché dans les différents secteurs d'activité et les géographies où l'entreprise opère. En 2020, le pourcentage d'évolution de la masse salariale a été de 6,2 %, en moyenne avec des spécificités propres aux business units, intégrant la dynamique générale de leurs marchés.

c) Relations sociales

Au 31 décembre 2020, 75,7 % des salariés de XPO Logistics Europe étaient couverts par une convention collective ou assimilée (par rapport à 65,5 % en 2019). Un Comité d'entreprise européen a été constitué en 2019 afin de traiter des questions relatives aux salariés à travers l'Europe. Les nominations pour le Comité d'entreprise européen ont été finalisées en 2020 et deux réunions se sont

tenues au cours de l'année. XPO a régulièrement rencontré les représentants du personnel pour discuter de la réaction face à la COVID-19 et du projet de scission de l'activité logistique en société cotée indépendante en 2021.

A noter que la différence de taux de couverture au sein de XPO Logistics Europe s'explique essentiellement par des différences de pratiques en matière de relations sociales entre les différents pays.

En 2020, 341 négociations se sont tenues avec des représentants du personnel (par rapport à 415 en 2019), dont 281 accords signés (par rapport à 377 en 2019) portant sur les négociations annuelles obligatoires, l'intéressement ou les accords pré-électoraux. Nous ne sommes pas encore en mesure de rendre compte précisément des conventions collectives signées en 2020.

POURCENTAGE DU PERSONNEL COUVERT PAR UNE CONVENTION COLLECTIVE ET/OU UNE CONVENTION SIMILAIRE - 2020

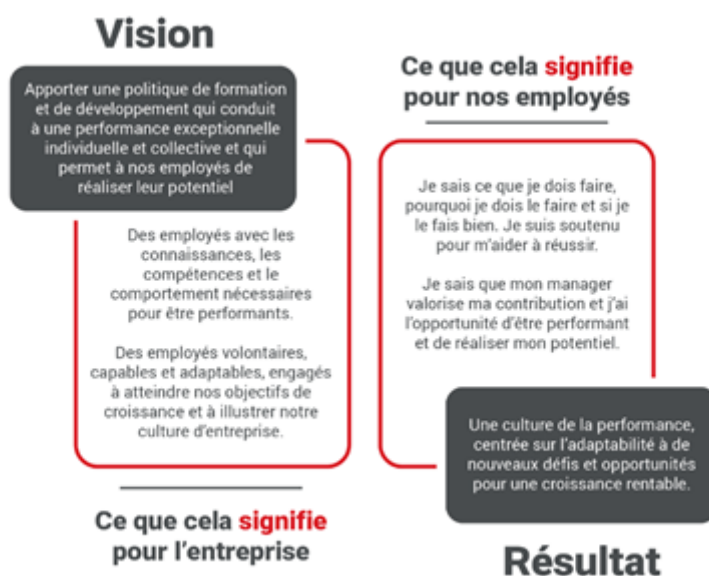
Transport Solutions	90,2 %
Supply Chain Europe	71,1 %
Corporate	35,3 %

d) Formation et développement

La culture de XPO repose sur l'ouverture au changement. Notre programme de formation et de développement You Grow, We Grow offre aux salariés de tous niveaux l'occasion de renforcer leurs compétences et de progresser dans leur carrière.

En tant que fournisseur de services, nous sommes convaincus de l'intérêt de soutenir le développement de nos collaborateurs. La mission de l'équipe formation et développement est de développer auprès de nos employés une culture de la performance, pour leur permettre de s'adapter rapidement à de nouvelles opportunités et aux défis nouveaux pour une croissance rentable.

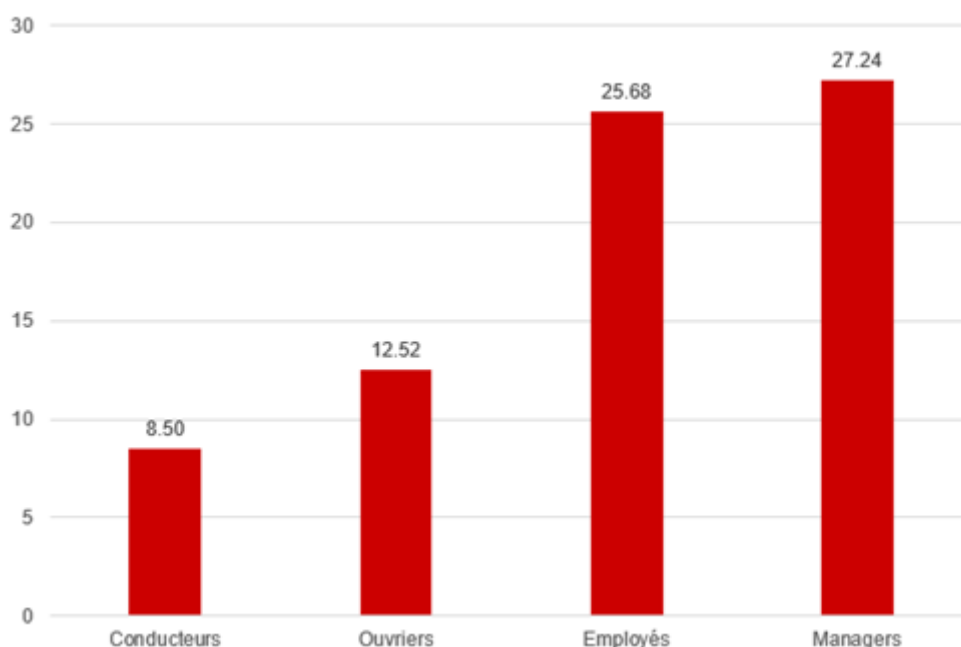
Notre vision de comment se présente cette mission et de ce qu'elle procure est la suivante :



L'attention que nous portons à développer nos talents, à partager nos valeurs et à mener à bien notre stratégie de croissance sont autant de mesures qui contribuent à fidéliser nos collaborateurs.

En 2020, 806 629 heures de formation ont été dispensées aux salariés de XPO Logistics Europe (contre 1 089 218 heures en 2019). Nous avons consacré 13,9 millions d'euros à la formation, soit environ 0,8 % de la masse salariale. Chaque salarié a suivi en moyenne 15 heures de formation au cours de l'année.

NOMBRE D'HEURES DE FORMATION PAR SALARIÉ PAR CATÉGORIE D'EMPLOI - 2020



Nous sommes fiers de disposer d'une importante offre de formations chez XPO, couvrant l'accompagnement de début de carrière, le développement des compétences et des capacités d'encadrement, la dispense de formations opérationnelles et l'élargissement de notre e-learning. En 2020, un certain nombre d'initiatives fructueuses de formation et développement ont été initiées ou poursuivies, dont :

- **XPO University** : ce système de gestion de l'apprentissage donne à l'ensemble des collaborateurs un accès au catalogue complet de formations et développements disponibles dans l'entreprise. La plateforme permet aux collaborateurs de rechercher, demander et s'inscrire à des sessions de formation ainsi que de bénéficier de formations en ligne et digitalisées. Les managers peuvent également encadrer et développer proactivement leurs équipes via XPO University. XPO University est désormais accessible en Europe et a contribué à l'évolution de l'entreprise vers une approche plus flexible de l'apprentissage. Au cours des 12 derniers mois, en Europe, l'entreprise a enregistré plus de 100 000 formations complétées. Pendant la pandémie, l'équipe Formation et Développement a mis à profit l'e-learning, les Virtual Classrooms et des salles de formation respectant la distanciation sociale pour s'assurer que nous étions en mesure de poursuivre le développement de nos collaborateurs. Des options virtuelles sont désormais disponibles pour tous les principaux cours de la plateforme XPO University.
- **Apprenticeship Program** : au Royaume-Uni, plus de 2 000 collègues, nouveaux ou existants, ont bénéficié de formations par le travail dans un large éventail de domaines, dont l'entreposage, le parcours administratif, l'amélioration continue et le leadership. XPO compte actuellement 700 apprentis et nous avons lancé en 2020 de nouveaux programmes d'amélioration continue, de ventes, de gestion de projets ainsi qu'un nouveau master. Nous avons remporté le prestigieux « Apprenticeship Program of the Year » lors des Motor Transport Awards 2020

récompensant une construction de carrière structurée, synonyme d'afflux de talents et de renforcement du vivier de talents pour l'avenir.

- **XPO Graduate** Programme : de jeunes talents sont recrutés pour leur proposer des formations sur mesure, afin de les conduire rapidement vers des fonctions de manager. Nous sommes fiers d'avoir embauché 16 participants sur l'année 2020.
- Parmi les autres initiatives et programmes lancés en 2020, citons **XPO Talks** visant à informer, former et faire évoluer nos collaborateurs et le nouveau programme d'intégration des salariés **JumpStart** au Royaume-Uni.

e) Diversité et intégration

Chez XPO, nous promouvons une culture de l'accomplissement de soi, car nous valorisons la diversité des opinions, des talents, des identités, des formations et des expériences des individus pour stimuler l'innovation et générer de meilleurs résultats.

Nous sommes fiers de faire de nos environnements de travail des lieux d'intégration. En accueillant chacun, indépendamment de son sexe ou de son identité de genre, de sa race ou de son origine ethnique, de son pays d'origine, de sa religion, de son orientation sexuelle, de son statut de vétéran ou de sa situation de handicap, nous créons une diversité de talents et de perspectives à l'origine d'environnements de travail plus performants et innovants.

L'intégration est l'une de nos valeurs fondamentales. Nous visons à favoriser une culture au sein de laquelle chaque collaborateur se sent valorisé et ressent un véritable sentiment d'appartenance.

L'importance que nous accordons à la diversité se manifeste dans nos valeurs et dans notre Code Éthique, qui définissent spécifiquement XPO comme étant respectueux et non discriminatoire, et nos efforts sont soutenus par les politiques de lutte contre la discrimination, le harcèlement et les représailles de XPO.

Pour accélérer notre engagement en faveur de la diversité et de l'inclusion, XPO Logistics a nommé une Chief Diversity Officer, LaQuenta Jacobs, en 2020. Dans le cadre de ses fonctions, LaQuenta Jacobs assure le leadership culturel et l'orientation stratégique en qualité de défenseur de la diversité, de l'équité et de l'inclusion chez XPO. Elle rapporte directement au chairman et chief executive officer à l'échelle mondiale.

Au niveau mondial, le Comité de pilotage de la diversité, de l'inclusion et de l'appartenance vise à structurer notre ambitieuse approche de la diversité et de l'inclusion. 29 responsables des opérations mondiales de XPO se sont déjà manifestés pour rejoindre cette initiative de transformation. La mission du Comité est de « promouvoir la diversité, l'inclusion et le respect au sein de notre entreprise, en servant de modèle et de leader tout en jouant un rôle de catalyseur collectif pour la compréhension et la valorisation du caractère unique de chaque collaborateur de XPO ».

Au niveau européen, un Comité de pilotage de la diversité, de l'égalité et de l'inclusion a été établi, présidé par le président du Directoire de XPO Logistics Europe, Malcolm Wilson, et sponsorisé par la Chief Diversity Officer de XPO Logistics, Inc., LaQuenta Jacobs. L'objectif de ce comité est d'identifier, de développer et de promouvoir les initiatives liées à la diversité et à l'inclusion dans nos opérations européennes.

Les priorités de ce comité ont été définies au cours de la première réunion tenue en décembre 2020 :

- Etablir et s'aligner sur les missions prioritaires pour 2021 concernant les formations visant à sensibiliser aux sujets liés à la Diversité, au handicap, et à l'inclusion (en utilisant les offres existantes)
- Etablir des groupes de travail pour les domaines prioritaires :
 - Participation aux communautés locales et engagement (Workfit et Log'ins)
 - Recrutement

- “Employee Resource Groups”
- Adhésions et partenariats externes
- Formation

Nous prenons des mesures concrètes pour faire avancer la diversité et l’inclusion chez XPO en investissant dans la formation et en nouant et développant des partenariats avec des organismes spécialisés dans le recrutement. Nous organisons des séries de discussions, des vidéos et des formations qui nous enseignent comment renforcer notre prise de conscience et remettre en question nos perceptions. Nous avons créé en 2011 une joint-venture sociale avec Ares, une organisation soutenant l’insertion sociale en France, baptisée Log’ins qui sert de tremplin pour aider des personnes en situation de handicap à entrer sans difficulté sur le marché du travail. Au Royaume-Uni, nous travaillons également en étroite collaboration avec WorkFit pour mettre nos équipes en relation avec des personnes atteintes de trisomie 21 (syndrome de Down). Dans le cadre de ses activités de sensibilisation, Workfit dispense des formations aux employeurs pour les aider à accompagner les participants du programme sur le lieu de travail.

- **Égalité professionnelle homme/femme**

Nous encourageons l’égalité des chances par des initiatives progressives sur le lieu de travail, le recrutement actif des femmes à tous les postes et par le biais de promotions internes.

Les femmes représentent 27,2 % de l’effectif total de la société, sensiblement équivalent au taux de 2019 (25%). Un tiers des nouvelles embauches en 2020 étaient des femmes.

POURCENTAGE DE FEMMES PAR CATÉGORIE D’EMPLOI ET BUSINESS UNIT

	TRANSPORT SOLUTIONS	SUPPLY CHAIN EUROPE	CORPORATE
Conducteurs	1,7 %	1,0 %	n/a
Ouvriers	5,6 %	31,0 %	14,3 %
Employés	59,2 %	55,70 %	63,6 %
Managers	30,6 %	22,8 %	46,6 %

Au Royaume-Uni, nous faisons état de notre avancée dans la réduction de l’écart de salaire homme/femme sur une base annuelle, conformément aux législations locales. Le rapport [Gender Pay Gap](#) (écart de salaire homme/femme) 2019 mettait en avant les progrès accomplis au niveau de l’embauche des femmes (en hausse de 140 % par rapport à 2018) et une augmentation des salaires moyens de départ pour les femmes (en hausse de 15 % en glissement annuel). Compte tenu de la pandémie de Covid-19, la publication du Gender Pay Gap report n’a pas eu lieu au printemps 2020. L’entreprise a aussi pris des initiatives en matière de diversité qui garantissent d’une part qu’une femme figure dans la présélection pour chaque poste à pourvoir (nouveau ou existant) au niveau de la direction ou des cadres intermédiaires, que par ailleurs des formations ont été mises en place pour l’embauche des managers afin de supprimer les préjugés inconscients et enfin, qui encouragent des conditions de travail souples lorsque cela est possible dans le cadre d’un plan triennal pour la diversité et l’intégration.

En France, nous publions chaque année des [Indices d’égalité](#) pour nos entreprises conformément à la législation française. Dans l’ensemble, nous observons des résultats positifs à travers nos sites nationaux et régionaux où des améliorations semblent toujours possibles dans certaines unités d’exploitation de notre activité Transport. Au sein de nos instances de direction en France, nous comptons 31% de femmes au sein du comité exécutif élargi de la division Supply Chain France et 25% de femmes au sein du comité de direction de la division Transport France. Nous continuerons d’améliorer notre performance par le biais d’initiatives et de formations axées sur l’apprentissage, le développement, la diversité et l’inclusion.

Nos cadres, membres du conseil de surveillance et managers féminins servent de modèles au sein de notre organisation et nous cherchons activement à attirer et recruter davantage de femmes dans

le secteur et chez XPO. En 2020, XPO s'est associé au Chartered Institute of Logistics and Transport (CILT) pour le Women in Logistics UK Virtual Diversity Roadshow, organisé par CILT. Dans le cadre de cette manifestation virtuelle, XPO a animé une table ronde sur le thème « Relationship-building in Logistics » aux côtés de plusieurs clients.

- **Intégration**

Chez XPO, nous savons que l'excellence repose sur l'intégration et que la diversité permet d'apporter innovation et succès. L'un de nos objectifs principaux est d'offrir à chaque salarié l'environnement et les outils dont il a besoin pour développer la carrière qu'il souhaite.

Nous nous engageons dans plusieurs initiatives afin d'accroître le nombre de collègues en situation de handicap dans l'ensemble de nos activités en Europe :

- Au sein de Supply Chain France, l'entreprise a signé un accord sur le handicap avec les partenaires sociaux. Au travers de cet accord, la société s'engage à :
 - améliorer le recrutement des personnes handicapées et la formation pour favoriser le maintien et l'accès à l'emploi ;
 - développer les stages et les contrats d'apprentissage, le recours aux entreprises du secteur protégé ainsi que l'intérim en partenariat avec des agences faisant travailler des personnes en situation de handicap ;
 - accompagner les salariés dans leurs démarches de RQTH ainsi que les salariés handicapés sur leur poste de travail et au sein de l'entreprise ;
 - favoriser le maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap.

La société employait 302 personnes ayant obtenu une RQTH conformément à la législation française.

- En France, nous avons créé en partenariat avec Ares une joint-venture baptisée Log'ins. Log'ins fournit une formation à la logistique aux travailleurs en situation de handicap et aux travailleurs non qualifiés pour les aider à décrocher un emploi. Initialement installée en 2011 dans les locaux de XPO au Coudray-Montceaux (Essonne), Log'ins est dotée de son propre espace logistique de 8 000 m² à Villabé (Essonne) et compte plusieurs succursales sur certains sites XPO de la région Auvergne-Rhône-Alpes. En 2020, dans la région Île-de-France, Log'ins a plus que doublé le nombre de personnes accueillies en insertion, passant à 130 (contre 60 en 2019), le nombre de superviseurs augmentant à 27 (contre 18 en 2019). Le programme s'est également développé en région Auvergne-Rhône-Alpes où 64 (contre 53 en 2019) personnes bénéficient désormais de l'accompagnement de neuf superviseurs. Récemment, Log'ins a été choisie par la marque de baskets de commerce équitable VEJA comme partenaire logistique en France. Une équipe logistique de 24 personnes formées par Log'ins opère désormais un entrepôt de 4 500 m² en Île-de-France, avec un volume entrant attendu d'environ 430 000 paires de baskets VEJA par an. Log'ins est responsable du stockage et de la distribution aux magasins à Paris et aux clients e-commerce dans le monde entier, à l'exception du marché américain. En outre, Log'ins gère la logistique inversée pour les produits retournés, en collaboration avec un autre partenaire d'ARES pour les produits à recycler.
- Au Royaume-Uni, XPO soutient un certain nombre d'associations, dont DSWorkfit, une organisation qui met en relation les employeurs avec des personnes atteintes de trisomie 21 (syndrome de Down). La logistique est un secteur où nous pouvons offrir des solutions d'emploi adaptées qui peuvent aider à l'autonomisation des personnes atteintes de trisomie 21. Dans le cadre de ses activités de sensibilisation, Workfit dispense des formations aux employeurs pour les aider à accompagner les participants du programme sur le lieu de travail. Grâce à DSWorkfit, XPO a continué d'employer dix jeunes adultes en 2020 et a accueilli une nouvelle recrue sur le site récemment ouvert de l'East Midlands Gateway. Une fois recruté, chaque collègue bénéficie d'au moins deux « buddies » au sein de l'équipe et un formateur désigné leur est attribué. Le formateur restera avec eux aussi longtemps que nécessaire et travaille avec les coéquipiers. Le programme profite à toutes les personnes concernées et nous permet de contribuer de manière significative à la création d'une

communauté forte. La British Association for Supported Employment (BASE) a distingué XPO avec le Best Employer Practice Award en 2019 au titre de notre collaboration avec Workfit.

f) Engagement pour la communauté

XPO est un membre actif de près de 600 communautés au sein desquelles nous vivons et travaillons en Europe et nos salariés sont incités à faire des dons de manière significative à leurs communautés locales.

Au Royaume-Uni, plus de 9 000 de nos collaborateurs ont soutenu des familles dans le besoin lors des fêtes de fin d'année 2020 en donnant 8 tonnes de nourriture à plus de 30 banques alimentaires. Ce don est l'équivalent de près de 10 000 repas pour les personnes vulnérables à travers le Royaume-Uni. Sur les six dernières années, cette initiative United in Giving annuelle a permis de donner 40 tonnes de nourriture aux associations caritatives au Royaume-Uni.

En Espagne, nos bénévoles ont donné plus de 10 tonnes de nourriture lors de la campagne de collecte annuelle de la Fédération espagnole des banques alimentaires (FESBAL), qui lutte contre la faim en Espagne. Ce don contribuera à nourrir des personnes dans 23 provinces.

En France, les équipes ont fait don de 90 000 masques chirurgicaux aux hôpitaux de Paris et des alentours dès les premiers jours de la pandémie.

En Italie, XPO a apporté un soutien financier à l'Associazione Donatori Midollo Osseo, une association caritative qui vise à sensibiliser aux leucémies, lymphomes, myélomes et autres cancers du sang pour favoriser les dons de moelle osseuse.

En Russie, nous avons collecté des fonds pour offrir des cadeaux de Noël à des établissements de soin locaux pour personnes âgées et à une association caritative qui vient en aide aux familles à bas revenus, notamment aux femmes et enfants.

5.2.3. SANTE ET SECURITE

La sécurité est notre priorité numéro un, elle concerne chaque aspect de notre entreprise, chaque partie prenante XPO et chaque membre de l'équipe XPO. Notre mission est de créer une culture du zéro accident dans laquelle chacun s'approprie et contribue à sa propre sécurité et son propre bien-être ainsi qu'à ceux des autres. Ceci se reflète dans notre déclaration de politique en matière d'Environnement, d'Hygiène et de Sécurité (EHS) et les systèmes de gestion EHS associés.

Afin de bâtir une culture de la sécurité forte, nous nous assurons d'abord que nos dirigeants sont pleinement engagés. Ils reçoivent ainsi une formation visant à les sensibiliser à la sécurité, pour leur permettre d'adopter un état d'esprit axé avant tout sur la sécurité et pour renforcer leur exemplarité en la matière. Tous nos dirigeants européens ont signé un engagement de sécurité commun en 2018 et la performance en matière de sécurité est une priorité dans leurs activités au quotidien. La sécurité est une responsabilité collective et nous entendons impliquer tous les salariés via une approche collaborative par laquelle chacun prend ses responsabilités pour sa sécurité et celle des autres. Nous partageons aussi proactivement notre vision de la sécurité et nos attentes en la matière avec nos partenaires de la supply chain par le biais de notre Code d'éthique des affaires, notre Code de conduite des fournisseurs et nos accords contractuels.

a) Réponse de XPO face à la Covid-19

En 2020, nous avons élevé notre engagement en faveur de la sécurité des collaborateurs à un nouveau niveau pendant la pandémie de Covid-19. Nos équipes sécurité ont réagi rapidement et se sont adaptées aux enjeux particuliers induits par la pandémie. Notre réponse a été supervisée et suivie de près par nos équipes de direction.

Pendant la pandémie, nous avons communiqué [en toute transparence et fréquemment](#) avec nos collaborateurs et nos clients au sujet de nos protocoles de sécurité. Nous sommes allés jusqu'à

publier un [livre blanc](#) détaillant nos protocoles de sécurité ainsi qu'un [guide](#) compilant nos directives et meilleures pratiques.

Nos protocoles prévoient d'imposer aux collaborateurs et visiteurs le port du masque dans nos lieux de travail ; de faire respecter les recommandations de distanciation physique ; de permettre des livraisons « sans contact » à nos clients ; et de mettre en place une signalétique de sécurité et d'hygiène dans tous nos lieux de travail. Nous avons également ajouté des mesures supplémentaires de nettoyage et nous fournissons des équipements de protection, dont des masques, du gel hydroalcoolique, des gants et des lingettes désinfectantes. Nous avons régulièrement revu nos protocoles au fur et à mesure de l'évolution de la pandémie.

Lorsqu'un salarié est testé positif, nous informons immédiatement tous les collaborateurs travaillant sur le site et nous commençons à rechercher les contacts pour identifier les collègues, les clients ou les tiers qui ont été en contact avec le salarié contaminé. Nous respectons ces protocoles sans exception.

Nous avons pleinement collaboré avec les autorités locales et les agences de santé dans toutes nos opérations en Europe. Plus précisément au Royaume-Uni, nous avons travaillé avec le [Swindon Borough Council](#) et le Public Health England, et nos initiatives ont été publiquement saluées par ces autorités. Notre engagement envers la sécurité des collaborateurs est sans cesse reconnu par les autorités locales, comme le Barnsley Council au Royaume-Uni.

b) Approche de gestion de la sécurité

Nous avons lancé Road to Zero au Royaume-Uni en 2016. Aujourd'hui, le programme est déployé dans toute l'Europe. Road to Zero vise à bâtir une culture de la sécurité forte au sein de XPO par la promotion du partage de la responsabilité concernant la sécurité dans toute l'entreprise.

Road to Zero promeut une culture qui accorde la priorité à la sécurité par une série d'initiatives souvent adaptées à des opérations précises dans trois domaines d'investissement :

- **Formation du personnel** : nous investissons dans la prévention des accidents et une formation à la sécurité qui satisfait ou dépasse les obligations réglementaires.
- **Technologie** : nous fournissons à nos salariés des systèmes de pointe et automatisés afin de renforcer la sécurité et de réduire le travail physique (outils d'aide à la manutention tels que le filmage automatique des palettes, soutiens dorsaux, stations goods-to-person, etc.).
- **Politiques et procédures** : nous nous efforçons de produire des politiques et procédures standard à l'échelle du groupe qui respectent la législation de chaque pays tout en encourageant l'amélioration continue au sein de l'entreprise.

Les différentes actions de notre programme « Road to Zero » vont du niveau local jusqu'au niveau mondial. Il s'appuie sur et amplifie des initiatives locales existantes, telles que le Plan Bonne Conduite (PBC), mis en place dans un premier temps en France dans les années 1990. Le PBC a été revu en 2019 afin de mieux adapter le programme de formation aux besoins de développement individuels des conducteurs durant toute leur carrière chez XPO. Il est plus innovant et agile que le précédent PBC et bénéficie de l'étroite collaboration entre la direction du site et les directions des opérations, RH et EHS. Après avoir passé le processus de recrutement, incluant un test de conduite, un nouveau conducteur bénéficie de cinq jours d'intégration et de formation en conduite accompagnée. Des évaluations sont ensuite réalisées à trente et soixante jours respectivement après la formation initiale. Chaque conducteur profite d'ateliers tout au long de l'année et fait l'objet d'un audit préventif annuel. Nous avons observé une nette amélioration de la performance de nos conducteurs en matière de sécurité depuis que le nouveau plan a été lancé en 2020.

En 2019, nous avons introduit des Safety Care Cards (cartes de prévention pour la sécurité), qui améliorent l'engagement envers la sécurité sur site en encourageant les collègues à rapporter les quasi-accidents et les situations potentiellement dangereuses, et afin de reconnaître les actions positives en termes de sécurité. Nous avons aussi déployé avec succès un système de gestion de la

sécurité au Royaume-Uni pour enregistrer et gérer les accidents relatifs à la sécurité. Le système a été étendu à travers l'Europe en 2020, en commençant par la région BeNeGe (Belgique, Pays-Bas, Allemagne), et son déploiement devrait être finalisé d'ici la fin 2021.

L'équipe sécurité travaille également en étroite collaboration avec d'autres directions, comme la direction formation et développement, pour promouvoir le programme Road to Zero. Par exemple, au Royaume-Uni, les équipes ont réalisé une nouvelle série de vidéos de sécurité et une formation d'e-learning sur la sécurité à bord. Nous avons aussi mené une campagne de communication sur la sécurité à l'échelle européenne baptisée « Our Health is in Our Hands » (« Notre santé est entre nos mains ») en 2020 visant à renforcer les messages véhiculés par le programme Road to Zero et les protocoles XPO relatifs à la Covid-19.

Surtout, nous sommes convaincus que la sécurité n'est pas seulement physique. En 2020, nous avons continué de déployer un programme de sensibilisation à la santé mentale au Royaume-Uni. Nous avons formé 436 managers supplémentaires, portant le total de managers formés à 2255. Le programme a été conçu afin de sensibiliser nos personnels d'encadrement aux difficultés liées à la santé mentale et de les doter des compétences nécessaires pour soutenir des collègues et promouvoir le bien-être au travail. L'équipe britannique a également ajouté un module d'e-learning à la plateforme XPO University destiné à tous les collaborateurs afin de présenter un bref aperçu et une vision de la santé mentale et de son importance. Le module sera encore développé en 2021. Par ailleurs, XPO propose un accès gratuit, entièrement confidentiel et anonyme à des services de soutien psychologique aux collaborateurs qui ont besoin d'aide ou de conseils face aux pressions qu'ils peuvent rencontrer, notamment pendant la pandémie de Covid-19.

c) La sécurité en chiffres

XPO Logistics Europe suit les résultats chiffrés de la sécurité sur une base hebdomadaire. L'équipe EHS, dont le responsable européen EHS et les directeurs EHS nationaux et au niveau des business units, se réunit chaque semaine pour analyser la performance en matière de sécurité, traiter les problématiques courantes et partager les meilleures pratiques.

Le taux de gravité est calculé à partir du nombre de jours d'arrêt pour accidents du travail divisé par le nombre réel d'heures travaillées, puis multiplié par 200 000, tel que préconisé par l'Occupational Safety and Health Organization (OSHA), l'agence gouvernementale fédérale des Etats-Unis dont la mission est la prévention des blessures, maladies et décès dans le cadre du travail. Le taux de fréquence est calculé à partir du nombre d'accidents du travail avec arrêt divisé par le nombre réel d'heures travaillées, puis multiplié par 200 000, tel que préconisé par l'OSHA.

Pour nos activités de transport, l'indicateur de performance de sécurité routière « Crash Rate » repose sur le nombre d'accidents avec responsabilité déclarés aux compagnies d'assurance divisé par le nombre de kilomètres parcourus, multiplié par 1 000 000 km. En 2020, nous avons enregistré 2,54 accidents par 1 000 000 km contre 3,05 en 2019.

Nous avons sensiblement amélioré notre performance en matière de sécurité en 2020, en atteignant notre objectif d'amélioration de 15 %, grâce à la maturité de notre programme de sécurité Road to Zero, à un sens aigu du partage de la responsabilité concernant la santé et la sécurité pendant la pandémie et au succès de notre Plan Bonne Conduite révisé.

	2020	2019	Variation
Taux de fréquence	2,8	3,2	-13 %
Taux de gravité	83,5	133,4	-37 %

À ce jour, la société n'a identifié aucun facteur de risque lié à une maladie professionnelle reconnue.

d) La technologie au service de la sécurité

La technologie nous apporte un contrôle renforcé de nos lieux de travail et une visibilité en temps réel sans précédent.

Dans nos activités de transport, nous continuons à investir dans des systèmes de sécurité embarqués sophistiqués pour nos camions et nos remorques. Ces systèmes nous fournissent des données pour l'analyse de nos flottes ainsi que des informations, camion par camion, sur la performance de chaque conducteur. Cela nous permet de les accompagner dans leur formation pour renforcer leurs compétences là où ils en ont besoin.

Tous les nouveaux camions que nous achetons sont dotés de technologies de réduction d'impact, de systèmes d'alerte en cas de sortie de route, de caméras et de radar. La technologie embarquée comprend également le contrôle électronique de la stabilité qui corrige automatiquement la vitesse du véhicule pour éviter d'éventuels retournements.

Avant la pandémie de COVID, la robotique et les robots collaboratifs (ou cobotique), par exemple, étaient déjà des piliers de nos activités. Dans nos entrepôts, nous automatisons le filmage des palettes, intégrons des robots collaboratifs, des stations goods-to-person et d'autres technologies qui renforcent la productivité et la sécurité dans nos entrepôts. En 2020, XPO a déployé 370 lecteurs de code-barres de pointe à vision industrielle dans ses entrepôts au Royaume-Uni, en Espagne, en France et aux Pays-Bas. Ces scanners informatiques à montage fixe accélèrent la lecture des données d'inventaire, tout en remplaçant les scanners portatifs partagés par une solution plus hygiénique. Cette solution nous permet d'augmenter la cadence de plus de 10 % en moyenne et les transferts de tâches entre personnes se font alors sans contact, d'où une plus grande sécurité pour nos collaborateurs. Des technologies telles que celles-ci ont accompagné nos protocoles dans le cadre de la pandémie en nous permettant de limiter les interactions personnelles dans les entrepôts à celles qui sont essentielles et qui peuvent être réalisées en toute sécurité. Outre les robots et les cobots, les systèmes goods-to-person et de vision à distance se sont avérés très utiles. Ces ressources nous aident à organiser la circulation des personnes et des produits de la manière la plus sûre et la plus efficace possible.

5.2.4 DEVELOPPEMENT DURABLE ENVIRONNEMENTAL

Le développement durable est un sujet important chez XPO et nous estimons qu'il est de notre responsabilité d'avoir un rôle majeur en matière de développement durable dans notre secteur. Nous collaborons de plus en plus avec nos clients pour travailler sur les problématiques du développement durable et nous innovons pour réduire notre empreinte carbone.

XPO a mis en place un Comité de pilotage du développement durable en 2020 en vue de fournir des recommandations stratégiques et une orientation globale en matière de développement durable. Le Comité de pilotage est parrainé par le Président du Directoire en Europe et compte parmi ses membres des représentants de l'équipe de direction de l'entreprise. Les travaux du Comité de pilotage s'appuient sur un ensemble de Comités techniques réunissant des experts spécialisés de toute l'entreprise pour poursuivre l'établissement de la feuille de route de XPO en matière de développement durable.

Les efforts déployés par XPO pour réduire son impact sur l'environnement ont été reconnus par plusieurs organisations en 2020 :

- Dans le cadre de notre activité Transport, nous avons été l'un des lauréats des Trophées EVE 2020 pour la mise en œuvre d'une solution « urbaine fluviale » multimodale visant à réduire les émissions de CO₂ lors des livraisons en centre-ville de Paris, en coopération avec Ports de Paris, Ville de Paris, région Île-de-France et Voies Navigables de France. La [solution innovante](#) mise au point permet de retirer 9 000 camions des routes et d'émettre 20 % de carbone en moins.

- Dans l'activité Supply Chain, XPO a reçu le prix Création de valeur partagée à l'occasion des Trophées de l'industrie durable organisés par l'Usine Nouvelle, un magazine professionnel français, pour son partenariat avec Envie, un organisme spécialisé dans la réinsertion professionnelle de personnes vulnérables. Ensemble, les partenaires ont recyclé l'équivalent de sept bennes de déchets de polystyrène expansé (PSE) sur l'un des sites supply chain de XPO en France.

a) Politique environnementale

Chez XPO, l'impact environnemental de nos activités est principalement lié aux émissions de gaz à effet de serre liées à l'utilisation de carburant pour nos activités de transport et à la consommation de ressources naturelles et la gestion des déchets dans nos sites.

Par conséquent, nos objectifs environnementaux consistent à réduire sans cesse notre consommation énergétique et nos émissions de gaz à effet de serre et à utiliser les ressources de façon durable. Nous atteignons nos objectifs en :

- Minimisant l'utilisation des ressources naturelles, par l'utilisation efficace des carburants, des installations et des techniques de réduction des déchets.
- Nous efforçant de ne pas envoyer de déchets à la décharge.
- Visant zéro accident écologique.
- Favorisant la sensibilisation des collaborateurs à l'environnement.

b) Sensibilisation à l'environnement

Nous considérons que la promotion de la sensibilisation à l'environnement joue un rôle clé dans l'amélioration de notre performance environnementale. En 2020, nous avons dispensé 18 759 heures (contre 20 402 en 2019) de formation aux salariés européens qui ont été entièrement ou partiellement dédiées à des sujets liés à l'environnement :

- 12 381 heures (contre 10 150 heures en 2019) de formation du personnel ont porté sur le tri des déchets, les économies d'énergie, les nouvelles technologies et la prévention des accidents environnementaux. Les ateliers de formation et de sensibilisation sont dispensés à tout le personnel, y compris les managers, les salariés affectés à des fonctions de support et le personnel d'exploitation. Le contenu des cours est organisé autour de la sensibilisation générale à l'environnement, de la conformité réglementaire et des problématiques propres à chaque site (par ex. réglementation sur la surveillance des installations classées en matière de protection de l'environnement, de transport des déchets, de prévention des incendies et de conformité avec la norme ISO 14001).
- 6 379 heures (contre 10 252 heures en 2019) de formation des conducteurs ont porté sur la prévention des accidents et la conduite écoresponsable. Cette formation est mise en œuvre par le système de gestion des conducteurs dénommé Plan Bonne Conduite, qui comprend la formation des nouveaux conducteurs à une conduite écoresponsable pendant leur période d'intégration, au sixième mois de leur contrat et tous les 18 mois par la suite.

En 2020, XPO a mis l'accent sur le renforcement de la sensibilisation des collaborateurs au développement durable et à la gestion environnementale. Nous avons lancé la campagne inaugurale Make an Impact (Avoir un impact) qui encourage les salariés européens à s'impliquer dans une série de défis liés au développement durable. Les défis de cette année ont porté sur la suppression collective de plus de 3 millions d'e-mails et le ramassage de détritiques dans plusieurs communautés proches de nos sites d'exploitation. Les équipes EHS et L&D ont également collaboré en 2020 à la mise au point d'un module d'e-learning axé sur le développement durable destiné à tous les salariés qui sera disponible sur la plateforme XPO University début 2021.

c) Évaluation et certification de la performance environnementale

Nous évaluons notre performance environnementale globale chaque année au niveau européen. Nous sommes en train d'introduire un nouveau rapport environnemental trimestriel, grâce à un

système de gestion centralisé, afin de permettre un suivi en temps opportun d'une liste convenue d'indicateurs environnementaux matériels. Au niveau local, des mesures mensuelles sont enregistrées dans le cadre de nos systèmes de gestion environnementale qui reposent sur les principes de la norme ISO 14001.

Fin 2020, 58% de nos sites logistiques européens étaient certifiés ISO 14001. Tous les sites de XPO Logistics Europe se conforment à la norme ISO 9001 telle qu'intégrée dans les Politiques et procédures EHS de base. Dans le cadre de la poursuite de notre quête d'améliorations continues, il est envisagé que, dans la mesure du possible, tous les sites soient certifiés ISO 9001, 14001 et 45001. En travaillant dans le respect de nos normes, les sites se conformeront aux principes des normes ISO.

Nous mesurons et déclarons les émissions clients en France en vertu des réglementations françaises sur l'information sur les émissions GES (Décret 1336). Nous possédons un outil sur mesure interne, développé en 2009, qui calcule les émissions clients en équivalent carbone (CO₂e). Nous avons testé avec succès en 2020 un nouvel outil de calcul externe pour améliorer le calcul des émissions clients. L'outil, qui est conforme au GLEC Framework, sera déployé en Europe courant 2021.

d) Prévention des risques environnementaux

Nos équipes EHS se concentrent sur la prévention des risques environnementaux afin d'éviter les incidents environnementaux au sein de nos installations et sur la route. Nous avons mis en place une méthodologie rigoureuse : suivi de la conformité des sites avec les réglementations en vigueur afin de prévenir les situations d'urgence, élaboration de scénarios d'incidents et tests réguliers en situation réelle. Ces scénarios sont construits en tenant compte des spécificités des bâtiments et des marchandises stockées ainsi que de l'existence de tiers pouvant être impactés par les activités de l'entreprise.

En logistique, nous évaluons régulièrement les risques environnementaux en appliquant des méthodes de provisionnement identiques à celles qui sont énoncées dans les règles et procédures comptables annexées aux états financiers statutaires et consolidés. Les cautions nécessaires à la gestion de sites classés (SEVESO en France et COMAH au Royaume-Uni) sont dûment versées. Ces montants, peu significatifs, ne sont cependant pas communiqués pour raison de confidentialité.

Nous avons réalisé des études d'impact des phénomènes naturels sur l'ensemble de nos sites classés SEVESO, COMAH et ISO 14001. Ces études ont été validées par l'ensemble des autorités publiques. En 2020, l'entreprise exploitait neuf sites SEVESO en France, cinq sites COMAH au Royaume-Uni, un en Italie et deux dans la région BeNeGe. Les consommations d'eau, d'électricité et de gaz de ces sites, ainsi que leur production de déchets sont communiquées en totalité dans le présent rapport.

e) Changement climatique

Les opérations directes de XPO en Europe ont été responsables de l'émission de 642 424 tonnes de CO₂e (scope 1 et 2) dans l'atmosphère en 2020, par rapport à 736 935 tonnes de CO₂e en 2019. Nous travaillons activement à la réduction de notre impact sur le changement climatique en réalisant des investissements et en améliorant nos process afin d'optimiser l'efficacité en matière de consommation d'énergie et de carburant de notre flotte et de nos bâtiments, en modernisant notre équipement et en procédant à une transition vers des carburants alternatifs lorsque cela est possible. Nous déployons aussi des nouvelles technologies afin d'améliorer notre efficacité dans la planification des itinéraires de nos conducteurs, le chargement des camions et la manutention du fret au niveau de nos cross-docks.

a. Flotte (source mobile)

Chez XPO en Europe, la plus grande source d'émissions de CO₂ vient de la consommation de carburant pour la traction des véhicules au niveau de notre activité de transport. La réduction de ces émissions passe par :

- **Conserver une flotte moderne** : 98 % de notre flotte est conforme aux normes Euro 5, EEV et Euro 6, avec un âge moyen des camions de 3,5 ans. Ces véhicules sont plus efficaces et ont des niveaux de polluants largement plus faibles que ceux des véhicules plus anciens. Nous travaillons également avec nos fournisseurs pour améliorer les performances de nos véhicules, par exemple en réduisant la résistance aérodynamique des véhicules et la résistance au roulement des pneumatiques afin de faire baisser la consommation de carburant et les émissions de carbone, ainsi qu'améliorer la sécurité et le confort des conducteurs. Nous avons ainsi réduit la consommation de carburant en Europe de 10 % entre 2015 et 2020. En 2021, nous visons à ce que notre flotte diesel roule à 100 % avec du diesel premium. Nous prévoyons que cela se traduira par des économies de carburant de l'ordre de 1,8 à 2,5 %, avec des réductions correspondantes des émissions de carbone.
- **Développer notre utilisation des carburants alternatifs** : nous avons porté notre flotte de véhicules à carburants alternatifs à plus de 200 en 2020 avec l'acquisition de 80 tracteurs IVECO S-Way 460, qui s'ajoutent aux 100 véhicules roulant au gaz naturel que nous avons achetés à IVECO en 2019. XPO exploite désormais environ 225 véhicules roulant au gaz naturel en Europe, qui ont parcouru 40 millions de kilomètres au total depuis 2015 et ont considérablement réduit les émissions d'oxyde d'azote (NOx), de particules et la pollution sonore. Nous avons déployé environ 10 véhicules électriques pour les livraisons des derniers kilomètres en Europe et nous déploierons le premier camion électrique de notre flotte, un véhicule de distribution rigide de 19 tonnes, en 2021. Nous possédons également plusieurs tracteurs roulant au biogaz et sommes en discussion avec des fournisseurs de biocarburants pour étendre l'utilisation de ces carburants par XPO lorsque c'est possible, à condition que ces biocarburants proviennent de sources durables et responsables. Les investissements continus de XPO dans les carburants alternatifs non seulement soutiennent l'évolution vers des technologies à moindres émissions de carbone, mais nous garantissent aussi d'être en mesure de continuer à intervenir dans les zones à faibles émissions en Europe.
- **Innover avec des véhicules de plus grande capacité** : XPO est un pionnier dans l'utilisation de méga-camions en Espagne. Nous avons ajouté dix méga-camions supplémentaires à notre flotte en 2020, portant la capacité totale à 25. Les méga-camions peuvent réduire les émissions de carbone jusqu'à 20 % par rapport aux camions traditionnels. En 2020, les opérations de XPO en Espagne ont aussi commencé à tester le premier « duo-trailer ». Un duo-trailer est la combinaison d'un camion et de deux remorques standard, considérée comme la plus grande solution de transport routier à tester en Europe. On estime qu'il peut réduire les émissions de CO₂ de 25 % à 30 % par trajet par rapport au même fret transporté dans des camions traditionnels. Les tests du duo-trailer par XPO s'inscrivent dans un projet collaboratif de recherche et développement entre l'entreprise et d'autres transporteurs, des constructeurs du secteur et l'Administration générale de l'État d'Espagne. Les résultats des tests contribueront à une évaluation du caractère approprié de l'utilisation du duo-trailer en Espagne et des réglementations correspondantes.
- **Former les conducteurs aux techniques d'écoconduite** pour réduire la consommation de carburant et les émissions de carbone. L'écoconduite produit également des résultats positifs en termes d'amélioration de la sécurité routière et de réduction des coûts d'entretien. Nos conducteurs sont tenus de suivre une formation de conduite lorsqu'ils rejoignent XPO, au bout de 30 jours et de 60 jours, puis tous les 12 mois.
- **Utiliser la puissance des données et de la digitalisation pour gagner en efficacité** : XPO a été le fer de lance de l'adoption des technologies émergentes telles que le big data, l'analyse prédictive et la robotique de pointe. XPO Connect, notre plateforme de fret numérique interactive, en est un excellent exemple. Cette plateforme technologique nous permet de maintenir un lien continu avec nos clients, nos transporteurs, nos conducteurs et les consommateurs. Elle offre un accès virtuel à notre gamme multimodale de services de transport, en recourant à la machine learning pour analyser en quelques secondes les données et les conditions de marché afin de favoriser une plus grande efficacité des opérations. Les technologies telles que XPO Connect présentent de réelles opportunités pour le développement durable par l'optimisation des chargements, le suivi en ligne du

comportement de nos conducteurs, afin que nous puissions corriger et améliorer la conduite et optimiser les formations, et par le recours au big data pour anticiper les volumes et les capacités nécessaires ainsi qu'à des algorithmes pour affecter les ressources appropriées aux services requis.

- **Collaborer avec nos partenaires, dont nos clients**, afin de développer des plans d'action qui réduisent les émissions grâce à des tactiques telles que l'optimisation de l'itinéraire, le groupage des chargements et des solutions qui incluent des véhicules à carburant alternatif et des options multimodales lorsque c'est possible. XPO continuera de s'associer aux constructeurs de camions, aux fournisseurs d'énergie et aux autres parties prenantes afin de s'assurer que nous avons les meilleures ressources pour répondre à la demande de nos clients pour des solutions plus durables.
- **S'engager aux côtés de nos pairs** afin de soutenir les efforts de collaboration pour la décarbonisation du secteur du transport de fret. XPO participe à plusieurs initiatives du secteur sur la réduction des émissions de CO₂e du transport de fret et l'amélioration des mesures et de la comptabilisation de CO₂e.

Nous sommes membres de longue date du programme Objectif CO₂ en France. Il s'agit d'un programme d'engagement volontaire développé par l'ADEME, Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie, afin de réduire les émissions de carbone dans le secteur du transport. Nous avons renouvelé notre engagement en 2019 pour trois ans supplémentaires et avons défini un nouvel objectif de réduction de CO₂ de 2,6 %. Nos efforts connaissent des débuts prometteurs : au début de notre engagement pour la période 2019-2021, l'équipe de transport française de XPO a atteint trois référentiels importants dans le cadre de l'accord : une réduction de 10 % de la consommation de carburant totale, un tonnage moyen optimisé à 19T contre 15T en 2018 et une amélioration de 18 % de notre performance au niveau environnemental. Un groupe de travail transverse a établi une feuille de route pour amener XPO à son objectif de réduction de 2,6 % basé sur des améliorations en termes de performance du véhicule, du conducteur, de la charge et du carburant. Lors de notre participation à Objectif CO₂ sur la dernière décennie, nous avons réduit nos émissions de CO₂ de 12 %.

Au Royaume-Uni, nous faisons partie de LERS (Logistics Emissions Reduction Scheme, un plan de réduction des émissions de la logistique) et de FORS (Fleet Operator Recognition Scheme, un plan de reconnaissance pour les opérateurs de flotte). LERS est une initiative volontaire menée par le secteur du transport de fret visant à enregistrer, déclarer et réduire les émissions carbonées. FORS est un plan d'accréditation qui promeut des niveaux exemplaires de meilleures pratiques en sécurité, efficacité et protection de l'environnement.

En 2020, nous avons adhéré au Global Logistics Emissions Council (GLEC) pour soutenir la mission de l'organisation, partager les meilleures pratiques et développer la sensibilisation.

b. Bâtiments (source fixe)

La principale source des émissions carbone au sein de nos activités de Supply Chain en Europe vient de l'utilisation de l'électricité sur nos sites logistiques. Nous utilisons également le fioul, le diesel et le gaz naturel pour faire fonctionner nos sites. La réduction de ces émissions passe par :

- **La gestion de la consommation d'électricité et d'énergie** : Nos entrepôts surveillent régulièrement leur consommation d'électricité et d'énergie afin de mieux gérer leur consommation énergétique et leurs coûts. En France, nous allons un peu plus loin, car nous travaillons avec une société de conseil en énergie pour dans un premier temps identifier des actions en vue d'améliorer la consommation énergétique et les coûts sur chaque site et dans un second temps mettre en place un outil permettant de surveiller la consommation d'électricité de nos sites en temps réel. Un projet similaire a été lancé au Royaume-Uni en 2020 et devrait poursuivre son déploiement en 2021.
- **L'installation des éclairages LED** : En 2019, nous avons lancé une initiative majeure en Europe pour déployer des systèmes d'éclairage LED intelligents sur une surface

supplémentaire de 2 millions de mètres carrés. Les systèmes utilisent des capteurs pour s'ajuster aux niveaux de lumière naturelle et d'activité, en détectant automatiquement l'éclairage optimal pour les salariés. Nous avons déjà équipé près de 50 % de nos surfaces en Europe et nous anticipons une rénovation de 250 000 m² (environ 5 %) supplémentaires de notre espace d'ici la fin 2021. Environ 2 500 tonnes de CO₂e ont été économisées grâce au projet d'éclairage LED jusqu'à ce jour.

- **Faire le choix de l'électricité renouvelable**, lorsque c'est possible. Depuis 2019, toute l'électricité consommée par les bureaux et les entrepôts de la société en Espagne est issue d'énergies renouvelables à 100 %.
- **L'investissement dans des bâtiments plus durables lorsque cela est possible**. D'ici fin 2021, XPO prévoit de lancer un nouveau centre de distribution aux Pays-Bas, en partenariat avec [Danone](#). Conçu dès le départ dans une optique de durabilité, le site s'orientera vers une neutralité totale en matière de CO₂ dans les années à venir.

TOTAL DES ÉMISSIONS GES EN TONNES DE CO₂e PAR SCOPE – 2020

	2020			2019			Variation
	Transport Solutions	Supply Chain Europe	TOTAL	Transport Solutions	Supply Chain Europe	TOTAL	
Emissions directes (Scope 1) - Consommation de carburant par site et consommation de carburant de la flotte propre	397 231	173 046	570 277	432 165	221 586	653 751	-12,8 %
Émissions indirectes liées à l'énergie (Scope 2) - Consommation d'électricité	3 387	68 760	72 147	3 570	79 615	83 184	-13,3 %
TOTAL	400 618	241 806	642 424	435 735	301 201	736 935	-12,8 %

Nous continuons à améliorer le processus par lequel nous comptabilisons les émissions indirectes de GES (scope 3). Ainsi, nous communiquons sur un périmètre réduit pour le présent rapport. Le périmètre concerne les émissions de GES provenant de la sous-traitance de la branche Transport Solutions en Allemagne, France, Pologne, Roumanie, Slovaquie et Italie au sein de la business unit Transport Solutions de XPO. Les émissions indirectes de ce périmètre ont été calculées à partir des facteurs d'émissions fixés par l'ADEME (Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie), des poids moyens par trajet et de la distance théorique de chaque trajet. En ce qui concerne le type de véhicule utilisé, nous prenons l'hypothèse que les ratio Full-Truckload et Less-than-Truckload sont identiques à ceux de notre activité en France. Nous prenons l'hypothèse que les flottes utilisées par nos sous-traitants sont identiques à notre flotte française. Cette hypothèse est basée sur des données issues de nos agences en France en 2020, ce qui nous donne 75 % pour l'activité FTL packed (véhicule articulé) et 25 % pour l'activité TL high volume (camion remorque et véhicules articulés au ratio de 1:1). Les émissions du scope 3 en 2020 se sont élevées à 161 681 tonnes de CO₂e.

PERFORMANCE EN ÉQUIVALENT CO₂ PAR TYPE DE VÉHICULE EN GRAMME PAR TONNE-KILOMÈTRE :

ÉMISSIONS DIRECTES DES SOURCES MOBILES DE MOTEURS À COMBUSTION - 2020

	2020	2019	Variation
Diesel	65,5	65,70	-0,3 %
Gaz naturel liquéfié	70,3	47,64	48,0%

VARIATION DANS LA CONSOMMATION D'ÉLECTRICITÉ - 2020

En kWh	2020	2019	Variation
Supply Chain Europe	281 298 104	333 705 982	-16 %
Transport Solutions	20 896 272	23 851 547	-12 %
Total	302 194 376	357 557 529	-15 %

VARIATION DANS LA CONSOMMATION D'AUTRES ENERGIES - 2020

	2020	2019	Variation
Gaz naturel (m3)	7 771 925	7 827 811	-1,0%
Butane et propane (m3)*	50 095	64 970	-23,0%
Fioul et diesel (litres)	2 926 615	2 545 535	15%

f) Économie circulaire et gestion des déchets

Les opérations XPO en Europe ont produit 98 041 tonnes de déchets en 2020 (contre 94 719 tonnes en 2019), dont 91 % étaient non dangereux (contre 90,2 % en 2019). Nous avons recyclé 82 % de nos déchets (contre 82 % en 2019).

Nous nous efforçons de réduire le volume des déchets que nous envoyons à la décharge à zéro en nous assurant qu'autant de déchets que possible sont réutilisés, réparés, recyclés et/ou utilisés à des fins de valorisation énergétique. Nous collaborons avec plusieurs parties prenantes pour réduire, réutiliser, trier et recycler les déchets : clients, fournisseurs, salariés sur site et professionnels de la collecte et de la gestion des déchets. Par exemple, nous utilisons des machines d'emballage spécialisées sur certains sites qui réduisent le volume de carton utilisé pour l'expédition des commandes et augmentent les chargements. Nous formons aussi nos salariés pour qu'ils améliorent le tri sur site et collaborent avec des sociétés de gestion des déchets afin d'augmenter le volume des déchets qui ne finiront pas en décharge.

Notre expertise en matière de pratiques de l'économie circulaire se développe et nous avons constaté un nombre croissant d'initiatives en 2020, allant d'actions simples comme la réutilisation d'emballages et de palettes dans nos entrepôts à des services de reverse logistics pour les clients.

À travers l'Europe, nous prenons part à des initiatives d'économie circulaire qui ont un impact positif sur la société et l'environnement :

- Début 2019, un partenariat a été signé entre notre site basé à Satolas-et-Bonce, en France, et Envie, une entreprise locale d'insertion. Ensemble, ils trient et donnent une seconde vie aux emballages en polystyrène expansé (PSA) utilisés pour emballer les produits électroménagers sur le site. Grâce au projet, 143 m³ de polystyrène ont été transformés en plastique réutilisable, réduisant ainsi les émissions carbone de 54 % et permettant la création d'un emploi pour trois adultes en situation précaire. Le partenariat a été le lauréat 2020 du prix Création de valeur partagée à l'occasion des Trophées de l'industrie durable organisés par l'Usine Nouvelle, une revue professionnelle française.
- Nous avons adhéré au programme Opération Clean Sweep en 2019. Ce programme, qui est géré par Plastics Europe, encourage les sociétés à empêcher que la perte de granulés plastiques se déverse dans l'environnement au cours d'opérations de manutention logistique et de transport.

g) Pollution de l'air

La pollution de l'air générée par les activités commerciales de XPO est principalement due au transport routier de marchandises. Les émissions de particules et de polluants liées au transport routier de marchandises sont encadrées par les normes Euro. Ces normes établies par la réglementation de l'Union européenne fixent les limites maximales de rejets polluants pour les

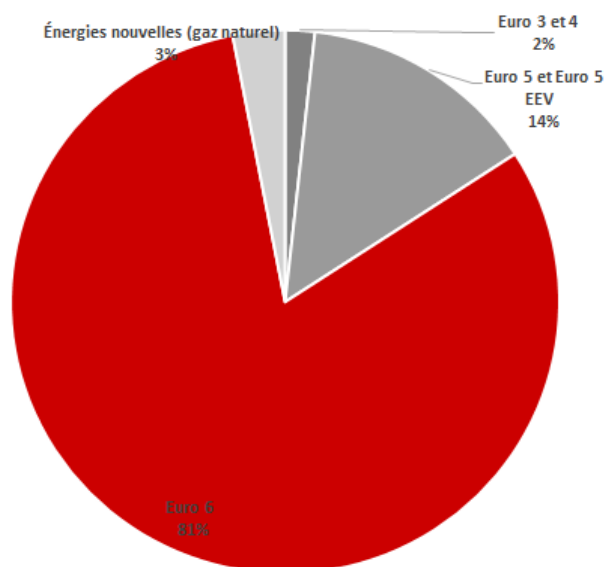
véhicules roulants neufs, ce afin de réduire la pollution atmosphérique. Depuis janvier 2014, tous les véhicules neufs commercialisés en Europe doivent répondre à la norme Euro 6.

Aux normes susmentionnées s'ajoute la norme EEV, une norme antipollution plus stricte que la norme Euro 5 sur les gaz d'échappement, ne tolérant qu'une très faible quantité d'émissions de particules et de fumée. Cette norme n'est pas obligatoire mais elle apporte une réduction supplémentaire de 30% des émissions de particules par rapport à Euro 5.

COMPOSITION DE LA FLOTTE XPO LOGISTICS EUROPE - 2020

	31 déc. 2020		31 déc. 2019	
	Nombre de véhicules motorisés	En pourcentage de la flotte	Nombre de véhicules motorisés	En pourcentage de la flotte
Euro 3 et 4	128	1,7	160	2,1
Normes Euro 5 et Euro 5 EEV	1 033	14,1	1 366	18
Euro 6	5 949	81,1	6 036	80,1
Énergies nouvelles (gaz naturel)	225	3,1	Non déclaré en 2019	
Total	7 335	100	7 562	100

NOMBRE DE VEHICULES



Conformément à la politique stricte de notre société concernant le remplacement de véhicules, nous gérons une flotte moderne. L'âge moyen des véhicules de notre flotte était de 44 mois au 31 décembre 2020, par rapport à 38 mois au 31 décembre 2019.

Afin d'apporter une réponse aux préoccupations croissantes des pouvoirs publics et de nos clients au sujet de l'impact de la pollution de l'air sur la santé publique, XPO Logistics Europe a continué d'investir dans la technologie du gaz naturel. En 2020, nous avons investi dans 80 nouveaux camions roulant au gaz naturel, dont les émissions d'oxyde d'azote sont généralement inférieures de 30 % à 70 % à celles des véhicules diesel respectant la norme Euro 6. Au 31 décembre 2020, nous avons une flotte d'environ 225 camions roulant au gaz naturel.

Les véhicules au gaz naturel comprimé représentent une très faible portion de nos activités résultant en de fortes variations tous les ans. Le tonnage de ces véhicules étant différent (3 tonnes en

moyenne) de notre parc de véhicules (~13 tonnes), leurs facteurs d'émissions sont différents. Nous travaillons à stabiliser les émissions de gaz naturel tout en renforçant notre politique d'achat de véhicules aux énergies alternatives. Pour ces raisons, les émissions de nos véhicules de gaz naturel n'incluent pas les émissions liées au gaz comprimé cette année.

En outre, nous avons élaboré de nouvelles solutions de mobilité électrique pour les derniers kilomètres de nos opérations de livraison. Nous exploitons neuf camionnettes électriques zéro émission en Europe, essentiellement pour des livraisons en centre-ville, et nous déploierons également le premier camion électrique de notre flotte, un véhicule de distribution rigide de 19 tonnes, en France au premier semestre 2021.

Certains sites logistiques sous température dirigée utilisent dans les systèmes réfrigérants des gaz susceptibles d'impacter le réchauffement climatique. Ils peuvent donner lieu à de faibles émissions fugitives. C'est pourquoi nous investissons de façon importante dans sa transition énergétique, pour répondre aux normes de 2030. L'entreprise privilégie notamment des solutions au CO₂ et à base d'ammoniac pour ses installations frigorifiques.

VARIATION DANS LA CONSOMMATION DE CARBURANT PAR LA FLOTTE XPO LOGISTICS EUROPE

	2020	2019	Variation
Diesel (l)	182 443 216	213 447 040	-15 %
Gaz naturel liquéfié (kg)	6 805 057	1 816 292	275 %

h) Biodiversité

L'impact direct des opérations de XPO sur la biodiversité est faible. L'impact sur la biodiversité est mesuré dans le cadre de l'analyse environnementale de tous les sites du Groupe certifiés ISO 14001.

Compte tenu de la localisation de nos opérations dans les zones urbaines et en périphérie des villes, ainsi que de notre modèle reposant sur la location de terrains, notre capacité à contribuer à la conservation de la flore et de la faune locales est limitée.

La société soutient néanmoins un certain nombre d'initiatives locales en faveur de la biodiversité :

- Dans le cadre de notre activité de logistique au Royaume-Uni, nous poursuivons une stratégie environnementale qui encourage le développement de l'habitat naturel, y compris le maintien de haies ou d'espaces verts autour des locaux qui favorisent la protection et le développement des espèces.
- En outre, certains sites XPO en France ont introduit des initiatives ciblées comme l'entretien des espaces verts extérieurs par des moutons à Coudray-Montceaux, Meung-sur-Loire, Beaulieu-sur-Layon et Boigny-sur-Bionne.
- Nous avons installé des ruches sur certains sites logistiques. L'équipe du site de Satolas a mis en place des ruches sur deux sites de la région lyonnaise en 2017. Tous les aspects techniques (installation, maintenance des ruches, apiculture, etc.) sont gérés par Graine d'Abeilles. Plusieurs ateliers de sensibilisation des salariés ont également été organisés.

i) Autres impacts environnementaux

Les activités de XPO Logistics Europe n'ont pas d'impact significatif sur la sécurité alimentaire, le bien-être animal ou les systèmes d'alimentation responsable. Cependant, nous soutenons les efforts pour réduire les déchets grâce à nos entrepôts à température dirigée et nos solutions de transport. Le maintien de la chaîne du froid est essentiel pour préserver les produits alimentaires et les boissons pendant le stockage et le transport. Nous contribuons à des systèmes d'alimentation responsable par le biais de services comme nos sites certifiés biologiques en France. Cinq de nos sites à température dirigée en France ont obtenu la certification agriculture biologique Ecocert en 2019. Cette certification s'applique aux étapes de production des produits biologiques, y compris la réception, le stockage, la préparation des commandes et l'expédition.

5.2.5. RESPECT DES REGLES DANS TOUTES NOS ACTIVITES

En tant qu'un des leaders mondiaux de notre secteur, nous nous devons d'avoir un niveau d'éthique élevé. Notre culture XPO renforce un comportement qui est juste, respectueux, licite et honnête. Nous attendons de toutes les personnes et de toutes les sociétés affiliées à XPO qu'elles exercent leurs activités de la même manière.

Notre Code d'éthique des affaires expose de manière exhaustive les politiques de XPO telles qu'elles s'appliquent aux administrateurs, aux salariés, aux dirigeants, aux fournisseurs et aux partenaires commerciaux. Il souligne notre engagement à être exemplaire dans nos activités et couvre la lutte contre la corruption et la concurrence déloyale, l'antitrust, la délégation de pouvoirs, la protection des données, la lutte contre la discrimination, l'intimidation, le harcèlement ou les représailles et la conformité aux lois du commerce.

Dans l'ensemble, ce Code est promu en interne par une équipe Conformité dédiée qui s'assure que chaque salarié reçoive, comprenne et respecte ce Code, et participe au programme de formation. En Europe, le Comité européen des risques réunit un ensemble de dirigeants de XPO sur une base trimestrielle afin de discuter et de surveiller les risques potentiels dans l'environnement opérationnel européen. Le comité est présidé par le directeur de la conformité et supervisé par le Président du Directoire en Europe. Ses membres comprennent généralement des responsables de fonctions commerciales et des cadres. L'objectif du Comité européen des risques est de superviser l'ensemble des expositions aux risques actuels, y compris les risques financiers, juridiques, de conformité, réglementaires, de sécurité, sanitaires, environnementaux, liés aux droits de l'Homme et à la réputation.

L'engagement des salariés est essentiel pour maintenir en tout temps des normes d'éthique solides. Nous encourageons une culture du « faire entendre sa voix » selon laquelle les salariés peuvent défendre ce qui est juste sans crainte de représailles. Nos salariés savent qu'ils peuvent communiquer leurs inquiétudes à un superviseur, un représentant des ressources humaines ou un directeur de la conformité, et qu'ils ont de nombreuses autres alternatives s'ils préfèrent une autre solution :

- la ligne d'assistance éthique (*Ethics Hotline*) : service téléphonique gratuit géré par un tiers indépendant 24h/24, 7j/7 et 365 jours par an, qui permet de faire un signalement anonyme lorsque la loi locale l'autorise ;
- www.XPO.ethicspoint.com : site internet permettant de transmettre des inquiétudes à un tiers indépendant et de faire un signalement anonyme lorsque la loi locale l'autorise ; et
- une boîte email dédiée qui est gérée par le service chargé de la Conformité de XPO.

a) Relations avec les fournisseurs et les sous-traitants

Nous n'entretenons des relations d'affaires qu'avec des tiers qui prennent le même engagement que nous : être franc, honnête et éthique dans les affaires et respecter toutes les lois et réglementations applicables. Nous avons mis en place plusieurs initiatives de diligence raisonnable concernant cet engagement ; elles peuvent varier en fonction du pays auquel elles s'appliquent et des catégories de partenaires concernés. Nous accordons une attention particulière à nos transporteurs sous-traitants et nos agences d'intérim partenaires auprès desquels nous employons certains de nos salariés. En 2020, nous avons rédigé un Code de conduite des fournisseurs en vue de communiquer de façon claire nos attentes à l'égard de nos fournisseurs et sous-traitants concernant les droits de l'homme, les conditions de travail, la santé et la sécurité, l'environnement et l'éthique des affaires. Nous sommes en train de renforcer les mesures de diligence raisonnable que nous appliquons en ce qui concerne les questions de responsabilité sociale d'entreprise lorsque nous sélectionnons et qualifions de nouveaux fournisseurs.

b) Lutte contre le trafic d'influence et la corruption

XPO ne tolère pas le trafic d'influence et la corruption sous quelque forme que ce soit, directement ou indirectement, que ce soit dans la conduite d'affaires avec une entité gouvernementale, une

entreprise commerciale ou un individu. Un salarié XPO ne peut pas autoriser, proposer ou accepter des pots-de-vin, ristournes ou des gratifications ; ceci inclut proposer ou verser des paiements à des tiers lorsqu'il existe une raison de penser qu'une partie du paiement sera proposée à quelqu'un d'autre pour un usage inapproprié.

c) Normes du travail et droits de l'Homme

Nous nous engageons pour un environnement de travail où le respect et la diversité sont valorisés et la sécurité est primordiale. Nous nous conformons à toutes les lois qui régissent l'équité et les pratiques en matière d'emploi, y compris la liberté d'association et les conventions collectives.

XPO s'engage à conduire ses activités dans le respect des droits de l'Homme et de la dignité de toutes les personnes. Nous ne tolérons aucun comportement qui contribue, encourage ou facilite le trafic des êtres humains, le travail des enfants, le travail forcé ou toute autre violation des droits de l'Homme. Nous collaborons avec nos clients et nos homologues au développement d'initiatives promouvant des conditions de travail décentes dans notre secteur, notamment pour les conducteurs de camion par le biais de l'initiative Responsible Trucking. Nous nous conformons au Modern Slavery Act du Royaume-Uni et à la Loi française sur le devoir de vigilance qui est présentée au chapitre 5.2.6 du présent rapport.

d) Protection des données

Notre Code couvre également la protection des données de l'entreprise et des informations à caractère personnel. Depuis l'entrée en vigueur du Règlement général sur la protection des données (RGPD) de l'UE en 2018, XPO a mis en œuvre des mesures de protection des données à l'échelle de l'entreprise. Ces mesures sont contrôlées par une équipe transverse de protection de la vie privée afin de maintenir notre conformité au Règlement. Une formation obligatoire a été conduite lorsque la réglementation est entrée en vigueur en 2018 et elle a été renouvelée en 2020.

e) Fraude fiscale

XPO a une tolérance zéro pour toutes les formes de fraude fiscale telles que précisées dans notre Politique de lutte contre la fraude fiscale. Aucun salarié ou partenaire de la société ne doit entreprendre ou permettre de transaction qui peut :

- rendre une société coupable de fraude fiscale ; ou
- faciliter une fraude fiscale d'un tiers.

À cette fin, nous attendons de nos salariés qu'ils :

- respectent l'ensemble des lois et conventions fiscales internationales en vigueur ;
- payent l'impôt juste dans le monde ;
- appliquent des choix fiscaux qui correspondent à la substance économique de leurs activités ; et
- aient une démarche responsable avec les autorités fiscales.

Nous nous engageons à agir de manière professionnelle, avec équité et intégrité dans l'ensemble de nos relations et activités commerciales dans les lieux où nous œuvrons, tout en appliquant des systèmes efficaces pour lutter contre la fraude fiscale. L'activité sera menée à tout moment de manière à éviter toute opportunité de fraude fiscale.

5.2.6. PLAN DE VIGILANCE

En vertu de la loi n° 2018-399 (du 27 mars 2017, la « Loi ») et du Code de commerce français (article L. 225-102-4) sur le devoir de vigilance, le Plan de vigilance s'attache à identifier les risques et à définir les mesures de vigilance raisonnables que XPO Logistics Europe (la « Société ») a mises en œuvre dans le but de prévenir les atteintes graves aux droits de l'Homme et aux libertés fondamentales, à l'hygiène, la sécurité des personnes et l'environnement, susceptibles de résulter

des opérations de la Société et de sociétés sous son contrôle direct ou indirect. Le Plan s'applique également aux activités des sous-traitants et fournisseurs avec lesquels la Société entretient une relation commerciale établie lorsque ces activités sont exécutées dans le contexte de cette relation.

XPO Logistics Europe est l'un des plus grands prestataires de solutions de supply chain à destination des entreprises les plus performantes dans le monde. La Société se compose de deux business units : Transport et Supply Chain (Logistique), diversifiées par zone géographique, verticalité et type de service.

Dans le cadre de notre activité Transport, nous proposons des services de transport de lots complets, de logistique du dernier kilomètre, d'organisation de transport, de global forwarding, de transport de lots partiels et de services de gestion événementiel. Dans le cadre de notre activité Logistique, nous proposons des solutions d'ingénierie complexes et de logistique à forte valeur ajoutée, ainsi que des services de logistique du e-commerce, de reverse logistics, de soutien en logistique amont et après-vente, d'emballage et étiquetage, de distribution et de transport.

Notre effectif compte plus de 50 000 salariés directs en Europe (conducteurs, opérateurs en entrepôts et managers / cadres). Nous disposons également de vastes chaînes d'approvisionnement liées au caractère international de nos activités, notamment le recours à des agences d'intérim et à des sous-traitants de services de transport, les entrepôts, les véhicules et les équipements.

Nous privilégions une approche collaborative qui demande de notre part (direction, conseil d'administration, salariés, fournisseurs et partenaires commerciaux) de faire preuve en permanence d'une rigueur exemplaire dans la conduite de nos opérations. Etant un des leaders de notre secteur, nous nous efforçons de donner l'exemple et d'être irréprochables dans notre démarche.

Nous nous engageons à :

- agir avec intégrité dans l'ensemble de nos relations et activités commerciales,
- traiter chacun avec dignité et respect,
- respecter toutes les politiques, lois et réglementations en vigueur, et
- tenir notre engagement à promouvoir le Code d'éthique des affaires (COBE) de XPO.

Mise en œuvre

XPO Logistics Europe a publié son premier Plan de vigilance dans son Rapport annuel 2019.

La Société a mis en place un groupe de travail transverse au niveau de l'entreprise, chargé de la mise en œuvre de la Loi. Le groupe de travail est coordonné par la fonction Responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et se compose des services suivants : Achats, Ressources humaines, Environnement, Hygiène, Sécurité (EHS), Juridique et Conformité, Service financier et Service communication. Le groupe de travail travaille en étroite collaboration avec les représentants locaux de nos filiales pour signaler tout nouveau risque et mettre en œuvre les mesures préventives et curatives prises par la Société.

En 2019, le groupe de travail a piloté le contrôle de notre procédure de vigilance au regard des exigences de la Loi, dont notamment la cartographie, l'évaluation, l'atténuation et la prévention des risques. La procédure de vigilance s'applique aux activités de Transport et de Supply chain de la Société.

XPO Logistics Europe est la société mère de la majorité des entités XPO opérant en Europe. Dans le cadre de l'élaboration de son Plan de vigilance, la Société a examiné les opérations et les risques se rapportant à ces entités juridiques. La liste complète figure dans notre Rapport annuel.

Le champ d'application du Plan de vigilance inclut également les fournisseurs de biens et de services avec lesquels la Société et ses filiales entretiennent une relation commerciale établie, c'est-à-dire une relation directe, suivie et stable. C'est le cas notamment des agences d'intérim, des sous-traitants de services de transport, des entrepôts, des véhicules et des équipements.

XPO Logistics Europe est une filiale de XPO Logistics, Inc., la société mère du groupe XPO Logistics. Le Code d'éthique des affaires (*Code of Business Ethics* ou « COBE »), intitulé « Integrity Matters » et publié sur le [site Internet](#), expose les principes adoptés par le groupe XPO Logistics en matière de droits de l'Homme et de libertés fondamentales, d'hygiène et de sécurité des personnes et d'environnement. Le COBE a été instauré en 2017 et est régulièrement mis à jour pour prendre en compte les évolutions dans l'environnement opérationnel et réglementaire de la Société.

Le présent Plan de vigilance définit les principaux risques liés aux activités de XPO Logistics en Europe et celles de ses filiales, ainsi que les mesures préventives et correctives mises en place.

La mise en œuvre du Plan et les risques traités dans celui-ci sont communiqués régulièrement à l'équipe de direction de la Société par l'intermédiaire de son Comité européen des risques. XPO Logistics a notamment communiqué son approche auprès des représentants du personnel à l'occasion du Comité du Groupe de la Société qui s'est tenu le 27 novembre 2019. Nous informerons et consulterons régulièrement les représentants du personnel dans le cadre du développement du Plan de Vigilance afin de recueillir leurs commentaires et suggestions dans un objectif d'amélioration constante notre Plan. Nous avons également l'intention d'étendre notre consultation à d'autres parties prenantes, organisations et entités externes pertinentes à cet égard.

Méthodologie

La Société a fait appel à des consultants externes pour l'aider à concevoir une méthodologie solide permettant d'identifier et de cartographier les risques liés aux droits de l'Homme, à l'hygiène, à la sécurité et à l'environnement dans le cadre de nos activités directes et indirectes et bénéficier d'un regard extérieur sur nos risques et opérations. La méthodologie s'articule autour de trois phases principales :

- l'identification des principaux risques liés à nos opérations et notre secteur d'activité au sens large, ainsi que les opérations de nos fournisseurs et sous-traitants,
- le classement des mesures déjà en place visant à atténuer ou prévenir les risques identifiés,
- l'évaluation et la cartographie des risques selon leur niveau de gravité ou probabilité d'occurrence.

Nous avons organisé des entretiens approfondis avec les représentants des filiales des pays dans lesquels nous opérons, ainsi qu'avec des individus au sein des fonctions centrales de l'entreprise. Le but de ces entretiens était d'identifier les activités et relations commerciales de la Société susceptibles d'avoir une incidence sur les droits de l'Homme, les libertés fondamentales, l'hygiène, la sécurité et l'environnement. Les personnes interrogées étaient représentatives de la diversité de nos activités.

Les entretiens menés auprès des représentants de la direction, du service juridique, des ressources humaines, du service des achats et des services opérationnels, ainsi que la réalisation d'une étude de la vulnérabilité du pays et du secteur en ce qui concerne les droits de l'Homme, l'hygiène, la sécurité et l'environnement, ont permis d'identifier un certain nombre de risques susceptibles de se produire. Nous nous sommes également appuyés sur les deux analyses de matérialité conduites en 2019 (aux États-Unis et en Europe) et nos inventaires des risques de l'entreprise aux niveaux européen et mondial.

Nous avons élaboré un cadre spécifique afin d'évaluer les risques propres à l'entreprise définissant quatre niveaux de criticité et la probabilité d'occurrence de chaque catégorie de risque (droits de l'Homme, hygiène, sécurité et environnement). Chaque risque a été évalué en fonction de la *plus forte* incidence possible sur les personnes et l'environnement ainsi que de la probabilité d'occurrence.

Notre cartographie des risques a jusqu'à présent pris en considération nos activités directes et celles de nos fournisseurs avec lesquels nous entretenons une relation commerciale établie. Nous avons déterminé les filiales et les catégories d'achats qui présentent, selon la cartographie, les risques ayant la plus forte probabilité de survenir. Les risques identifiés sont détaillés ci-dessous.

Afin de poursuivre la mise en œuvre de notre procédure de vigilance, nous avons prévu de mener de nouvelles consultations avec les principales parties prenantes, telles que nos partenaires sociaux et agences d'intérim.

Nous présentons également ci-après les mesures préventives et curatives mises en place par la Société, ainsi que les actions restant à entreprendre. La majorité des risques et des mesures ont déjà été inclus dans nos programmes existants en matière d'hygiène et de sécurité, de droits des travailleurs, de droits de l'Homme, de l'environnement et du développement durable. Nous avons identifié ces activités dans notre Plan.

Nous avons centralisé notre fonction Achats en Europe, en lui assurant le soutien des équipes Achats dans les principaux pays où nous opérons, dans un souci de cohérence dans la sélection, l'évaluation et la gestion de nos fournisseurs et sous-traitants. Nous attendons de la part de ces derniers qu'ils s'engagent à respecter le Code d'éthique des affaires (COBE) de XPO ainsi que les dispositions de nos accords contractuels, notamment la possibilité pour XPO de conduire à tout moment un audit de leurs opérations. Nous n'avons cessé d'optimiser et d'harmoniser nos procédures de vigilance ayant trait aux pratiques de nos fournisseurs et sous-traitants en matière de droits de l'Homme, d'hygiène, de sécurité et d'environnement, en accordant une attention particulière aux risques identifiés dans le Plan.

Notre Plan de vigilance est un document vivant. Nous nous efforçons en permanence de renforcer les contrôles que nous avons mis en place dans le but d'atténuer et de prévenir les risques identifiés dans le cadre de la cartographie des risques.

Risques identifiés : mesures d'évaluation et de contrôle

Droits de l'Homme

En tant qu'entreprise, nous nous engageons à conduire nos activités dans le strict respect des droits de l'Homme et de la dignité de toutes les personnes. Nous ne tolérons aucun comportement qui contribue, encourage ou facilite le trafic des êtres humains, le travail des enfants, le travail forcé et les autres violations des droits de l'Homme. Nous nous engageons également pour un environnement de travail où le respect et la diversité sont valorisés et la sécurité est primordiale. Par ailleurs, nous nous conformons à toutes les lois qui régissent l'équité et les pratiques en matière d'emploi.

Nous avons identifié les risques suivants qui sont susceptibles de porter atteinte, de manière significative, aux droits de l'Homme et aux libertés fondamentales :

- Les risques de non-respect du droit à des conditions de travail équitables, notamment les pratiques de travail illégales ou non-documentés, les atteintes à la liberté d'association ou au droit à un logement décent pour les personnes vulnérables recrutées par des agences d'intérim et des prestataires de service, ainsi que des durées de travail excessives pour le personnel de XPO et ses fournisseurs. Les travailleurs vulnérables désignent ceux dont la situation d'emploi présente des risques, ou qui n'ont pas la capacité ou les moyens de se protéger. Il s'agit notamment des migrants et de la main-d'œuvre étrangère, des jeunes mères et des femmes enceintes, ainsi que des personnes en situation de handicap.
- Les risques de discrimination ou de harcèlement à l'encontre de personnes traitées défavorablement sur le fondement, notamment, de leur sexe, race, religion, genre, origine, handicap physique ou mental.
- Les risques d'esclavage moderne et de trafic d'êtres humains chez nos fournisseurs, en particulier dans le secteur du textile (vêtements de travail par exemple) ou du transport transfrontalier (comme les passagers clandestins et/ou le trafic de personnes).

Nous nous efforçons de gérer et prévenir ces risques en nous appuyant sur la mise en œuvre et la diffusion de notre Code d'éthique des affaires (COBE) qui s'applique à l'ensemble de nos salariés, cadres, sous-traitants et fournisseurs. Ce Code expose les normes éthiques d'affaires de la Société. En complément du COBE, la Société a mis en place un certain nombre de politiques pour garantir le respect des droits de l'homme, à l'image de sa politique de lutte contre la discrimination, le

harcèlement et les représailles et de la politique environnementale. La Société fournit également des programmes de formation à distance (via XPO University) et en présentiel, tels que la formation obligatoire au Code d'éthique des affaires et des formations spécifiques aux conducteurs traversant les frontières. Le COBE est remis à tous les salariés et chaque salarié reconnaît l'avoir reçu. L'équipe en charge de la conformité et le directeur de la conformité chez XPO Logistics veillent à la bonne application du Code, à sa diffusion et à la sensibilisation et la formation de tous.

Nos fournisseurs et sous-traitants doivent s'engager à respecter le Code d'éthique des affaires de XPO. Ils doivent également adhérer formellement à nos conditions générales, notamment à l'éventualité d'un audit de leurs opérations par XPO Logistics Europe. Nous avons mis en place un système continu de contrôles sur nos sites dans le but, notamment, de repérer les éventuels non conformités et de les corriger.

Au Royaume-Uni plus particulièrement, nous avons intégré des exigences relatives à l'esclavage moderne dans nos conditions générales et exigeons de nos fournisseurs qu'ils démontrent qu'ils respectent le Modern Slavery Act. Nous ne nous engageons pas dans une coopération avec des sociétés qui ne respectent pas ces principes. Nous nous sommes par exemple rapprochés d'un certain nombre de nos fournisseurs réalisant des vêtements de travail, afin de mieux comprendre leurs politiques et processus relatifs à la responsabilité sociale dans le domaine de la fabrication.

Nous suivons de près le temps de travail de nos chauffeurs et de nos salariés en ayant recours à un chronotachygraphe embarqué et à des pointeuses sur site.

Nous assurons le suivi de nos performances dans ce domaine par l'intermédiaire d'indicateurs, tels que le pourcentage de salariés ayant suivi les programmes de formation pertinents (Code d'éthique des affaires, Respect sur le lieu de travail et Esclavage moderne par exemple) et le pourcentage de salariés couverts par une convention collective ou assimilée. À ce jour, les deux-tiers de nos effectifs au Royaume-Uni et les quatre-cinquièmes en France ont reçu une formation au COBE et presque tous nos employés au Royaume-Uni ont suivi la formation Respect au travail. Les deux-tiers de nos employés en Europe sont couverts par une convention collective ou assimilée. Pour de plus amples informations, nous vous invitons à consulter les chapitres 5.2.2, 5.2.3, 5.2.4 du Rapport financier annuel 2020.

Hygiène et sécurité

La sécurité est notre priorité absolue. Notre souhait est de garantir des conditions de sécurité optimales sur le lieu de travail. Toutes les tâches doivent être réalisées conformément à la réglementation en matière d'hygiène et de sécurité et aux politiques de l'entreprise.

Nos activités quotidiennes présentent un certain nombre de risques susceptibles d'avoir une incidence significative sur l'hygiène et la sécurité des personnes, notamment :

- les accidents du travail, notamment les incidents liés aux manutentions manuelles et à l'exposition à des substances et produits dangereux ;
- les accidents de la route, aussi bien ceux dont nous sommes responsables que ceux découlant de la négligence d'un tiers, entraînant des blessures graves, voire mortelles ;
- l'impact des nouvelles technologies et innovations sur la santé mentale et le bien-être de nos salariés, et
- les incidents de sécurité impliquant des conducteurs transitant via des ports internationaux et/ou transportant des marchandises de grande valeur.

Nous nous efforçons de gérer et prévenir ces risques par la généralisation de notre plan de sécurité Road To Zero, introduit initialement au Royaume-Uni en 2016. Notre objectif est d'atteindre zéro accident du travail et d'assurer le bien-être mental de tous les collègues, notamment les salariés et

sous-traitants de XPO, sur leur lieu de travail. Le plan encourage une culture de la sécurité avant tout par :

- des politiques et procédures solides dans le domaine de l'hygiène et de la sécurité, à l'image de la politique EHS centrale et des politiques de soutien, notamment celles relatives aux équipements de protection individuels, au stockage et à la manutention des produits dangereux.
- une formation sur la sécurité et la prévention des accidents qui respecte la réglementation ou va au-delà de celle-ci, telle que la formation sur la bonne conduite et la formation sur les manutentions manuelles. Nos conducteurs sont tenus de suivre une formation de conduite lorsqu'ils rejoignent XPO, puis au bout de six mois, et ensuite tous les 18 mois; et
- le recours à des technologies visant à optimiser la sécurité et la réduction du travail physique, à l'image des systèmes de pointe et automatisés, tels que la mise sous film plastique automatisée des palettes, la télématique et les caméras embarquées.

Les questions d'hygiène et de sécurité sont pilotées par le responsable européen de l'environnement, de l'hygiène et de la sécurité (EHS) avec l'appui des directeurs EHS nationaux et au niveau des business units ainsi que des directeurs EHS régionaux et sur site. Notre objectif est d'améliorer de 15% notre performance en matière de sécurité.

Chaque incident fait l'objet d'un examen minutieux et est suivi des mesures correctives nécessaires le cas échéant. Le responsable hygiène et sécurité assure un suivi hebdomadaire des performances en matière de sécurité au niveau européen et met en place des mesures visant à améliorer sans cesse les résultats. En 2020, une nouvelle procédure de remontée d'informations a été introduite pour que tous les incidents graves soient transmis aux cadres dirigeants en Europe de manière cohérente et dans les meilleurs délais. L'objectif est de s'assurer que les équipes locales disposent de tout le soutien dont elles ont besoin pour gérer efficacement les incidents.

Nous suivons nos résultats dans ce domaine par le biais des indicateurs suivants : taux de fréquence, taux de gravité et « crash rate ». En 2020, nous avons réussi à faire baisser le taux de fréquence de 9% grâce aux mesures mises en œuvre dans le cadre du plan Road to Zero. Pour de plus amples informations sur nos performances en 2020, nous vous invitons à consulter le chapitre 5.2.3 de notre Rapport financier annuel 2020.

Environnement

Nous sommes convaincus que des pratiques commerciales durables ayant pour effet de minimiser les effets négatifs potentiels de notre activité sur l'environnement sont indispensables. XPO exerce ses activités dans le strict respect de la législation environnementale en vigueur.

Nous avons identifié les risques environnementaux suivants, communs à tous les prestataires de solutions de supply chain :

- accidents dans le cadre du stockage et du transport de substances et produits dangereux, et
- émissions directes de gaz à effet de serre découlant de notre flotte de véhicules et des activités d'entreposage.

Nous nous efforçons de gérer et prévenir ces risques en nous appuyant sur un système de politiques et processus d'entreprise propres à notre activité.

Les deux tiers de nos sites sont certifiés ISO 14001 et nous demandons à l'ensemble de nos sites de se conformer à cette norme. Nos objectifs sont de continuer à réduire notre consommation énergétique et nos émissions de gaz à effet de serre (GHG), ainsi que d'améliorer l'efficacité avec laquelle nous utilisons nos ressources. La Société veille notamment à l'étiquetage, au stockage, à la manutention, au transport, à l'utilisation et à l'élimination de manière appropriée des produits dangereux, déchets ou polluants.

Les questions environnementales sont sous la supervision de la fonction Environnement, Hygiène et Sécurité (EHS) au niveau européen, avec l'appui des Directeurs EHS nationaux et au niveau des business units, ainsi que des Responsables EHS régionaux et sur site. Nous travaillons également avec des organisations externes telles que les agences d'environnement nationales, régionales et locales, à l'instar de l'ADEME en France.

Pour atteindre nos objectifs, XPO Logistics Europe se concentre sur la prévention des risques environnementaux, afin d'éviter les incidents environnementaux au sein de nos installations et sur la route. Nous avons mis en place une méthodologie rigoureuse : suivi de la conformité des sites avec les réglementations en vigueur afin de prévenir les situations d'urgence, élaboration de scénarios d'incidents et tests réguliers en situation réelle. Ces scénarios sont construits en tenant compte des spécificités des bâtiments et des marchandises stockées ainsi que de l'existence de tiers pouvant être impactés par les activités de l'entreprise. Dans le cadre de nos opérations, nous mettons l'accent sur l'optimisation de la planification des itinéraires et des chargements, investissons dans des mesures visant à améliorer l'efficacité en matière d'énergie et de carburant et réduisons le volume de déchets envoyés en décharge. Nous exploitons une flotte moderne, peu consommatrice de carburant et investissons dans des véhicules à énergies alternatives et des solutions multimodales. En 2020, nous avons également investi dans plus de 20 000 heures de formation du personnel dans le domaine de l'environnement.

Nous suivons nos performances dans ce domaine par le biais d'un ensemble d'indicateurs, notamment les émissions de gaz à effet de serre, la consommation énergétique et la consommation d'électricité. En 2020, nos opérations directes ont été responsables de l'émission de 736 935 tonnes de CO₂e (scope 1 et 2) dans l'atmosphère. Cette performance est en légère hausse (1,3%) par rapport à 2019 mais est moins élevée que la croissance de notre activité (2,9%). Nous avons également augmenté notre taux de recyclage à 82%. Par ailleurs, 98% de notre flotte répond aux normes Euro 5 / 6 et nous avons investi dans 100 nouveaux camions roulant au gaz naturel.

Pour de plus amples informations au sujet de nos performances, nous vous invitons à consulter le chapitre 5.2.4 du Rapport financier annuel 2020.

Protection des données

XPO Logistics Europe recueille et conserve des informations confidentielles, de la propriété intellectuelle et des données à caractère personnel dans le cadre de ses activités. Ces données sont collectées auprès des salariés, clients, fournisseurs et tiers. Une gestion appropriée des données est une composante essentielle du lien de confiance que nous tissons avec les différents acteurs avec lesquels nous entretenons une relation commerciale. La Société s'engage à respecter la législation en vigueur relative à la confidentialité et à la protection des données à caractère personnel, quel que soit le lieu d'exercice de ses activités.

Nous avons discerné deux domaines de risques susceptibles de porter atteinte de manière significative à la confidentialité et à la protection des données :

- perte des données des salariés et/ou clients, et
- traitement illicite de données, y compris les risques de piratage et les attaques de cybersécurité.

Notre démarche de gestion de la confidentialité et de la protection des données s'appuie sur la politique de protection des données de la Société, la politique européenne en matière de conservation des données, ainsi que le Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD). La confidentialité des données est gérée par l'équipe européenne en charge de la confidentialité, comprenant le service juridique et conformité, des experts en sécurité informatique et ressources humaines qui traitent cet aspect essentiel en collaboration avec des coordinateurs au niveau national. L'équipe en charge de la confidentialité élabore les politiques, les procédures et les définitions et organise la communication et la formation de nos salariés aux enjeux du RGPD. La formation au RGPD a été conduite lorsque la réglementation est entrée en vigueur en 2019 et elle est renouvelée régulièrement. Le périmètre d'intervention de l'équipe inclut également la cartographie des données,

la supervision de toutes les activités pertinentes et la réalisation d'audits et d'exercices d'entraînement visant à garantir la conformité.

Nous demandons également à nos fournisseurs et sous-traitants de se conformer à toutes les réglementations applicables à cet égard et de contrôler régulièrement leur conformité. Cela se fait par le biais de clauses contractuelles et de questionnaires de sécurité informatique.

Nous assurons le suivi de nos performances dans ce domaine par une veille et un contrôle strict de nos procédures de gestion des données à caractère personnel, en consignnant tout incident relatif à la sécurité des données, que celui-ci implique des données à caractère personnel ou non. Pour ce faire, nous sommes régulièrement en relation avec nos coordinateurs au niveau national pour appréhender les différences et problèmes propres à un pays, et en consignnant les demandes d'accès des personnes concernées et l'exercice de leurs droits au titre du RGPD.

Mécanisme d'alerte et supervision

L'élaboration et la mise en application du Plan de vigilance, les activités et les risques identifiés ou la cartographie des risques sont pilotés par notre Comité européen des risques. Le Conseil européen sur le risque se réunit chaque trimestre et se compose de membres de la direction de XPO Logistics Europe. Le Conseil européen des risques travaille en lien étroit avec les responsables des sites, les responsables pays ainsi que les fonctions centrales, telles que les Ressources humaines, le Juridique, les Achats, la Finance. La mise en œuvre du Plan repose sur des politiques, processus et indicateurs clés de performance propres à la fonction.

La Société a mis en place différents canaux permettant aux salariés, sous-traitants et fournisseurs de faire remonter toute infraction, réelle ou présumée, aux droits de l'Homme, à l'hygiène, la sécurité et l'environnement. Les infractions peuvent être signalées en premier lieu aux superviseurs, au représentant local des ressources humaines ou au bureau de conformité. Des plaintes peuvent également être effectuées par le biais du système d'alerte de XPO.

Le système d'alerte (EthicsPoint) est exploité par un tiers indépendant et les réclamations peuvent être déposées de manière anonyme. Chaque alerte est transmise à un membre approprié de la Direction, des Ressources humaines ou du bureau de conformité pour un examen sans délai. XPO évalue soigneusement chaque alerte pour déterminer si une enquête ou une action supplémentaire est nécessaire. Les employés sont tenus de coopérer pleinement aux enquêtes de l'entreprise. La Société met tout en œuvre pour préserver la confidentialité de chaque rapport, qu'il soit ou non fait de manière anonyme. Des circonstances peuvent empêcher la Société de partager les mesures qu'elle a prises en réponse à une alerte.

- EthicsPoint peut être contacté en ligne sur www.XPO.ethicspoint.com. La « Ethics Hotline » est disponible 24h/24, 7j/7.
- EthicsPoint peut également être contacté par téléphone, en utilisant les numéros de téléphone gratuits répertoriés dans le COBE.

La Société dispose également d'un système de reporting interne géré par l'équipe de conformité ComplianceOffice@xpo.com où des sujets de préoccupation concernant les droits de l'homme, la santé et la sécurité, l'environnement ou d'autres problèmes éthiques, juridiques ou réglementaires peuvent être signalés.

5.2.7 METHODE DE PRESENTATION DE RAPPORTS – NOTE METHODOLOGIQUE

La déclaration de performance non financière de XPO Logistics Europe suit la transposition dans le droit français de la Directive européenne 2014/95/UE concernant la publication d'informations non financières et d'informations relatives à la diversité par certaines grandes entreprises et certains groupes. Les éléments visés par l'Article R.225-105 du Code de commerce français sont inclus dans

le rapport de gestion : les éléments constituant le modèle d'entreprise de la société sont synthétisés dans une infographie qui se trouve au chapitre 5.2.1. du présent rapport et décrits en détail aux Chapitres 1 et 2 ; les principaux risques non financiers sont décrits au chapitre 5.2.1 au travers de quatre priorités RSE (« Talents et culture », « Santé et sécurité », « Développement durable environnemental » et « Respect des règles dans toutes nos activités »), et les politiques et résultats dans les paragraphes suivants. La méthode d'identification des principaux risques et problèmes en matière de RSE est présentée ci-après. L'entreprise a mis en place un protocole de publication d'informations RSE détaillé qui est actualisé chaque année et diffusé à toutes les parties concernées par la rédaction des rapports RSE.

Les indicateurs présentés dans la déclaration de performance extra-financière ont été sélectionnés par la direction XPO Logistics Europe sur la base de la pertinence et de l'importance des informations au regard de nos activités, à savoir le transport (Transport Solutions) et la logistique (Supply Chain Europe). Chaque indicateur est défini en détail et transmis à l'ensemble des entités de la société. En 2016, une mise à jour des indicateurs environnementaux a été réalisée suite à plusieurs groupes de travail réunissant les équipes Transport et Supply Chain. En 2017, une mise à jour mineure du référentiel de reporting s'est traduite par l'intégration de plusieurs questions additionnelles qualitatives sur les aspects sociaux et environnementaux.

En 2018, une analyse de matérialité RSE a été menée au niveau mondial. L'étude de matérialité RSE mondiale a été conduite par un cabinet de conseil indépendant et repose sur un examen exhaustif des questions environnementales, économiques et de gouvernance les plus pertinentes pour XPO et ses parties prenantes. Des entretiens ont été réalisés avec les membres de l'équipe de direction et avec des experts internes en la matière. Des documents représentant les points de vue de parties prenantes externes ont également été intégrés à l'analyse.

Périmètre

Le périmètre cible de calcul des indicateurs comprend l'ensemble des entités de l'entreprise qui sont consolidées dans les comptes consolidés du groupe XPO Logistics Europe, soit la société XPO Logistics Europe et l'ensemble de ses filiales au sens de l'article L.233-1 du Code du commerce et des sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L233-3 du Code du commerce.

Ce rapport non financier couvre nos opérations européennes pour l'année calendaire clôturée le 31 décembre 2020. Il contient des données sur les sociétés et filiales détenues à 100 %, y compris les joint-ventures, sur lesquelles XPO Logistics Europe exerce un contrôle opérationnel, sauf indication particulière. Le rapport exclut les données sur les sociétés Jacobson qui représentent une part relativement réduite du chiffre d'affaires consolidé annuel de XPO Logistics Europe (10 %). XPO Logistics est une société internationale qui opère par région. Les sociétés Jacobson sont situées et opèrent principalement en Amérique du Nord, et sont donc soumises au contrôle opérationnel des opérations de XPO Logistics en Amérique du Nord. Les données relatives à la performance sociale, environnementale et en matière de sécurité des sociétés Jacobson sont consolidées et communiquées dans le rapport mondial sur le Développement durable de XPO Logistics qui est publié chaque année.

De manière générale, les données collectées couvrent la période du 1er janvier au 31 décembre de l'exercice 2020.

Selon les indicateurs, les données correspondent à une consolidation annuelle des données du 1er janvier au 31 décembre 2020 ou à la donnée mesurée au 31 décembre 2020.

Sur les aspects sociaux et environnementaux, les données de l'ensemble des entités opérationnelles ont été collectées en utilisant un logiciel de reporting spécifique et transmises aux directions EHS des différentes activités ou à la Direction des Ressources Humaines, après avoir fait l'objet d'une consolidation pays préalable.

Lorsque cela est possible et pertinent, des comparaisons sont faites entre les indicateurs de 2019 et 2020. Cependant, une grande part des variations observées peut être expliquée par les changements

de périmètre de mesure. En effet, au cours d'une année, des sites sont fermés ou créés, et leurs consommations ne se compensent pas toujours, en raison de la diversité des activités. Dans l'activité Supply Chain notamment, les sites sous température dirigée consomment plus d'énergie que les entrepôts à température ambiante.

L'activité RSE couvre l'ensemble des activités du périmètre européen et est assurée par responsable européen de la RSE de notre société, placé sous la responsabilité du Directeur de l'environnement, la santé et la sécurité pour l'Europe. Son rôle est de piloter la démarche RSE européenne en concertation avec l'ensemble des parties prenantes internes et externes ayant des attentes ou un impact sur la performance sociétale de l'entreprise. Elle assure également un rôle de promotion de la démarche en interne et en externe, de benchmark des bonnes pratiques et de veille réglementaire.

Les sujets liés à la lutte contre la précarité alimentaire, respect du bien-être animal et une alimentation responsable, équitable et durable ne sont pas développés dans ce rapport car non matériels.

RAPPORT DE GESTION SUR LES COMPTES CLOS AU 31 DECEMBRE 2020

ANNEXES

- A.1 Rapport sur le gouvernement d'entreprise
- A.2 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées
- A.3 Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion

ANNEXES

ANNEXE 1 – Rapport sur le gouvernement d’entreprise

- Partie I.** Gouvernance (y compris la liste des mandats)
- Partie II.** Caractéristiques et modalités essentielles des conventions et engagements entre la Société et son actionnaire majoritaire ou ses dirigeants
- Partie III.** Information sur les conventions intervenues entre une société contrôlée par la Société et un dirigeant de la Société
- Partie IV.** Procédure d’évaluation des conventions courantes conclues à des conditions normales
- Partie V.** Description des modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l’Assemblée Générale
- Partie VI.** Tableau des délégations
- Partie VII.** Eléments susceptibles d’avoir une incidence en cas d’offre publique
- Partie VIII.** Rémunération des mandataires sociaux
- Partie IX.** Code de gouvernement d’entreprise
- Partie X.** Observations du Conseil de Surveillance

Le présent rapport sur le gouvernement d'entreprise est établi en application de l'article L. 225-68 du Code de commerce et sous la responsabilité du Conseil de Surveillance.

Il a été préparé avec le soutien de contributions de plusieurs Directions, notamment des Directions financière, juridique et de l'Audit interne du groupe XPO Logistics (le "**Groupe**"). Ces diligences ont fait l'objet d'une synthèse présentée le 26 mars 2021 à la Commission d'Audit de la Société. Ce rapport a été approuvé par le Conseil de Surveillance à l'occasion de sa séance du 29 mars 2021.

PARTIE I : GOUVERNANCE

La Société a adopté en mars 1998 la forme duale à Directoire et Conseil de Surveillance. Cette structure permet de dissocier les pouvoirs de contrôle et de gestion, au bénéfice de toutes les parties prenantes.

Les statuts de la Société sont disponibles sur le site internet de la Société (<https://europe.xpo.com/fr>).

COMPOSITION ET CONDITIONS DE PREPARATION ET ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL DE SURVEILLANCE ET DES COMITES SPECIALISES

a) Conseil de Surveillance

- **Règlement intérieur**

Le fonctionnement interne du Conseil de Surveillance et notamment l'organisation de l'information des membres du Conseil de Surveillance ainsi que ses relations avec le Directoire sont régies par un règlement intérieur qui a été adopté lors de la réunion du Conseil de Surveillance du 30 mai 2007. Il a été actualisé pour la dernière fois lors de la réunion du Conseil de Surveillance du 5 mai 2017 afin de tenir compte notamment des modifications apportées au Code AFEP-MEDEF.

Le présent rapport mentionne les caractéristiques principales de ce règlement intérieur.

- **Composition du Conseil de Surveillance**

Les membres du Conseil de Surveillance sont nommés pour une durée de quatre (4) années expirant à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale des actionnaires ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire le mandat.

Au 31 Décembre 2020, le Conseil de Surveillance était composé de huit (8) membres.

Le Conseil de Surveillance est renouvelable par moitié tous les deux (2) ans, les premiers membres sortant étant désignés par tirage au sort.

Mandats et fonctions exercés par les membres du Conseil de Surveillance

Les informations relatives à l'âge et la nationalité des membres du Conseil de Surveillance en fonction au 31 Décembre 2020, leur qualité d'indépendant et/ou de membre de la Commission d'Audit, la date d'expiration de leurs mandats exercés au sein de la Société ainsi que les fonctions et mandats exercés dans d'autres sociétés (cotées ou non cotées) et le nombre d'actions détenues par chacun des membres du Conseil de Surveillance figurent dans les tableaux ci-dessous.

Conformément aux dispositions de l'article 6 III des statuts de la Société et aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, il est rappelé que chaque membre du Conseil de Surveillance, à l'exception du membre du Conseil de Surveillance représentant les salariés (désigné conformément aux modalités prévues à l'article 18.3 des statuts de la Société), doit être propriétaire de 100 actions au moins.

Présentation synthétique du Conseil de Surveillance

	Informations personnelles				Expérience	Position au sein du Conseil				
	Age	H / F	Nationalité	Nombre d'actions		Nombre de mandats dans une société cotée[1]	Indépendance	Date initiale de nomination	Échéance du mandat en cours	Ancien neté au Conseil
M. Brad JACOBS Président du Conseil de Surveillance Membre du Conseil de Surveillance	64	H	Américaine	100		Non	08/06/2015 Cooptation 18/11/2015 Ratification	Assemblée Générale appelée en 2022 à approuver les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2021	6 ans	Non
Mme Gena ASHE Vice –Président du Conseil de Surveillance Membre du Conseil de Surveillance	59	F	Américaine	100		Non	21/02/2017 Cooptation 29/06/2017 Ratification	Assemblée Générale appelée en 2024 à approuver les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2023	4 ans	Non
Mme Clare CHATFIELD Membre du Conseil de Surveillance	63	F	Française Brésilienne Britannique	100	1	Oui	24/05/2012	Assemblée Générale appelée en 2024 à approuver les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2023	9 ans	Oui
M. Henri LACHMANN Membre du Conseil de Surveillance	82	H	Française	100	1	Oui	28/05/1998	Assemblée Générale appelée en 2022 à approuver les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2021	23 ans	Non
M. François-Marie VALENTIN Membre du Conseil de Surveillance	77	H	Française	100	-	Oui	09/03/1998	Assemblée Générale appelée en 2022 à approuver les comptes de	23 ans	Non
M. Gilles YAKICH Membre du Conseil de Surveillance représentant les salariés	53	H	Française	0	-	Non	13/06/2018	Assemblée Générale appelée en 2021 à approuver les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2020	3 ans	Non
XPO Logistics, Inc., représentée par Mme Josephine BERISHA Membre du Conseil de Surveillance	43	F	Américaine	100	-	Non	08/06/2015 Cooptation 18/11/2015 Ratification	Assemblée Générale appelée en 2024 à approuver les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2023	6 ans	Non
M. David WYSHNER Membre du Conseil de Surveillance	53	H	Américaine	100	-	Non	09/04/2020 Cooptation 28/05/2020 Ratification	Assemblée Générale appelée en 2022 à approuver les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2021	1 an	Oui

[1] Nombre de mandats (hors XPO) exercés dans des sociétés cotées y compris étrangères, conformément aux articles 19.2 et 19.4 du Code AFEP-MEDEF

Fonction principale	Date de première nomination	Date d'expiration du mandat	Nombre d'actions détenues au sein de la Société	Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe	Principales activités en dehors de la Société	Autres mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe	Mandats ayant expirés au cours des cinq dernières années
Monsieur Brad JACOBS (64 ans, de nationalité américaine)							
Président du Conseil de Surveillance	08/06/2015	Assemblée générale annuelle appelée en 2022 à approuver les comptes clos au 31 décembre 2021	100	Président Directeur Général XPO Logistics, Inc.	Aucun	Aucun	Aucun
Membre du Conseil de Surveillance	08/06/2015 Cooptation 18/11/2015 Ratification						
Madame Gena ASHE (59 ans, de nationalité américaine)							
Vice-Président du Conseil de Surveillance	21/02/2017	Assemblée générale appelée en 2024 à approuver les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2023	100	Membre du Board XPO Logistics, Inc.	Aucun	Directrice Juridique et Secrétaire Général Anterix Inc. Membre du Board American Landscaping Partners, LLC (depuis janvier 2021) Membre du Board Executive Leadership Council (depuis février 2021)	Executive Vice-President BrightView Landscapes, LLC (Mandat expiré en juin 2016) Senior Vice-President Adtalem Global Education Inc. (Mandat expiré en février 2018)
Membre du Conseil de Surveillance	21/02/2017 Cooptation 29/06/2017 Ratification						
Madame Clare CHATFIELD (63 ans, de nationalité française, brésilienne et Britannique)							
Membre du Conseil de Surveillance	24/05/2012	Assemblée générale appelée en 2024 à approuver les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2023	100	Aucun	Aucun	Co-gérant LEK CONSULTING Membre du Conseil d'Administration et membre du Comité de Rémunération Groupe Savencia Membre du Conseil d'Administration et membre du Comité d'Audit Groupe Daher Membre du Conseil d'Administration Groupe Antalis (fin du mandat en octobre 2020)	Aucun
Membre de la Commission d'Audit	30/07/2015 (et présidente depuis le 1er août 2016 ; son mandat ayant été renouvelé le 28 février 2020)	24/05/2022					
Monsieur Henri LACHMANN (82 ans, de nationalité française)							

Membre du Conseil de Surveillance	28/05/1998	Assemblée générale annuelle appelée en 2022 à approuver les comptes clos au 31 décembre 2021	100	Aucun	Aucun	Membre du Conseil d'Administration Carmat Censeur Fimalac Fondateur Pacte PME Administrateur et Vice-Président du Conseil d'Administration Fondation Hôpital Saint Joseph	Président du Conseil d'Administration Hôpital Marie Lannelongue (fin du mandat au 31 décembre. 2019) Président Institut Télémaque (fin du mandat au 31 décembre 2019) Membre du Conseil d'Administration
Monsieur François-Marie VALENTIN (77 ans, de nationalité française)							
Membre du Conseil de Surveillance	09/03/1998	Assemblée générale annuelle appelée en 2022 à approuver les comptes clos au 31 décembre 2021	100	Aucun	Aucun	Aucun	Aucun
Monsieur Gilles YAKICH (53 ans, de nationalité française)							
Membre du Conseil de Surveillance Représentant des salariés	13/06/2018	Assemblée générale annuelle appelée en 2021 à approuver les comptes clos au 31 décembre 2020	Aucun	Aucun	Responsable du personnel XPO Supply Chain Toulouse France	Aucun	Aucun
XPO Logistics, Inc. représentée par Madame Joséphine BERISHA (43 ans, de nationalité américaine)							
Membre du Conseil de Surveillance	08/06/2015 Cooptation 18/11/2015 Ratification	Assemblée générale appelée en 2024 à approuver les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2023	100	(Joséphine BERISHA) Directrice Ressources Humaines XPO Logistics, Inc.	Aucun	Aucun	(Joséphine BERISHA) Senior Vice President, Rémunération et avantages sociaux XPO Logistics, Inc. (Joséphine BERISHA) Directeur Général.
Monsieur David WYSHNER (53 ans, de nationalité américaine)							
Membre du Conseil de Surveillance	09/04/2020 Cooptation 28/05/2020 Ratification	Assemblée générale appelée en 2022 à approuver les comptes clos au 31 décembre 2021	100	Aucun	Directeur Financier XPO Logistics, Inc. (à partir du 2 mars 2020)	Aucun	Executive Vice President Wyndham Hotels & Resorts, Inc (fin du mandat en décembre 2019)
Membre de la Commission d'Audit	09/04/2020 Cooptation 28/05/2020 Ratification	24 mai 2022					

Profil, expérience et expertises des membres du Conseil de Surveillance

Les biographies des membres du Conseil de Surveillance sont disponibles sur le site internet de la Société (<https://europe.xpo.com/fr/investors/>).

Indépendance des membres du Conseil de Surveillance

Toutes les dispositions sont prises afin que le Conseil de Surveillance comprenne en son sein des membres indépendants propres à assurer aux actionnaires et au marché que ses missions sont accomplies avec l'indépendance et l'objectivité nécessaires afin de prévenir ainsi les risques de conflit d'intérêts avec la Société et sa direction. En tant que société contrôlée au sens de l'article L.233-3-I du Code de commerce, le Conseil de Surveillance doit, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, être composé d'au moins un tiers de membres indépendants. La Société respecte cette recommandation dans la mesure où la proportion de membres indépendants était de 42,86% durant tout l'exercice 2020 (sans comptabiliser le membre représentant les salariés).

D'une manière générale, un membre du Conseil de Surveillance est considéré comme indépendant dès lors qu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, son Groupe ou sa direction qui pourrait compromettre l'exercice de sa liberté de jugement. Ainsi par membre indépendant, il faut entendre tout mandataire social non exécutif de la Société ou de son Groupe dépourvu de liens d'intérêt particulier (actionnaire significatif, salarié, autre) avec ceux-ci.

Pour qu'un membre du Conseil de Surveillance puisse être qualifié d'indépendant au sens de l'article 1.4 du règlement intérieur du Conseil de Surveillance, il doit respecter les critères suivants :

- ne pas être ou ne pas avoir été au cours des cinq (5) années précédentes : (i) salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société, ou (ii) salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur / membre du Conseil de Surveillance d'une société que la Société consolide, ou (iii) salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur / membre du Conseil de Surveillance de la société mère de la Société ou d'une société consolidée par cette société mère ;
- ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur / de membre du Conseil de Surveillance 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 (5) ans) détient un mandat d'administrateur / de membre du Conseil de Surveillance ;
- ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires ou encore banquier de financement (i) significatif de la Société ou du Groupe, ou (ii) pour lequel la Société ou le Groupe représente une part significative de l'activité ; étant précisé que l'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue par la Société ou le Groupe est débattue par le Conseil et les critères quantitatifs et qualitatifs ayant conduit à cette appréciation (continuité, dépendance économique, exclusivité, etc.) explicités dans le rapport annuel ;
- ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social de la Société ou de son Groupe;
- ne pas avoir été Commissaire aux comptes de la Société au cours des cinq (5) années précédentes ;
- ne pas être membre du Conseil de la Société depuis plus de douze (12) ans. La perte de la qualité de membre du Conseil indépendant intervient à la date des douze (12) ans.

Le dirigeant mandataire social non exécutif ne peut être considéré comme indépendant s'il perçoit une rémunération variable en numéraire ou des titres ou toute rémunération liée à la performance de la Société ou du Groupe.

Des membres du Conseil de Surveillance représentant des actionnaires importants de la Société peuvent être considérés comme indépendants dès lors que ces actionnaires ne participent pas au contrôle de la Société. Toutefois, au-delà d'un seuil de 10 % du capital ou des droits de vote de la

Société, le Conseil de Surveillance se prononcera sur la qualification d'indépendant en tenant compte de la composition du capital de la Société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel.

Le Conseil de Surveillance accorde, par ailleurs, une grande importance à l'indépendance économique professionnelle et à l'esprit critique que les membres du Conseil de Surveillance peuvent acquérir au cours des années. L'ancienneté de certains membres leur donne ainsi une plus grande capacité de compréhension des enjeux, des risques et de questionnement du Directoire.

La qualification de membre indépendant du Conseil de Surveillance est débattue à l'occasion de la nomination d'un membre du Conseil de Surveillance et annuellement pour l'ensemble des membres du Conseil de Surveillance. Les conclusions de cet examen sont portées à la connaissance des actionnaires.

A l'occasion de sa séance du 29 mars 2021, le Conseil de Surveillance a entrepris un examen de sa composition au regard des règles d'indépendance telles que décrites ci-dessus.

Il ressort de cette revue qu'au 31 Décembre 2020 :

- quatre (4) membres du Conseil de Surveillance ne peuvent pas être considérés comme des membres indépendants compte tenu du fait que :
 - l'un (1) d'entre eux est Président-Directeur Général de la société XPO Logistics, Inc., actionnaire à 100% de l'actionnaire majoritaire (indirect) de la Société ;
 - l'un (1) d'entre eux est membre du Conseil d'administration de la société XPO Logistics, Inc. ;
 - l'un (1) d'entre eux est salarié de la société XPO Logistics, Inc., actionnaire à 100% de l'actionnaire majoritaire de la Société ;
 - la société XPO Logistics, Inc. est l'actionnaire majoritaire (indirect) de la Société.
- Monsieur Gilles YAKICH, membre du Conseil de Surveillance représentant les salariés, n'est pas comptabilisé pour établir le pourcentage de membres indépendants du Conseil de Surveillance, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.
- Madame Clare CHATFIELD, Monsieur Henri LACHMANN et Monsieur François-Marie VALENTIN sont considérés comme étant indépendants au sens du Code AFEP-MEDEF, étant précisé que pour Monsieur Henri LACHMANN et Monsieur François-Marie VALENTIN, le critère afférent à la durée limitée de douze (12) années pour les mandats successifs a été écarté. En effet, le Conseil de Surveillance a estimé que l'ancienneté de ces membres leur donne une plus grande capacité de compréhension des enjeux et des risques de la Société et de questionnement du Directoire. Dès lors, le Conseil de Surveillance a considéré que ce critère n'était pas à lui seul suffisant pour que ces membres perdent mécaniquement leur qualité d'indépendant. En outre, la plus grande partie du mandat des membres concernés par ce critère a été exercée avant que l'actionnaire majoritaire actuel de la Société n'en acquière le contrôle il y a 5 ans, de sorte que leur indépendance à l'égard de cet actionnaire ne saurait être remise en cause². A l'exception des contrats de travail consentis avec les membres non indépendants, il est précisé qu'aucun membre du Conseil de Surveillance n'entretient des relations d'affaires avec la Société ou le Groupe. Le Conseil de Surveillance n'a donc pas eu besoin d'apprécier le caractère significatif des relations d'affaires au regard de critères qualitatifs ou quantitatifs arrêtés en fonction des caractéristiques de la Société et de la relation d'affaires considérée.

² Voir section « Adoption du Code de gouvernement d'entreprise » du présent rapport.

Le tableau ci-dessous présente de manière synthétique, au 31 Décembre 2020, la situation des membres du Conseil de Surveillance de la Société au regard des critères d'indépendance figurant dans le Code AFEP-MEDEF et repris dans le règlement intérieur :

	Salarié ou dirigeant mandataire social exécutif au cours des cinq (5) années précédentes ⁽¹⁾	Mandats croisés ⁽¹⁾	Relations d'affaires significatives ⁽¹⁾	Lien familial ⁽¹⁾	Commissariat aux comptes ⁽¹⁾	Durée de mandat supérieure à 12 ans ⁽¹⁾
Monsieur Brad JACOBS	X	0	0	0	0	0
Madame Gena ASHE	X	0	0	0	0	0
Madame Clare CHATFIELD	0	0	0	0	0	0
Monsieur David WYSHNER	X	0	0	0	0	0
Monsieur Henri LACHMANN	0	0	0	0	0	X ⁽³⁾
Monsieur François-Marie VALENTIN	0	0	0	0	0	X ⁽³⁾
Monsieur Gilles YAKICH	X	0	0	0	0	0
XPO Logistics, Inc. ⁽²⁾	Ce membre n'est pas indépendant car il détient indirectement plus de 10% des actions de la Société.					
<p>(1) "0" représente un critère d'indépendance respecté, "X" représente un critère non satisfait d'indépendance.</p> <p>(2) XPO Logistics, Inc. est l'actionnaire majoritaire indirect de la Société.</p> <p>(3) Le Conseil de Surveillance a estimé que ce critère n'était pas à lui seul suffisant pour que ces membres perdent mécaniquement leur qualité d'indépendant et a en conséquence décidé qu'il ne remettait pas en cause l'indépendance de Messieurs Henri LACHMANN et François-Marie VALENTIN.</p>						

Politique de diversité au sein du Conseil de Surveillance

Le Conseil de Surveillance porte une attention particulière à sa composition, notamment afin d'assurer la promotion de sa diversité. En effet, cette diversité est essentielle pour le Conseil de Surveillance car elle est source de dynamisme, créativité et performance et permet d'assurer la qualité des débats et des décisions du Conseil de Surveillance.

Le Conseil de Surveillance examine de manière régulière sa composition et identifie les orientations à donner afin d'assurer le meilleur équilibre possible.

Critères	Politique et objectifs visés	Modalités de mise en œuvre et résultats obtenus au cours de l'exercice 2020
Age et ancienneté des membres du Conseil de Surveillance	<p>Recherche d'un équilibre générationnel dans le Conseil de Surveillance.</p> <p>Attention particulière portée à l'équilibre entre les membres les plus anciens et ceux récemment nommés qui permet de combiner dynamisme et expérience du Conseil de Surveillance.</p>	<p>Les membres du Conseil de Surveillance ont entre 43 ans et 82 ans. L'équilibre en termes d'ancienneté est assuré par la durée des mandats (4 ans) et l'échelonnement de leurs dates d'échéances. Le Conseil de Surveillance estime que sa composition en matière d'âge et d'ancienneté est équilibrée, avec des membres ayant une connaissance historique de la Société et des membres rentrés plus récemment au sein du Conseil de Surveillance.</p>
Représentation des femmes et des hommes	<p>Respect des dispositions de l'article L. 225-69-1 du Code de commerce en matière de mixité homme-femme, qui prévoit un minimum de 40 % d'administrateurs d'un même genre dans les Conseils.</p> <p>L'objectif reste de maintenir l'équilibre femmes-hommes autour des 50 % au sein du Conseil de Surveillance.</p>	<p>Au 31 décembre 2020, la part des femmes au sein du Conseil de Surveillance est supérieure à 40 % (trois (3) sur sept (7) membres) ; étant précisé que Monsieur Gilles YAKICH en tant que représentant des salariés n'est pas comptabilisé pour la détermination du ratio minimum de mixité prévu par la loi conformément à l'article L225-79 du Code de commerce.</p>
Nationalités Profils internationaux	<p>Promotion d'une diversité des cultures et des nationalités.</p> <p>Attention particulière portée à la complémentarité des profils.</p>	<p>Le Conseil de Surveillance compte 4 nationalités différentes (France, États-Unis, Royaume-Uni, Brésil).</p>
Qualifications et expériences professionnelles	<p>Attention particulière portée à la variété de compétences des membres du Conseil de Surveillance, en adéquation avec les orientations stratégiques de long-terme de la Société, et qu'elles couvrent aussi bien l'activité du transport routier national et international, la logistique, la gouvernance, la direction opérationnelle des sociétés, l'expérience internationale, la finance, et la responsabilité sociale et environnementale des entreprises.</p>	<p>Les compétences et l'expertise des membres du Conseil de Surveillance sont en lien avec la stratégie et les objectifs de développement de la Société.</p>

Modification intervenue au cours de l'exercice dans la composition du Conseil de Surveillance

Les modifications suivantes sont intervenues dans la composition du Conseil de surveillance au cours de l'exercice 2020 :

Départ	Nomination	Renouvellement
Madame Sarah GLICKMAN	Monsieur David WYSHNER Ratification de la cooptation de Monsieur David WYSHNER en tant que membre du Conseil de Surveillance lors de l'Assemblée Générale du 28 Mai 2020 Madame Josephine BERISHA en remplacement de Madame Meghan HENSON, représentante permanente de la société XPO Logistics, Inc.	Société XPO Logistics, Inc. Madame Gena ASHE Madame Clare CHATFIELD

- **Règles de transparence**

Chaque membre du Conseil de Surveillance est tenu, dans un délai d'un (1) mois à compter de son entrée en fonction, de mettre au nominatif ou de déposer en banque les actions de la Société qui lui appartiennent, qui appartiennent à son conjoint ou bien à ses enfants mineurs.

Les membres du Conseil de Surveillance ont par ailleurs connaissance des dispositions qui leur sont applicables et notamment des dispositions instituées par le Règlement (UE) n°596/2015 du Parlement européen et du Conseil du 16 avril 2014 sur les abus de marché, des dispositions légales ainsi que des dispositions du règlement intérieur et des articles les concernant directement du Règlement Général de l'AMF.

Ainsi, les membres du Conseil de Surveillance doivent déclarer directement auprès de l'AMF toute transaction effectuée pour leur compte propre et se rapportant aux actions ou à des titres de créance de la Société ou à des instruments dérivés ou à d'autres instruments financiers qui leur sont liés, dans un délai de trois (3) jours ouvrés de négociation suivant leur réalisation. Outre les membres du Conseil de Surveillance, sont concernées toutes les personnes physiques ou morales qui leur sont liées au sens de la réglementation en vigueur.

Les membres du Conseil de Surveillance doivent prendre connaissance des périodes d'abstention d'intervention sur les titres de la Société ainsi que de leurs obligations à l'égard du marché édictées par la réglementation en vigueur. Ainsi, à moins d'y avoir été autorisée par la Société dans des circonstances exceptionnelles, toute personne exerçant des responsabilités dirigeantes n'effectue aucune transaction pour son compte propre ou pour le compte d'un tiers, que ce soit directement ou indirectement, se rapportant aux actions ou à des titres de créance de la Société ou à des instruments dérivés ou à d'autres instruments financiers qui leur sont liés pendant une période d'arrêt de (i) trente (30) jours calendaires précédant la date de publication du communiqué de presse sur les résultats annuels et semestriels de la Société et (ii) quinze (15) jours calendaires précédant la date de publication des informations trimestrielles de la Société.

Les membres du Conseil de Surveillance détenant des informations privilégiées doivent s'abstenir d'effectuer, de recommander à ou d'inciter une autre personne à effectuer des opérations d'initiés sur les instruments financiers de la Société ou à divulguer illicitement des informations privilégiées. La tentative est également proscrite.

Chacun des membres du Conseil de Surveillance s'engage à informer le Président du Conseil de Surveillance, dès qu'il en a connaissance, de tout événement ou information susceptible de le mettre en position de conflit d'intérêts avec la Société ou ses filiales.

En cas de conflit d'intérêts, il pourra être demandé au membre concerné de ne pas assister, ni participer au délibéré du Conseil de Surveillance relatif à la décision à prendre.

Le règlement intérieur du Conseil de Surveillance (article 4.3.i) prévoit à ce titre que :

« Chacun des membres du Conseil s'engage à informer, dès qu'il en a connaissance, le Président de tout événement ou information susceptible de le mettre en position de conflit d'intérêts avec la Société ou ses filiales. Dans ces cas de conflit d'intérêts, il pourra être demandé au membre concerné de ne pas assister ni participer au délibéré du Conseil relatif à la décision à prendre. »

- **Mission du Conseil de Surveillance**

Le Conseil de Surveillance, qui est un organe collégial mandaté par les actionnaires, exerce les missions qui lui sont conférées par la loi. A cet égard, il exerce notamment le contrôle permanent de la gestion de la Société par le Directoire. A toute époque, il opère les vérifications et les contrôle qu'il juge opportuns et peut se faire communiquer les documents qu'il estime utile à l'accomplissement de sa mission. Il autorise également les conventions dites réglementées, présente à l'Assemblée Générale ses observations sur le rapport du Directoire ainsi que sur les comptes de l'exercice et décide le déplacement du siège social dans le même département ou dans un département limitrophe (sous réserve de ratification de cette décision par la prochaine Assemblée Générale).

Le Conseil de Surveillance peut, dans les limites qu'il fixe, autoriser le Directoire, avec faculté de subdélégation, à céder des immeubles par nature, céder totalement ou partiellement des participations, constituer des sûretés ainsi que des cautions, avals ou garanties de la Société. Il est également précisé que les prises de participations ou d'intérêts dans une société ou un groupement ou une structure quelconque, susceptibles d'engager ou non la responsabilité indéfinie ou non de la Société, les investissements non budgétisés ayant une incidence supérieure à 3 % du chiffre d'affaires consolidé de l'année civile précédente, la cession, la location de toute branche d'activité doivent être autorisés par le Conseil de Surveillance. Il en est de même de l'attribution d'options d'achat ou de souscription d'actions aux membres du Directoire.

Conformément au Code AFEP-MEDEF dans sa version révisée de janvier 2020, les membres du Conseil de Surveillance sont informés de l'évolution des marchés, de l'environnement concurrentiel et des principaux enjeux auxquels la Société est confrontée, y compris dans le domaine de la responsabilité sociale et environnementale de la Société. Le Conseil de Surveillance examine régulièrement, en lien avec la stratégie qu'il a définie, les opportunités et les risques tels que les risques financiers, juridiques, opérationnels, sociaux et environnementaux ainsi que les mesures prises en conséquence. À cette fin, le Conseil de Surveillance, reçoit toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission de la part du Directoire. Le Conseil de Surveillance s'assure de la mise en œuvre par le Directoire d'une politique de non-discrimination et de diversité notamment en matière de représentation équilibrée des hommes et des femmes au sein des instances dirigeantes de la Société.

Conformément au Code AFEP-MEDEF dans sa version révisée de janvier 2020, lors de sa réunion du 29 mars 2021, le Conseil de Surveillance s'est assuré au cours de l'exercice 2020 de la mise en place d'un dispositif de prévention et détection de la corruption et du trafic d'influence. Il a aussi pris note des actions en cours et à entreprendre en vue d'étendre son application notamment à l'égard des fournisseurs, et d'informations régulières de son suivi.

Par ailleurs, lors de cette même réunion du 29 mars 2021, conformément aux dispositions de l'article L. 225-82-1 du Code de commerce et de l'article 7 du Code AFEP-MEDEF, le Conseil de Surveillance a délibéré sur les politiques mises en œuvre et suivies au sein de la Société, en matière d'égalité des sexes, d'insertion sociale et de diversité.

En sus des missions qui lui sont confiées par la loi, le Président du Conseil de Surveillance est en charge du dialogue entre le Conseil de Surveillance et les actionnaires et/ou les investisseurs potentiels, et en premier lieu d'explicitier les positions prises par le Conseil de Surveillance dans ses domaines de compétence. Le Président du Conseil de Surveillance rend compte au Conseil de Surveillance de cette mission.

Le calendrier des réunions du Conseil de Surveillance et les principaux points à l'ordre du jour de celles-ci ont été notamment les suivants au cours de l'exercice écoulé :

Date	Ordre du jour	Taux de participation (votes)
28 février 2020	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adoption du procès-verbal de la réunion du Conseil de Surveillance du 20 novembre 2019 ; 2. Présentation du Directoire sur les comptes consolidés IFRS de la Société et de ses filiales pour l'exercice clos le 31 décembre 2019; Rapport de Gestion ; 3. Observations du Conseil de Surveillance sur le Rapport du Directoire ; 4. Rapport du Président de la Commission d'Audit sur la réunion du 26 février 2020 ; 5. Observation du Commissaire aux comptes sur les Comptes IFRS 2019 ; 6. Offre de rachat des actions des minoritaires ; 7. Opportunités stratégiques M&A au Royaume-Uni ; 8. Renouvellements des mandats ; 9. Questions diverses. 	87,50%
9 avril 2020	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adoption du procès-verbal de la réunion du Conseil de Surveillance du 28 février 2020 ; 2. Présentation par le Directoire – Point sur l'activité ; 3. Rapport sur le Gouvernement d'Entreprise ; 4. Politique de rémunération 2020 des membres du Directoire et du Conseil de Surveillance ; 5. Eléments de rémunération des membres du Directoire (éléments variables 2019 et rémunération 2020) ; 6. Notification des garanties accordées en vertu du plafond annuel de garantie 2020 ; 7. Revue de la composition 2019 du Conseil de Surveillance au regard des principes d'indépendance et de diversité ; 8. Auto-évaluation du fonctionnement du Conseil de Surveillance ; 9. Extension de la licence temporaire de la marque et du logo XPO ; 10. Procédure d'évaluation des conventions courantes et conclues à des conditions normales ; 11. Démission de Madame Sarah GLICKMAN de ses mandats de membre du Conseil de Surveillance et du Comité d'audit – Cooptation de Monsieur David WYSHNER ; 12. Assemblée Générale 2020 des actionnaires : <ul style="list-style-type: none"> • Convocation incluant les projets de résolutions 13. Questions diverses. 	100%
18 mai 2020	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nomination des membres du bureau de l'Assemblée Générale Annuelle ; 2. Questions diverses. 	75%
16 juin 2019	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adoption du procès-verbal de la réunion du Conseil de Surveillance du 9 avril 2020 ; 2. Adoption du procès-verbal de la réunion du Conseil de Surveillance du 19 mai 2020 3. Notification de garanties accordées en vertu du plafond annuel de garanties 2020 ; 4. Présentation du Directoire sur les comptes consolidés au 31 mars 2020 ; 5. Rapport du Président de la Commission d'Audit sur la réunion du 12 juin 2020 ; 6. Questions diverses. 	100%

15 septembre 2020	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adoption du procès-verbal de la réunion du Conseil de Surveillance du 16 juin 2020 ; 2. Notification des garanties accordées en vertu du Plafond de Garantie Annuel 2020 ; 3. Présentation du Directoire sur les Comptes Consolidés au 30 juin 2020 ; 4. Rapport du Président de la Commission d'Audit sur la réunion du 14 septembre 2020 ; 5. Mise à jour sur la licence temporaire de la marque et du logo XPO ; 6. Approbation de la convention de trésorerie « Group Centralised Cash Management Agreement » ; 7. Approbation des « protocoles d'accord transactionnels » ; 8. Questions diverses. 	100%
18 novembre 2020	<ol style="list-style-type: none"> 1. Information concernant la nomination de Mme Josephine BERISHA en qualité de nouveau représentant permanent de la société XPO Logistics, Inc., en remplacement de Mme Meghan HENSON ; 2. Approbation du procès-verbal du Conseil de Surveillance du 15 septembre 2020 ; 3. Présentation du Directoire sur les comptes consolidés IFRS au 30 septembre 2020, rapport d'activité du troisième trimestre 2020 et tendances clés jusqu'à la fin de l'exercice 2020 ; 4. Rapport du Président de la Commission d'Audit sur le 3ème trimestre 2020 ; 5. Notification des garanties accordées en vertu du plafond annuel de garantie 2020 ; 6. Renouvellement de l'autorisation annuelle accordée au Directoire pour les cautions, avals et garanties données par la Société ; 7. Autorisation annuelle au Directoire en matière de cessions ; 8. Jetons de présence des membres du Conseil de Surveillance et de la Commission d'Audit pour 2020 ; 9. Calendrier général 2021 proposé pour les réunions du Conseil de Surveillance, de la Commission d'Audit et la tenue de l'Assemblée Générale ; 10. Nomination d'un Comité ad hoc chargé d'examiner l'opportunité du projet de licence de la marque et la technologie XPO pour l'exercice financier 2020 et les exercices suivants ; 11. Nomination d'un Comité ad hoc chargé d'examiner l'opportunité d'une éventuelle cession des filiales Jacobson à la société XPO Logistics, Inc. ; 12. Questions diverses. 	100%

- **Fréquence des réunions**

Le Conseil de Surveillance se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige.

Au cours de l'exercice écoulé, le Conseil de Surveillance s'est réuni à six (6) reprises, ce qui a permis un examen et une discussion approfondis des matières relevant de sa compétence mais également aux membres du Conseil de Surveillance de consacrer à leur fonction le temps et l'attention nécessaire. Le taux de présence moyen et par mandataire des membres du Conseil de Surveillance au cours de l'exercice 2020 était de 93,75 %.

Le tableau ci-dessous présente le taux de présence des membres du Conseil de Surveillance lors de l'exercice 2020 :

Date de la réunion	Taux de présence (membres présents)
28 février 2020	87,50%
9 avril 2020	100%
19 mai 2020	75,00%
16 juin 2020	100%
15 septembre 2020	100 %
18 novembre 2020	100 %

Membre du Conseil de Surveillance	Taux de présence (membre présent)
Monsieur Brad JACOBS	100%
Madame Gena ASHE	83%
Monsieur David WYSHNER	100%
XPO LOGISTICS, Inc., représentée par Madame Meghan HENSON puis Madame Gjozefina BERISHA	100%
Monsieur François-Marie VALENTIN	100%
Madame Clare CHATFIELD	83%
Monsieur Henri LACHMANN	83%
Monsieur Gilles YAKICH	100%

Le Conseil de Surveillance s'interroge périodiquement sur l'adéquation de son organisation et de son fonctionnement à ses tâches.

Il s'agit d'évaluer la capacité du Conseil de Surveillance à répondre aux attentes des actionnaires qui lui ont donné mandat de contrôler la gestion de la Société, en passant périodiquement en revue sa composition, son organisation et son fonctionnement. Cette évaluation, essentielle pour l'amélioration permanente du fonctionnement du Conseil de Surveillance, a pour but de (i) faire le point sur les modalités de fonctionnement du Conseil de Surveillance, (ii) vérifier que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues, (iii) apprécier la contribution effective de chaque administrateur aux travaux du Conseil de Surveillance.

Lors de sa séance du 9 avril 2020, le Conseil de Surveillance a débattu sur son fonctionnement au cours de l'exercice 2019.

- **Convocation des membres du Conseil de Surveillance**

Un calendrier des réunions du Conseil de Surveillance est dressé suffisamment longtemps à l'avance afin de permettre à chacun des membres de s'organiser. Les délais moyens de convocation au Conseil de Surveillance constatés sont de dix (10) jours environ.

- **Tenue des réunions**

Les réunions du Conseil de Surveillance se tiennent en tout lieu fixé dans la convocation. Le Conseil de Surveillance se réunit dans un lieu choisi par le Président du Conseil de Surveillance de façon à permettre à un maximum de ses membres d'être présents.

- **Représentation des membres du Conseil de Surveillance**

Les membres du Conseil de Surveillance ont la possibilité de se faire représenter aux séances du Conseil de Surveillance par un autre membre du Conseil de Surveillance, étant précisé que chaque membre du Conseil de Surveillance ne peut disposer au cours d'une même séance que d'un seul

mandat de représentation. Le mandat doit être donné par écrit. Au cours de l'exercice 2020, un membre du Conseil de Surveillance a utilisé la faculté de représentation.

- **Présidence des séances du Conseil de Surveillance**

Le Conseil de Surveillance élit parmi ses membres personnes physiques un Président et un Vice-Président qui sont notamment chargés de le convoquer et d'en diriger les débats.

Lors des six (6) réunions du Conseil de Surveillance qui se sont tenues au cours de l'exercice 2020, le Conseil de Surveillance a toujours été présidé par son Président ou son Vice-Président.

- **Participations des membres du Conseil de Surveillance aux délibérations du Conseil de Surveillance**

Afin de faciliter la présence des membres du Conseil de Surveillance aux réunions de celui-ci, des visioconférences ou des télécommunications peuvent être organisées conformément à la réglementation, ainsi que l'autorise les articles 23 des statuts et 3.2 du règlement intérieur de la Société.

Selon les dispositions légales en vigueur, les statuts et le règlement intérieur, la participation par visioconférence est exclue (absence de prise en compte pour le calcul du quorum et de la majorité) pour l'examen des comptes annuels et consolidés ainsi que pour celui du rapport de gestion de la Société et du Groupe.

- **Décision au sein du Conseil de Surveillance**

La présence effective de la moitié au moins des membres du Conseil de Surveillance est nécessaire pour la validité des délibérations. Les décisions sont prises à la majorité des voix des membres présents ou représentés. La voix du Président de séance est prépondérante en cas de partage.

- **Procès-verbaux de réunions**

Le procès-verbal de chaque réunion du Conseil de Surveillance est établi à l'issue de chaque séance et communiqué en projet à ses membres lors de la convocation de la réunion suivante (ou au plus tard, celle d'après), au cours de laquelle il est soumis à approbation. Sans être inutilement détaillé, ce procès-verbal contient, outre les mentions requises par les dispositions en vigueur, un résumé des débats et des questions soulevées, il mentionne les décisions prises et les réserves émises, et l'indication, le cas échéant, de la survenance de tout incident technique relatif à la visioconférence ou au moyen de télécommunication utilisé lorsqu'il a perturbé le déroulement de la séance.

- **Information des membres du Conseil de Surveillance**

Pour permettre à chacun des membres du Conseil de Surveillance de remplir sa mission et donc de prendre des décisions en toute connaissance de cause et participer efficacement aux réunions du Conseil de Surveillance, un dossier complet lui est adressé préalablement à chaque réunion.

Ce dossier comporte les pièces nécessaires à la connaissance des points figurant à l'ordre du jour. Une fois par trimestre au moins, le Directoire présente au Conseil de Surveillance un rapport sur la marche de la Société. Ce rapport présente les activités de la Société avec notamment le bilan et le compte de résultat consolidés ainsi que le tableau des flux financiers.

Dans les trois (3) mois de la clôture de chaque exercice, le Directoire présente au Conseil de Surveillance, aux fins de vérification et de contrôle, les comptes annuels et consolidés. Dans le même délai, le Directoire lui communique le projet du rapport qu'il entend présenter à l'Assemblée Générale appelée à se prononcer sur les comptes de l'exercice écoulé ainsi que le projet de texte des résolutions qu'il souhaite présenter aux actionnaires lors de cette assemblée.

Il lui présente, en outre, dans les mêmes délais, pour les premier et troisième trimestres de l'exercice, des comptes consolidés et, au plus tard le 31 juillet, les comptes sociaux et consolidés du premier semestre.

Les documents de gestion prévisionnelle sont communiqués au Conseil de Surveillance, accompagnés d'un rapport d'analyse, dans les huit (8) jours de leur établissement par le Directoire.

Par ailleurs, le Conseil de Surveillance peut, à tout moment si l'importance ou l'urgence du moment l'exige, opérer les vérifications et contrôles qu'il juge opportuns et se faire communiquer les informations et documents qu'il estime nécessaires à l'accomplissement de sa mission. L'information permanente comprend toute information pertinente, y compris critique, concernant la Société (notamment articles de presse et rapports d'analyse financière).

Chacun des membres du Conseil de Surveillance peut, s'il le souhaite, rencontrer, ensemble ou séparément, chacun des membres du Directoire. Dans ce cas, il en informe préalablement le Président du Conseil de Surveillance puis lui fait part des résultats de ladite réunion.

Les membres du Conseil de Surveillance peuvent également, s'ils le souhaitent, et en coordination avec le Président du Directoire, rencontrer tout responsable fonctionnel ou opérationnel.

Chaque membre du Conseil de Surveillance a le devoir de demander l'information utile dont il estime avoir besoin pour accomplir sa mission. À cet effet, il doit réclamer dans les délais appropriés au Président du Conseil de Surveillance les informations dont il a besoin pour délibérer en toute connaissance de cause sur les sujets inscrits à l'ordre du jour, s'il estime que celles dont il dispose ne suffisent pas.

Si une question ne peut être examinée correctement lors d'une réunion, les prises de décision la concernant sont reportées à la séance suivante.

Le règlement intérieur du Conseil de Surveillance précise les modalités d'exercice du droit de communication consacré par la loi et les obligations de confidentialité qui lui sont attachées. Les membres du Conseil sont astreints à une véritable obligation de confidentialité qui dépasse la simple obligation de discrétion prévue par les textes s'agissant des informations non publiques acquises dans le cadre de leurs fonctions.

- **Formation des membres du Conseil de Surveillance**

Chaque membre du Conseil de Surveillance peut bénéficier, s'il le juge nécessaire, d'une formation complémentaire sur les spécificités de la Société, ses métiers, son secteur d'activité et ses enjeux en matière de responsabilité environnementale.

Enfin, le règlement intérieur du Conseil de Surveillance (article 4.1) prévoit que :

« Pour exercer efficacement leurs missions, les membres du Conseil sont bien évidemment intègres et disposent des compétences nécessaires pour comprendre le fonctionnement de la Société. Soucieux de l'intérêt de l'ensemble des actionnaires, ils s'impliquent suffisamment dans la définition de la stratégie de la Société ainsi que dans les délibérations du Conseil pour participer efficacement à ses décisions qui doivent être collégiales. »

- **Autorisation de conventions réglementées par le Conseil de Surveillance**

Au cours de l'exercice écoulé, aucune convention nécessitant l'autorisation préalable du Conseil de Surveillance n'a été conclue.

Les caractéristiques et les modalités essentielles des conventions et engagements conclus au titre des articles L. 225-86 et suivants du Code de commerce sont présentées ci-dessous dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise, à la section « *Caractéristiques et modalités essentielles des conventions et engagements visés aux articles L. 225-86 et suivants du Code de commerce* ».

b) Comité spécialisé

La Société a mis en place une Commission d'Audit depuis le 20 mars 1988 mais ne compte pas de Comité des rémunérations, ni de Comité de nominations.

Le Conseil de Surveillance détermine, outre la politique de rémunération applicable à ses membres, la politique de rémunération des membres du Directoire pour l'exercice considéré. Les travaux réalisés par les membres du Conseil de Surveillance, en concertation avec son Président, en préparation de cette séance, assurent l'exhaustivité, la cohérence et l'équilibre entre les différents éléments qui composent la rémunération des membres du Directoire. Ces travaux sont réalisés en prenant en compte les recommandations du Code AFEP-MEDEF et sur la base de comparatifs pertinents en relation avec la taille et l'activité de la Société et permettent d'établir une politique de rémunération conforme à l'intérêt social de la Société. Aussi, ces travaux sont-ils réalisés directement par l'ensemble du Conseil de Surveillance et ne justifient donc pas, à ce jour, la mise en place d'un Comité des rémunérations.

De même, le Conseil de Surveillance examine régulièrement sa composition et s'assure du bon équilibre de celle-ci ainsi que de la compétence et de l'éthique de ses membres. Cet examen est également réalisé pour la Commission d'Audit. Le Conseil de Surveillance comprend huit (8) membres dont trois (3) membres indépendants (42,86% sans comptabiliser le représentant des salariés) et un (1) membre représentant les salariés. À l'occasion de ses débats, le Conseil de Surveillance traite chaque année, directement en son sein, de la question du plan de succession des dirigeants mandataires sociaux en relation avec la Direction des ressources humaines. En conséquence, la mise en œuvre d'un Comité des nominations n'apparaît pas nécessaire à ce jour.

- **Composition de la Commission d'Audit**

La Commission d'Audit ne comprend aucun dirigeant mandataire social exécutif.

Au 1^{er} janvier 2020, la Commission d'Audit est composée des deux (2) membres suivants :

- Madame Clare CHATFIELD (Présidente de la Commission) - membre indépendant ;
- Madame Sarah GLICKMAN.

A la suite de la démission de Madame Sarah GLICKMAN en qualité de membre du Conseil de Surveillance et membre de la Commission d'Audit, à l'issue de sa séance du 9 avril 2020, le Conseil de Surveillance a coopté Monsieur David WYSHNER en qualité de membre de la Commission d'Audit pour une durée de deux ans, soit jusqu'au 24 mai 2022.

Il est précisé, conformément au Code AFEP-MEDEF, que la nomination ou la reconduction du Président de la Commission d'Audit fait l'objet d'un examen particulier de la part du Conseil de Surveillance.

Les compétences techniques (financière ou comptable) des membres de la Commission d'Audit sont reconnues.

Madame Clare CHATFIELD justifie d'une forte expérience de consultante de par sa formation universitaire (diplômée de l'Université de Cambridge et titulaire d'un MBA) et de ses différents postes occupés au sein de cabinets de conseil en stratégie.

Monsieur. David WYSHNER, au cours de sa carrière, a notamment occupé le poste de directeur financier d'entreprises cotées évaluées à plusieurs milliards de dollars, lors desquels il a supervisé d'importantes ventes d'actifs, des scissions et des acquisitions. Monsieur WYSHNER est titulaire d'une maîtrise en finance et comptabilité de la Wharton School de l'Université de Pennsylvanie, et d'une licence en mathématiques appliquées de l'Université de Yale.

Plus d'informations sur Madame Clare CHATFIELD et Monsieur David WYSHNER figurent dans le tableau ci-dessus à la section « Mandats et fonctions exercés par les membres du Conseil de Surveillance » du présent rapport.

Les membres de la Commission d'Audit bénéficient, lors de leur nomination, d'une information sur les particularités comptables, financières ou opérationnelles de la Société.

- **Fonctionnement de la Commission d'Audit**

La Commission d'Audit remplit les fonctions de comité spécialisé assurant notamment le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières en application des articles L.823-19 et suivants du Code de commerce.

Une charte, dont la mise à jour a été approuvée par le Conseil de Surveillance le 15 mars 2017 afin de prendre en compte les services autres que la certification des comptes, précise les attributions et les modalités de fonctionnement de la Commission d'Audit.

Chaque réunion de la Commission d'Audit fait l'objet d'un compte rendu transmis aux membres du Conseil de Surveillance.

Au cours de l'exercice 2020, la Commission d'Audit s'est réunie à quatre (4) reprises, avec un taux de participation de 100%.

- **Mission de la Commission d'Audit**

La Commission d'Audit a pour mission de porter un regard indépendant sur les risques du Groupe, leur gestion et leur traduction en informations financières. Cette mission n'est pas séparable de celle du Conseil de Surveillance qui a l'obligation légale d'arrêter les comptes sociaux annuels et d'établir les comptes consolidés annuels.

La Commission d'Audit exerce les missions prévues à l'article L. 823-19 du Code de commerce et dans la charte approuvée par le Conseil de Surveillance. Elle assume le contrôle de la gestion et la vérification de la fiabilité et de la clarté des informations qui seront fournies aux actionnaires et au marché. Ainsi, elle assiste notamment le Conseil de Surveillance en émettant des avis et des recommandations à son attention dans les domaines suivants :

- le processus d'élaboration de l'information financière et extra-financière ;
- l'examen critique des comptes semestriels et annuels et de l'information périodique ;
- la surveillance de l'adéquation du contrôle interne compte tenu de la perception des risques et de l'efficacité de l'audit tant interne qu'externe, et de manière plus générale, veille dans ces domaines au respect de la réglementation et la conformité juridique, qui constituent des facteurs essentiels de la réputation et de la valorisation du Groupe ;
- l'indépendance des Commissaires aux Comptes.

La Commission d'Audit examine notamment les comptes et s'assure de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés et sociaux de la Société et pour le traitement des opérations importantes à l'occasion desquelles un conflit d'intérêts serait susceptible de se produire. Elle examine également le périmètre des sociétés consolidées et, le cas échéant, les raisons pour lesquelles des sociétés n'y seraient pas incluses ainsi que les engagements hors bilan significatifs.

La Commission d'Audit apprécie également l'importance des dysfonctionnements ou des faiblesses qui lui sont, le cas échéant, communiqués et informe, le cas échéant, le Conseil de Surveillance.

La Commission d'Audit est informée du programme d'audit et est destinataire des rapports d'audit interne ou d'une synthèse périodique de ces rapports.

Conformément aux dispositions législatives applicables, les Commissaires aux comptes présentent au cours de leurs réunions avec la Commission d'Audit (i) leur programme général de travail et les sondages auxquels ils ont procédé, (ii) le cas échéant, les modifications qui leur paraissent devoir être apportées aux comptes ou documents comptables et leurs observations sur les méthodes d'évaluation utilisées, (iii) le cas échéant, les irrégularités et inexactitudes qu'ils auraient découvertes

et (iv) le cas échéant, les conclusions auxquelles conduisent les observations et rectifications sur les résultats de la période comparés à ceux de la période précédente.

Au cours de l'exercice, la Commission d'Audit a eu l'occasion d'entendre tant les Commissaires aux comptes (y compris hors la présence des dirigeants) que les directeurs financier et responsable de l'audit interne. Outre la revue des comptes, elle a notamment revu la politique fiscale du Groupe ou l'organisation de la fonction financière au sein du Groupe.

Les travaux de la Commission d'Audit ont été conformes aux objectifs qui lui ont été confiés au cours de l'exercice. Le délai de mise à disposition et d'examen des comptes ont été suffisants. Les présentations des Commissaires aux comptes ont essentiellement porté sur les conclusions de leur audit des comptes sociaux et des comptes consolidés ainsi que sur leur revue limitée des comptes semestriels. L'examen des comptes a été accompagné d'une présentation par la direction décrivant l'exposition aux risques, y compris ceux de nature sociale et environnementale et les engagements hors bilan significatifs de la Société ainsi que les options comptables retenues. La Commission d'Audit n'a pas fait de réserves sur les comptes sociaux et consolidés ni sur les documents semestriels qui lui ont été présentés.

c) Le Directoire

• Composition du Directoire

La Société est dirigée par un Directoire composé de deux (2) membres nommés pour une durée de deux (2) ans : Monsieur Malcolm WILSON, Président du Directoire, et Monsieur Luis Angel GOMEZ IZAGUIRRE, membre du Directoire et responsable de la *Business Unit Transport Solutions* (anciennement dénommée Division Transport).

La composition du Directoire est restée inchangée depuis le 1^{er} janvier 2019.

Pour rappel, par délibération du Conseil de Surveillance en date du 28 février 2020, les mandats de membres du Directoire de Messieurs Malcolm WILSON, et Luis Angel GOMEZ IZAGUIRRE ont été reconduits à compter du 8 mars 2020, et ce, jusqu'au 8 mars 2022. Monsieur Malcolm WILSON a par ailleurs été reconduit dans ses fonctions de Président du Directoire.

• Fonctionnement du Directoire

Avec le système dualiste qui permet de distinguer les fonctions de direction des fonctions de contrôle, la Société répond à un objectif de séparation qui doit permettre un équilibre des pouvoirs et assurer notamment une meilleure gestion des risques.

Le Directoire se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige. Au cours de l'exercice 2020, des procès-verbaux de décisions ont été formalisés au moins quatre (4) fois. À chaque réunion, le Directoire traite de l'évolution des activités du Groupe, ainsi que, le cas échéant, des opportunités de croissance qui permettraient au Groupe de renforcer ou d'élargir sa présence. Au titre du suivi de la gestion des risques, le Directoire est régulièrement amené à se prononcer sur leur identification et les actions correctives y afférentes.

• Limitations des pouvoirs du Directoire

Les statuts de la Société et le règlement intérieur du Conseil de Surveillance précisent notamment l'ensemble des décisions soumises à autorisation préalable du Conseil de Surveillance.

Ainsi les décisions suivantes du Directoire sont soumises à l'autorisation préalable du Conseil de Surveillance :

- les conventions réglementées, le Conseil s'assurant qu'elles ne sont pas préjudiciables à la Société ou à ses filiales ;
- la cession d'immeubles par nature, la cession totale ou partielle de participations, la constitution de sûretés ainsi que de cautions, avals ou garanties au nom de la Société ;

- les prises directes ou indirectes de participations ou d'intérêts dans une société, dans un groupement ou une structure quelconque, susceptibles d'engager ou non la responsabilité indéfinie de la Société ;
- les investissements, tant de la Société que de toute entité qu'elle contrôle directement ou indirectement, non budgétisés ayant une incidence supérieure à 3 % du chiffre d'affaires consolidé de l'année civile précédente, la cession, la location de toute branche d'activité ;
- la signature par la Société ou de toute filiale ou sous-filiale de baux en tant que locataire pour une durée ferme supérieure à six ans et non liée à un contrat commercial de même durée ;
- l'attribution d'options d'achat ou de souscription d'actions, d'actions gratuites, et de toute autre valeur mobilière aux membres du Directoire ;
- la répartition par les membres du Directoire entre eux des tâches de direction, cette répartition ne pouvant, en aucun cas, avoir pour effet de retirer au Directoire le caractère d'organe assurant collégalement la direction de la Société ;
- l'acceptation par les membres du Directoire de mandats dans des sociétés extérieures au Groupe, sauf s'agissant de sociétés relatives à la gestion d'un patrimoine personnel non professionnel.

Les décisions suivantes du Directoire, ou de l'un de ses membres, sont soumises à l'autorisation préalable du Président du Conseil de Surveillance :

- l'embauche par le Groupe d'un membre de la famille ou d'un proche de l'un des membres du Directoire.

En outre, le Président du Conseil de Surveillance donne un avis préalable au Directoire pour la nomination de tout mandataire social ou administrateur de filiale directe de la Société.

- **Règles de transparence**

Les membres du Directoire sont régulièrement informés des dispositions instituées par la réglementation européenne, les dispositions légales ainsi que par les articles les concernant du Règlement Général de l'AMF.

Ainsi, les membres du Directoire doivent déclarer directement auprès de l'AMF, toute transaction effectuée pour leur compte propre et se rapportant aux actions ou à des titres de créance de la Société, ou à des instruments dérivés ou à d'autres instruments financiers qui leur sont liés, dans un délai de trois (3) jours ouvrés suivant leur réalisation. Outre les membres du Directoire, sont concernées toutes les personnes physiques ou morales qui leur sont liées au sens de la réglementation en vigueur.

Les membres du Directoire doivent prendre connaissance des périodes d'abstention d'intervention sur les titres de la Société ainsi que de leurs obligations à l'égard du marché édictées par la réglementation en vigueur. Ainsi, à moins d'y avoir été autorisée par la Société dans des circonstances exceptionnelles, toute personne exerçant des responsabilités dirigeantes n'effectue aucune transaction pour son compte propre ou pour le compte d'un tiers, que ce soit directement ou indirectement, se rapportant aux actions ou à des titres de créance de la Société ou à des instruments dérivés ou à d'autres instruments financiers qui leur sont liés pendant une période d'arrêt de (i) trente (30) jours calendaires précédant la date de publication du communiqué de presse sur les résultats annuels et semestriels de la Société et (ii) quinze (15) jours calendaires précédant la date de publication des informations trimestrielles de la Société.

Les membres du Directoire détenant des informations privilégiées doivent s'abstenir d'effectuer, de recommander à ou d'inciter une autre personne à effectuer des opérations d'initiés sur les instruments financiers de la Société ou à divulguer illicitement des informations privilégiées. La tentative est également proscrite.

- **Mandats et fonctions exercés par les membres du Directoire au cours de l'exercice 2020**

Les informations relatives à l'âge et la nationalité des membres du Directoire en place au 31 Décembre 2020, la date d'expiration de leurs mandats exercés au sein de la Société ainsi que les mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés, cotées ou non cotées, et au cours des cinq derniers exercices et le nombre d'actions détenues par chacun des membres du Directoire figurent dans le tableau ci-dessous.

Prénom et nom	Fonctions principales exercées au sein de la Société	Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe		Fonctions principales exercées en dehors du Groupe	Mandats au cours des cinq derniers exercices
			Fin de mandat en cours d'exercice 2020		
Malcolm WILSON	Président du Directoire				
	Membre du Directoire				
		Administrateur		Directeur	Administrateur
		XPO SUPPLY CHAIN SPAIN S.L.		Cygnat Management Limited	NDG LOGISTICS LIMITADA
				Rover Leigh Properties Limited	
		Conseiller		Old George Limited	Administrateur Délégué
		XPO SUPPLY CHAIN PHARMA ITALY S.P.A.			XPO SUPPLY CHAIN CHEMICALS BELGIUM
					XPO SUPPLY CHAIN BELGIUM
		Directeur			XPO SUPPLY CHAIN ANTWERP BELGIUM
		XPO SUPPLY CHAIN HOLDING RUSSIA B.V			
		JHCI HOLDING USA INC.	12.05.2020		Directeur
		JHCI HOLDINGS INC.	12.05.2020		TDG LIMITED
		JHCI ACQUISITION INC.	12.05.2020		TDG (UK) LIMITED
		JACOBSON WAREHOUSE COMPANY INC.	12.05.2020		XPO SUPPLY CHAIN NETHERLANDS II B.V.
		JACOBSON TRANSPORTATION COMPANY INC.	12.05.2020		XPO SUPPLY CHAIN GERMANY GMBH
		XPO SUPPLY CHAIN ROMANIA SRL			XPO SUPPLY CHAIN BEVERAGE ROMANIA SRL
		XPO GF HOLDING USA, INC.	12.05.2020		XPO SUPPLY CHAIN POLAND SP Z.O.O.
		XPO GF AMERICA, INC.	12.05.2020		XPO SUPPLY CHAIN CZ S.R.O.
		XPO LOGISTICS UK LIMITED			XPO SUPPLY CHAIN NETHERLANDS B.V.
					SALVESEN LOGISTICS LIMITED
		Gérant			XPO SUPPLY CHAIN IRELAND LIMITED
		XPO SUPPLY CHAIN PORTUGAL LDA	20.07.2020		XPO SUPPLY CHAIN UK LIMITED
					XPO HOLDINGS UK AND IRELAND LIMITED
		Président			MENLO WORLDWIDE B.V.
		XPO SUPPLY CHAIN INTERNATIONAL			XPO SUPPLY CHAIN SERVICES CZECH S.R.O.
		XPO GLOBAL FORWARDING INTERNATIONAL			XPO SUPPLY CHAIN SERVICES FINLAND OY
		XPO HOLDING TRANSPORT SOLUTIONS EUROPE			XPO SUPPLY CHAIN SERVICES BELGIUM BVBA
		LUXURY GOODS LOGISTICS (L.G.L.) SA			XPO SUPPLY CHAIN SERVICES GERMANY GMBH

				XPO SUPPLY CHAIN SERVICES IRELAND LIMITED
		Président du Conseil d'Administration		XPO SUPPLY CHAIN SERVICES UK LIMITED
		XPO SUPPLY CHAIN PHARMA ITALY S.P.A.		MENLO WORLDWIDE LOGISTICS POLAND SP Z.O.O.
				Gérant
				XPO SUPPLY CHAIN SWITZERLAND S.A.G.L.
				XPO SUPPLY CHAIN CARE FRANCE
				XPO SUPPLY CHAIN SUD FRANCE
				XPO SUPPLY CHAIN OUEST FRANCE
				SALVESEN PROPERTY
				XPO SUPPLY CHAIN NORD FRANCE
				XPO SUPPLY CHAIN FRAIS FRANCE
				XPO SUPPLY CHAIN SPORT FRANCE
				XPO SUPPLY CHAIN TOULOUSE FRANCE
				Président
				JACOBSON PACKAGING COMPANY L.C.
				JACOBSON STAFFING COMPANY L.C.
				JACOBSON LOGISTICS COMPANY L.C.
				JHCI HOLDING USA INC.
				JHCI HOLDINGS INC.
				JHCI ACQUISITION INC.
				JACOBSON WAREHOUSE COMPANY INC.
				JACOBSON TRANSPORTATION COMPANY INC.
				XPO SUPPLY CHAIN NORD & EST France
				XPO SUPPLY CHAIN GENAS FRANCE
				XPO SUPPLY CHAIN PARIS & OUEST FRANCE
				XPO SUPPLY CHAIN FRANCE
				XPO SUPPLY CHAIN FROID FRANCE
				XPO SUPPLY CHAIN GEL FRANCE
				XPO SUPPLY CHAIN H FRANCE
				OMEGA X
				XPO SUPPLY CHAIN FRAIS FRANCE
				Président du Conseil d'Administration
				XPO SUPPLY CHAIN ITALY S.P.A.
				XPO SUPPLY CHAIN CONSUMER GOODS ITALY S.P.A.

Luis Angel GOMEZ IZAGUIRRE	Membre du Directoire				
		Administrateur			Directeur
		XPO TRANSPORT SOLUTIONS HOLDING SPAIN S.L.			TDG (UK) LIMITED
		XPO VOLUME SPAIN S.L.			SALVESEN LOGISTICS LIMITED
		XPO TRANSPORT SOLUTIONS ITALY S.R.L.			
					Gérant
		Administrateur Délégué			DI CI VRAC SUD OUEST
		XPO TRANSPORT SOLUTIONS LUXEMBURG S.A.			ND BELGIË
					XPO TRANSPORT SOLUTIONS PORTUGAL LDA
		Conseiller			
		XPO GLOBAL FORWARDING SPAIN S.L.			Président
					XPO VRAC SILO FRANCE
		Directeur			XPO VRAC CHIMIE FRANCE
		XPO HOLDINGS UK AND IRELAND LIMITED			XPO TRANSPORT SOLUTIONS LIMOUSIN France
		TCG EAST & SOUTH B.V.			XPO TRANSPORT SOLUTIONS SUD OUEST France
		XPO TRANSPORT SOLUTIONS GERMANY GMBH			XPO VRAC HYDRO FRANCE
		NDB LOGISTICA ROMANIA SRL			XPO TRANSPORT SOLUTIONS CENTRAL EUROPE
		XPO TRANSPORT SOLUTIONS ROMANIA SRL			
		XPO TRANSPORT SOLUTIONS UK LIMITED			
		XPO TRANSPORT SOLUTIONS IRELAND LIMITED			
		XPO KEY PL EUROPE S.R.O			
		Gérant			
		XPO VRAC FRANCE			
		IMMOTRANS			
		XPO TRANSPORT SOLUTIONS IT EUROPE			
		XPO TRANSPORT SOLUTIONS SUPPORT SERVICES FRANCE			
		XPO VOLUME FRANCHISE FRANCE			
		SCI DE L'AUBIFRESNE			
		XPO TRANSPORT SOLUTIONS SLOVAKIA S.R.O.			
		XPO TRANSPORT SOLUTIONS MOROCCO			
		Membre du Directoire			
		XPO TRANSPORT SOLUTIONS POLAND SP Z.O.O.			
		Président			
		XPO TRANSPORT SOLUTIONS RHONE-ALPES FRANCE			
		XPO VOLUME FRANCE NATIONAL			
		XPO TRANSPORT SOLUTIONS EST FRANCE			
		XPO PHARMA FRANCE			
		XPO TANK CLEANING SUD FRANCE			
		XPO TRANSPORT SOLUTIONS NORD FRANCE			

		XPO TRANSPORT SOLUTIONS OUEST FRANCE			
		XPO TRANSPORT SOLUTIONS AUVERGNE FRANCE			
		XPO TRANSPORT SOLUTIONS CENTRE FRANCE			
		XPO TRANSPORT SOLUTIONS SUD FRANCE			
		XPO VOLUME FRANCE REGIONAL			
		XPO VOLUME MGCA FRANCE			
		XPO TRANSPORT SOLUTIONS ILE DE FRANCE			
		XPO VOLUME OUEST FRANCE			
		XPO DISTRIBUTION FRANCE			
		XPO TRANSPORT SOLUTIONS CHAMPAGNE FRANCE			
		XPO TANK CLEANING NORD FRANCE			
		XPO LAST MILE FRANCE			
		XPO DISTRIBUTION EUROPE FRANCE			
		XPO KEY PL EUROPE			
		XPO TRANSPORT SOLUTIONS SPAIN S.L.			
		XPO GLOBAL FORWARDING FRANCE			
		XPO GLOBAL FORWARDING SPAIN S.L.			
		TDG LOGISTICS			
		OMEGA XXVI			
		OMEGA XXVII			
		OMEGA XXVIII			
		Président Directeur Général			
		TDG LOGISTICS	30.10.2020		

PARTIE II : CARACTÉRISTIQUES ET MODALITÉS ESSENTIELLES DES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS ENTRE LA SOCIÉTÉ ET SON ACTIONNAIRE MAJORITAIRE OU SES DIRIGEANTS

II.1. Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale – Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé

Au cours de l'exercice 2020, aucune convention et engagement soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale n'a été conclue.

II.2. Conventions et engagements approuvés par l'Assemblée Générale au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

Les conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée Générale au cours d'exercices antérieurs, se sont poursuivis au cours de l'exercice écoulé. En application de l'article L. 225-88 du Code de commerce, ces conventions et engagements ont fait l'objet de l'autorisation préalable du Conseil de Surveillance :

a) Facilité de crédit court terme : prêt de XPO Logistics, Inc. à la Société d'un montant maximal de 50 millions d'euros

- **Objet**

Opération entre les sociétés XPO Logistics Europe et XPO Logistics, Inc., afin de répondre aux besoins de financement à court terme de la société XPO Logistics Europe.

- **Modalités**

Montant : 50 000 000 EUR

Date de mise à disposition : 24/01/2017

Date d'échéance : 31/01/2022

Taux d'intérêt : 3,75% par an

Caractéristiques : non garanti ; accessible selon le besoin et remboursable à tout moment sans pénalités

Cette facilité de crédit a été ratifiée par le Conseil de Surveillance lors de sa réunion du 18 mai 2017.

- **Montants tirés :**

Pas de tirage en 2020

- **Intérêts débiteurs comptabilisés en 2020 : 0 EUR**

- **Intérêt de la convention pour la Société**

Permettre à la Société de répondre à ses besoins de financement à court terme, couvrir son besoin en fonds de roulement et disposer des ressources financières nécessaires pour rembourser des prêts non garantis venant à échéance. Grâce à cette ligne de crédit court terme, la Société disposait ainsi d'une source de financement complémentaire flexible et présentant un taux d'intérêt avantageux, en attendant qu'une solution permanente soit envisagée.

b) Rémunération d'une garantie consentie par XPO Logistics, Inc. au bénéfice de BNP Paribas Asset Management

- **Contexte**

La Société avait émis le 20 décembre 2013 des obligations 4 pour cent d'une valeur de 160 000 000 EUR à échéance du 20 décembre 2020 (les "Obligations"), dont les modalités figurent dans le prospectus ayant reçu le visa n° 13-681 de l'Autorité de marchés financiers en date du 18 décembre 2013 (les "Modalités des Obligations"). 120 Obligations d'un montant total de 12 000 000 EUR étaient en circulation et entièrement détenues par BNP Paribas Asset Management France en tant que

société de gestion du fonds BNP Paribas France Crédit ("Obligataire Unique"). Dans le cadre du projet de la Société de mettre en place un programme de titrisation de ses créances clients, la Société et l'Obligataire Unique s'étaient accordés sur une modification des Modalités des Obligations afin de (i) supprimer les restrictions relatives à la titrisation et (ii) octroyer une marge de manœuvre supplémentaire au ratio de levier financier en l'augmentant de 3,5x à 4,5x.

Ces Obligations étant arrivées à échéance le 21 décembre 2020, elles ont été intégralement remboursées par la Société.

- **Objet**

Les Modalités des Obligations avaient été modifiées sur les deux aspects mentionnés ci-dessus, sous la condition préalable que la société XPO Logistics, Inc., société-mère de la Société, émette et remette au plus tard à la date de modification des Modalités Obligations, une garantie à première demande autonome, inconditionnelle et irrévocable, d'un montant maximum de 13 920 000 EUR, conformément à l'article 2321 du Code civil, en garantie des Obligations, ceci avait été fait le 17 octobre 2017.

- **Modalités**

Le Conseil de Surveillance, en date du 15 septembre 2017, avait au préalable autorisé la Société à rémunérer la société XPO Logistics, Inc. en contrepartie de cette garantie, au taux de 0,7% par an calculé sur le montant de la garantie (13,92 millions EUR). Le taux de 0,7% avait été fixé sur la base d'un benchmarking effectué auprès de plusieurs banques, pour garantir une rémunération aux conditions du marché.

Cette garantie était régie par le droit français. Le montant encouru par la Société au titre de cette garantie s'est élevé à 97 440 EUR au titre de l'exercice 2020.

- **Intérêt de la convention pour la Société**

Cette garantie avait permis à la Société de lever l'obstacle (inclus dans les Modalités des Obligations) à la mise en place d'un programme de titrisation de créances commerciales. Le programme de titrisation a permis d'apporter des liquidités complémentaires pour financer les opérations de la Société, à un taux avantageux.

c) Prêt avec l'actionnaire majoritaire

- **Objet**

Le Conseil de Surveillance, en date du 8 juin 2015, a autorisé la Société à conclure, auprès de la société XPO Logistics, Inc. (ou l'une de ses filiales), une convention de prêt non garanti ayant pour objet de permettre à la Société de disposer, si cela s'avérait nécessaire, de la capacité financière suffisante pour procéder au remboursement anticipé de tout ou partie de son endettement financier corporate devenu exigible à la suite du changement de contrôle. Le prêt a été consenti à hauteur de toutes sommes dont la Société s'avérerait être redevable à l'occasion de la cession du bloc de contrôle, afin également de couvrir tout besoin en fonds de roulement, en trésorerie, et plus généralement tout besoin financier de la Société et de ses filiales.

- **Modalités**

Le prêt a une durée d'amortissement de 9 ans à compter du premier tirage, avec un taux d'intérêt de 5,625% par année. Le prêt est remboursable à tout moment sans pénalités pour la Société.

Cet emprunt s'élevait au 31 décembre 2020 à 134 367 644,57 EUR, hors intérêts courus de 629 848,33 EUR, et a généré, sur l'exercice 2020, une charge d'intérêts de 8 596 541,31 EUR.

- **Intérêt de la convention pour la Société**

Le taux d'intérêt de ce prêt intragroupe reflète le nouveau profil d'emprunteur de la Société depuis qu'elle a fait son entrée dans le Groupe. Ce taux est inférieur à celui applicable au financement propre de la société XPO Logistics, Inc. Il est supérieur aux taux d'intérêts précédemment payés par la Société ce qui découle notamment, de la maturité plus longue du prêt intragroupe, du fait que le prêt intragroupe est remboursable à tout moment sans pénalités, ne stipule pas de covenants financiers et n'est pas garanti par des sûretés. Un refinancement à des conditions similaires auprès

de prêteur extérieurs, s'il avait été possible, n'aurait peut-être pas permis d'obtenir un coût de refinancement significativement plus bas.

d) Convention temporaire de licence de marque

- **Objet**

Le Conseil de Surveillance, en date du 8 juin 2015, avait autorisé la Société à conclure une convention temporaire de licence de marque avec la société XPO Logistics, Inc.

- **Modalités**

La société XPO Logistics, Inc. avait consenti à la Société et ses filiales l'autorisation d'utiliser, à titre gratuit, la marque et les logos XPO pour une durée initiale de trois mois à compter de la signature, ce dans l'attente de la négociation d'un contrat de licence rémunéré à conclure entre la société XPO Logistics, Inc. et la Société à des conditions du marché. Cette convention a depuis été renouvelée dans les mêmes conditions à plusieurs reprises. En 2020, la société XPO Logistics, Inc. en a de nouveau proposé le renouvellement à titre gratuit et, le 20 novembre 2019, le Conseil de Surveillance a autorisé la conclusion de la prorogation de cette licence jusqu'au 31 mars 2020.

Le 9 avril 2020, le Conseil de Surveillance a de nouveau autorisé la prorogation de cette licence jusqu'au 30 juin 2020 avec un effet rétroactif depuis le 31 mars 2020.

- **Intérêt de la convention pour la Société**

Afin d'assurer le développement des activités européennes, il était indispensable de pouvoir bénéficier au plus vite de la puissance de la marque mondiale XPO Logistics. La Société et ses filiales opèrent désormais sous la marque unique XPO Logistics, ce qui renforce son positionnement international. À terme, il est donc prévu, et ce de manière normale et conforme aux pratiques de marché, que les filiales opérationnelles de la Société participent aux coûts de la marque mondiale XPO dont elles bénéficieront sur le long terme. Un travail de valorisation de la licence a été lancé avec des experts externes désignés à cet effet et un Comité ad hoc a été créé et constitué au sein du Conseil de Surveillance en vue d'examiner la proposition de redevance et le projet de contrat de licence à conclure avec les filiales, à recevoir de la société XPO Logistics, Inc. Les travaux du Comité ad hoc ont été suspendus en attente de la réalisation de l'offre publique de retrait déposée le 6 avril 2021 par la société XPO Logistics UK sur les actions de la Société, laquelle sera suivie par un retrait obligatoire.

La mise en oeuvre de la licence de marque ne sera envisagée de nouveau qu'une fois que la société XPO Logistics, Inc. détiendra directement ou indirectement 100% du capital de la Société.

e) Convention de prestation de service entre la Société et la société XPO Logistics, Inc. son actionnaire majoritaire

- **Objet**

Le Conseil de Surveillance, en date du 15 décembre 2015, a autorisé une convention entre l'actionnaire majoritaire, la société XPO Logistics, Inc., (le « **Prestataire** ») et la Société, pour une durée indéterminée, afin de couvrir les services fournis par le Prestataire à la Société et en particulier aux sociétés Jacobson, Jacobson étant une filiale de la Société (les « **Bénéficiaires** »). S'agissant des services fournis aux sociétés Jacobson, la rémunération annuelle du Prestataire est arrêtée en fonction du taux d'utilisation effective par les Bénéficiaires dans chaque domaine d'assistance.

- **Modalités**

Au titre de l'exercice 2020, les montants facturés par la société XPO Logistics, Inc. aux sociétés Jacobson se sont élevés à 17 954 000 USD (15 719 000 EUR).

Cette convention permet à la Société de bénéficier de la mutualisation d'un certain nombre de services et de ce fait d'une réduction de ses coûts en raison de la proximité géographique entre ses filiales américaines et son nouvel actionnaire.

PARTIE III : INFORMATION SUR LES CONVENTIONS INTERVENUES ENTRE UNE SOCIÉTÉ CONTRÔLÉE PAR LA SOCIÉTÉ ET UN DIRIGEANT DE LA SOCIÉTÉ

En sus de son poste de président du Directoire de la Société, Monsieur Malcolm WILSON est salarié de la société XPO Supply Chain UK Ltd, une filiale de la Société.

La société XPO Supply Chain UK Ltd gère la paie et les cotisations de Monsieur Malcolm WILSON auprès des autorités fiscales françaises et anglaises. Elle avait effectué des erreurs de calcul de ses retenues à la source pour les années 2017 et 2018. Il en est résulté que la société XPO Supply Chain UK Ltd a retenu des montants trop importants au titre des impôts et cotisations de Monsieur Malcolm WILSON au Royaume-Uni, et des montants insuffisamment importants au titre de ses obligations fiscales françaises. En conséquence, les autorités fiscales françaises ont requis de Monsieur Malcolm WILSON un paiement additionnel pour les années 2017 et 2018 de 471 988 EUR. Ce paiement devait être fait au plus tard le 15 novembre 2019 afin d'éviter des pénalités complémentaires. Les autorités fiscales du Royaume-Uni devraient rembourser l'excédent d'impôt qu'elles ont perçu dans les 6 mois du paiement additionnel auprès des autorités fiscales françaises.

Monsieur Malcolm WILSON ne pouvant pas effectuer le paiement demandé par les autorités fiscales françaises sans souffrir de préjudice dans l'attente du remboursement des autorités fiscales du Royaume-Uni, il a conclu le 15 novembre 2019 une transaction et, en application de cette transaction, un contrat de prêt, avec la société XPO Supply Chain UK Ltd. Conformément à ces accords, la société XPO Supply Chain UK Ltd a consenti un prêt sans intérêt d'un montant de 471 988€ à Monsieur Malcolm WILSON. Ce montant a été remboursé dans son intégralité par ce dernier, à fin juin 2020.

PARTIE IV : PROCEDURE D'EVALUATION DES CONVENTIONS COURANTES CONCLUES A DES CONDITIONS NORMALES

Conformément à l'article L. 225-86 alinéa 2 du Code de commerce, lors de sa réunion du 9 avril 2020, le Conseil de Surveillance a arrêté une procédure permettant d'évaluer régulièrement si les conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales remplissent effectivement ces conditions. La procédure d'évaluation est mise en œuvre au sein de la Société depuis cette date.

Cette procédure prévoit l'information du Département Juridique Corporate de la Société préalablement à la conclusion, modification, renouvellement, reconduction ou résiliation de toute convention entrant dans le champ d'application de l'article L. 225-86 du Code de commerce, peu importe le caractère courant de l'opération ou normal des conditions de la convention. Cette information permet au Département Juridique Corporate de la Société de procéder à un examen préalable de la convention afin de déterminer si celle-ci doit être soumise à la procédure des conventions dites "réglementées" des articles L. 225-86 et suivants du Code de commerce ou si elle en est exemptée. À cette fin, le Département Juridique Corporate de la Société pourra solliciter l'avis des autres départements concernés du Groupe et des Commissaires aux comptes de la Société.

En outre, le Département Juridique Corporate de la Société évaluera annuellement si les conventions courantes conclues à des conditions normales continuent de remplir les conditions d'une telle qualification, si besoin en concertation avec les départements concernés du Groupe et les Commissaires aux comptes de la Société. Si le Département Juridique Corporate de la Société considère qu'une convention initialement qualifiée de courante et conclue à des conditions normales constitue une convention dite "réglementée", le Conseil de Surveillance statuera sur la qualification de ladite convention et décidera des suites à donner à celle-ci la qualification retenue.

PARTIE V : DESCRIPTION DES MODALITÉS PARTICULIÈRES RELATIVES À LA PARTICIPATION DES ACTIONNNAIRES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Les assemblées d'actionnaires de la Société sont convoquées, réunies et délibèrent dans les conditions prévues par la loi. Les réunions ont lieu soit au siège social, soit dans un autre lieu précisé dans l'avis de convocation.

Les dispositions statutaires de la Société relatives aux assemblées générales et aux modalités d'exercice des droits de vote sont prévues aux articles 9 et 29 des statuts de la Société.

L'article 9 des statuts de la Société prévoit qu'un droit de vote double est attribué à toutes les actions nominatives, entièrement libérées, inscrites au nom du même titulaire depuis quatre ans au moins.

PARTIE VI : TABLEAU RÉCAPITULATIF DES DÉLÉGATIONS EN COURS DE VALIDITÉ ACCORDÉES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES AU DIRECTOIRE DANS LE DOMAINE DES AUGMENTATIONS DE CAPITAL PAR APPLICATION DES ARTICLES L.225-129-1 ET L.225-129-2 DU CODE DE COMMERCE

Date de l'Assemblée Générale ayant octroyé ou modifié l'autorisation	Contenu de l'autorisation	Date limite de validité	Montant maximal autorisé	Utilisation effective de ces autorisations
23 mai 2019 (13 ^{ème} résolution)	Émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires	26 mois, soit jusqu'au 23 juillet 2021	Montant nominal maximum des augmentations de capital : 9 836 241 € ^(a) Montant nominal maximum des valeurs mobilières représentatives de titres de créances : 500 000 000 € ^(b)	Non
23 mai 2019 (14 ^{ème} résolution)	Augmentation du capital social par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autre somme dont la capitalisation serait admise	26 mois, soit jusqu'au 23 juillet 2021	Montant nominal maximum des augmentations de capital : 20 000 000 € ^(a)	Non
23 mai 2019 (15 ^{ème} résolution)	Émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance en rémunération d'apports en nature consentis à la Société	26 mois, soit jusqu'au 23 juillet 2021	Montant nominal maximum des augmentations de capital : 1 967 248 € ^(a) Montant nominal maximum des valeurs mobilières représentatives de titres de créances : 500 000 000 € ^(b)	Non
23 mai 2019 (16 ^{ème} résolution)	Augmentations de capital réservées aux salariés de la Société ou des sociétés de son Groupe adhérent à un plan d'épargne d'entreprise avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires	26 mois, soit jusqu'au 23 juillet 2021	Montant nominal maximum des augmentations de capital : 196 724 € ^(a)	Non

- (a) Le montant nominal maximum global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu des 13^è à 16^è résolutions adoptées lors de l'Assemblée Générale ordinaire et extraordinaire du 23 mai 2019 ne pourra pas excéder 20 millions d'euros.
- (b) Le montant global des valeurs mobilières représentatives de titres de créances susceptibles d'être réalisées en vertu des 13^è et 15^è résolutions adoptées lors de l'Assemblée Générale ordinaire et extraordinaire du 23 mai 2019 ne pourra pas excéder 500 millions d'euros.

PARTIE VII : ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

Conformément à l'article L. 225-37-5 du Code de commerce (sur renvoi de l'article L225-68 du même code), les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique sont exposés ci-dessous.

VII.1. Structure du capital de la Société et participations directes ou indirectes dans le capital de la Société

Le détail de l'actionnariat de la Société est présenté en chapitre 5.1 du Rapport de gestion.

Les statuts de la Société ne prévoient pas de système de plafonnement des droits de vote.

L'article 9 des statuts de la Société prévoit que chaque action donne droit à une voix, toutefois un droit de vote double de celui conféré aux autres actions eu égard à la quotité du capital social qu'elles représentent, est attribué :

- a) à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié d'une inscription nominative depuis quatre (4) ans au moins au nom du même actionnaire ;
- b) aux actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire, en cas d'augmentation du capital par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes d'émission, à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit.

VII.2. Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote

Nonobstant toute disposition relative aux obligations légales d'information, tout actionnaire agissant seul ou de concert, venant à détenir 2% au moins du capital social ou un multiple de ce pourcentage et jusqu'au seuil de 50%, est tenu d'en informer la Société, dans le délai de quatre (4) jours de bourse à compter du franchissement de chacun de ces seuils et ce, par lettre recommandée avec accusé de réception.

Le non-respect de cette obligation peut être sanctionné par la privation du droit de vote pour les actions excédant la fraction non déclarée pour toute assemblée d'actionnaires qui se tiendra jusqu'à l'expiration d'un délai de deux (2) ans suivant la date de régularisation de la notification.

Cette sanction ne pourra être exercée qu'à la demande, consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée Générale, d'un ou plusieurs actionnaires détenant 5% du capital ou des droits de vote de la Société.

Tout actionnaire est également tenu, suivant les mêmes modalités, d'informer la Société, dans le délai de quatre (4) jours, lorsque sa participation au capital devient inférieure à chacun des seuils mentionnés ci-dessus.

VII.3. Liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux et description de ceux-ci

Néant.

VII.4. Mécanismes de contrôle prévus par un éventuel système d'actionnariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier

Néant.

VII.5. Accords entre actionnaires dont la Société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote

Il n'existe, à la connaissance de la Société, aucun accord entre actionnaires qui pourrait entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote de la Société.

VII.6. Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Directoire ainsi qu'à la modification des statuts de la Société

Conformément aux dispositions de l'article 11.3 des statuts de la Société, les membres du Directoire sont nommés par le Conseil de Surveillance ; leur révocation peut être prononcée par ce Conseil de Surveillance ou par l'Assemblée Générale des actionnaires.

Conformément aux termes de l'article L. 225-96, al. 1 du Code de commerce, seule l'Assemblée Générale extraordinaire est habilitée à modifier les statuts, celle-ci pouvant dans certains cas déléguer ses pouvoirs au Directoire, notamment dans le cadre des autorisations financières (voir section « *Pouvoirs accordés au Directoire en cas d'offre publique* » ci-dessous).

VII.7. Pouvoirs accordés au Directoire en cas d'offre publique

L'Assemblée Générale du 23 mai 2019 a, dans ses résolutions n°13 à n°16, accordé au Directoire un ensemble de délégations financières utilisables à tout moment, y compris à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre. Ces résolutions sont détaillées ci-dessus à la section intitulée « *Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée Générale des actionnaires au Directoire dans le domaine des augmentations de capital par application des articles L.225-129-1 et L.225-129-2 du Code de commerce* ».

VII.8. Accords conclus par la Société susceptibles d'être modifiés ou de prendre fin en cas de changement de contrôle de la Société

La Société et/ou ses filiales ont signé un certain nombre de contrats commerciaux et de partenariats, intégrant des clauses offrant au client ou au partenaire la possibilité de résilier le contrat en cas de changement de contrôle.

De plus, en cas de perte du contrôle de la Société par la société XPO Logistics, Inc., la Société pourrait perdre la licence temporaire d'utilisation de la marque XPO Logistics, et donc l'usage de cette marque, qui lui est consentie par la société XPO Logistics, Inc. Il est rappelé à cet égard que, lors de sa prise de contrôle par la société XPO Logistics, Inc., la Société a perdu l'usage de la marque Norbert Dentressangle, propriété de son fondateur sous laquelle elle opérait ses activités.

VII.9. Accords prévoyant des indemnités pour les membres du Directoire ou les salariés s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique

Aucun engagement pris par la Société et correspondant à des indemnités (hors clauses de non concurrence et de non sollicitation contenues dans les contrats de travail des membres du Directoire) ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation de leur contrat de travail ou postérieurement à ceux-ci n'existe à ce jour entre la Société et les membres du Directoire, et qui pourrait avoir une incidence en cas d'offre publique.

PARTIE VIII : RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

VIII.1. Politique de rémunération

RAPPEL DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION 2020

Le Conseil de Surveillance a adopté lors de sa séance du 9 avril 2020 la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux pour l'exercice 2020. Elle fixe les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de rémunération fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables, en raison de leur mandat, au membre et au Président du Conseil de Surveillance, ainsi qu'aux membres et au Président du Directoire.

La politique de rémunération au titre de l'exercice 2020 a été approuvée par l'Assemblée Générale du 28 mai 2020 au sein des 13^e à 16^e résolutions et est détaillée en Annexe 1 Point VIII du Rapport Financier Annuel 2019 de la Société, disponible sur le site internet (<https://europe.xpo.com/fr>) dans la section « Investisseurs ».

Il est rappelé qu'en application des articles L. 22-10-26 et L. 22-10-34 du Code de commerce, le versement en 2021 des éléments de la rémunération variable des membres du Directoire et du Président du Conseil de Surveillance au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020 est soumis à l'approbation par l'Assemblée Générale, des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués aux membres du Directoire et au Président du Conseil de Surveillance au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020 (vote ex post).

POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION 2021

Conformément à l'article L. 22-10-26 du Code de commerce, le Conseil de Surveillance a adopté lors de sa séance du 29 mars 2021 la présente politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux pour l'exercice 2021.

Le Conseil de Surveillance veille à ce que la politique de rémunération des dirigeants prenne en considération l'ensemble des principes de bonne gouvernance en la matière, en particulier ceux visés par le Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF auquel la Société se réfère.

La politique de rémunération du Groupe XPO s'appuie sur la performance et celle-ci a toujours été axée sur la récompense de nos cadres et dirigeants pour des performances qui créent une valeur substantielle et à long terme pour les actionnaires de la société XPO Logistics, Inc.

Afin de fixer les modalités des plans de performance, le Groupe XPO sélectionne généralement des objectifs à forte croissance pour les indicateurs opérationnels clés à long terme, et les droits découlant desdits plans sont acquis une fois les objectifs atteints. S'ils ont été acquis, le montant de la rémunération variable long-terme est fixé en adéquation avec les obstacles inhérents à la réalisation d'objectifs sur une longue période, et motive les cadres et dirigeants à aligner leurs intérêts sur ceux des actionnaires de la société XPO Logistics, Inc.

En application de l'article L. 22-10-26 du Code de commerce, la présente politique de rémunération pour l'exercice 2021 sera soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020 (vote ex ante). Le versement des éléments de la rémunération variable des membres du Directoire et du Président du Conseil de Surveillance au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020 sera soumis à l'approbation préalable par l'Assemblée Générale, des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués aux membres du Directoire et au Président du Conseil de Surveillance au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020 (vote ex post).

a) Conseil de Surveillance et Commission d'Audit

Les membres du Conseil de Surveillance qui sont employés d'une entité du Groupe ne sont pas éligibles à bénéficier d'une rémunération au titre de leur mandat.

L'Assemblée Générale des actionnaires du 21 mai 2015 a fixé à 320 000 euros l'enveloppe globale de la rémunération pour les exercices 2015 et suivants

De plus, la somme annuelle allouée aux membres du Conseil de Surveillance concernés, préalablement approuvée en Assemblée Générale des actionnaires, prend en compte du taux d'assiduité des membres. Ainsi, les principes de répartition de la rémunération des membres du Conseil de Surveillance arrêtés par le Conseil de Surveillance prévoient le versement d'une somme forfaitaire fixe annuelle, ainsi que le versement d'une part variable prépondérante en fonction du nombre de séances auxquelles chacun des membres du Conseil de Surveillance a participé, réparti comme suit entre les membres indépendants du Conseil, ainsi que ceux qui ne sont pas employés du Groupe :

- Une part fixe annuelle ;
- Une part fixe complémentaire annuelle pour le/la Vice-Président(e) du Conseil de Surveillance ;
- Une part variable complémentaire pour chaque membre du Conseil de Surveillance pour les séances auxquelles ils/elles sont présents en personne ou par téléphone/visio ;
- Une part variable complémentaire pour le/la Vice-Président(e) du Conseil de Surveillance lorsqu'il/elle préside effectivement l'Assemblée Générale des actionnaires de la Société ;
- Une part fixe complémentaire annuelle pour les membres indépendants de la Commission d'Audit (excepté son/sa Président(e)) ;
- Une part fixe complémentaire annuelle pour le/la Président(e) de la Commission d'Audit ; et
- Une part variable complémentaire pour chaque membre indépendant de la Commission d'Audit ou Président(e) de la Commission d'Audit pour chaque séance de ladite Commission d'Audit à laquelle ils sont présents en personne ou par téléphone/visio.

A titre d'illustration, sur la base d'une présence à cinq (5) réunions minimum par an, la part variable de la rémunération perçue par les membres du Conseil de Surveillance est prépondérante par rapport à la part fixe de la rémunération conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF (cf. détails en tableau 3 par exemple pour Gena Ashe).

Il est rappelé que, dans le cadre de la détermination des règles de répartition de la rémunération des membres du Conseil de Surveillance, une importance particulière est accordée au respect de l'intérêt social afin d'assurer la pérennité de la Société en prenant en compte les pratiques de marché et en favorisant l'assiduité des membres du Conseil de Surveillance. Ainsi, la prépondérance de la part variable de la rémunération des membres du Conseil de Surveillance dont le versement est conditionné à leur assiduité contribue aux objectifs de la politique de rémunération. De plus, afin de soutenir le modèle de développement de la Société, les règles de répartition de la rémunération fixe et de la rémunération variable des membres du Conseil de Surveillance tiennent compte également des conditions de rémunération et d'emploi des salariés.

Les membres du Conseil de Surveillance ne bénéficient pas d'avantages en nature.

Aussi, en tant que salarié de la société XPO Logistics Inc., le Président du Conseil de Surveillance ne bénéficie d'aucune rémunération au titre de son mandat.

b) Directoire

La rémunération des membres du Directoire (y compris son Président) consiste en une part fixe (salaire de base) ; une part variable annuelle qui est liée à la réalisation d'objectifs qualitatifs et quantitatifs ; de plans incitatifs à long terme (*long term incentive plan* ou « LTIP ») Groupe XPO ; et des avantages en nature. Elle est fixée par le Conseil de Surveillance au début de chaque année. Le Conseil de Surveillance détermine les parts fixes et variables de la rémunération ainsi que les objectifs pour l'année. Les objectifs comprennent des objectifs personnels pour chaque membre ainsi que des objectifs communs.

Rémunération fixe :

La rémunération fixe des membres du Directoire est directement liée à leur périmètre de responsabilité. Elle est régulièrement examinée, par le biais d'un benchmarking, afin de s'assurer qu'elle est parfaitement adaptée au marché, en tenant compte de la portée du périmètre de responsabilité et du profil de l'entreprise (taille et activité). Ce processus et la prise en compte de benchmarks garantissent que les niveaux de rémunération sont cohérents avec les intérêts de la Société.

Rémunération variable :

La rémunération variable est fixée en pourcentage de la rémunération fixe et dépend des critères quantitatifs et qualitatifs de performance au niveau de la Société ainsi que des Business Units Transport Solutions et Supply Chain et déterminés par le Conseil de Surveillance (non publiés pour des raisons de confidentialité).

Pour l'exercice 2021, cette part variable cible représente un maximum de 100% de la rémunération fixe totale.

En cas de surperformance au regard d'un ou plusieurs critères établis, une rémunération variable exceptionnelle peut être considérée.

Un bonus exceptionnel pourrait également être envisagé pour rémunérer l'implication complémentaire des membres du Directoire dans le cadre d'initiatives stratégiques telles que la recherche d'opportunités de fusions et acquisitions et d'autres opérations de réorganisations à l'échelle du Groupe. Son montant serait déterminé de manière discrétionnaire par le Comité des Rémunérations de XPO Logistics, Inc.

Engagement différé :

Sauf en application de la réglementation propre au pays concerné liée à l'existence de leur contrat de travail, il n'existe aucun engagement vis-à-vis des membres du Directoire s'agissant de leur payer des indemnités en cas de résiliation de leurs contrats de travail et/ou d'un mandat.

Des clauses de non-concurrence sont incluses dans chacun des contrats de travail des membres du Directoire. Lorsqu'elles sont rémunérées, leur rémunération n'excède pas deux (2) ans de salaire fixe annuel.

Plans incitatifs à long terme *Long-term Incentive Plans* (« LTIP ») :

Les membres du Directoire sont éligibles à participer aux LTIP du Groupe XPO (« **LTIPs** »). Les LTIPs consistent en l'attribution de rémunérations en espèces ou en actions de la société XPO Logistics Inc ou d'unités d'actions restreintes réglées en espèces ou d'actions de la société XPO Logistics Inc., et dont les termes et conditions sont énoncés dans des accords d'attribution spécifiques avec chaque membre du Directoire. L'acquisition des actions peut être soumise à des objectifs de performance financière du Groupe XPO et à des critères de présence dont la satisfaction est appréciée annuellement par le Comité des Rémunérations de la société XPO Logistics Inc.

Les modalités des plans incitatifs à long terme s'insèrent dans la politique générale du Groupe XPO telle que décrite en introduction et sont principalement fondées sur les objectifs suivants :

- Attirer des dirigeants à forte influence et orientés sur l'obtention de résultats, qui sauront contribuer à l'objectif du Groupe de maximiser sa valeur actionnariale.
- Maintenir les efforts des dirigeants sur les priorités essentielles du Groupe, à savoir la croissance rentable, l'innovation, l'excellence opérationnelle, la satisfaction des clients et l'engagement vis-à-vis de ses salariés.

- Veiller à ce que chaque dirigeant reçoive une rémunération totale l'encourageant à rester en fonction sur le long terme.
- Récompenser la performance exceptionnelle par des niveaux de rémunération proportionnels à celle-ci.
- Aligner les intérêts de nos dirigeants sur ceux des actionnaires de la société XPO Logistics Inc. en mettant l'accent sur une croissance forte et des rendements élevés au sein des plans incitatifs à long terme.

Avantages en nature :

Les "avantages en nature" sont composés d'une allocation voiture pour chacun des membres du Directoire et d'un forfait d'expatriation, si applicable. En outre, les membres du Directoire peuvent bénéficier d'une avance sur leur rémunération fixe mensuelle au titre de leur contrat de travail dans la limite de quatre mois et sous réserve que le membre du Directoire qui en fait la demande s'engage à restituer toute avance versée au titre de cette avance en cas de rupture de son contrat de travail, pour quelque motif que ce soit.

Régimes de retraite :

Il n'y a pas de régimes de retraite spécifiques pour les membres du Directoire (hormis les régimes standards en place dans la Société).

VIII.2. Synthèse des rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux au cours des exercices 2019 et 2020 (en brut)

Les informations figurant dans la présente section tiennent compte des recommandations de l'AFEP et du MEDEF telles qu'elles sont exposées dans le Code AFEP-MEDEF et de la recommandation AMF n° 2012-02 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants.

Les tableaux ci-dessous présentent la rémunération attribuée ou versée aux mandataires sociaux au cours des exercices 2019 et 2020.

TABLEAU 1 - SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES AUX MEMBRES DU DIRECTOIRE

En €	2020	2019
Malcolm Wilson		
Membre et Président du Directoire		
<i>Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)</i>	1 976 483	336 173
<i>Valorisation des autres plans de rémunération de long terme groupe (détaillées au tableau 2)</i>	4 153 607	5 101 961
<i>Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 4)</i>	0	0
<i>Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6)</i>	0	0
Luis Angel Gómez		
Membre du Directoire - Directeur Général Business Unit Transport Solutions		
<i>Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)</i>	1 593 044	403 169
<i>Valorisation des autres plans de rémunération de long terme groupe (détaillées au tableau 2)</i>	1 505 424	4 105 455
<i>Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 4)</i>	0	0
<i>Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6)</i>	0	0

TABLEAU 2 - RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DE CHACUN DES MEMBRES DU DIRECTOIRE

En €	2020		2019	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Malcolm Wilson ^{(1) (7)}				
Membre et Président du Directoire		Montants versés conformément à la politique approuvée par l'Assemblée Générale 2020		
Rémunération fixe	376 574 ⁽²⁾	376 574 ⁽²⁾	354 364 ⁽²⁾	354 364 ⁽²⁾
Rémunération variable annuelle	376 574 ⁽²⁾	0	0	0
Rémunération variable pluriannuelle	154 743 ⁽⁸⁾	0	0	0
Proportion relative des parts fixe et variable	part fixe: 37 % part variable: 63%	part fixe: 100 % part variable: 0 %	part fixe: 100 % part variable: 0 %	part fixe: 54 % part variable: 46 %
Rémunération exceptionnelle	1 056 946 ⁽⁹⁾	0	0	0
Avantages en nature ⁽⁶⁾	11 646	11 646	11 809	11 809
Autres rémunérations groupe				
Rémunération variable annuelle	0	3 086 710 ⁽³⁾	3 086 710 ⁽³⁾	1 145 770 ⁽³⁾
Rémunération variable pluriannuelle (payable en espèces)	1 438 862 ⁽⁴⁾	0	1 524 586 ⁽⁴⁾	0
Rémunération variable pluriannuelle (payable en actions)	2 714 745 ^(5bis)	636 981 ^(5ter)	490 665	0
TOTAL	6 130 090	4 266 654	5 468 134	1 511 943
Luis Angel Gómez - Membre du Directoire ⁽⁷⁾				
Directeur Général Business Unit Transport Solutions		Montants versés conformément à la politique approuvée par l'Assemblée Générale 2020		
Rémunération fixe	314 807 ⁽²⁾	314 807 ⁽²⁾	311 321 ⁽²⁾	311 321 ⁽²⁾
Rémunération variable annuelle	253 874 ⁽²⁾	0	0	0
Rémunération variable pluriannuelle	38 532 ⁽⁸⁾	0	0	0
Proportion relative des parts fixe et variable	part fixe: 52 % part variable: 48 %	part fixe: 100 % part variable: 0 %	part fixe: 100 % part variable: 0 %	part fixe: 55 % part variable: 45 %
Rémunération exceptionnelle	883 638 ⁽⁹⁾	0	0	0
Avantages en nature ⁽⁶⁾	102 193	102 193	91 848	91 848
Autres rémunérations groupe				
Rémunération variable annuelle	0	2 374 384 ⁽³⁾	2 374 384 ⁽³⁾	985 810 ⁽³⁾
Rémunération variable pluriannuelle (payable en espèces)	1 293 561 ⁽⁴⁾	0	1 259 499 ⁽⁴⁾	0
Rémunération variable pluriannuelle (payable en actions)	211 863 ^(5bis)	101 916 ^(5ter)	78 506	0
TOTAL	3 098 468	2 931 832	4 115 558	1 388 979

(1) Les montants indiqués pour M. Malcolm Wilson sont exprimés en euros sur la base d'un taux de change moyen de 1€ = 0,87732£ pour 2019 et 1€ = 0,8896£ pour 2020

(2) Correspond aux sommes de la rémunération fixe et variable liées au contrat de travail (selon le cas)

(3) Correspondant aux sommes attribuées ou versées dans le cadre du plan de 4 ans 2016-2019 « Cash Settled RSU's » décrit au paragraphe 1 ci-dessous. La rémunération annuelle comprend uniquement (i) dans la colonne « Montant Versé » les sommes versées au titre de 2018 en 2019 puis au titre de 2019 en 2020 et (ii) dans la colonne « Montant Attribué » les sommes attribuées et non versées pour 2019 puis 2020

(4) Correspondant aux droits acquis dans le cadre des plans « Cash Settled RSU's » d'août 2017 et mars 2018 décrits au paragraphe 2 ci-dessous. Le plan 2017 s'est terminé en 2020 et donne lieu à l'acquisition de l'intégralité des droits issus dudit plan tandis que le plan 2018, toujours en cours, donne lieu à l'acquisition de 50 % des droits en 2020 (les montants indiqués correspondent à 22 221 actions (pour les deux plans) pour Malcolm Wilson et à 19 774 actions (pour les deux plans) pour Luis Angel Gomez.

(5) Conformément à la comptabilisation des actions de performance en application de la norme IFRS 2, ces montants correspondent : (i) Dans la colonne « Montant Versé », aux actions précédemment attribuées et qui ont été acquises durant l'exercice (valorisées sur la base du prix de l'action à leur date d'acquisition) et (ii) dans la colonne « Montant Attribué » les actions attribuées à Malcolm Wilson et à Luis Angel Gomez durant l'exercice (pour ledit exercice en ce qui concerne les plans déjà approuvés et pour l'intégralité du plan pour les nouveaux plans mis en place en 2020) valorisées sur la base du prix de l'action à leur date d'attribution.

- (5bis) Correspondant (i) pour Malcom Wilson, à la valeur de (a) 13 847 actions attribuées dans le cadre du plan de mars 2019 (2^{ème} tranche) décrit au paragraphe 4 ci-dessous, (b) 6 616 actions attribuées dans le cadre du plan de janvier 2020 (représentant l'intégralité du plan) décrit au paragraphe 5 ci-dessous et (c) 15 385 actions attribuées dans le cadre du plan de décembre 2020 (représentant l'intégralité du plan) décrit au paragraphe 3 ci-dessous et (ii) pour Luis Angel Gomez, à la valeur de 2 215 actions attribuées dans le cadre du plan de mars 2019 (2^{ème} tranche) décrit au paragraphe 4 ci-dessous et 1 567 actions attribuées dans le cadre du plan de janvier 2020 (représentant l'intégralité du plan) décrit au paragraphe 5 ci-dessous.
- (5ter) Correspondant (i) pour Malcom Wilson, à la valeur de 13 847 actions attribuées dans le cadre du plan de mars 2019 (1^{ère} tranche) décrit au paragraphe 4 ci-dessous (sur la base du prix de l'action à leur date d'acquisition) et valorisées en 2019 à 490 665 euros (sur la base du prix de l'action à leur date d'attribution) et (ii) pour Luis Angel Gomez à la valeur de 2 216 actions attribuées dans le cadre du plan de mars 2019 (1^{ère} tranche) décrit au paragraphe 4 ci-dessous sur la base du prix de l'action à leur date d'acquisition et valorisées en 2019 à 78 506 euros (sur la base du prix de l'action à leur date d'attribution).
- (6) La partie "Avantages en nature" correspond aux avantages perçus dans le cadre de la politique de mobilité internationale du Groupe.
- (7) M. Malcolm Wilson et M. Luis Angel Gomez sont salariés des sociétés XPO Supply Chain UK et XPO Transport Solutions Spain respectivement. Ces entités sont dans le périmètre de consolidation de la Société tel que défini par l'article L. 233-16 du Code de Commerce
- (8) Correspondant au montant total du plan incitatif à long-terme (régulé en espèces) datant de janvier 2020 et décrit au paragraphe 6 ci-dessous attribué à Malcolm Wilson et Luis Angel Gomez
- (9) Comprend la prime exceptionnelle accordée aux membres du Directoire comme décrit ci-dessous.

La fixation des éléments de rémunération des membres du Directoire (salaire de base et rémunération variable au titre de leur contrat de travail) fait l'objet d'une revue annuelle réalisée par le Conseil de Surveillance.

L'analyse de l'ensemble des aspects de la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale des actionnaires, qui est effectuée au début de chaque exercice, se fonde sur une revue de la performance des membres du Directoire au regard de leurs objectifs. Pour les exercices 2019 et 2020, la part variable de la rémunération des membres du Directoire est déterminée notamment en fonction de l'EBITDA des Business Units Transport Solutions et Supply Chain et de l'EBITDA de la société XPO Logistics Europe. Le niveau de réalisation des critères précités est établi de manière détaillée et précise, mais n'est pas rendu public pour des raisons de confidentialité.

En outre, un bonus exceptionnel a été accordé à Malcolm Wilson et Luis Angel Gomez pour la surperformance du Groupe au regard des critères établis, notamment l'EBITDA ajusté, niveau de trésorerie disponible, le rendement total pour les actionnaires par rapport à celui réalisé par des entreprises homologues, la santé et la sécurité des salariés et la continuité des services aux clients, étant précisé que l'implication personnelle déterminante de chacun de Malcolm Wilson et de Luis Angel a été prise en compte aux fins de fixer le montant du bonus exceptionnel pour chacun d'entre eux.

Autre rémunération du Groupe XPO Logistics, Inc.

Par ailleurs, les membres du Directoire bénéficient des plans décrits ci-dessous mis en place par la société XPO Logistics, Inc., actionnaire à 100% de l'actionnaire majoritaire de la Société.

1. Un Plan Incitatif à Long Terme a été mis en place en 2016 pour les membres du Directoire. Ses caractéristiques sont les suivantes :

- Durée : 4 ans (2016-2019) en 4 tranches distinctes, soit un versement potentiel par an
- « Cash-Settled Restricted Shares Units » : versement en espèce d'une somme équivalente à la valeur à la date du paiement d'un nombre d'actions XPO Logistics prédéfini
- Condition de performance annuelle : atteinte de l'objectif annuel fixé pour l'indicateur « Adjusted Cash-Flow » par action
- Valorisation potentielle du nombre d'actions servant de référence au moment de l'attribution :
 - Malcolm Wilson : 2 954 545 € répartis en 4 tranches égales
 - Luis Gomez : 2 272 727 € répartis en 4 tranches égales

2. En outre, deux plans de « cash-settled time/service » (RSU) ont été attribués à Malcolm Wilson et Luis Gomez respectivement les 08/08/2017 et 06/03/2018, sans condition de performance mais sous conditions de présence fixées au 08/08/2020 dans le cadre du plan 2017, au 06/03/2020 (pour 50% du plan 2018) et au 06/03/2021 (pour les 50% restants du plan 2018).

Les principaux critères du plan d'août 2017 sont les suivants :

- Malcolm Wilson : 17 337 actions
- Luis Gomez : 17 337 actions
- Durée 3 ans
- Un versement unique à l'issue du plan en 2020

Les principaux critères du plan de mars 2018 sont les suivants :

- Malcolm Wilson : 9 749 actions
- Luis Gomez : 4 875 actions
- Durée : 3 ans
- Un versement en 2020 pour 50% des actions et un versement à l'issue du plan en 2021 pour le reliquat

3. Un Plan Incitatif à Long Terme a été mis en place en août 2018 pour Malcolm Wilson. Ses caractéristiques sont les suivantes :

- Durée : 4,4 ans (2018-2022) en une seule tranche à l'issue du plan en 2022
- « Cash-Settled Restricted Shares Units » : versement en espèce d'une somme équivalente à la valeur à la date du paiement d'un nombre d'actions XPO Logistics prédéfini (15 385)
- Conditions de performance à atteindre de manière cumulative à la fin du plan (31/12/2022) : (1) atteinte d'un rendement moyen du cours de bourse égal ou supérieur à 225 \$ sur 20 jours de bourse consécutifs (2) atteinte de l'objectif fixé à 14\$ pour l'indicateur « Adjusted Cash-Flow » par action
- Valorisation potentielle du nombre d'actions servant de référence au moment de l'attribution : 1 575 577,85 \$.

En décembre 2020, le plan 2018 ci-dessus a été annulé et remplacé par un Plan Incitatif à long terme (réglé en actions) qui présente les caractéristiques suivantes :

- Durée : 3 ans (2020-2023), en deux tranches distinctes (sous réserve d'une condition de présence et de la condition de performance présentées ci-dessous) : acquisition en décembre 2022 de 50 % des actions et acquisition en décembre 2023 des 50 % des actions restantes. L'acquisition des actions peut être accélérée dans certaines circonstances, en particulier en cas d'événements de changement de contrôle.
- Condition de performance : réalisation de la cession de l'activité « Global Contract Logistics » par le biais d'une scission ou d'une vente d'ici le 31 décembre 2021.
- Le nombre d'actions qui ont été attribuées s'élève à 15 385 actions de la société XPO Logistics, Inc, ce qui correspond au même nombre pré-défini d'actions XPO Logistics attribuées dans le cadre du plan 2018 ci-dessus.
- Valorisation potentielle du nombre d'actions servant de référence au moment de l'attribution de 120,33\$: 1 851 277\$.

4. Un Plan Incitatif à Long Terme (réglé en actions) a été mis en place en mars 2019 pour les membres du Directoire. Ses caractéristiques sont les suivantes :

- Durée : 4 ans (2019-2023), en 4 tranches distinctes (sous réserve d'une condition de présence) : une tranche attribuée tous les ans
- Le nombre d'actions gratuites attribuées s'élève à 55 388 actions XPO Logistics, Inc. pour Malcolm Wilson et 8 862 actions XPO Logistics, Inc. pour Luis Angel Gomez
- Valorisation de la totalité des actions attribuées sur la base d'un cours à la date d'attribution de 49,65\$: 2 750 014\$ pour Malcom Wilson et 439 998\$ pour Luis Gomez.

5. Un Plan Incitatif à Long Terme (réglé en actions) a été mis en place en janvier 2020 pour les membres du Directoire. Ses caractéristiques sont les suivantes :

- Durée : 3 ans (2020-2023), en 3 tranches distinctes (sous réserve d'une condition de présence) : une tranche attribuée tous les ans
- Le nombre d'actions gratuites attribuées s'élève à 6 616 actions XPO Logistics, Inc. pour Malcolm Wilson et 1 567 actions XPO Logistics, Inc. pour Luis Angel Gomez

- Valorisation de la totalité des actions attribuées sur la base d'un cours à la date d'attribution de 82,82\$: 547 937\$ pour Malcom Wilson et 129 779\$ pour Luis Angel Gomez.

6. En outre, en janvier 2020, un Plan Incitatif Long Terme (régulé en espèces) a été mis en place pour les membres du Directoire. Ses caractéristiques sont les suivantes :

- Durée : 3 ans de janvier 2020 à décembre 2022, en 3 tranches distinctes (sous réserve d'une condition de présence)
- Montant accordé : 464 228 euros pour Malcolm Wilson et 115 596 euros pour Luis Angel Gomez.

TABLEAU 3 – RECAPITULATIF DES REMUNERATIONS PREVUES A L'ARTICLE L.225-83 DU CODE DE COMMERCE ET DES AUTRES RÉMUNÉRATIONS PERÇUES PAR LES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Il s'agit des montants bruts avant déduction des prélèvements forfaitaires et sociaux dus à la source sur les revenus distribués.

Membres du Conseil de Surveillance	Exercice 2020		Proportion relative des parts fixe et variable	Exercice 2019
Brad Jacobs				
Rémunération versée au titre de l'exercice au titre du mandat social	Rémunération fixe versée	0	0 %	0
	Rémunération variable versée	0	0 %	0
Autres rémunérations				
Rémunération versée	Rémunération fixe versée	875 549 ⁽¹⁾	4 %	749 028 ⁽¹⁾
	Rémunération variable versée	21 506 191 ⁽¹⁾	96 %	8 081 048 ⁽¹⁾
Gena Ashe				
Rémunération versée au titre de l'exercice au titre du mandat social	Rémunération fixe versée	24 000	62 %	24 000
	Rémunération variable versée	15 000	38 %	35 000
Autres rémunérations				
Rémunération versée	Rémunération fixe versée	0	100 %	67 000 ⁽²⁾
	Rémunération variable versée	0	0 %	0
Sarah Glickman ⁽⁴⁾				
Rémunération versée au titre de l'exercice au titre du mandat social	Rémunération fixe versée	0	0 %	0
	Rémunération variable versée	0	0 %	0
Autres rémunérations				
Rémunération versée	Rémunération fixe versée	384 542 ⁽¹⁾	100 %	387 777 ⁽¹⁾
	Rémunération variable versée	0	0 %	0
Meghan Henson ⁽⁵⁾, représentante de la société XPO Logistics, Inc.				
Rémunération versée au titre de l'exercice au titre du mandat social	Rémunération fixe versée	0	0 %	0
	Rémunération variable versée	0	0 %	0
Autres rémunérations				
Rémunération versée	Rémunération fixe versée	513 543 ⁽¹⁾	67 %	435 501 ⁽¹⁾
	Rémunération variable versée	251 355 ⁽¹⁾	33 %	0
David Wyshner ⁽⁶⁾				
Rémunération versée au titre de l'exercice au titre du mandat social	Rémunération fixe versée	0	0 %	0
	Rémunération variable versée	0	0 %	0

Autres rémunérations				
Rémunération versée	Rémunération fixe versée	459 748 ⁽¹⁾	30 %	0
	Rémunération variable versée	1 072 548 ⁽¹⁾	70 %	0
Josephine Berisha ⁽⁷⁾, représentante de la société XPO Logistics, Inc.				
Rémunération versée au titre de l'exercice au titre du mandat social	Rémunération fixe versée	0	0 %	0
	Rémunération variable versée	0	0 %	0
Autres rémunérations				
Rémunération versée	Rémunération fixe versée	352 409 ⁽¹⁾	31 %	0
	Rémunération variable versée	797 917 ⁽¹⁾	69 %	0
Clare Chatfield				
Rémunération versée au titre de l'exercice au titre du mandat social	Rémunération fixe versée	24 000	47 %	24 000
	Rémunération variable versée	27 000	53 %	21 000
Autres rémunérations				
Rémunération versée	Rémunération fixe versée	0	0 %	0
	Rémunération variable versée	0	0 %	0
Henri Lachmann				
	Rémunération fixe versée	14 000	48 %	14 000
Rémunération versée au titre de l'exercice au titre du mandat social	Rémunération variable versée	15 000	52 %	9 000
Autres rémunérations				
Rémunération versée	Rémunération fixe versée	0	0 %	0
	Rémunération variable versée	0	0 %	0
François-Marie Valentin				
Rémunération versée au titre de l'exercice au titre du mandat social	Rémunération fixe versée	14 000	44 %	14 000
	Rémunération variable versée	18 000	56 %	9 000
Autres rémunérations				
Rémunération versée au titre du mandat social	Rémunération fixe versée	0	0 %	0
	Rémunération variable versée	0	0 %	0
Gilles Yakich, représentant des salariés				
Rémunération versée au titre de l'exercice au titre du mandat social	Rémunération fixe versée	0	0 %	0
	Rémunération variable versée	0	0 %	0
Autres rémunérations				
Rémunération versée	Rémunération fixe versée	34 276 ⁽³⁾	100 %	33 604 ⁽³⁾
	Rémunération variable versée	0	0 %	0

(1) Rémunération perçue au titre de leurs fonctions exercées chez XPO Logistics, Inc. Cette rémunération comprend la rémunération fixe, la rémunération variable et les actions de performance converties sur la base d'un taux de change moyen de 1€ = 1,1194\$ pour 2019 et de 1€ = 1,14214\$ pour 2020.

(2) Rémunération perçue en tant que membre indépendante du Board de XPO Logistics Inc.

(3) Rémunérations fixe perçue en tant que salarié

(4) Membre du Conseil de Surveillance jusqu'au 9 avril 2020

(5) Membre du Conseil de Surveillance jusqu'au 22 septembre 2020

(6) Membre du Conseil de Surveillance depuis le 9 avril 2020

(7) Membre du Conseil de Surveillance depuis le 22 septembre 2020

L'Assemblée Générale des actionnaires du 21 mai 2015 a fixé à 320 000 euros l'enveloppe globale de la rémunération pour les exercices 2015 et suivants. Ces derniers sont répartis par le Conseil de Surveillance sur la base de critères qui prévoient pour tous les membres indépendants du Conseil, une part fixe, ainsi qu'une part liée à la présence effective aux réunions du Conseil de Surveillance. Pour l'exercice 2020, 151 000 euros ont été distribués aux membres du Conseil de Surveillance.

Cette enveloppe comprend par ailleurs la rémunération versée aux membres et au Président de la Commission d'Audit, dont une partie est attribuée en fonction du nombre de séances auxquelles les membres de la Commission ont participé. Pour 2020, le montant global attribué à la Commission d'Audit s'est élevé à 51 000 euros.

TABLEAU 4 - OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU ACHAT D' ACTIONS ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE 2020 AUX MEMBRES DU DIRECTOIRE

Il n'y a pas eu d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions de la Société durant l'exercice 2020.

TABLEAU 5 - OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU ACHAT D' ACTIONS LEVÉES DURANT L'EXERCICE 2019 PAR CHAQUE MEMBRE DU DIRECTOIRE

Il n'y a pas eu de levée d'options de souscription ou d'achat d'actions de la Société durant l'exercice 2020.

TABLEAU 6 - ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE 2020 AUX MEMBRES DU DIRECTOIRE

Il n'y a pas eu d'attribution d'actions gratuites de la Société durant l'exercice 2020.

Il est cependant rappelé que les membres du Directoire bénéficient de Plans Incitatifs à Long Terme mis en place en 2016, 2018, 2019 et en 2020 qui donnent lieu à des versements en espèces ou en actions de la société XPO Logistics, Inc. Les caractéristiques de ces plans sont décrites ci-dessus, sous le tableau n°2.

TABLEAU 7 - ACTIONS DE PERFORMANCE DEVENUES DISPONIBLES DURANT L'EXERCICE 2020 POUR LES MEMBRES DU DIRECTOIRE

Il n'y a pas eu d'actions gratuites de la Société devenues disponibles durant l'exercice 2020.

TABLEAU 8 - INFORMATION SUR LES OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS DES MEMBRES DU DIRECTOIRE

Il n'existe pas d'options de souscription ou d'achat d'actions de la Société détenus par un membre du Directoire.

TABLEAU 9 – INFORMATIONS SUR LES ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUEES AUX MEMBRES DU DIRECTOIRE

Les membres du Directoire bénéficient de plans d'attribution d'actions gratuites de la société XPO Logistics, Inc., actionnaire à 100% de l'actionnaire majoritaire de la Société, depuis mars 2019. Leurs caractéristiques sont décrites ci-dessus, sous le tableau n°2.

TABLEAU 10 - SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS VARIABLES PLURIANNUELLES DE CHAQUE MEMBRE DU DIRECTOIRE

En janvier 2020, un Plan Incitatif à Long Terme (réglé en espèces) a été mis en place pour les membres du Directoire. Ses caractéristiques sont décrites ci-dessus, sous le tableau n°2.

TABLEAU 11 – INFORMATIONS ET ENGAGEMENTS DE RETRAITE CONCERNANT LES MEMBRES DU DIRECTOIRE

Dirigeants Mandataires Sociaux	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de		Indemnités relatives à une clause de non concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Malcolm Wilson	Oui			Non		Non	Oui (sous condition)	
Président du Directoire depuis le 15 septembre 2017								
Luis Angel Gómez	Oui			Non		Non	Oui (sous condition)	
Membre du Directoire depuis le 20 novembre 2012 - Directeur Général Business Unit Transport Solutions								

TABLEAU 12 - INFORMATION SUR LES OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS CONSENTIES AUX DIX PREMIERS SALARIÉS NON-MANDATAIRES SOCIAUX ET OPTIONS LEVÉES PAR CES DERNIERS

Aucune option de souscription ou d'achat d'actions de la Société n'a été consentie au cours de l'exercice 2020 aux dix premiers salariés non-mandataires.

VIII.3. Ratio d'équité entre les niveaux de rémunération des dirigeants mandataires sociaux et la rémunération moyenne et médiane des salariés de la Société

La présentation exposée ci-dessous a été établie conformément à l'ordonnance n°2019-1234 du 27 novembre 2019 relative à la rémunération des dirigeants mandataires sociaux des sociétés cotées.

Elle indique les ratios entre la rémunération versée des membres du Directoire actuels par la Société ou de sociétés comprises dans le périmètre de consolidation de la Société au sens de l'article L.233-16, et d'une part, la rémunération moyenne des salariés (hors mandataires sociaux) et d'autre part, la médiane de la rémunération des salariés (hors mandataires sociaux) de la Société. L'évolution de ces deux ratios au cours des derniers exercices est également présentée ci-dessous.

Conformément aux lignes directrices sur les multiples de rémunération publiées par l'AFEP, la présentation des ratios ci-dessous n'inclut pas le Président du Conseil de Surveillance étant donné que ce dernier ne perçoit pas de rémunération de la Société ou de sociétés comprises dans le périmètre de consolidation de la Société au sens de l'article L.233-16 au titre de son mandat.

Cette présentation pourra évoluer en fonction d'éventuelles futures recommandations ou lignes directrices à l'attention des émetteurs.

Malcolm Wilson, Membre du Directoire	2020	2019	2018	2017	2016
<i>Ratio de rémunération comparé à la rémunération moyenne des salariés de la société XPO Logistics Europe</i>	22,4	15,4	35,1	29,6	17,4
<i>Variation (N-N-1) en %</i>	+45 %	-56 %	+18%	+71%	+337%
<i>Ratio de rémunération comparé à la rémunération médiane des salariés de la société XPO Logistics Europe</i>	27,3	20,2	49,4	38,9	20,6
<i>Variation (N-N-1) en %</i>	35 %	-59 %	+27%	+89%	+108%

Luis Angel Gomez, Membre du Directoire	2020	2019	2018	2017	2016
<i>Ratio de rémunération comparé à la rémunération moyenne des salariés de la société XPO Logistics Europe</i>	18,0	14,2	28,6	24,0	16,4
<i>Variation (N-N-1) en %</i>	+27 %	-50 %	+19%	+47%	+339%
<i>Ratio de rémunération comparé à la rémunération médiane des salariés de la société XPO Logistics Europe</i>	22,0	18,6	40,2	31,5	19,4
<i>Variation (N-N-1) en %</i>	+18 %	-54 %	+28%	+63%	+109%

	2020/19	2019/18	2018/17	2017/16	2016/15
<i>Evolution de la rémunération du Président du Directoire</i>	+31 %	-53 %	+23%	+125%	+114%
<i>Evolution de la rémunération du membre du Directoire</i>	+ 15%	-47 %	+23%	+93%	+115%
<i>Evolution de la rémunération moyenne des salariés de XPO Logistics Europe</i>	-10 %	+6%	+4%	+32%	-51 %
<i>Evolution de la rémunération médiane des salariés de XPO Logistics Europe</i>	-3 %	14 %	-3 %	19 %	3 %
<i>Evolution du résultat opérationnel ⁽¹⁾</i>	-38 %	+54%	-9 %	-2 %	+98%

(1) Résultat opérationnel publié dans les comptes consolidés de la Société

PARTIE IX : CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Comme indiqué en préambule de ce rapport, la Société adhère aux principes de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées énoncés dans le Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées révisé en janvier 2020 (consultable sur le site Internet du MEDEF, www.medef.com) et, conformément à l'article 27.2 dudit code, adhère au Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise.

La Société veille à appliquer les recommandations qui y figurent dans le fonctionnement de ses organes sociaux. La Société déclare avoir pris connaissance et appliquer les recommandations du Code AFEP-MEDEF, à l'exception des éléments suivants et selon les explications circonstanciées détaillées ci-après. Comme recommandé, la Société a résumé dans le tableau ci-dessous les exceptions et/ou pratiques relatives aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, dont certaines sont ensuite détaillées :

Recommandations AFEP-MEDEF	Pratiques XPO Logistics Europe / Explications
Institution d'un comité des rémunérations (Sections 15 et 18 du Code) – Recommandation de l'institution d'un comité des rémunérations, en charge des travaux préparatoires du Conseil de Surveillance, pour l'aider à déterminer l'ensemble des rémunérations des mandataires sociaux.	Réalisation en début d'année des travaux par l'ensemble du Conseil de Surveillance, en concertation avec le Président, pour établir/assurer l'équilibre et la cohérence des éléments de rémunération. ¹ Dans la mesure où la Société n'a pas mis en place de comité de rémunération, l'administrateur représentant des salariés ne peut pas en être membre. Néanmoins, il a participé en tant que membre du Conseil de Surveillance à ces travaux en 2020.
Institution d'un comité des nominations (Sections 15 et 17 du Code) – Recommandation de l'institution d'un comité des nominations en charge des travaux préparatoires du Conseil de Surveillance, pour l'aider dans le choix des mandataires sociaux.	Le Conseil de Surveillance délibère régulièrement de sa composition (équilibre hommes/femmes, expérience, nationalité, etc.). Depuis le 18 septembre 2018, le Conseil de Surveillance compte 42,86% de membres indépendants et au moins 40% de femmes. Le Conseil traite en séance plénière du plan de succession des mandataires sociaux. Ce fonctionnement a fait ses preuves à plusieurs reprises. ²
Critère d'appréciation du caractère d'indépendance (Section 9.5 du Code) – Recommandation de ne pas qualifier d'administrateur indépendant un membre du Conseil au-delà de douze (12) ans d'exercice.	Le Conseil de Surveillance a considéré que le critère de douze (12) années était inapproprié au regard de l'importance attachée à la connaissance des métiers du Groupe. L'ancienneté de ces membres leur donne une plus grande capacité de compréhension des enjeux et des risques et de questionnement du Directoire. ³
Part de membres indépendants dans la Commission d'Audit (Section 16.1 du Code) Recommandation d'avoir au moins deux tiers de membres indépendants dans la Commission d'Audit	La Commission d'Audit est actuellement composée de deux (2) membres, dont un membre est indépendant (la Présidente de la Commission). Les compétences techniques (financière et comptable) reconnues des membres actuels de la Commission d'Audit et l'indépendance de la Présidente de la Commission d'Audit permettant à la Commission d'Audit de mener à bien les missions qui lui sont confiées.
Contrat de travail du Président du Directoire (Section 22 du Code) Recommandation de la cessation du contrat de travail du Président du Directoire	Maintien du contrat de travail du Président du Directoire pour ses responsabilités quant aux fonctions techniques Supply Chain, qu'il représente au sein du Directoire ; la Division Supply Chain n'étant pas représentée par un autre membre du Directoire étant donné que le Directeur Général de la Supply Chain n'est pas membre du Directoire.

<p>Conservation d'actions pour le Président du Directoire. (Section 23 du Code) Recommandation que le Conseil de Surveillance fixe une quantité minimum d'actions que le Président du Directoire doit conserver au nominatif, jusqu'à la fin de ses fonctions</p>	<p>Le Président du Directoire n'a pas d'obligation, ni légale, ni statutaire, de détenir et conserver des actions de la Société, étant précisé qu'il ne bénéficie pas d'options de souscription d'actions, ni d'attributions d'actions de performance d'actions de la Société. Toutefois, la Société a mis en place des plans d'intéressement à long terme (« LTIP ») bénéficiant aux membres du Directoire (y compris son Président), qui sont indexés sur l'action XPO Logistics, Inc. Les actions de la société XPO Logistics, Inc. sont cotées et liquides (contrairement aux actions de la Société dont le marché est très peu liquide), et les LTIP sont soumis à des critères de performance appréciés au niveau du groupe XPO Logistics, Inc. Sans obligation de détenir ou conserver des actions de la Société ou de la société XPO Logistics, Inc., ces plans permettent aux membres du Directoire et à son président de bénéficier des fruits de la croissance du Groupe dont la Société constitue une part très significative. En raison du poids et de la contribution de la Société dans les résultats de la société XPO Logistics, Inc., la réalisation des objectifs fixés au Directoire est clé pour la réalisation des objectifs du Groupe. Le fait que les critères de performance du plan attribué au Directoire s'apprécient au niveau du groupe XPO Logistics, Inc. prend donc en compte pleinement la performance de la Société, celle-ci étant incluse dans la performance du Groupe.</p> <p>Le bénéfice du plan d'intéressement à long terme a été autorisé par le Conseil de Surveillance du 26 avril 2016, et a été approuvé par l'ensemble des membres du Conseil de Surveillance présents et en particulier par l'intégralité des membres indépendants.</p> <p>En outre, les membres du Directoire, parmi lesquels son Président, bénéficient d'une rémunération variable fixée notamment en fonction de leurs résultats au sein de la Société et des business units qui les concernent.</p> <p>Au regard tant de ces différents éléments contribuant à aligner les intérêts patrimoniaux du Président du Directoire avec l'intérêt de la Société, que de l'illiquidité des actions de la Société, il n'est pas apparu nécessaire ni opportun à la Société de le contraindre à conserver une quantité minimum d'actions de la Société.</p>
<p>Evaluation formalisée du fonctionnement du Conseil de Surveillance (Article 10 du Code AFEP-MEDEF)</p>	<p>Le Conseil de Surveillance a consacré un point de son ordre du jour, au cours de sa séance du 29 mars 2021, à une discussion sur sa composition 2020 (en ce compris l'indépendance de ses membres et les critères d'appréciation de celle-ci). Lors de sa séance du 9 avril 2020, il avait consacré un point de son ordre du jour à son organisation et son mode de fonctionnement au titre de l'exercice 2019, notamment afin de vérifier que l'ordre du jour de ses réunions couvrait bien l'étendue de ses missions, que les questions importantes étaient convenablement préparées et débattues, et de mesurer la contribution effective de chaque membre du Conseil de Surveillance aux travaux du Conseil. Les membres du Conseil de Surveillance avaient eu notamment l'occasion d'échanger sur la planification des réunions et sur les ordres du jour du Conseil de Surveillance, la qualité des informations qui leur étaient communiquées préalablement aux réunions et la rédaction des procès-verbaux. Compte-tenu de la mise en œuvre de cette procédure d'auto-évaluation du Conseil de Surveillance au titre de l'exercice 2019, le Conseil n'avait pas estimé utile de confier celle-ci à un organisme externe, considérant que le processus actuel était satisfaisant.</p>

1. Le Conseil de Surveillance détermine en début d'année la rémunération des membres du Directoire pour l'année en cours. Les travaux réalisés par les membres du Conseil, en concertation avec son Président, en préparation de cette séance, assurent l'exhaustivité, la cohérence et l'équilibre entre les différents éléments qui composent la rémunération des membres du Directoire. Ces travaux comprennent la prise en compte de comparatifs pertinents en relation avec la taille et l'activité de la Société et permettent d'établir une rémunération conforme à l'intérêt général de la Société. Aussi, ces travaux sont-ils réalisés directement par l'ensemble du Conseil de Surveillance et ne justifient donc pas, à ce jour, la mise en place d'un Comité des rémunérations.
2. Le Conseil de Surveillance s'assure régulièrement du bon équilibre de sa composition. À l'occasion de ses débats, le Conseil de Surveillance traite directement en son sein de la question du plan de succession des dirigeants mandataires sociaux en relation avec la Direction des Ressources Humaines, ainsi que de l'égalité professionnelle et salariale. Il faut relever que ce mode de fonctionnement du Conseil de Surveillance a fait ses preuves, de manière répétée, y compris en intégrant une relative urgence. En conséquence, la mise en œuvre d'un Comité des nominations n'apparaît pas nécessaire ce jour.
3. Le Règlement intérieur du Conseil de Surveillance définit les critères qui permettent de qualifier un membre du Conseil de Surveillance d'indépendant ou non. Ces critères sont conformes à ceux proposés par le Code AFEP-MEDEF à l'exception

du critère afférent à la durée limitée à douze (12) années pour les mandats successifs. En effet, le Conseil de Surveillance considère qu'appartenir à un conseil depuis plus de douze (12) années consécutives ne fait pas perdre mécaniquement la qualité d'administrateur indépendant. Ce critère d'ancienneté au Conseil de Surveillance vise notamment à rechercher si le temps passé ne fait pas perdre au membre son indépendance économique, professionnelle et son esprit critique vis-à-vis de la direction. Le Conseil de Surveillance considère que Messieurs Henri LACHMANN et François-Marie VALENTIN sont indépendants d'esprit vis-à-vis du Groupe par leur personnalité. L'ancienneté de ces membres leur donne une plus grande capacité de compréhension des enjeux et des risques et de questionnement du Directoire. En outre, le Conseil de Surveillance considère que la présence de ces membres au Conseil avant le changement d'actionnaire majoritaire intervenu en 2015 permet de l'éclairer et l'informer sur de nombreux sujets relatifs à la Société. Ainsi, le Conseil ne considère pas que la durée des mandats de ces membres affectent d'une quelconque manière leur indépendance au vue de la grande liberté de jugement et de l'esprit critique dont ils font preuve.

Le Conseil de Surveillance

PARTIE X : OBSERVATIONS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE SUR LE RAPPORT DU DIRECTOIRE ET SUR LES COMPTES 2020

Mesdames et Messieurs,

Le rapport présenté par le Directoire pour l'exercice 2020 a été porté à la connaissance du Conseil de Surveillance.

Conformément à l'article L. 225-68 du Code de commerce, votre Conseil de Surveillance est appelé à vous présenter ses observations sur le rapport du Directoire ainsi que sur les comptes de l'exercice.

Lors de sa réunion du 29 mars 2021, le Conseil de Surveillance a procédé à l'examen des comptes consolidés, établis selon les normes IFRS, et des comptes sociaux, établis en normes françaises, de la société XPO Logistics Europe SA, pour l'exercice 2020.

Le Conseil de Surveillance a étudié les principaux postes du bilan et du compte de résultat.

Il a pris connaissance des conclusions de la Commission d'Audit et a entendu les Commissaires aux Comptes.

Le Conseil de Surveillance a également pris connaissance du rapport du Directoire sur l'exercice 2020.

Ayant ainsi opéré les vérifications nécessaires, le Conseil de Surveillance informe les actionnaires qu'il n'a pas d'observation particulière à formuler sur les rapports de gestion et les comptes consolidés du Groupe, ainsi que sur les comptes sociaux de la société XPO Logistics Europe.

Par ailleurs, l'activité du Conseil de Surveillance durant l'exercice 2020 est détaillée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise, établi en vertu de l'article L 225-68 du Code de commerce et figurant en Annexe 1 du Rapport de Gestion.

Ce document est annexé au rapport de gestion.

Le Conseil de Surveillance invite les actionnaires à adopter les résolutions qui leur sont présentées par le Directoire.

Par avance, nous vous remercions de la confiance que vous saurez ainsi manifester à votre Directoire et à votre Conseil de Surveillance.

Le Conseil de Surveillance

ANNEXE 2: Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 Décembre 2020

A l'assemblée générale de la société XPO Logistics Europe S.A.,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-58 du code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-58 du code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

CONVENTIONS SOUMISES À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Conventions autorisées et conclues au cours de l'exercice écoulé

En application des articles L.225-90 et L.823-12 du code de commerce, nous vous signalons que la convention suivante n'a pas fait l'objet d'une autorisation préalable de votre conseil de surveillance.

Il nous appartient de vous communiquer les circonstances en raison desquelles la procédure d'autorisation n'a pas été suivie.

Entité co-contractante

XPO Logistics Inc.

Personne concernée

XPO Logistics Inc. en tant que société contrôlant XPO Logistics Europe S.A. et actionnaire disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10%

Nature et objet

La Société a continué d'utiliser à titre gratuit la marque et les logos XPO alors que la convention sous-jacente a pris fin le 30 juin 2020 et n'a pas été renouvelée.

Cette prorogation n'a pas fait l'objet d'une autorisation préalable par le Conseil de Surveillance car la Société est toujours dans l'attente de la négociation d'un contrat de licence rémunéré à conclure entre XPO Logistics, Inc. et la Société à des conditions du marché.

CONVENTIONS DÉJÀ APPROUVÉES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Conventions approuvées au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R. 225-57 du code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions suivantes, déjà approuvées par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Rémunération d'une garantie consentie par XPO Logistics, Inc. au bénéfice de BNP Paribas Asset Management

Contexte

La Société a émis le 20 décembre 2013 des obligations à 4% d'une valeur de € 160.000.000 à échéance du 20 décembre 2020 (les "Obligations"), dont les modalités figurent dans le prospectus ayant reçu le visa n° 13-681 de l'Autorité de marchés financiers en date du 18 décembre 2013 (les "Modalités des Obligations"). 120 Obligations d'un montant total de € 12.000.000 étaient en circulation et entièrement détenues par BNP Paribas Asset Management France en tant que société de gestion du fonds BNP Paribas France Crédit ("Obligataire Unique"). Dans le cadre du projet de la Société de mettre en place un programme de titrisation de ses créances clients, la Société et l'Obligataire Unique se sont accordés sur une modification des Modalités des Obligations afin de supprimer les restrictions relatives à la titrisation et d'octroyer une marge de manœuvre supplémentaire au ratio de levier financier en l'augmentant de 3,5x à 4,5x.

Ces Obligations sont arrivées à échéance le 21 décembre 2020 et ont été intégralement remboursées par la Société.

Objet

Les Modalités des Obligations ont été modifiées sur les deux aspects mentionnés ci-dessus, sous la condition préalable que XPO Logistics, Inc., société-mère de la Société, émette et remette au plus tard à la date de modification des Obligations, une garantie à première demande autonome, inconditionnelle et irrévocable, d'un montant maximum de € 13.920.000, conformément à l'article 2321 du Code civil, en garantie des Obligations, ce qui a été fait le 17 octobre 2017.

Modalités

Le Conseil de Surveillance, en date du 15 septembre 2017, avait au préalable autorisé la Société à rémunérer XPO Logistics, Inc. en contrepartie de cette garantie, au taux de 0,7% par an calculé sur le montant de la garantie (€ 13.920.000). Le taux de 0,7% a été fixé sur la base d'un benchmarking effectué auprès de plusieurs banques, pour garantir une rémunération aux conditions du marché. Cette garantie est régie par le droit français. Le montant encouru par votre société au titre de la rémunération 2020 de cette garantie s'élève à € 97.440.

Facilité de crédit court terme

Objet

Le Conseil de Surveillance en date du 18 mai 2017, a ratifié la mise en place d'une facilité de crédit à court terme entre XPO Logistics, Inc. et la Société pour répondre à ses besoins de financement à court terme.

Modalités

Le montant accordé s'élève à € 50.000.000 utilisable sur demande. Cette facilité de crédit a été mise à disposition de la Société le 24 janvier 2017 avec une échéance au 31 janvier 2022. Cette facilité de crédit est rémunérée sur la base d'un taux d'intérêt de 3,75% par an. Elle n'est pas garantie et est remboursable à tout moment sans pénalité.

Les montants tirés au cours de l'exercice clos le 31 Décembre 2020 ont été les suivants (présentation des soldes aux dates indiquées ci-après) :

- Pas de tirage en 2020

L'encours utilisé de cette facilité de crédit est nul au 31 Décembre 2020. Aucun intérêt débiteur n'a été pris en charge par votre Société sur l'exercice.

Prêt avec l'actionnaire majoritaire

Objet

Le Conseil de Surveillance, en date du 8 juin 2015, a autorisé la Société à conclure, auprès de XPO Logistics, Inc. (ou l'une de ses filiales), une convention de prêt non garanti ayant pour objet de permettre à la Société de disposer, si cela s'avérait nécessaire, de la capacité financière suffisante pour procéder au remboursement anticipé de tout ou partie de son endettement financier corporate devenu exigible à la suite du changement de contrôle. Le prêt a été consenti à hauteur de toutes sommes dont la Société s'avérerait être redevable à l'occasion de la cession du bloc de contrôle, afin également de couvrir tout besoin en fonds de roulement, en trésorerie, et plus généralement tout besoin financier de la Société et de ses filiales.

Modalités

Le prêt a une durée d'amortissement de 9 ans à compter du premier tirage, avec un taux d'intérêt de 5,625 % par année. Le prêt est remboursable à tout moment sans pénalités pour la Société. Cet emprunt s'élevait au 31 décembre 2020 à € 134.367.644,57 hors intérêts courus de € 629.848,33 et a généré, au titre de l'exercice 2020, une charge d'intérêts de € 8.596.541,31.

Convention temporaire de licence de marque

Objet

Le Conseil de Surveillance, en date du 8 juin 2015, a autorisé la Société à conclure une convention temporaire de licence de marque avec XPO Logistics, Inc.

Modalités

XPO Logistics, Inc. consent à la Société et ses filiales l'autorisation d'utiliser, à titre gratuit, la marque et les logos XPO pour une durée initiale de trois mois à compter de la signature, ce dans l'attente de la négociation d'un contrat de licence rémunéré à conclure entre XPO Logistics, Inc. et la Société à des conditions du marché. Cette convention a depuis été renouvelée dans les mêmes conditions à plusieurs reprises. Ladite autorisation a été renouvelée par le Conseil de Surveillance en date du 20 novembre 2019, pour une convention dont la durée a été prorogée jusqu'au 31 mars 2020. Ladite autorisation a été renouvelée par le Conseil de Surveillance en date du 9 avril 2020, pour une convention dont la durée a été prorogée jusqu'au 30 juin 2020 avec un effet rétroactif depuis le 31 mars 2020.

Convention de prestation de service entre la Société et XPO Logistics, Inc. son actionnaire majoritaire

Objet

Le Conseil de Surveillance, en date du 15 décembre 2015, a autorisé une convention entre l'actionnaire majoritaire XPO Logistics, Inc., (le « Prestataire ») et la Société, pour une durée indéterminée, afin de couvrir les services fournis par le Prestataire à la Société et en particulier aux sociétés Jacobson, Jacobson étant une filiale de la Société (les « Bénéficiaires »). S'agissant des services fournis aux sociétés Jacobson, la rémunération annuelle du Prestataire est arrêtée en fonction du taux d'utilisation effective par les Bénéficiaires dans chaque domaine d'assistance.

Modalités

Au titre de l'exercice 2020, les montants facturés par XPO Logistics, Inc. aux sociétés Jacobson se sont élevés à \$ 17.954.000 (€ 15.719.000).

Lyon, le 23 avril 2021

KPMG Audit

Département de KPMG S.A.

Lyon, le 23 avril 2021

ERNST & YOUNG et Autres

Sara Righenzi de Villers
Associée

Nicolas Perlier
Associé

ANNEXE 3: Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion

Exercice clos le 31 Décembre 2020

Aux actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant de la société XPO Logistics Europe, accrédité par le COFRAC sous le numéro n°3-1080¹, nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2020 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion en application des dispositions légales et réglementaires des articles L.225 102-1, R.225-105 et R.225-105-1 du Code de commerce.

Responsabilité de la société

Il appartient au Directoire d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance.

La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de la société (ci-après le « Référentiel ») dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du code de commerce et le code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, de la doctrine professionnelle et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité de l'organisme tiers indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du Code de commerce ;
- la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225 105 du Code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur :

- le respect par la société des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment, en matière de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Nature et étendue des travaux

Nos travaux décrits ci-après, ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225 1 et suivants du Code de Commerce déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et selon la norme internationale ISAE 3000 - *Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information*.

¹ Dont la portée d'accréditation est disponible sur le site www.cofrac.fr.

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 ;
- 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 présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques et comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2eme alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et les principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance ;
- nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
 - apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus, au regard des principaux risques et politiques présentés ;
 - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes² ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 ;
- nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité et avons apprécié le processus de collecte visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants³, nous avons mis en œuvre :
 - 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

² **Informations qualitatives relatives aux parties suivantes** : « Politique relative au développement en continu des compétences des collaborateurs », « Politique de santé et bien-être des collaborateurs », « Actions en faveur du recyclage des déchets », « Engagements et actions de réduction de l'impact environnemental des activités », « Mesures de réduction de la production de déchets », « Code des règles de conduite relatif à la lutte contre la corruption ».

³ **Informations quantitatives sociales** : effectif total et répartition par genre, âge et région géographique ; embauches et départs CDI, part des femmes dans l'effectif, taux de turnover, taux d'absentéisme et nombre d'heures de formation par collaborateur, taux de fréquence et de gravité.

Informations quantitatives environnementales : consommation d'électricité, consommation de combustibles (source fixe et source mobile), émissions directes de gaz à effet de serre (GES) associées à la consommation de combustibles (scope 1), émissions indirectes de GES associées aux consommations d'électricité (scope 2), émissions indirectes de GES associées à la sous-traitance (scope 3), déchets par type de déchets et de traitement et pourcentage de déchets recyclés.

justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices⁴ et couvrent entre 22% et 100% des données consolidées sélectionnées pour ces tests ;

- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entités 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.

Moyen et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de quatre personnes et se sont déroulés entre janvier et avril 2021.

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 des entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Commentaires

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus et conformément aux dispositions de l'article A. 225-3 du code de commerce, nous formulons le commentaire suivant : comme mentionné et explicité dans la note méthodologique, le périmètre de la déclaration exclu les sociétés Jacobson qui représentent 10% du chiffre d'affaires du Groupe.

Neuilly-sur-Seine, le 23 avril 2021

Grant Thornton

Membre français de Grant Thornton International

Frédéric Jentellet
Associé

Tristan Mourre
Directeur

⁴ XPO Logistics Supply chain Spain, XPO Logistics Supply chain United Kingdom, XPO Logistics Transport France.

COMPTES CONSOLIDES ET COMPTES SOCIAUX EXERCICE CLOS AU 31 DECEMBRE 2020

Chapitre 6 – Comptes consolidés

- 6.1 Comptes annuels consolidés au 31 Décembre 2020
- 6.2 Annexe aux états financiers consolidés 2020
- 6.3 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

6.1. Comptes consolidés au 31 Décembre 2020

6.1.1. COMPTE DE RESULTAT CONSOLIDE

En K€	Note	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018
CHIFFRE D'AFFAIRES	6.2.5	6 071 795	6 414 128	6 192 408
Autres achats et charges externes		(3 217 916)	(3 482 703)	(3 763 583)
Charges de personnel		(2 126 587)	(2 096 133)	(1 986 972)
Impôts, taxes et versements assimilés		(58 885)	(64 698)	(59 066)
Dotations aux amortissements		(452 679)	(453 347)	(164 945)
Autres produits et charges opérationnels		(11 577)	(7 544)	(7 385)
Résultat sur cessions d'actifs d'exploitation		5 079	6 920	4 293
Coûts de restructuration		(20 263)	(21 215)	(17 735)
Plus ou moins-values immobilières		2 806	5 978	3 424
Dotations aux amortissements des relations clientèles allouées		(15 260)	(15 538)	(18 099)
Dépréciations des écarts d'acquisition		(1 085)	(4 141)	—
Badwill et ajustement des compléments de prix				—
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL (E.B.I.T)	6.2.5.a	175 427	281 708	182 340
Charge d'intérêt nette	6.2.10.b	(75 301)	(94 367)	(44 168)
Pertes & gains de change net		(1 313)	(738)	(1 340)
Autres éléments financiers	6.2.10.b	232	910	1 807
RÉSULTAT DU GROUPE AVANT IMPÔT		99 046	187 513	138 639
Impôt sur le résultat	6.2.12.	(46 977)	(55 262)	(47 467)
Quote-part des résultats des sociétés mises en équivalence	6.2.11.a	205	(5)	(28)
RÉSULTAT NET		52 274	132 246	91 143
Participations ne donnant pas le contrôle		6 161	6 234	4 480
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE		46 112	126 012	86 664
RÉSULTAT PAR ACTION				
de base pour le résultat de l'exercice	6.2.13.c	4,69	12,87	8,85
dilué pour le résultat de l'exercice	6.2.13.c	4,71	12,83	8,75

6.1.2. ETAT DU RESULTAT GLOBAL

En K€	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018
RÉSULTAT NET	52 274	132 246	91 143
Écarts de conversion	(48 033)	24 069	10 751
Gains et pertes liés aux réévaluations des instruments financiers		—	—
Effet d'impôt	(2 726)	2 756	(624)
Sous-total éléments recyclables en résultat	(50 759)	26 825	10 127
Gains et pertes actuariels des avantages au personnel	(53 088)	(24 622)	(241)
Effet d'impôt	9 939	4 214	23
Sous-total éléments non recyclables en résultat	(43 149)	(20 409)	(219)
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL	(93 907)	6 416	9 908
TOTAL DU RÉSULTAT GLOBAL	(41 633)	138 662	101 051
Attribuable aux :			
Participations ne donnant pas le contrôle	4 807	6 862	3 868
Actionnaires de la société mère	(46 441)	131 800	97 184

6.1.3. BILAN CONSOLIDE

ACTIF

En K€	Note	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018
Écarts d'acquisition	6.2.8.a	949 229	998 972	977 512
Immobilisations incorporelles	6.2.8.b	295 707	319 994	321 876
Immobilisations corporelles	6.2.8.c	1 434 926	1 634 295	622 696
Participations dans les entreprises associées	6.2.11.a	858	704	959
Autres actifs non courants	6.2.10.a	60 671	94 009	116 505
Impôts différés actifs	6.2.12.b	51 141	43 175	26 561
ACTIFS NON COURANTS		2 792 532	3 091 149	2 066 110
Stocks	6.2.6.b	21 143	30 295	29 042
Clients	6.2.6.d	1 137 379	1 160 549	1 142 152
Créances d'impôt courant		11 546	22 692	14 156
Autres créances	6.2.6.d	358 428	334 026	308 926
Trésorerie et équivalents de trésorerie	6.2.10.a	325 857	292 551	356 865
ACTIFS COURANTS		1 854 354	1 840 113	1 851 141
TOTAL DE L'ACTIF		4 646 886	4 931 262	3 917 251

PASSIF

En K€	Note	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018
Capital social	6.2.13	19 672	19 672	19 672
Primes d'émissions		19 134	19 134	19 134
Écarts de conversion		(28 026)	18 650	(4 789)
Réserves consolidées	6.2.13	923 301	835 344	881 145
Résultat de l'exercice		46 112	126 012	86 664
CAPITAUX PROPRES PART DU GROUPE		980 193	1 018 813	1 001 825
Participations ne donnant pas le contrôle		28 400	29 405	29 954
CAPITAUX PROPRES		1 008 594	1 048 218	1 031 779
Provisions à long terme	6.2.9	104 864	69 389	83 879
Impôts différés passifs	6.2.12.b	54 994	61 544	77 963
Dettes financières à plus d'un an	6.2.10.a	1 420 135	1 760 836	987 677
Autres passifs non courants	6.2.10.a	5 748	40 555	9 524
PASSIFS NON COURANTS		1 585 741	1 932 324	1 159 043
Provisions à court terme	6.2.9	19 283	9 893	10 343
Dettes financières à moins d'un an	6.2.10.a	429 439	390 426	126 604
Autres passifs courants		3 219	2 510	5 072
Découverts bancaires	6.2.10.a	43 378	6 672	7 431
Fournisseurs		791 975	823 551	885 526
Dettes d'impôt courant		17 934	19 888	22 050
Autres dettes	6.2.6.e	747 322	697 780	669 403
PASSIFS COURANTS		2 052 550	1 950 720	1 726 428
TOTAL DU PASSIF		4 646 886	4 931 262	3 917 251

6.1.4. TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE CONSOLIDES

K€	Note	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018
Résultat Net Part du Groupe		46 112	126 013	86 664
Impôts sur le résultat (produit) / charge		46 976	55 263	47 467
Amortissements		468 660	472 846	183 044
Charges financières nettes liées aux opérations de financement		75 302	94 367	44 170
Participations ne donnant pas le contrôle		6 161	6 234	4 480
Provisions		25 743	8 331	2 118
Autres éléments financiers		1 077	(1 325)	(613)
Plus ou moins-values sur cessions d'actifs immobilisés		(7 896)	(12 884)	(7 735)
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence		(203)	151	15
Impôts sur le résultat versé		(42 466)	(60 478)	(40 598)
Marge opérationnelle brute d'autofinancement après impôt versé		619 467	689 150	319 013
Variations de stock		8 346	(636)	(3 193)
Créances clients – exploitation		5 569	(12 057)	(46 567)
Dettes fournisseurs – exploitation		7 019	(55 480)	7 370
Créances et dettes sociales		3 212	(13 682)	(10 564)
Créances et dettes fiscales		40 474	1 989	(1 605)
Créances et dettes autres		(1 093)	(19 268)	61 764
Variation du fonds de pension		(2 796)	(1 702)	(2 520)
FLUX DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉS PAR L'ACTIVITÉ	6.2.5.a	680 197	588 313	323 698
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles		46 450	50 694	48 850
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles		(128 785)	(150 614)	(148 164)
Créances et dettes sur immobilisations		(3 666)	333	(1 320)
Cessions d'immobilisations financières				—
Acquisition / cession de filiales, nettes de la trésorerie acquise / cédée	6.2.4.c	(27 040)	57	(503)
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT		(113 042)	(99 530)	(101 137)
FLUX DE TRÉSORERIE DISPONIBLES		567 155	488 783	222 561
Dividendes versés		(4 469)	(9 774)	(11 078)
Emission d'emprunts	6.2.10.a		100 000	313 351
Remboursement d'emprunts	6.2.10.a	(478 722)	(562 238)	(376 747)
Augmentation / (diminution) de capital			—	2
Autres Actifs/Passifs financiers		(921)	1 105	27 496
Charges financières nettes liées aux opérations de financement		(74 920)	(93 082)	(43 244)
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT		(559 032)	(563 989)	(90 220)
Écarts de change lors de la conversion des flux		(11 521)	11 652	(1 377)
VARIATION DE TRÉSORERIE		(3 397)	(63 554)	130 964
Trésorerie et équivalents à l'ouverture		285 879	349 435	218 471
Trésorerie et équivalents à la clôture	6.2.10.a	282 481	285 879	349 435
Variation de trésorerie (clôture-ouverture)		(3 400)	(63 556)	130 964

6.1.5. TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

En K€	Capital	Primes	Réserves non distribuées	Autres réserves	Résultat	Réserves de conversion	Capitaux propres part du groupe	Part.ne donnant pas le contrôle	TOTAL Capitaux propres
AU 31 DEC. 2017	19 672	19 134	758 772	(1 412)	119 662	(16 115)	899 713	29 806	929 519
Affectation du résultat			119 662		(119 662)				
Dividendes versés			(7 499)				(7 499)	(3 720)	(11 219)
Résultat net de l'exercice					86 664		86 664	4 480	91 143
Autres éléments du résultat global			(219)	(624)		11 363	10 520	(612)	9 908
Augmentation de capital									
Rémunérations en actions			3 025			(37)	2 988	—	2 988
Impacts des variations de périmètre			37				37	—	37
Changement de principes comptables			9 403				9 403		9 403
AU 31 DEC. 2018	19 672	19 134	883 180	(2 036)	86 664	(4 789)	1 001 825	29 954	1 031 779
Affectation du résultat			86 664		(86 664)				
Dividendes versés			(5 392)				(5 392)	(4 244)	(9 636)
Résultat net de l'exercice					126 012		126 012	6 234	132 246
Autres éléments du résultat global			(20 409)	2 756		23 441	5 788	628	6 416
Augmentation de capital								50	50
Rémunérations en actions			4 322				4 322	—	4 322
Impacts des variations de périmètre			22				22	—	22
Impact des changements de principe comptable			(113 765)(1)	(1)			(113 765)	(3 217)	(116 982)
AU 31 DEC. 2019	19 672	19 134	834 623	720	126 012	18 651	1 018 813	29 405	1 048 218
Affectation du résultat			126 012		(126 012)				
Dividendes versés			848				848	(5 318)	(4 470)
Résultat net de l'exercice					46 112		46 112	6 161	52 273
Autres éléments du résultat global			(43 149)	(2 726)		(46 678)	(92 553)	(1 354)	(93 907)
Augmentation de capital									
Rémunérations en actions			6 991				6 991		6 991
Impacts des variations de périmètre			(51)				(51)	(494)	(545)
Impact des changements de principe comptable			32				32		32
AU 31 DEC. 2020	19 672	19 134	925 306	(2 006)	46 112	(28 027)	980 193	28 400	1 008 594

(1) Impact lié à la première application d'IFRS 16 (contrats de location)

6.2. Annexe aux états financiers consolidés 2020

6.2.1. RENSEIGNEMENTS DE CARACTERE GENERAL CONCERNANT L'EMETTEUR

XPO Logistics Europe est une Société Anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance, soumise aux dispositions du Code de commerce, dont le siège se situe 192 avenue Thiers - 69457 Lyon Cedex 06 - France.

La société est cotée à la Bourse de Paris sur le marché Euronext, compartiment A.

Les comptes du Groupe clos au 31 décembre 2020 ont été arrêtés par le Directoire en date du 25 mars 2021 et seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale annuelle en date du 27 mai 2021.

Les comptes de XPO Logistics Europe et ses filiales sont depuis le 8 juin 2015 consolidés par intégration globale au sein du groupe XPO Logistics, Inc.

Les métiers du Groupe sont les suivants : Transport Solutions et Supply Chain.

Les principaux risques et incertitudes auxquels le Groupe pourrait être confronté sont ceux détaillés au Chapitre 5 du Rapport Financier Annuel 2020.

6.2.2. EVENEMENTS DE L'EXERCICE

COVID-19

L'escalade rapide de la COVID-19 dans une pandémie au premier trimestre de 2020 a affecté, et continuera d'affecter, l'activité économique au sens large et les secteurs de clientèle desservis par notre industrie. La COVID-19 a eu en 2020, et nous prévoyons qu'elle continuera à avoir en 2021, notamment en raison de l'environnement toujours très incertain, des effets importants sur l'activité économique, la demande de nos services, nos résultats d'exploitation et nos flux de trésorerie.

Concernant l'année 2020, les impacts sont variables dans chaque pays mais ont, d'une manière générale, conduit à une réduction des volumes de transport dans la plupart des territoires, de même qu'à la fermeture temporaire de différents sites logistiques, notamment dans les premiers mois de la crise sanitaire. Cette situation a entraîné le recours aux dispositifs de chômage partiel mis en place dans plusieurs pays et l'obtention de subventions ou d'allègements de la part des gouvernements permettant ainsi de limiter l'impact et le coût de cette pandémie pour le Groupe.

L'environnement toujours très incertain à l'heure actuelle ne permet pas au Groupe d'estimer de manière fiable et raisonnable l'incidence potentielle que la crise sanitaire aura en 2021 sur la situation financière de la société dans son ensemble.

Projet de scission des activités Transport et Logistique

Début décembre 2020, XPO Logistics, Inc. a annoncé sa volonté d'étudier un projet de scission en franchise d'impôt de son segment logistique pour en faire une société cotée non diversifiée (NewCo). Une seconde société cotée (XPORemainCo) comprendra l'offre de transport, principalement constituée de la charge partielle (LTL) et de services d'affrètement, deux services qui génèrent actuellement la grande majorité de l'EBITDA ajusté du segment transport.

Les deux sociétés devraient être cotées à la bourse de New York.

L'achèvement de cette opération est actuellement prévu pour le deuxième semestre 2021, sous réserve de diverses conditions, dont l'approbation finale par le conseil d'administration de XPO Logistics Inc. Toutefois, il n'y a aucune garantie quant à la réalisation de l'opération de scission ou, en cas de réalisation de celle-ci, quant à ses conditions ou ses délais.

6.2.3. PRINCIPES COMPTABLES GENERAUX

a) Déclaration de conformité et base de préparation

Les états financiers sont établis conformément au référentiel IFRS publié par l'*International Accounting Standards Board* (« IASB ») et tel qu'approuvé par l'Union européenne, consultable sur le site internet de la Commission européenne (https://ec.europa.eu/commission/index_fr).

Les états financiers consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 Décembre 2020 sont disponibles sur demande au siège de la Société, ou sur le site internet <http://europe.xpo.com/>

Les comptes consolidés au 31 Décembre 2020 ont été établis en euro qui est la monnaie fonctionnelle du Groupe. Ils sont présentés en milliers d'euros.

b) Évolution des règles et méthodes comptables

Les règles et méthodes comptables appliquées pour la préparation des comptes annuels consolidés au 31 Décembre 2020 sont conformes à celles utilisées dans la préparation des comptes consolidés annuels pour l'exercice clos le 31 Décembre 2019, à l'exception des normes, amendements et interprétations IFRS tels qu'adoptés par l'Union européenne et l'IASB, d'application obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2020 (et qui n'avaient pas été appliquées par anticipation par le Groupe).

Les autres normes et amendements d'application obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2020 (et qui n'avaient pas été appliqués par anticipation par le Groupe) n'ont pas d'impact significatif sur les comptes annuels consolidés du Groupe au 31 Décembre 2020.

Le Groupe n'a pas appliqué par anticipation les normes, interprétations, ou amendements non entrés en vigueur au sein de l'Union Européenne et dont la mise en application est non obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2020, tels que :

- Amendements à IAS 37 : Coûts à prendre en compte pour déterminer si un contrat est déficitaire
- Amendements à IFRS 10 et à IAS 28 : Ventes ou contributions d'actifs réalisées entre le groupe et les entités mises en équivalence
- Amendement à IFRS 16 : Allègements de loyer liés au Covid-19

Le Groupe n'a appliqué aucune de ces nouvelles normes ou amendements par anticipation et est en cours d'appréciation des impacts consécutifs à leur première application.

c) Estimations et jugements

Pour établir ses comptes, le Groupe doit procéder à des estimations et faire des hypothèses qui peuvent affecter les états financiers. Le Groupe revoit ses estimations et appréciations de manière régulière pour prendre en compte l'expérience passée et les autres facteurs jugés pertinents au regard des conditions économiques. Les états financiers reflètent les meilleures estimations, sur la base des informations disponibles à la date d'arrêté des comptes. En fonction de l'évolution de ces hypothèses ou de conditions différentes, les montants figurant dans ses futurs états financiers pourraient différer des estimations actuelles.

Les estimations réalisées et hypothèses significatives retenues pour l'établissement des états financiers pour l'exercice clos au 31 Décembre 2020 portent principalement sur :

- l'évaluation de la valeur recouvrable des immobilisations corporelles et incorporelles, dont notamment les écarts d'acquisition et les relations clientèles,
- l'estimation des provisions, en particulier pour la valorisation des actifs et passifs liés aux engagements de retraite,
- la durée des contrats de location notamment la détermination du caractère raisonnablement certain de l'exercice des options de renouvellement,
- la reconnaissance des impôts différés actifs.

d) Conversion des éléments en devises

- **Comptabilisation des opérations en devises dans les comptes des sociétés consolidées**

Les transactions en devises constatées dans les comptes de charges et de produits sont converties au taux de change en vigueur à la date de l'opération. Les éléments monétaires comptabilisés dans le bilan en devises sont convertis au taux de change en vigueur à la date de clôture. Les différences de change qui en résultent sont enregistrées au compte de résultat.

Certains prêts et emprunts libellés en devises étrangères sont considérés, en substance, comme faisant partie intégrante de l'investissement net dans une filiale dont la monnaie fonctionnelle n'est pas l'euro, lorsque le règlement n'est ni planifié, ni probable dans un avenir prévisible. Les différences de change relatives à ces prêts et emprunts sont comptabilisées en autres éléments du résultat global, dans les écarts de conversion, pour leur montant net d'impôts. Ce traitement spécifique s'applique jusqu'à la date de sortie définitive de l'investissement net ou au moment où le remboursement de ces emprunts ou dettes devient hautement probable.

- **Conversion des comptes des filiales étrangères**

Les bilans des sociétés étrangères dont la monnaie fonctionnelle est différente de l'euro, sont convertis en euros au taux de change en vigueur à la date de clôture et leurs comptes de résultat au taux de change moyen de l'exercice. Les différences de conversion ainsi dégagées sont comptabilisées dans les capitaux propres, dans la rubrique "Écarts de conversion".

En cas de cession d'une entité, les écarts de conversion sont constatés en résultat de la période.

Les écarts d'acquisition sont suivis dans la devise de la filiale concernée.

Aucune filiale significative du Groupe n'est située dans un pays à forte inflation.

6.2.4. PERIMETRE DE CONSOLIDATION

a) Principes comptables liés au périmètre de consolidation

Les comptes consolidés intègrent les comptes des sociétés contrôlées, directement ou indirectement par la société XPO Logistics Europe, société mère du Groupe.

Les dates de clôture des différentes entités sont conformes à celles du Groupe.

Le périmètre de consolidation est présenté dans la note 6.2.14.

- **Contrôle**

Une filiale est une entité contrôlée par le Groupe. Le Groupe contrôle une filiale lorsqu'il est exposé ou qu'il a droit à des rendements variables en raison de ses liens avec l'entité et qu'il a la capacité d'influer sur ces rendements du fait du pouvoir qu'il détient sur celle-ci. Les états financiers des filiales sont inclus dans les états financiers consolidés à compter de la date du transfert du contrôle effectif jusqu'à la date où le contrôle cesse d'exister.

Le Groupe consolide des entités structurées françaises servant exclusivement au financement des tracteurs routiers. Ces entités dénommées Locad sont des GIE qui appartiennent majoritairement à un pool bancaire. Elles acquièrent un parc de véhicules correspondant aux besoins du Groupe qu'elles financent par l'intermédiaire d'emprunts auprès d'un pool bancaire. Ces véhicules sont donnés en location exclusive aux différentes sociétés françaises utilisatrices. Ces entités étant directement contrôlées opérationnellement par le Groupe et étant à sa disposition exclusive, conformément à IFRS 10, elles sont consolidées par la méthode de l'intégration globale.

Ces sociétés bénéficient par ailleurs d'engagements fermes de la part des constructeurs de reprise de ces véhicules moteur.

- **Contrôle conjoint**

Les sociétés sur lesquelles le Groupe exerce un contrôle conjoint avec un nombre limité d'associés en vertu d'un accord contractuel sont consolidées selon la méthode de la mise en équivalence.

- **Influence notable**

Les entreprises associées sont celles dans lesquelles le Groupe exerce une influence notable sur les politiques financières et opérationnelles, mais dont il n'a pas le contrôle. Lorsque l'investisseur détient, directement ou indirectement, 20% ou davantage de droits de vote dans l'entreprise détenue, il est notamment présumé avoir une influence notable, sauf à démontrer que ce n'est pas le cas.

Les sociétés sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable sont comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence.

Il n'y a pas de société dans laquelle le Groupe possède un contrôle majoritaire et qui ne soit pas consolidée.

- **Acquisition d'intérêts minoritaires**

Les compléments d'acquisitions d'intérêts minoritaires, sur les entités pour lesquelles le Groupe détient déjà le contrôle, sont imputés directement en capitaux propres.

b) Évolution du périmètre de consolidation

Conformément à IFRS 3 révisée, la contrepartie transférée (coût d'acquisition) est évaluée à la juste valeur des actifs remis, capitaux propres émis et passifs encourus à la date de l'échange. Les actifs et passifs identifiables de l'entreprise acquise sont évalués à leur juste valeur à la date de l'acquisition. Les coûts directement attribuables à la prise de contrôle sont comptabilisés en charges financières.

Les normes IFRS10 et IAS 32 conduisent les groupes en l'état actuel des textes à enregistrer les engagements d'achat des intérêts minoritaires en dettes financières. Le Groupe a opté pour la comptabilisation en capitaux propres de la différence entre la juste valeur actualisée du prix d'exercice des options et la valeur des intérêts minoritaires comptabilisée en dette.

Les réserves consolidées sont réajustées chaque année de la variation entre le prix d'exercice des options et la variation des intérêts minoritaires. Ce traitement, qui est celui qui serait appliqué si les options étaient exercées aujourd'hui, est celui qui traduit le mieux la réalité de la transaction.

Il n'y a pas eu d'évolution significative du périmètre de consolidation en 2020.

c) Tableau de flux de trésorerie

La trésorerie affectée aux acquisitions et cessions de filiales, se répartit comme suit :

En K€	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018
Décassement net suite à l'acquisition des intérêts ne conférant pas le contrôle	0	0	0
Encaissement net suite à la cession / acquisition d'activités	(27 040)	57	(503)
TRÉSORERIE AFFECTÉE AUX ACQUISITIONS ET CESSIONS DE FILIALES	(27 040)	57	(503)

Fin décembre 2020, XPO Supply Chain UK a transféré un montant de 26,6 M€ sur des comptes bancaires d'avocats préalablement à l'acquisition des activités Kuhne & Nagel au UK afin de faciliter cette dernière (cf. **e) Événements postérieurs à l'exercice**).

A noter également le rachat en septembre 2020 des titres de l'entité *TCG East & South BV* détenus par des minoritaires à hauteur de 478 K€.

Le groupe avait par ailleurs cédé en janvier 2018 la totalité de sa participation dans la société XPO Supply Chain Frais France.

d) Engagements hors bilan liés au périmètre de consolidation

K€	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018
Engagements donnés			
Acquisition de titres	néant	néant	néant
Garanties de passif	néant	néant	22 469

La garantie de passif donnée au titre de la cession du site de Dagenham au Royaume-Uni a pris fin en octobre 2019.

K€	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018
Engagements reçus			
Garanties de passif	0	0	0

e) Événements postérieurs à l'exercice

Entre le 31 Décembre 2020, date de clôture de l'exercice, et la date d'arrêté des comptes par le Directoire, est intervenue l'acquisition de la majorité des activités logistiques de Kuehne + Nagel au Royaume-Uni. Ces activités, regroupant une large gamme de services logistiques, notamment la distribution amont et aval, la gestion des retours et la gestion des stocks, avait généré un chiffre d'affaires annuel en 2020 d'environ 450 millions de livres sterling. Cette acquisition est effective depuis le 1er janvier 2021.

6.2.5. SECTEURS OPERATIONNELS

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 8 « Secteurs opérationnels », l'information sectorielle présentée ci-après est fondée sur le reporting interne utilisé par le Directoire pour évaluer les performances et allouer les ressources aux différents secteurs. Le Directoire représente le principal décideur opérationnel au sens de la norme IFRS 8.

Trois secteurs opérationnels peuvent être distingués au sein du groupe :

- Des sociétés opérationnelles Transport en Europe, dont le rôle consiste à exploiter une flotte de véhicules et conducteurs, afin d'acheminer des flux physiques de marchandises adaptés aux besoins du client. En outre, le secteur opérationnel Transport Solutions intègre les sociétés du métier de Global Forwarding, dont le rôle consiste à fournir des prestations d'organisation internationale de transport.
- Des sociétés opérationnelles Supply Chain en Europe dont le rôle consiste à fournir des prestations d'entreposage auxquelles il faut ajouter des prestations complémentaires amont (préparation de commandes, personnalisation et localisation de produits, contrôle qualité...) et aval (gestion des circuits de distribution, reverse logistics).
- Des sociétés opérationnelles Supply Chain aux Etats-Unis dont le rôle consiste à fournir des prestations d'entreposage auxquelles il faut ajouter des prestations complémentaires amont (préparation de commandes, personnalisation et localisation de produits, contrôle qualité...) et aval (gestion des circuits de distribution, reverse logistics).

Les coûts des sociétés dites de service sont alloués aux sociétés opérationnelles. La mission de ces sociétés consiste à apporter aux sociétés opérationnelles des prestations permettant à ces dernières de se concentrer sur leur cœur de métier. Parmi ces sociétés, on retrouve la société holding ainsi que les holdings pays qui ont un rôle d'assistance notamment en matière de stratégie et de communication.

La pondération des métiers du Groupe peut être appréciée grâce aux informations sectorielles fournies ci-après.

a) Indicateurs clés par secteur opérationnel

En M€	Transport Solutions	Supply Chain Europe	Supply Chain US	Élimination des opérations inter sectorielles	Total
Chiffre d'affaires					
31/12/2018	2 558	3 021	702	(89)	6 192
31/12/2019	2 632	3 135	732	(85)	6 414
31/12/2020	2 334	3 220	591	(73)	6 072
Chiffre d'affaires inter-secteurs					
31/12/2018	(77)	(12)			(89)
31/12/2019	(74)	(11)			(85)
31/12/2020	(61)	(12)			(73)

En M€	Transport Solutions	Supply Chain Europe	Supply Chain US	Total
Résultat opérationnel (EBIT)				
31/12/2018	50,4	104,7	27,2	182,3
31/12/2019	52,8	195,0	33,9	281,7
31/12/2020	(22,7)	200,3	(2,2)	175,4
Flux de trésorerie généré par l'activité				
31/12/2018	114,3	123,3	86,1	323,7
31/12/2019	185,2	323,2	79,9	588,3
31/12/2020	159,1	416,3	104,8	680,2

	Transport Solutions	Supply Chain Europe	Supply Chain US	Total
Effectifs				
31/12/2018	15 146	35 156	5 922	56 224
31/12/2019	14 725	35 457	5 254	55 436
31/12/2020	14 043	39 742	4 401	58 186

b) Indicateurs clés par zone géographique

En M€	France	Grande-Bretagne	Etats-Unis	Espagne	Autres	Total
Chiffre d'affaires (1)						
31/12/2018	1 834	1 751	711	716	1 180	6 192
31/12/2019	1 791	1 852	736	759	1 276	6 414
31/12/2020	1 607	1 881	590	765	1 228	6 071
Actifs immobilisés (2)						
31/12/2018	491	344	749	195	143	1 922
31/12/2019	738	725	766	408	316	2 953
31/12/2020	659	679	680	304	358	2 680

(1) Les pays "autres" significatifs sont les Pays-Bas, l'Italie, la Pologne, la Belgique, la Suisse, la Russie, la Roumanie et l'Irlande.

(2) Écarts d'acquisition, immobilisations incorporelles et corporelles (dont contrats de location selon IFRS 16 depuis 2019).

	France	Grande-Bretagne	Etats-Unis	Espagne	Autres	Total
Effectifs						
31/12/2018	13 359	22 903	5 922	6 648	7 392	56 224
31/12/2019	12 824	22 621	5 254	5 961	8 776	55 436
31/12/2020	12 282	25 257	4 401	6 668	9 578	58 186

6.2.6. DONNEES OPERATIONNELLES

a) Chiffre d'affaires

Conformément à IFRS 15, le chiffre d'affaires du Groupe est comptabilisé pour le montant que le Groupe s'attend à recevoir en contrepartie du transfert du contrôle des biens et des services.

Une obligation de performance est définie comme une promesse de transférer au client un bien ou service distinct ou une série de biens ou services distincts qui sont essentiellement les mêmes et sont fournis au même rythme au client.

Transport

L'activité Transport génère du chiffre d'affaires en fournissant des services de transport et d'affrètement à ses clients. Des services annexes peuvent être fournis aux clients dans le cadre de leurs contrats de transport, tels que le déchargement et d'autres services additionnels. Le prix de la transaction se base sur l'ensemble des éléments spécifiés au contrat.

Une obligation de performance existe lorsqu'un client, en vertu d'un contrat de transport, transmet une demande pour le transport de marchandises d'un point d'origine à un point de destination. Ces obligations de performance sont satisfaites à mesure que les livraisons passent de l'origine à la destination. Les produits sont reconnus de manière linéaire lorsque la prestation de transport est réalisée (du point d'origine au point de destination). Les coûts correspondants sont comptabilisés au moment où ils sont engagés. Certains contrats clients contiennent une obligation de se tenir prêt à fournir des services (« stand-ready obligation ») notamment dans le cadre de l'activité de flotte dédiée. Pour ces contrats, il existe une unique obligation de performance satisfaite à l'avancement. La comptabilisation du chiffre d'affaires à l'avancement est la méthode linéaire sur la durée du contrat car cela correspond au rythme auquel le client reçoit et consomme les bénéfices associés à la promesse. Les obligations de performance sont à court terme, avec des jours de transit généralement inférieurs à une semaine. En général, les clients sont facturés lors de l'expédition ou mensuellement et paient conformément aux conditions de paiement préalablement approuvées.

Supply Chain

L'activité Supply Chain génère du chiffre d'affaires en fournissant des prestations d'entreposage et de distribution à partir d'entrepôts dédiés ou multi-clients. La durée des contrats varie entre plusieurs mois et plusieurs années. Il existe une unique obligation de performance dans la mesure où les différents services fournis restent sensiblement les mêmes sur la durée du contrat. Cette obligation de performance est satisfaite à l'avancement puisque cela correspond au rythme auquel le client reçoit et consomme les bénéfices associés à la promesse. Le prix de la transaction se base sur l'ensemble des éléments spécifiés au contrat qui intègrent à la fois une part fixe et une part variable. En général, la part fixe d'un contrat représente le remboursement des coûts liés aux installations et à l'équipement engagés pour satisfaire l'obligation de performance et est comptabilisée linéairement sur la durée du contrat. La part variable comprend le remboursement des coûts engagés (à l'unité ou en fonction des heures encourues ou du matériel dédié) et est reconnue au fil du temps en fonction du niveau d'activité.

De manière générale, les contrats clients contiennent des dispositions relatives à des ajustements de prix fondés sur la réalisation des indicateurs de performance convenus (variations de volumes ou de services). Le chiffre d'affaires lié à ces ajustements de prix est estimé et inclus dans le prix de la transaction uniquement lorsque la réalisation de ce dernier est hautement probable. L'estimation de cette part variable est déterminée soit en fonction du montant attendu, soit en fonction de l'historique avec le client. La facturation client et les conditions de paiement sont déterminées contrat par contrat.

La décomposition du chiffre d'affaires est présentée selon deux axes de reporting interne que sont : le segment opérationnel (Transport Solutions, Supply Chain Europe, Supply Chain US) et le segment géographique (France, Grande-Bretagne, Etats-Unis, Espagne, Autres). Cette décomposition est présentée dans la note 6.2.5 Secteurs opérationnels.

Carnet de commandes

Au niveau de la branche Supply Chain, le chiffre d'affaires généré se décompose en :

- des termes « fixes », parfois contractualisés de manière précise, la plupart du temps mentionnés et guidés dans le contrat mais dont le montant dépendra des ressources effectivement affectées au contrat, après accord du client (immobilisations, personnel d'encadrement...).
- des termes variables, dépendant de l'activité (colis ou palettes, entrées/sorties, manipulées, commandes préparées...).

Bien que les contrats Supply Chain s'étalent effectivement sur plusieurs années, ceux-ci ne contiennent en général pas d'engagement de volumes. A noter que chaque fin de mois, le Groupe facture au client le chiffre d'affaires correspondant aux opérations réalisées sur la période et reconnaît ses produits en conséquence.

Ce type de contrat est appelé une obligation de performance. Elle se définit comme une promesse de transférer au client un bien ou service distinct ou une série de biens ou services distincts qui sont essentiellement les mêmes et sont fournis au même rythme au client.

Fin décembre 2020, les obligations de performance de l'activité Supply Chain sont ventilées comme suit :

K€	Total	Moins d'1 an	Entre 1 et 2 ans	Entre 2 et 3 ans	Entre 3 et 4 ans	Entre 4 et 5 ans	Plus de 5 ans
Obligations de performance	482 067	216 012	122 748	63 586	48 184	18 693	12 844

b) Stocks

Les stocks sont comptabilisés à leur coût d'acquisition suivant la méthode du prix moyen pondéré.

Les stocks s'élèvent au 31 Décembre 2020 à 21 millions d'euros contre 30 millions d'euros au 31 Décembre 2019 et 29 millions d'euros au 31 décembre 2018. Ils sont notamment composés de gasoil, de pièces de maintenance pour les véhicules et diverses fournitures consommables pour l'activité Supply Chain.

c) Risque sur matières premières

Conjointement avec ses activités Transport, Logistique et Transitaire Global, le Groupe est exposé aux fluctuations du prix du pétrole.

Le prix du carburant en Europe dépend des fluctuations du prix du pétrole, des taxes sur les carburants et du taux de change euro / dollar.

Pour l'exercice 2020, le poste carburant représente un montant d'environ 195 millions d'euros, répartis respectivement pour 144 millions d'euros en Transport Solutions, 42 millions d'euros en Supply Chain Europe et 9 millions d'euros pour Supply Chain US.

Les volumes en vrac en France sont achetés sur une base spot, tandis que le solde, acheté via des cartes de crédit, est facturé à un prix d'échelle moins le rabais négocié.

Au Royaume-Uni, le carburant est acheté exclusivement sur la base de Platt's, à la fois nos propres stations-service et stations-service avec des cartes de paiement.

En outre, le Groupe inclut des clauses d'ajustement de prix en cas de modification du prix d'achat du carburant dans ses contrats de clients de transport. Ces clauses sont spécifiques à chaque client.

Ces procédures signifient que pratiquement toutes les fluctuations du prix d'achat du carburant, en dehors des fluctuations économiques à court terme, peuvent être répercutées sur le prix de vente des clients. Toutefois, en raison des fluctuations spectaculaires du marché, l'ajustement des prix pour les fluctuations des prix des carburants peut s'avérer complexe.

Étant donné que le carburant représente une part importante des coûts de production, la Division des transports établit un résumé mensuel des volumes consommés, des prix d'achat réels par rapport aux repères (par exemple Platt et DIMAH) et de la consommation hors site par pays. Pour les unités opérationnelles, le système informatique leur permet de surveiller la consommation par véhicule et par conducteur. "

d) Clients et autres débiteurs courants

Les créances clients sont des actifs financiers courants, initialement enregistrées à la juste valeur et ultérieurement au coût amorti diminué des pertes de valeur éventuelles. La juste valeur des créances clients est assimilée à la valeur nominale compte tenu des échéances de paiement généralement inférieures à 3 mois.

Le Groupe applique l'approche simplifiée pour les dépréciations des créances commerciales, conformément à la possibilité offerte par la norme IFRS 9. Pour évaluer les pertes de crédit attendues, le Groupe se fonde sur les taux de défaillance observés dans le passé, les conditions actuelles ainsi que les prévisions des conditions économiques futures.

La Société a mis en place des accords de cessions sans recours de créances d'exploitation (clients et autres débiteurs). Lorsque la société transfère au cessionnaire l'ensemble des risques et avantages inhérents à ces actifs financiers, les créances sont décomptabilisées à la date de transaction. Le montant des créances cédées s'élève à 217 millions d'euros au titre de l'exercice 2020.

En K€	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018
Clients et comptes rattachés	1 162 079	1 189 485	1 165 042
Provisions pour dépréciations	(24 699)	(28 935)	(22 890)
Clients	1 137 379	1 160 549	1 142 152
Créances fiscales et sociales	88 871	97 931	102 184
Avances et acomptes versés	25 656	26 425	27 282
Charges constatées d'avance	29 787	35 445	63 402
Autres créances diverses	214 114	174 225	116 059
Autres créances	358 428	334 026	308 926
Créances d'impôt courant	11 546	22 692	14 156

Les créances fiscales et sociales correspondent essentiellement à de la TVA déductible.

Les variations des dépréciations des créances clients s'analysent comme suit :

En K€	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018
Ouverture	(28 935)	(22 890)	(26 532)
Dotations de la période	(10 055)	(14 355)	(6 688)
Reprises utilisées	5 299	4 677	8 009
Reprises non utilisées	3 825	3 329	1 981
Variations de périmètre et reclassements	4 528	0	379
Écarts de conversion	639	91	(38)
Clôture	(24 699)	(28 935)	(22 890)

L'échéancier des créances clients se détaille comme suit :

En K€	Total	Non échues et non dépréciées	Échues de 0 à 90 jours	Échues de plus de 90 jours
31/12/2018	1 142 152	904 651	197 593	39 908
31/12/2019	1 160 549	924 189	183 751	52 609
31/12/2020	1 137 379	976 780	143 951	16 648

Les créances échues depuis plus de 90 jours ne portent pas intérêt.

e) Fournisseurs et autres créiteurs courants

En K€	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	791 975	823 551	885 526
Dettes d'impôt courant	17 934	19 888	22 050
Autres dettes fiscales	158 792	130 030	132 093
Autres dettes sociales	226 362	226 500	236 147
Autres dettes courantes	362 168	341 250	301 162
Autres dettes	747 322	697 780	669 403

6.2.7. CHARGES ET AVANTAGES AU PERSONNEL

a) Avantages du personnel

Les avantages du personnel sont évalués conformément à la norme IAS19 révisée, applicable depuis le 1^{er} janvier 2013.

- **Avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies**

Il existe dans le Groupe différents régimes de retraite au bénéfice de certains salariés. Les régimes de retraite, les indemnités assimilées et autres avantages sociaux qui sont analysés comme des régimes à prestations définies (régime dans lequel le Groupe s'engage à garantir un montant ou un niveau de prestation défini), sont comptabilisés au bilan sur la base d'une évaluation actuarielle des engagements à la date de clôture, diminuée de la juste valeur des actifs afférents qui leur sont dédiés.

Cette évaluation est établie par des actuaires indépendants en appliquant une méthode tenant compte des salaires projetés de fin de carrière sur une base individuelle (méthode dite des unités de crédit projetées), qui repose sur des hypothèses d'espérance de vie, de rotation d'effectifs, d'évolution des salaires, de revalorisation des rentes et d'une actualisation des sommes à verser. Les hypothèses propres à chaque régime tiennent compte des contextes économiques et démographiques locaux.

Les pertes et gains actuariels liés à l'expérience et/ou à la modification d'hypothèses actuarielles sont comptabilisés en Autres éléments du résultat global.

Le coût des services passés, les coûts d'intérêts et les coûts administratifs sont comptabilisés en compte de résultat.

- **Régimes à cotisations définies**

Les cotisations versées au titre des régimes qui sont analysés comme des régimes à cotisations définies, c'est-à-dire lorsque le Groupe n'a pas d'autre obligation que le paiement de cotisations, sont comptabilisées en charges de l'exercice.

- **Autres avantages long terme**

Les autres avantages à long terme (pendant l'emploi) incluent principalement les régimes de gratifications versées lors de l'octroi d'une médaille du travail pour les seules sociétés françaises de la Business Unit Supply Chain. Les engagements correspondants font l'objet d'un calcul actuariel

selon les mêmes modalités que les avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies. La charge afférente est comptabilisée en compte de résultat.

- **Description des régimes**

Les engagements de retraite et avantages assimilés à prestations définies contractés par les sociétés du Groupe sont :

- les régimes d'indemnités de fin de carrière (IFC) pour l'ensemble des sociétés françaises en application des conventions collectives en vigueur (Transports Routiers, Services de l'Automobile, Syntec & Entreprises de Propreté),
- le régime du "Trattamento di Fine Rapporto" (TFR) pour les sociétés italiennes,
- les régimes de retraites pour certaines sociétés du Royaume-Uni (aujourd'hui fermés aux nouveaux entrants), d'Irlande, d'Allemagne et des Pays-Bas.

Le montant à décaisser par le Groupe au titre des régimes de retraite à prestations définies correspond aux prestations payées aux employés, aux contributions du Groupe aux fonds, déduction faite des prestations payées directement par ces fonds.

- **Hypothèses actuarielles**

Les principales hypothèses actuarielles utilisées pour l'évaluation des engagements de retraite sont les suivantes :

En %	31/12/2020		31/12/2019		31/12/2018	
	Royaume-Uni	France	Royaume-Uni	France	Royaume-Uni	France
Taux d'actualisation pour obligation de prestations définies	1,37 %	0,50 %	2,04 %	0,70 %	2,85 %	1,60 %
Taux d'actualisation pour coût net des intérêts	1,08 %		1,84 %		2,56 %	
Taux d'inflation (RPI)	2,85 %		2,70 %		3,13 %	
Taux d'inflation (CPI)	2,35 %	1,70 %	2,10 %	1,70 %	2,00 %	1,70 %
Taux de progression des pensions	1,77 %		1,66 %			
Taux de progression des salaires						
– Conducteurs		2,00 %		2,00 %		2,00 %
– Autres		1,50 %		1,50 %		1,50 %
Taux de mobilité						
– Transport Solutions		7,30 %		8,00 %		8,10 %
– Supply Chain		3,90 %		3,50 %		3,40 %
Tables de mortalité	S2 tables with adjustments of 110% to reflect results of mortality study – CMI 2019 1,25%	INSEE TD/ TV 2014 - 2016	S2 tables with adjustments of 110% to reflect results of mortality study – CMI 2018 1,25%	INSEE TD/ TV 2013 - 2015	S2 tables with adjustments of 110% to reflect results of mortality study – CMI 2017 1,25%	INSEE TD/ TV 2012 - 2014

Pour la France, les âges de départ à la retraite tiennent compte pour les conducteurs routiers d'une possibilité de fin d'activité à partir de 57 ans.

Les taux d'actualisation sont déterminés par zone géographique par référence aux taux des obligations à long terme du secteur privé.

- Valeur des actifs investis par niveau et tableau de flux du niveau 3 - Royaume- Uni

En millions de livres sterling	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
Trésorerie	16,7			16,7
Placements à revenu fixes				
<i>Emprunts d'Etat</i>		645,9		645,9
<i>Fonds communs de placement obligataires</i>		361,9		361,9
<i>Placements Privés</i>			—	—
Instruments dérivés				
<i>Dérivés sur actions</i>		56,3		56,3
<i>Dérivés de taux d'intérêts</i>		2,8		2,8
<i>Dérivés de change</i>		—		—
Immobilier			—	—
Fonds spéculatifs			—	—
Fonds diversifiés multi actifs				
<i>Diversification en « Risk Parity »</i>		—		—
<i>Allocation dynamique d'actifs</i>		—		—
Total en millions de livres sterling	16,7	1 066,9	0	1 083,6
Total en millions d'euros	19,0	1 194,5	0	1 213,5
	2 %	98 %	0 %	100 %

En millions de livres sterling	Placements privés	Fonds spéculatifs	Immobilier	TOTAL Niveau 3
Solde au 31/12/2019	—	—	—	—
Revenus des actifs détenus en fin d'exercice	—	—	—	—
Ventes	—	0,0	—	0,0
Solde au 31/12/2020	—	0	—	0

Détail et évolution des engagements et provisions

En K€	31/12/2020		
	France et autres	Royaume-Uni	Total
Provision nette des surplus à l'ouverture	34 919	(35 032)	(113)
Charges (produit) de la période	1 512	1 987	3 499
Entrées de périmètre	(82)		(82)
Prestations payées par l'employeur	(1 214)		(1 214)
Contributions versées aux fonds de pension		(2 248)	(2 248)
Éléments du résultat global	(1 012)	53 318	52 306
Effets de la conversion	(20)	1 679	1 659
Provision nette des (surplus) à la clôture	34 103	19 705	53 808
Dont provision et fonds de pension déficitaires	38 772	19 705	58 477
Dont fonds de pension en (surplus)	4 669		4 669
Coûts des services rendus au cours de l'exercice	2 436		2 436
Coûts administratifs		1 619	1 619
Coûts (produits) d'intérêts	201	(441)	(240)
Coûts (produits) des services passés	186	809	995
Réductions, cessations – curtailment gains	(1 062)		(1 062)
Charge de la période	1 512	1 987	3 499
Valeur actualisée des engagements à l'ouverture	39 606	1 180 898	1 220 504
Coûts des services rendus au cours de l'exercice	2 436	809	3 245
Coûts administratifs			
Coûts (produits) d'intérêts	202	19 782	19 984
Pertes (gains) actuariels	(545)		(545)
Effets des regroupements d'entreprises	(82)		(82)
Réductions et cessations	(1 134)		(1 134)
Changements d'hypothèses	(410)	160 859	160 449
Coûts des services passés	186		186
(Gains) et pertes d'expérience	(253)	(22 183)	(22 436)
Prestations versées	(1 213)	(47 869)	(49 082)
Effets de la conversion	(20)	(64 212)	(64 232)
Valeur actualisée des engagements à la clôture	38 773	1 228 084	1 266 857
Valeur actualisée des actifs des régimes à l'ouverture	4 687	1 215 930	1 220 617
Rendement réel des actifs des régimes		20 224	20 224
Pertes (gains) actuariels	(18)	85 357	85 339
Contributions versées		2 248	2 248
Prestations payées		(47 869)	(47 869)
Coûts administratifs		(1 620)	(1 620)
Réductions et cessations – curtailment & settlements			
Effets des regroupements d'entreprises/cession du fonds			
Effets de la conversion		(65 891)	(65 891)
Valeur actualisée des actifs des régimes à la clôture	4 669	1 208 379	1 213 048

En K€	31/12/2019			31 December 2018		
	France et autres	Royaume-Uni	Total	France et autres	Royaume-Uni	Total
Provision nette des surplus à l'ouverture	35 059	(55 617)	(20 559)	35 321	(70 782)	(35 461)
Charges (produit) de la période	1 786	90	1 876	2 683	16 072	18 755
Entrées de périmètre	(4)	—	(4)	(60)	—	(60)
Prestations payées par l'employeur	(1 654)	—	(1 654)	(2 206)	—	(2 206)
Contributions versées aux fonds de pension	—	(1 710)	(1 710)	—	(2 520)	(2 520)
Éléments du résultat global	(270)	24 872	24 603	(672)	914	242
Effets de la conversion	2	(2 667)	(2 665)	(7)	699	692
Provision nette des (surplus) à la clôture	34 919	(35 032)	(113)	35 059	(55 617)	(20 559)
Dont provision et fonds de pension déficitaires	39 598	—	39 598	39 746	—	39 746
Dont fonds de pension en (surplus)	(4 679)	(35 032)	(39 711)	(4 687)	(55 617)	(60 304)
Coûts des services rendus au cours de l'exercice	2 447	—	2 447	2 358	—	2 358
Coûts administratifs	—	1 534	1 534	—	1 679	1 679
Coûts (produits) d'intérêts	444	(1 444)	(1 001)	357	(1 430)	(1 073)
Coûts (produits) des services passés	(625)	—	(625)	(32)	—	(32)
Réductions, cessations – curtailment gains	—	—	(312)	—	15 822	15 822
Charge de la période	1 953	90	2 043	2 683	16 072	18 755
Valeur actualisée des engagements à l'ouverture	39 746	1 014 349	1 054 095	40 213	1 088 106	1 128 319
Coût des services rendus au cours de l'exercice	2 447	—	2 447	2 365	15 822	18 187
Coûts administratifs	—	—	—	—	—	—
Coûts (produits) d'intérêts	444	25 988	26 432	145	23 733	23 878
Pertes (gains) actuariels	—	—	—	(575)	—	(575)
Effet des regroupements d'entreprises	(4)	—	(4)	(60)	—	(60)
Réductions et cessations	(312)	—	(312)	—	—	—
Changements d'hypothèses	233	118 929	119 162	(346)	(55 742)	(56 088)
Coûts des services passés	—	—	—	—	—	—
(Gains) et pertes d'expérience	(65)	2 919	2 854	—	3 415	3 415
Prestations versées	(1 662)	(49 925)	(51 587)	(1 989)	(47 693)	(49 681)
Effet de la conversion	(1 220)	68 637	67 417	(7)	(13 293)	(13 300)
Valeur actualisée des engagements à la clôture	39 606	1 180 898	1 220 504	39 746	1 014 349	1 054 095
Valeur actualisée des actifs des régimes à l'ouverture	4 687	1 069 967	1 074 654	4 892	1 158 888	1 163 780
Rendement réel des actifs des régimes	—	27 432	27 432	(211)	25 163	24 952
Pertes (gains) actuariels	—	96 976	96 976	6	(53 241)	(53 235)
Contributions versées	—	1 710	1 710	—	2 520	2 520
Prestations payées	—	(49 925)	(49 925)	—	(47 693)	(47 693)
Coûts administratifs	—	(1 534)	(1 534)	—	(1 679)	(1 679)
Réductions et cessations – curtailment & settlements	—	—	—	—	—	—
Effets des regroupements d'entreprises/cession du fonds	—	—	—	—	—	—
Effets de la conversion	—	71 304	71 304	—	(13 991)	(13 991)
Valeur actualisée des actifs des régimes à la clôture	4 687	1 215 930	1 220 617	4 687	1 069 967	1 074 654

- **Sensibilité des engagements**

La sensibilité des engagements aux variations des hypothèses clés est la suivante :

Variation de l'engagement en M€	Sensibilité au taux d'actualisation	Sensibilité au taux de progression des salaires
France		
- 0,5%	1,6	(1,4)
- 0,25%	0,8	(0,7)
+ 0,25%	(0,7)	0,8
+ 0,5%	(1,4)	1,5

Variation de l'engagement en M€ - débit / (crédit)	Sensibilité au taux
Royaume Uni	
Discount rate : - 0,25%	-51,7
Inflation rate : + 0,25%	-28,3

b) Paiements fondés sur les actions

Certains salariés et mandataires sociaux du Groupe bénéficient de plans d'actions de performance ou de rémunérations réglées en trésorerie indexées sur le cours de l'action XPO Logistics, Inc. (« phantom shares »).

Ces opérations sont évaluées à la juste valeur à la date d'attribution sur la base de modèles d'évaluation adaptés aux caractéristiques des instruments.

Le coût ainsi déterminé est comptabilisé en charges de personnel sur la période d'acquisition des droits

- Pour les plans réglés en instruments de capitaux propres, la contrepartie de cette charge est un compte de situation nette spécifique.
- Pour les plans réglés en trésorerie, la contrepartie de cette charge est une dette de personnel.

Si les termes d'une rémunération réglée en instruments de capitaux propres sont modifiés, une charge est constatée a minima pour le montant qui aurait été reconnu si aucun changement n'était survenu. Une charge est en outre comptabilisée pour prendre en compte les effets des modifications qui augmentent la juste valeur totale de l'accord dont le paiement est fondé sur des actions ou qui sont favorables d'une autre façon aux membres du personnel. Elle est valorisée à la date de la modification.

Aucune charge n'est constatée pour les instruments qui ne sont finalement pas acquis, sauf pour ceux dont l'acquisition dépend de conditions liées au marché. Ces dernières sont considérées comme étant acquises, que les conditions du marché soient réunies ou pas, pourvu que les autres conditions de performance soient remplies.

Certains salariés du Groupe bénéficient de plans d'actions de performance dont les caractéristiques sont les suivantes :

ACTIONS DE PERFORMANCE					
XPO Inc.					
Date d'attribution	30/6/2016	16/11/2017	6/3/2018	27/3/2018	9/8/2018
Nombre total d'actions attribuées	335 953	4 718	27 542	760	6 178
Pour les Mandataires sociaux	—	—	—	—	—
Fin de période d'acquisition (*)	30/6/2019	16/11/2020	50% 06/03/2020	50% 27/03/2020	31/12/2021
			50% 06/03/2021	50% 27/03/2021	
Date de délivrance	10/7/2019	16/11/2020	16/3/2020	5/4/2020	10/1/2022
			16/3/2021	5/4/2021	
Cours de l'action à la date d'attribution	26,26 USD	74.19 USD	102.57 USD	98.66 USD	105.22 USD
Nombre d'actions annulées en 2016	26 217				
Nombre d'actions annulées en 2017	20 762				
Nombre d'actions annulées en 2018	1 019		3 273		
Nombre d'actions restantes au 31/12/2018	287 955	4 718	24 269	760	6 178
Nombre d'actions annulées en 2019	37 801		1 532		
Nombre d'actions acquises en 2019	250 154				
Nombre d'actions restantes au 31/12/2019	—	4 718	22 737	760	6 178
Nombre d'actions annulées en 2020			2 203		2 059
Nombre d'actions acquises en 2020		4 718	10 888	380	
Nombre d'actions restantes au 31/12/2020			9 646	380	4 119

ACTIONS DE PERFORMANCE XPO Inc.					
Date d'attribution	18/12/2018	15/3/2019	18/4/2019	12/6/2019	15/1/2020
Nombre total d'actions attribuées	3 349	273 526	6 815	31 233	69 704
Pour les Mandataires sociaux	—	64 250	—	—	8
Fin de période d'acquisition (*)	50% 18/12/2020	25% 15/03/2020	25% 18/04/2020	31/12/2024	33.3% 15/01/2021
	50% 18/12/2021	25% 15/03/2021	25% 18/04/2021		33.4% 15/01/2022
		25% 15/03/2022	25% 18/04/2022		33.3% 15/01/2023
		25% 15/03/2023	25% 18/04/2023		
Date de délivrance	28/12/2020	15/3/2020	18/4/2020	10/1/2025	15/1/2021
	28/12/2021	15/3/2021	18/4/2021		15/1/2022
		15/3/2022	18/4/2022		15/1/2023
		15/3/2023	18/4/2023		
Cours de l'action à la date d'attribution	52.25 USD	49.65 USD	66.03 USD	56.03 USD	82.82 USD
Nombre d'actions annulées en 2016					
Nombre d'actions annulées en 2017					
Nombre d'actions annulées en 2018					
Nombre d'actions restantes au 31/12/2018	3 349				
Nombre d'actions annulées en 2019		12 266			
Nombre d'actions acquises en 2019					
Nombre d'actions restantes au 31/12/2019	3 349	261 260	6 815	31 233	
Nombre d'actions annulées en 2020	1 435	18 095			1 225
Nombre d'actions acquises en 2020	957	64 749	1 704		453
Nombre d'actions restantes au 31/12/2020	957	178 416	5 111	31 233	68 026

ACTIONS DE PERFORMANCE XPO Inc.					
Date d'attribution	6/2/2020	16/3/2020	17/4/2020	22/5/2020	6/8/2020
Nombre total d'actions attribuées	2 522	59 257	31 801	661	1 470
Pour les Mandataires sociaux	—	—	—	—	
Fin de période d'acquisition (*)	33.3% 06/02/2021	25% 16/03/2021	100% 17/04/2022	22/5/2022	50% 06/08/2021
	33.4% 06/02/2022	25% 16/03/2022			25% 06/08/2022
	33.3% 06/02/2023	25% 16/03/2023			25% 06/08/2023
		25% 16/03/2024			
Date de délivrance	6/2/2021	16/3/2021	17/4/2022	22/5/2022	6/8/2021
	6/2/2022	16/3/2022			6/8/2022
	6/2/2023	16/3/2023			6/8/2023
		16/3/2024			
Cours de l'action à la date d'attribution	93.22 USD	54.87 USD	58.96 USD	75.61 USD	76,85 USD
Nombre d'actions annulées en 2016					
Nombre d'actions annulées en 2017					
Nombre d'actions annulées en 2018					
Nombre d'actions restantes au 31/12/2018					
Nombre d'actions annulées en 2019					
Nombre d'actions acquises en 2019					
Nombre d'actions restantes au 31/12/2019					
Nombre d'actions annulées en 2020		2 328			
Nombre d'actions acquises en 2020		40			
Nombre d'actions restantes au 31/12/2020	2 522	56 889	31 801	661	1 470

ACTIONS DE PERFORMANCE XPO Inc.		
Date d'attribution	13/10/2020	8/12/2020
Nombre total d'actions attribuées	2 639	62 579
Pour les Mandataires sociaux	—	15 385
Fin de période d'acquisition (*)	100% 13/10/2022	50% 08/12/2022
		50% 08/12/2023
Date de délivrance	13/10/2022	8/12/2022
		8/12/2023
Cours de l'action à la date d'attribution	94.72 USD	120.33 USD
Nombre d'actions annulées en 2016		
Nombre d'actions annulées en 2017		
Nombre d'actions annulées en 2018		
Nombre d'actions restantes au 31/12/2018		
Nombre d'actions annulées en 2019		
Nombre d'actions acquises en 2019		
Nombre d'actions restantes au 31/12/2019		
Nombre d'actions annulées en 2020		
Nombre d'actions acquises en 2020		
Nombre d'actions restantes au 31/12/2020	2 639	62 579

(*) il n'y a pas de période de conservation postérieure à la date d'acquisition, à l'exception de la première tranche du plan attribué en mars 2019 et arrivée à échéance en mars 2020 pour laquelle une période de conservation d'un an à compter de mars 2020 doit être observée

Les mandataires sociaux bénéficient d'une rémunération réglée en trésorerie indexée sur le cours de l'action XPO Logistics, Inc. (« phantom shares »). Cette rémunération est basée :

- sur un nombre total de 34 674 actions attribuées en août 2017, dont l'acquisition des droits, soumise à conditions de présence, se fait à la fin d'une période de 3 ans après la date d'attribution ;
- sur un nombre total de 7 312 actions attribuées en février 2018, dont l'acquisition des droits, soumise à conditions de présence, se fait à la fin d'une période de 2 ans après la date d'attribution ;
- sur un nombre total de 7 312 actions attribuées en février 2018, dont l'acquisition des droits, soumise à conditions de présence, se fait à la fin d'une période de 3 ans après la date d'attribution ;
- sur un nombre total de 15 385 actions attribuées en août 2018, dont l'acquisition des droits, soumise à conditions de performance, se fait à la fin d'une période de 4,4 ans après la date d'attribution. Ce dernier plan a été remplacé en décembre 2020 par un plan sous forme d'actions dont les conditions sont détaillées au paragraphe c) *Rémunération des dirigeants (Parties liées)*.

La charge de l'exercice 2020 relative aux rémunérations fondées sur des actions est de 8 686 K€ (hors contributions sociales).

c) Rémunération des dirigeants (Parties liées)

- Rémunérations brutes allouées aux organes d'administration et de direction

En K€	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018
Nature de la charge			
Avantages du personnel à court terme	3 395	769	892
Avantages postérieurs à l'emploi			
Autres avantages à long terme			
Indemnités de fin de contrat	0	0	
Avantages au titre de paiements fondés sur les actions	1 905	6 171	2 831
Jetons de présence	151	150	186

- Rémunérations allouées sous forme d'actions aux dirigeants

Les membres du Directoire ont bénéficié d'une attribution d'actions gratuites de XPO Logistics, Inc. lors de la mise en place du plan de mars 2019 dont l'acquisition des droits, soumise à conditions de présence, se fait en quatre tranches de 25% du nombre total d'actions à chacun des quatre anniversaires de la date d'attribution. Le nombre d'actions gratuites de XPO Logistics, Inc. attribuées s'élève à 55 388 pour Malcolm Wilson et 8 862 pour Luis Gomez à un cours à la date d'attribution de 49,65\$ soit un montant total attribué de 2 750 014\$ et 439 998\$ respectivement.

Une seconde attribution d'actions gratuites a eu lieu lors de la mise en place du plan de janvier 2020 dont l'acquisition des droits, soumise à conditions de présence, se fait en trois tranches distinctes à chacun des trois anniversaires de la date d'attribution. Le nombre d'actions gratuites de XPO Logistics, Inc. attribuées s'élève à 6 616 pour Malcolm Wilson et 1 567 pour Luis Gomez à un cours à la date d'attribution de 82,82\$ soit un montant total attribué de 547 937\$ et 129 779\$ respectivement.

En décembre 2020, le plan de 15 385 actions attribuées en août 2018 qui devait initialement être réglé en trésorerie a été remplacé par un plan d'intéressement à long-terme (dont le règlement sera fait en actions). Ce dernier, d'une durée de 3 ans, prévoit une acquisition des droits en 2 tranches distinctes : une première en décembre 2022 à hauteur de 50% et une deuxième en décembre 2023 pour les 50% restants. Ces acquisitions sont par ailleurs soumises à conditions de présence et de performance (réalisation de la scission / cession de l'activité de logistique contractuelle mondiale via le spin-off ou vente d'ici le 31 décembre 2021). Le nombre d'actions gratuites de XPO Logistics, Inc. attribuées à Malcolm Wilson s'établit donc à 15 385 à un cours à la date d'attribution de 120,33\$ soit un montant total attribué de 1 851 277\$.

Les salariés du Groupe ainsi que la Direction ne bénéficient pas d'autres avantages ; notamment, il n'existe pas de retraite chapeau pour les dirigeants.

d) Engagements hors bilan liés au personnel

	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018
Engagements donnés			
Contribution aux régimes de retraite à prestations définies UK et Irlande (K€)	2 239	2 367	2 225

Engagement de paiement de contributions relatif aux régimes de retraite à prestations définies UK à fin décembre 2020 (montants non actualisés) :

En K€	
1 an	2 239
de 1 à 5 ans	
plus de 5 ans	
Total	2 239

6.2.8. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES

a) Écarts d'acquisition

Les écarts d'acquisition sont évalués à leur coût, celui-ci étant l'excédent du coût des titres des sociétés consolidées sur la part d'intérêt de l'acquéreur dans la juste valeur nette des actifs, passifs et passifs éventuels identifiables.

Les écarts d'acquisition sont à durée de vie indéfinie et font l'objet de tests de dépréciation au moins une fois par an ou plus fréquemment quand des événements ou des changements de circonstances indiquent qu'ils se sont dépréciés à travers la valorisation des UGT auxquelles ils se rattachent. Toute dépréciation constatée est irréversible.

Les écarts d'acquisition liés aux sociétés mises en équivalence sont comptabilisés dans le poste "Titres mis en équivalence".

Variation de la valeur nette (en K€)	Transport Solutions	Supply Chain Europe	Supply Chain US	Total
Valeur nette au 31/12/2017	271 475	304 744	386 919	963 138
Variation des écarts 2018				
Dépréciations 2018				
Effets de change	(1 024)	(2 228)	17 625	15 397
Valeur nette au 31/12/2018	270 451	302 517	404 544	977 512
Variation des écarts 2019				
Dépréciations 2019				
Effets de change	5 567	10 707	9 327	25 601
Valeur nette au 31/12/2019	271 877	313 224	413 871	998 972
Variation des écarts 2020				
Dépréciations 2020 (*)	(1 085)			(1 085)
Effets de change	(4 998)	(9 675)	(33 984)	(48 657)
Valeur nette au 31/12/2020	265 793	303 549	379 887	949 229
Dont dépréciations cumulées	(5 226)			(5 226)

(*) Faisant suite à l'arrêt de l'activité intervenu au cours du premier trimestre 2020, l'écart d'acquisition constaté sur l'entité XPO Global Forwarding Netherlands a été déprécié en totalité à hauteur de 1 085 K€

La méthodologie de dépréciation des goodwill et les tests de sensibilité sont présentés en note 6.2.8.e)

Les UGT historiques Transport Solutions France, Distribution France et Transport Solutions Autres activités ont été regroupées en une seule UGT Transport Solutions France, Distribution & Autres. Ce regroupement fait suite au changement d'organisation intervenu récemment au sein du Transport France et à l'évolution du reporting interne au management (tout particulièrement pour le Transport France) qui a conduit à l'alignement de l'organisation d'UGT sur ce reporting. Par ailleurs, l'analyse des flux de manière séparée de ces 3 UGT historiques devenait impossible dans la mesure où ces activités sont fortement interdépendantes.

Détail des écarts d'acquisition par UGT (en K€)	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018
Supply Chain France	42 253	42 253	42 253
Supply Chain UK	169 700	179 349	168 605
Supply Chain Italie	38 131	38 131	38 131
Supply Chain Espagne	33 370	33 370	33 370
Supply Chain Benelux	18 724	18 724	18 724
Supply Chain autres pays	1 371	1 397	1 434
Transport Solutions UK	100 339	105 179	99 790
Transport Solutions France, Distribution & Autres	115 203	116 446	120 410
Transport Solutions & Distribution Iberia	50 251	50 251	50 251
Supply Chain US	379 887	413 871	404 544
TOTAL	949 229	998 972	977 512

b) Autres immobilisations incorporelles

• Relations clientèles

Conformément à l'IFRS 3 révisée et à l'IAS 38, les relations clients identifiées lors de l'acquisition des groupes Christian Salvesen, TDG et Jacobson sont évaluées en fonction de la marge générée par le chiffre d'affaires prévisionnel et de la rémunération du capital, sur une durée estimée par référence au taux d'attrition observé.

Ces actifs sont amortis linéairement sur une durée de 11 à 20 ans selon les entités.

Les contrats spécifiques à durée indéterminée ne sont pas amortis ; ils font l'objet d'un test de dépréciation au moins une fois par an ou plus fréquemment quand des événements ou des changements de circonstances indiquent qu'ils se sont dépréciés.

• Logiciels

Les coûts de développement des logiciels générés en interne inscrits à l'actif du bilan sont de deux ordres :

- des dépenses externes (licences, recours à des sociétés spécialisées...),
- ainsi que les coûts directs des collaborateurs associés au projet, pendant les phases de conception, paramétrage et recette.

Les logiciels sont amortis linéairement sur une durée de 36 à 72 mois.

K€	Concessions, brevets, licences	Autres immobilisations incorporelles	Total
Valeur brute			
Valeur au 31 décembre 2017	87 163	382 463	469 626
Acquisitions	28 107	0	28 107
Cessions	(876)	0	(876)
Écarts de conversion	210	9 353	9 563
Variations de périmètre et reclassements	1 438	(2 306)	(868)
Valeur au 31 décembre 2018	116 042	389 509	505 551
Acquisitions	23 069	3	23 072
Cessions	(7 167)		(7 167)
Écarts de conversion	1 043	10 946	11 989
Variations de périmètre et reclassements	2 222	(99)	2 123
Valeur au 31 décembre 2019	135 209	400 359	535 568
Acquisitions	23 999		23 999
Cessions	(2 989)		(3 243)
Écarts de conversion	(1 442)	(25 056)	(26 498)
Variations de périmètre et reclassements	939		939
Valeur au 31 décembre 2020	155 715	375 049	530 764
Amortissements, dépréciations			
Valeur au 31 décembre 2017	(61 106)	(94 696)	(155 802)
Dotations	(9 286)	(18 197)	(27 483)
Reprises	873	0	873
Écarts de conversion	(145)	(1 358)	(1 503)
Variations de périmètre et reclassements	(738)	978	240
Valeur au 31 décembre 2018	70 403	(113 272)	(183 675)
Dotations	(16 214)	(15 649)	(31 864)
Reprises	6 824		6 824
Écarts de conversion	(634)	(4 716)	(5 350)
Variations de périmètre et reclassements	(1 514)	6	(1 508)
Valeur au 31 décembre 2019	(81 942)	(133 632)	(215 574)
Dotations	(18 899)	(15 363)	(34 262)
Reprises	2 972		3 205
Écarts de conversion	894	9 411	10 305
Variations de périmètre et reclassements	(107)	2	(105)
Valeur au 31 décembre 2020	(97 082)	(139 349)	(236 431)
Valeur nette au 31 décembre 2017	26 058	287 767	313 825
Valeur nette au 31 décembre 2018	45 639	276 237	321 876
Valeur nette au 31 décembre 2019	53 267	266 727	319 994
Valeur nette au 31 décembre 2020	58 633	235 700	294 333

Les relations clients à durée déterminée et les contrats à durée indéterminée valorisés lors des différentes acquisitions sont regroupés dans le poste « Autres immobilisations incorporelles » pour un montant net global de 233 millions d'euros au 31/12/2020 contre 264,7 millions d'euros au 31/12/2019 et 274 millions d'euros au 31/12/2018.

Les relations clients sont à durée d'utilité déterminée pour 213,4 millions d'euros et indéterminée pour 51,3 millions d'euros.

Le test de dépréciation des relations clients est inclus dans celui des actifs longs termes (cf. note 6.2.8.e) et n'a révélé aucune perte de valeur.

c) Immobilisations corporelles

- **Matériel de transport**

Le matériel de transport est initialement comptabilisé à son coût d'acquisition. Le Groupe apprécie chaque année les conditions de marché ainsi que les conditions de reprise qui lui sont accordées par ses fournisseurs. Ces conditions sont fonction de l'année d'acquisition et du type de véhicule (tracteur, semi-remorque, porteur).

En fonction de ces critères, le Groupe projette linéairement une durée d'utilisation estimée des véhicules et en déduit une durée d'amortissement. L'amortissement pratiqué sur les véhicules est donc linéaire sur une durée allant actuellement de 36 mois à 152 mois.

- **Autres immobilisations corporelles**

Les investissements en immobilisations corporelles sont initialement comptabilisés à leur coût d'acquisition.

L'amortissement est calculé suivant la méthode linéaire fondée sur la durée d'utilisation estimée des différentes catégories d'immobilisations.

Les principales durées d'utilisation sont les suivantes :

- constructions : linéaire sur une durée allant de 15 à 40 ans,
- agencements de construction : linéaire sur 5 à 10 ans,
- installations techniques, matériels et outillage industriel : linéaire sur 3 à 15 ans,
- autres immobilisations corporelles : linéaire sur 3 à 10 ans.

Les valeurs résiduelles des immobilisations sont revues chaque année. Des tests de perte de valeur sont effectués lorsque des indicateurs sont rencontrés (valeur de marché pour l'immobilier).

K€	Terrains et agence- ments	Cons- tructions	Matériel et outillage	Matériel de transport	Autres immo. Corporelles	Avances et acomptes	Total
Valeur brute							
Valeur au 31 décembre 2017	34 541	224 925	310 828	613 203	170 681	15 448	1 369 626
Acquisitions	0	18 017	41 949	58 947	26 084	7 479	152 476
Cessions	(10 171)	(17 257)	(15 989)	(79 429)	(7 156)		(130 227)
Écarts de conversion	(53)	738	829	(751)	837	122	1 722
Var. périmètre et reclassements	1	5 852	20 904	(905)	(70)	(12 611)	13 171
Valeur au 31 décembre 2018	24 318	232 275	358 521	591 065	190 376	10 213	1 406 768
Acquisitions	10	18 068	63 282	57 825	23 903	13 108	176 196
Cessions	(3 369)	(33 751)	(19 053)	(66 275)	(9 097)	(296)	(131 841)
Écarts de conversion	296	4 637	7 289	4 552	2 355	1 672	20 801
Var. périmètre et reclassements	(1)	34 974	206 175	(204 643)	(17 665)	31 049	49 892
Droit d'utilisation des actifs (*)		1 827 629	213 953	113 232	10 028		2 164 842
Valeur au 31 décembre 2019	21 254	2 083 832	830 167	495 756	199 900	55 746	3 686 645
Acquisitions	15	18 746	63 384	42 928	22 871	8 725	156 669
Cessions	(1 380)	(17 727)	(46 328)	(59 408)	(5 193)	(426)	(130 462)
Écarts de conversion	(273)	(6 497)	(14 233)	(8 436)	(5 028)	(2 535)	(37 011)
Var. périmètre et reclassements		7 335	49 415	8 036	2 477	(44 121)	23 150
Droit d'utilisation des actifs (*)		(107 826)	(5 993)	(7 713)	(432)		(121 964)
Valeur au 31 décembre 2020	19 616	1 977 863	876 412	471 163	214 595	17 389	3 577 038
Amortissements, dépréciations							
Valeur au 31 décembre 2017	(3 173)	(146 504)	(187 464)	(243 099)	(132 826)		(713 066)
Dotations	(20)	(16 804)	(37 412)	(76 753)	(21 009)		(151 998)
Reprises	2 146	11 140	15 226	55 444	6 814		90 770
Écarts de conversion	(1)	(833)	(561)	57	(796)		(2 134)
Var. périmètre et reclassements	(1)	(507)	(7 289)	(1 109)	1 262		(7 644)
Valeur au 31 décembre 2018	(1 049)	(153 508)	(217 500)	(265 460)	(146 555)		(784 072)
Dotations	(20)	(22 055)	(60 455)	(62 538)	(21 191)		(166 259)
Reprises	490	25 138	16 374	49 510	8 783		100 295
Écarts de conversion		(2 046)	(4 567)	(1 966)	(1 756)		(10 335)
Var. périmètre et reclassements		(12 974)	(122 795)	123 651	13 749		1 631
Droit d'utilisation des actifs	—	(1 015 963 00)	(107 181 000)	(63 341 000)	(7 125 000)		(1 193 610 00)
Valeur au 31 décembre 2019	(579)	(1 181 408)	(496 124)	(220 144)	(154 095)		(2 052 350)
Dotations	(18)	(20 022)	(66 916)	(53 083)	(21 399)		(161 779)
Reprises	272	13 931	41 538	36 243	4 694		96 829
Écarts de conversion		3 855	8 189	4 175	4 014		20 269
Var. périmètre et reclassements		(6 730)	(9 864)	(2 033)	(503)		(19 394)
Droit d'utilisation des actifs		(33 496)	3 216	4 285	333	0	(25 662)
Valeur au 31 décembre 2020	(323)	(1 223 870)	(519 961)	(230 557)	(166 956)		(2 142 120)
Valeur nette au 31 décembre 2017	31 367	78 421	123 364	370 104	37 854	15 448	656 558
Valeur nette au 31 décembre 2018	23 269	78 767	141 021	325 605	43 821	10 213	622 696
Valeur nette au 31 décembre 2019	20 675	902 414	334 043	275 612	45 805	55 746	1 634 295
Valeur nette au 31 décembre 2020	19 293	753 993	356 451	240 606	47 639	16 944	1 434 926

d) Contrats de location

Le Groupe qualifie un contrat de location dès lors qu'il confère au preneur le droit de contrôler l'utilisation d'un bien déterminé pour une durée donnée, y compris dès lors qu'un contrat de service contient une composante locative

La comptabilisation de l'ensemble des contrats de location se traduit, au bilan, par la reconnaissance d'un actif au titre du droit d'utilisation des actifs loués en contrepartie d'un passif pour les obligations locatives associées. Au compte de résultat, une dotation aux amortissements des droits d'utilisation est présentée séparément de la charge d'intérêts sur dettes locatives. Dans le tableau de flux de trésorerie, les sorties de trésorerie se rapportant à la charge d'intérêts affectent les flux générés par l'activité, tandis que le remboursement du principal des dettes locatives affecte les flux liés aux opérations de financement.

Lorsque le Groupe procède à une transaction qualifiée de cession-bail conformément à la norme IFRS 16, un droit d'utilisation de l'actif loué est comptabilisé en proportion de la valeur comptable antérieure de l'actif correspondant au droit d'utilisation conservé en contrepartie d'une dette locative. Un résultat de cession des actifs immobilisés est comptabilisé au compte de résultat à proportion des droits effectivement cédés à l'acheteur-bailleur. L'ajustement du résultat de cession comptabilisé au compte de résultat pour la quote-part dont le Groupe conserve l'utilisation via le contrat de location correspond à la différence entre le droit d'utilisation et la dette locative comptabilisés au bilan.

Le Groupe applique les deux exemptions proposées par la norme IFRS 16, c'est à dire les contrats dont la durée est inférieure ou égale à 12 mois et ceux dont la valeur à neuf du bien sous-jacent est inférieure à environ 5 000 euros.

Un droit d'utilisation est comptabilisé à l'actif en contrepartie de la dette locative (voir note 9.1). Ce droit d'utilisation correspond au montant de la dette locative auquel s'ajoutent le cas échéant les coûts directs supportés dans certains contrats, dont les honoraires, les frais de négociation des contrats ou encore les frais administratifs, déduction faite des dettes de franchises de loyer.

Enfin, ce droit d'utilisation est amorti au compte de résultat de manière linéaire sur la durée du contrat retenue par le groupe.

Les biens pris en location inclus dans les immobilisations corporelles sont détaillés ci-dessous :

K€	Valeurs brutes			Amortissements, dépréciations		
	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018
Terrains et agencements	2 163	2 163	3 542			
Constructions	1 744 803	1 854 269	13 029	(1 054 937)	(1 021 485)	(6 909)
Matériel et outillage	334 590	255 432	22 812	(139 087)	(131 927)	(8 866)
Matériel de transport	268 166	298 203	167 960	(116 385)	(108 088)	(40 004)
Autres immo. Corporelles	9 596	10 028	13	(6 792)	(7 125)	(8)
TOTAL	2 359 318	2 420 095	207 357	(1 317 201)	(1 268 625)	(55 787)

e) Tests de perte de valeur

• Actifs non-courants

Le Groupe procède, conformément à la norme IAS 36 – Dépréciation d'actifs, à l'évaluation de la recouvrabilité de ses actifs non-courant selon le processus suivant :

- pour les actifs corporels et incorporels amortis, le Groupe évalue à chaque clôture s'il existe un indice de perte de valeur sur ces immobilisations. Ces indices sont identifiés par rapport à des critères externes ou internes. Le cas échéant, un test de dépréciation est réalisé en comparant la valeur nette comptable à la valeur recouvrable qui correspond à la plus élevée des deux valeurs suivantes : prix de vente diminué du coût de cession ou valeur d'utilité,

- pour les actifs incorporels non amortis et les écarts d'acquisition, un test de dépréciation de chaque UGT est effectué au minimum une fois par an, ou lorsqu'un indice de perte de valeur est identifié. Les écarts d'acquisition individuels sont rattachés à l'UGT de l'activité à laquelle ils se rapportent.

La valeur d'utilité est déterminée à partir de la valeur actualisée des flux de trésorerie estimés provenant de l'utilisation des actifs. Les flux futurs de trésorerie sont issus du plan d'affaires à cinq ans établi et validé par la Direction auxquels s'ajoute une valeur terminale basée sur des flux de trésorerie normatifs actualisés, après application d'un taux de croissance à l'infini. Les hypothèses clefs retenues dans le plan d'affaires sont fonction de la rentabilité actuelle des UGT, de leur potentiel de progression apprécié par rapport à la profitabilité structurelle des autres UGT de la business unit, ainsi que des perspectives de croissance de leur marché. Le taux d'actualisation utilisé correspond au coût moyen pondéré du capital déterminé par zone géographique par l'entreprise.

- **Participations dans les entreprises associées**

Des tests de dépréciation sur les valeurs des participations dans les entreprises associées sont conduits dès lors qu'il existe un indice de perte de valeur. Les changements significatifs et défavorables intervenus sur les marchés sur lesquels l'entreprise associée opère, ou une baisse importante ou prolongée de la valeur boursière du titre, constituent les indices essentiels de perte de valeur.

Les tests de dépréciation sont conduits conformément aux dispositions des normes IAS 28 et IAS 36, par comparaison entre la valeur comptable de la participation dans l'entreprise associée et la quote-part de la valeur actuelle des flux de trésorerie futurs estimés attendus par l'entreprise associée.

Lorsque la valeur recouvrable est inférieure à la valeur comptable, la perte de valeur qui en résulte est comptabilisée en diminution de la valeur de la participation dans l'entreprise associée à laquelle elle se rattache.

- **Hypothèses**

Les principales hypothèses utilisées pour la réalisation des tests de dépréciations sont les suivantes :

Coût moyen pondéré du capital par UGT	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018
Supply Chain France	8,3 %	8,3 %	7,5 %
Supply Chain UK	8,4 %	8,4 %	7,7 %
Supply Chain Italie	10,3 %	10,3 %	9,0 %
Supply Chain autres pays	9,2 %	9,2 %	8,5 %
Supply Chain Espagne	8,6 %	8,6 %	8,2 %
Supply Chain Benelux	8,9 %	8,9 %	7,5 %
Transport Solutions UK	8,4 %	8,4 %	7,7 %
Transport Solutions France, Distribution & Autres	8,3 %	8,3 %	7,5 %
Transport Solutions & Distribution Espagne	8,6 %	8,6 %	8,2 %
Supply Chain US	8,7 %	8,7 %	7,6 %

Le taux de croissance à long terme utilisé pour l'ensemble des UGT est de 2,0%, identique à l'exercice précédent.

L'ensemble des UGT a fait l'objet de tests de dépréciation en 2020.

- **Sensibilité**

Les tests de sensibilité suivants ont été effectués :

- réduction de 0,5% du taux de croissance long terme (soit un taux de 1,5% au lieu de 2,0%)
- augmentation de 0,5% du coût moyen pondéré du capital,
- réduction du chiffre d'affaires de 5%,
- réduction du résultat opérationnel de 5%.

Les tests de sensibilité réalisés ne font pas ressortir de dépréciation potentielle significative.

f) Engagements hors bilan liés aux actifs immobilisés et aux contrats de location

En K€	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018
Engagements donnés			
Loyers immobiliers	(*)	(*)	1 089 563
Loyers matériels de transport	(*)	(*)	93 107

(*) Suite à l'application de la norme IFRS 16, ces engagements hors bilan ne sont plus comptabilisés depuis le 31/12/2019.

En K€	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018
Engagements reçus			
Loyers immobiliers	344	415	449
Engagement de reprise constructeurs	146 101	162 039	168 350

6.2.9. PROVISIONS ET PASSIFS EVENTUELS

a) Provisions

• Principe général

Une provision est constituée lorsque :

- le Groupe a une obligation juridique, contractuelle ou implicite, résultat d'un événement passé ;
- il est probable qu'une sortie de ressources sera nécessaire pour éteindre l'obligation ;
- le montant de l'obligation peut être estimé de manière fiable.

Les provisions sont évaluées en tenant compte des hypothèses les plus probables. Elles font l'objet d'une actualisation si l'impact est jugé significatif. L'effet de cette actualisation est constaté en résultat financier le cas échéant.

• Modalités particulières

Les provisions de propre assureur, relatives aux sinistres, sont évaluées sur la base des réclamations reçues à la date d'arrêt des comptes et des réclamations encourues mais non reçues.

La provision IBNR britannique est liée au coût estimé des demandes d'indemnisation suite à un préjudice sur tiers lié principalement aux véhicules et à la responsabilité civile employeur. La franchise à la charge de l'entreprise ou la valeur du préjudice non assurée à l'extérieur composent cette provision. Les demandes d'indemnisation sont payables à moins d'un an, mais la Direction Générale anticipe, compte tenu du délai des demandes et des recours en justice possibles, que la durée de vie moyenne de ces provisions est supérieure à 5 ans.

Les provisions pour remise en état de bâtiments concernent principalement les sites logistiques britanniques pris en contrats de location vis-à-vis de bailleurs tiers et couvrent les coûts probables de remises en état lors de la restitution de ceux-ci. Elles sont évaluées sur la base des coûts de remises en état attendus au terme du bail et actualisés à la date de clôture. Elles sont constituées linéairement sur la durée estimée du bail à mesure de l'utilisation de bâtiments. Le cas échéant si une obligation de remise en état existe dès l'entrée en location, indépendamment de l'utilisation future du bâtiment, la provision pour remise en état est constituée en totalité lors de l'entrée en location en contrepartie d'un actif, lequel est amorti sur la durée du bail.

Les provisions pour restructuration sont comptabilisées conformément à la norme IAS 37, à savoir :

- s'il existe un plan formalisé et détaillé précisant à minima :
 - l'activité ou la partie d'activité concernée,
 - la localisation,
 - la fonction et le nombre approximatif de membres du personnel qui seront indemnisés,
 - les dépenses qui seront engagées,
 - la date à laquelle le plan sera mis en œuvre,
- si l'entreprise a créé, chez les personnes concernées, une attente fondée qu'elle mettra en œuvre lors de la restructuration.

Pour un contrat logistique, les provisions pour contrats déficitaires sont constatées lorsque les coûts nécessaires à la réalisation des obligations contractuelles sont supérieurs aux revenus tirés du contrat.

En K€	Valeur au Valeur au 31 dec 2017	Dotations	Reprises utilisées	Reprises sans objet	Varia- tions de périmè-tre	Autres éléments du résultat global	Reclasse- ments et autres variations	Effets de conver- sion	Valeur au Valeur au 31 dec 2018
COURT TERME									
Sinistres	47	161	0	0				(2)	206
Litiges et risques sociaux	1 493	1 247	(388)	(235)				(24)	2 093
Litiges et risques fiscaux	4	1 395	(40)	(15)			1 135	27	2 506
Avantages au personnel									
Restructurations	5 679	2 708	(3 695)	(251)			(1 434)	(71)	2 936
Remises en état									
Contrats Onéreux	389		(197)					(2)	190
Provisions environnement	3 414	366	(847)	(1 129)				(7)	1 797
Litiges clients / fournisseurs	2 564	50	(85)	(2 047)			9	4	495
Autres provisions	423	101	(390)	(15)			0	1	120
TOTAL COURT TERME	14 013	6 030	(5 643)	(3 692)			(291)	(74)	10 343
LONG TERME									
Sinistres	8 722	3 828	(1 638)	(4 400)			(309)	(31)	6 171
Litiges et risques sociaux	14 137	3 611	(6 810)	(1 935)			403	(1)	9 405
Litiges et risques fiscaux	1 231	242	(586)	(518)			(123)		247
Avantages au personnel	40 213	2 945	(2 358)				(757)	(7)	39 746
Restructurations	220		(172)	(115)			0	(2)	28
Remises en état	13 915	2 284	(1 922)	(3 245)			287	(125)	11 194
Contrats Onéreux	14 287	5 226	(4 587)	(90)				(193)	14 642
Provisions environnement								(2)	431
Litiges clients / fournisseurs	1 734	820	(297)	(156)			(100)		2 000
Autres provisions	231			(216)					15
TOTAL LONG TERME	96 727	19 052	(18 370)	(12 570)			(599)	(361)	83 879
TOTAL PROVISIONS	110 740	25 082	(24 013)	(16 262)	0		(890)	(435)	94 222

En K€	Valeur au Valeur au 31 dec 2018	Dotations	Reprises utilisées	Reprises sans objet	Vari- tions de périmè- tre	Autres élément s du résultat global	Reclasse- ments et autres variations	Effets de conver- sion	Valeur au 31 dec 2019
COURT TERME									
Sinistres	206	605	0	(33)				95	874
Litiges et risques sociaux	2 093	124	(300)				(1 803)	43	158
Litiges et risques fiscaux	2 506	48	(4)	(1 251)			0	12	1 310
Avantages au personnel									
Restructurations	2 936	3 818	(2 714)	(213)				86	3 912
Remises en état									
Contrats Onéreux	190		(38)					10	162
Provisions environnement	1 797	620	(349)	(142)			0	39	1 965
Litiges clients / fournisseurs	495	4	(311)					(1)	187
Autres provisions	120	1 247	(42)						1 325
TOTAL COURT TERME	10 343	6 467	(3 758)	(1 640)			(1 803)	285	9 893
LONG TERME									
Sinistres	6 171	3 243	(1 762)	(1 846)				13	5 820
Litiges et risques sociaux	9 405	1 638	(4 078)	(481)					6 484
Litiges et risques fiscaux	247	32	(68)	(179)					32
Avantages au personnel	39 746	2 609	(1 392)	(853)		(251)	(265)	4	39 597
Restructurations	28						(28)		
Remises en état	11 194	3 191	(1 007)	(913)			2 031	739	15 236
Contrats Onéreux	14 642		(1 946)				(12 482)	333	546
Provisions environnement	431							28	459
Litiges clients / fournisseurs	2 000	220	(546)	(490)			16		1 200
Autres provisions	15	46	(46)						15
TOTAL LONG TERME	83 879	10 980	(10 845)	(4 762)		(251)	(10 728)	1 116	69 389
TOTAL PROVISIONS	94 222	17 447	(14 603)	(6 402)		(251)	(12 531)	1 401	79 282

En K€	Valeur au 31 dec 2019	Dotations	Reprises utilisées	Reprises sans objet	Variations de périmètre	Autres éléments du résultat global	Reclassements et autres variations	Effets de conversion	Valeur au 31 dec 2020
COURT TERME									
Sinistres	874	847	(74)	0			(377)	(77)	1 193
Litiges et risques sociaux	158	6	(26)	(48)			0	(4)	86
Litiges et risques fiscaux	1 310	25	(232)	(886)			0	(71)	146
Avantages au personnel									
Restructurations	3 912	4 239	(4 399)	(359)			10 669	(140)	13 922
Remises en état									
Contrats Onéreux	162		(28)					(8)	126
Provisions environnement	1 965	343	(470)	0			0	(36)	1 802
Litiges clients / fournisseurs	187	332	0	(87)				(1)	431
Autres provisions	1 325	1 560	(1 306)						1 577
TOTAL COURT TERME	9 893	7 352	(6 535)	(1 380)			10 292	(339)	19 283
LONG TERME									
Sinistres	5 820	3 980	(1 629)	(1 810)			87	(138)	6 310
Litiges et risques sociaux	6 484	10 172	(987)	(752)			35		14 950
Litiges et risques fiscaux	32	389	0	0				(1)	420
Avantages au personnel	39 597	4 052	(1 986)	16		53 088	(36 193)	(97)	58 477
Restructurations							74		
Remises en état	15 236	5 775	(1 017)	(222)			1 361	(735)	20 398
Contrats Onéreux	546		(94)				0	0	452
Provisions environnement	459							(25)	434
Litiges clients / fournisseurs	1 200	2 676	(192)	(229)			(47)		3 408
Autres provisions	15	0	0						15
TOTAL LONG TERME	69 389	27 044	(5 979)	(2 997)		53 088	(34 683)	(998)	104 864
TOTAL PROVISIONS	79 282	34 396	(12 514)	(4 377)		53 088	(24 391)	(1 337)	124 147

Les avantages au personnel sont en hausse par rapport à 2019 en lien avec la variation du fonds de pension au Royaume-Uni qui passe d'un surplus à fin 2019 à un déficit à fin 2020 (majoritairement lié à la baisse des taux d'actualisation entre les deux années).

b) Passifs éventuels

Par opposition à la définition d'une provision rappelée ci-dessus, un passif éventuel est :

- une obligation potentielle résultant d'un événement passé dont l'existence ne sera confirmée que par la survenance ou non d'un événement incertain qui n'est pas sous le contrôle du Groupe ; ou
- une obligation actuelle résultant d'un événement passé pour lequel soit le montant de l'obligation ne peut être estimé de manière fiable, soit il n'est pas probable qu'une sortie de ressources sera nécessaire pour éteindre l'obligation.

Le Groupe a des passifs éventuels se rapportant à des actions en justice ou des procédures arbitrales survenant dans le cadre habituel de ses activités. Chacun des litiges connus ou procédures en cours a fait l'objet d'un examen à la date d'arrêté des comptes et, après avis des conseils juridiques, les provisions jugées nécessaires ont, le cas échéant, été constituées pour couvrir les risques estimés.

Aucun passif éventuel n'est à signaler au 31 Décembre 2020.

6.2.10. FINANCEMENT ET INSTRUMENTS FINANCIERS

a) Actifs et passifs financiers

Les actifs et passifs financiers se composent principalement des éléments suivants :

- les emprunts bancaires et obligataires, découverts bancaires et dettes de location financement qui, après déduction de la trésorerie et équivalents de trésorerie, composent l'endettement financier net (cf. note 6.2.10.a.2)
- les prêts et autres actifs financiers long terme (cf. note 6.2.10.a.4) ;
- les autres actifs et passifs financiers courants et non courants (cf. note 6.2.10.a.1).

a.1) Valeur des actifs et passifs financiers

En K€	Valeur dans l'état de la situation financière consolidée	Catégories d'actifs et passifs financiers à la juste valeur		
	Total	Actifs ou passifs à la juste valeur par résultat	Actifs à la juste valeur par les autres éléments du résultat global	Actifs ou passifs au coût amorti
31 décembre 2018				
Actifs non courants	116 505		16	116 489
Créances clients	1 142 152			1 142 152
Autres créances et actifs courants	323 082			323 082
Trésorerie et équivalents de trésorerie	356 865	356 865		
Total actifs financiers	1 938 605	356 865	16	1 581 723
Dettes financières	1 114 281			1 114 281
Découverts	7 431	7 431		
Autres passifs non courants	9 524			9 524
Dettes fournisseurs	885 526			885 526
Dettes d'impôt courant	22 050			22 050
Autres dettes	669 403			669 403
Autres passifs courants	5 072			5 072
Total passifs financiers	2 713 286	7 431		2 705 856
31 décembre 2019				
Actifs non courants	94 009		25	93 984
Créances clients	1 160 549			1 160 549
Autres créances et actifs courants	356 718			356 718
Trésorerie et équivalents de trésorerie	292 551	292 551		
Total actifs financiers	1 903 826	292 551	25	1 611 251
Dettes financières	2 151 262			2 151 262
Découverts	6 672	6 672		
Autres passifs non courants	40 555			40 555
Dettes fournisseurs	823 551			823 551
Dettes d'impôt courant	19 888			19 888
Autres dettes	697 780			697 780
Autres passifs courants	2 510			2 510
Total passifs financiers	3 742 218	6 672		3 735 546

En K€	Valeur dans l'état de la situation financière consolidée	Catégories d'actifs et passifs financiers à la juste valeur		
		Total	Actifs ou passifs à la juste valeur par résultat	Actifs à la juste valeur par les autres éléments du résultat global
31 décembre 2020				
Actifs non courants	60 671		13	60 658
Créances clients	1 137 379			1 137 379
Autres créances et actifs courants	369 975			369 975
Trésorerie et équivalents de trésorerie	325 857	325 857		
Total actifs financiers	1 893 882	325 857	13	1 568 012
Dettes financières	1 849 575			1 849 575
Découverts	43 378	43 378		
Autres passifs non courants	5 748			5 748
Dettes fournisseurs	791 975			791 975
Dettes d'impôt courant	17 934			17 934
Autres dettes	747 322			747 322
Autres passifs courants	3 219			3 219
Total passifs financiers	3 459 151	43 378	0	3 415 773

La juste valeur des placements à court terme qui se composent de valeurs mobilières de placement, est déterminée en fonction du prix du marché de ces titres (niveau 1 : référence à un marché actif).

La juste valeur d'un contrat est le prix qui serait convenu entre des parties libres de contracter et opérant aux conditions du marché. A la date de la transaction, elle correspond généralement au prix de transaction. La détermination de la juste valeur doit ensuite être fondée sur des données de marché observables qui fournissent l'indication la plus fiable de la juste valeur d'un instrument financier (niveau 2 : technique de valorisation reposant sur des données observables).

La norme IFRS 13 « Évaluation de la juste valeur », applicable au plus tard aux périodes ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2013, fixe les principes d'évaluation de la juste valeur, ces derniers s'appliquant à la fois aux évaluations initiales et aux évaluations subséquentes. Une de ses dispositions comptables impose de tenir compte du risque de contrepartie dans la réévaluation des instruments financiers de couverture. Cet ajustement a été jugé non significatif compte tenu de la nature des instruments financiers actifs et passifs du Groupe, du montant non significatif que représente la valeur de ces contrats au regard du total bilan et au regard des dettes et actifs financiers, ainsi qu'au regard de ses principaux partenaires financiers qui correspondent à des banques de premier rang aux cotes de crédit élevées.

La juste valeur des dettes fournisseurs et des créances clients correspond à la valeur comptable indiquée au bilan, l'effet de l'actualisation des flux futurs de trésorerie n'étant pas significatif.

a.2) Endettement financier net

- **Emprunts et coûts des emprunts**

Lors de leur comptabilisation initiale, les emprunts obligataires et les autres dettes bancaires sont mesurés à leur juste valeur sur laquelle sont imputés les coûts de transaction qui sont directement attribuables à l'émission du passif.

La juste valeur correspond généralement au montant de la trésorerie reçue.

Après la comptabilisation initiale, les emprunts sont constatés sur la base du coût amorti en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif.

Les frais d'émission d'emprunts sont pris en compte dans le calcul du coût amorti selon la méthode du taux effectif et sont donc constatés en résultat de manière actuarielle sur la durée de vie du passif.

- **Dettes de location**

Lors de leur comptabilisation initiale, les dettes de location correspondent au montant le plus faible entre la juste valeur du bien capitalisé et la valeur actualisée des paiements minimaux au titre de la location.

Par la suite, les paiements au titre de la location sont ventilés entre la charge financière et l'amortissement de la dette de manière à obtenir un taux d'intérêt périodique constant sur le solde restant dû au passif. Les charges financières sont enregistrées directement au compte de résultat.

- **Trésorerie et équivalents de trésorerie**

La trésorerie correspond aux soldes bancaires (actifs et découverts bancaires) ainsi qu'aux caisses. Les équivalents de trésorerie sont des investissements à court terme, très liquides, pouvant être convertis rapidement en un montant connu de trésorerie qui n'est pas exposé à un risque de valeur important. Ces équivalents de trésorerie sont constitués essentiellement de comptes rémunérés. Ils sont classés au bilan à l'actif, sur la ligne "Trésorerie et équivalents de trésorerie" et au passif, sur la ligne "Découverts bancaires".

La trésorerie et les équivalents de trésorerie présentés dans le tableau des flux de trésorerie comprennent la trésorerie et les équivalents de trésorerie tels que définis ci-dessus.

	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2020	Moins d'1 an	Entre 1 et 5 ans	Plus de 5 ans
NON COURANT						
Emprunts bancaires et société holding à plus d'un an	573 512	457 431	309 609		297 239	12 370
Titrisations de créances commerciales	300 207	303 795	239 197		239 197	
Dettes sur actifs financés	113 959	144 128	174 694		119 199	55 495
TOTAL NON COURANT HORS LOCATIONS ENTRANT DANS LE CHAMP D'APPLICATION D'IFRS16	987 677	905 354	723 500	0	655 635	67 865
COURANT						
Emprunts bancaires et société holding à moins d'un an	52 003	90 751	77 172	77 172		
Titrisations de créances commerciales	48 495	29 289	84 642	84 642		
Dettes sur actifs financés	26 106	27 975	39 143	39 143		
TOTAL COURANT HORS LOCATIONS ENTRANT DANS LE CHAMP D'APPLICATION D'IFRS16	126 604	148 015	200 957	200 957	0	0
TOTAL DETTE FINANCIÈRE BRUTE HORS LOCATIONS ENTRANT DANS LE CHAMP D'APPLICATION D'IFRS16	1 114 281	1 053 369	924 457	200 957	655 635	67 865
Équivalents de trésorerie	(1 354)	(1 132)	(1 375)	(1 375)		
Disponibilités	(355 512)	(291 419)	(324 482)	(324 482)		
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(356 865)	(292 551)	(325 857)	(325 857)		
Découverts bancaires	7 431	6 672	43 378	43 378		
TOTAL TRÉSORERIE NETTE	(349 435)	(285 879)	(282 479)	(282 479)		
TOTAL DETTE FINANCIÈRE NETTE HORS LOCATIONS ENTRANT DANS LE CHAMP D'APPLICATION D'IFRS16	764 847	767 491	641 978	(81 522)	655 635	67 865
Dettes de location entrant dans le champ d'application d'IFRS 16 (*)		1 097 891	925 118			
TOTAL DETTE FINANCIÈRE NETTE	764 847	1 865 382	1 567 096			

L'échéancier a été valorisé aux taux de change du 31/12/2020.

*voir note 6.2.10.a.3

Répartition de la dette par devise et par taux	Devise	Taux	K€
Emprunt	EUR	Euribor 3 mois	2 856
Emprunt Intragroupe	GBP	Taux Fixe	85 240
Emprunt Intragroupe	USD	Taux Fixe	163 387
Emprunt Intragroupe	EUR	Taux Fixe	135 299
Emprunt Location Financement	EUR	Taux fixe	93 256
Emprunt Location Financement	USD		2 378
Emprunt Location Financement	CHF	Taux fixe	19
Emprunt Location Financement	EUR	Euribor 1 mois	31 451
Emprunt Location Financement	EUR	Euribor 3 mois	8 009
Emprunt Location Financement	GBP	Taux fixe	78 485
Emprunt Location Financement	GBP	Libor GBP 3 mois	239
Titrisation de créances commerciales	EUR	ABCP Cost	185 977
Titrisation de créances commerciales	GBP	ABCP Cost	137 861
POSITION AVANT COUVERTURE - HORS LOCATION SIMPLE			924 457
dont		Taux fixe	555 686
dont		Taux variable	368 771
POSITION AVANT COUVERTURE - LOCATION SIMPLE			925 118
POSITION AVANT COUVERTURE - TOTAL			1 849 575

Le Groupe ne détient plus aucun contrat de couverture de taux au 31/12/2020. A cette date, 40% de la dette financière brute hors location simple (emprunt obligataire, emprunts bancaires, et prêts intra-groupe) est indexée sur des taux variables, 60% sur des taux fixes (respectivement 35% et 65% en 2019).

La dette hors dette de location est majoritairement libellée en euro (pour 457 M€), en GBP (pour 302 M€) et en USD (pour 165 M€).

En K€	Emprunts	Financement Titrisation de créances commerciales	Emprunt location financement	Emprunt location simple	Total dettes financières
Valeur au 31/12/2017	750 638	248 935	135 053		1 134 626
Emission d'emprunts	212 663	100 688			313 351
Remboursement d'emprunts	(347 673)		(29 074)		(376 747)
Etalement frais titrisation					
Flux non cash	1	(33)	34 102		34 069
Effet de change	10	(2 156)	(16)		7 715
Valeur au 31/12/2018	625 515	348 702	140 064	0	1 114 281
Emission d'emprunts	100 000				100 000
Nouveaux contrats (non cash)			48 731	313 335	326 066
Remboursement d'emprunts	(191 967)	(25 908)	(34 228)	(280 107)	(532 211)
Variation Charges constatées d'avance/Loyers				(30 028)	(30 028)
Etalement frais titrisation		2 303			2 303
Changement de méthode (IFRS 16)				1 082 568	1 082 568
Fins de contrats				(12 125)	(12 125)
Autres variations	(1)	(1 661)	15 935	0	14 273
Effets de change	14 635	9 648	1 603	24 248	50 135
Valeur au 31/12/2019	548 182	333 083	172 104	1 097 891	2 151 260
Nouveaux contrats (non cash)			53 365	166 422	219 787
Remboursement d'emprunts	(138 423)	(1 451)	(41 622)	(296 386)	(477 882)
Variation Charges constatées d'avance/Loyers				(841)	(841)
Fins de contrats				(21 838)	(21 838)
Autres variations		652	34 341	10 962	45 955
Effets de change	(22 978)	(8 445)	(4 351)	(31 092)	(66 866)
Valeur au 31/12/2020	386 781	323 839	213 837	925 118	1 849 575

Répartition de la dette par Nature en M€	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018
Dette Corporate - ICNote XPO Inc.	384	531	587
Dette Corporate - EURO PP Obligataire		12	12
Dette de location	1 142	1 275	165
Affacturage		0	2
Titrisation des créances	324	333	349
Total dettes financières	1 850	2 151	1 114

Les lignes de crédit disponibles, utilisées ou non utilisées, sont décrites en note 6.2.10.a.3 § Risques de Liquidité.

- **Titrisations des créances commerciales**

En octobre 2017, le groupe XPO Logistics Europe a mis en place un programme de titrisation de créances commerciales pour une durée de trois ans. Le montant maximum au titre de ce programme est de 350 millions d'euros au 30 juin 2019.

En juillet 2019, XPO Logistics Europe a mis fin au programme susmentionné et a conclu un nouveau programme de titrisation de créances clients pour une durée de trois ans, co-arrangé par Crédit Agricole, HSBC et BNP Paribas. Le montant maximum au titre de ce nouveau programme est de 400 millions d'euros. Selon les termes du nouveau programme, les filiales françaises ou anglaises détenues à 100% directement ou indirectement par XPO Logistics Europe, cèdent des créances commerciales à XPO Collections 2 DAC («XC2DAC»), une entité ad hoc, créée spécifiquement pour ce programme, et incluse dans le périmètre de consolidation de XPO Logistique Europe.

XPO Logistics Europe S.A. est l'agent centralisateur de tous les flux financiers liés au programme.

Les créances cédées sont financées dans la même devise que les créances correspondantes par l'émission de Senior Variable Funding Notes et de Junior Notes souscrites par XPO Logistics Europe S.A. et comptabilisées en immobilisations financières dans ses comptes sociaux. Au 31 Décembre

2020, la capacité d'emprunt résiduelle (intégrant les frais liés à la titrisation) est de 75 millions d'euros.

Le programme de titrisation de créances apporte des liquidités complémentaires pour financer les opérations de XPO Logistics Europe. La dette contractée dans le cadre du programme porte intérêt au coût de financement interne des prêteurs plus une marge de 0,85%. Le programme de titrisation de créances commerciales contient des obligations et des garanties, des engagements donnés et reçus, des clauses de résiliation, des cas de défauts de paiement, des indemnités et autres obligations pour XPO Logistics Europe, certaines de ses filiales et XCDAL qui sont habituelles pour des transactions de cette nature.

- **Ratios liés à la dette financière**

Au 31/12/2020, il n'y a plus d'emprunts soumis à des ratios financiers.

a.3) Instruments financiers dérivés et politique de gestion des risques

- **Comptabilité de couverture**

L'ensemble des couvertures efficaces conformément aux critères de la norme IFRS 9 est traité en comptabilité de couverture.

Lorsque les dérivés sont désignés comme éléments de couverture, leur traitement varie selon qu'ils sont désignés :

- de couverture de juste valeur (fair value hedge),
- de couverture de flux de trésorerie (cash-flow hedge),
- de couverture d'un investissement net réalisé à l'étranger.

Tous les instruments financiers dérivés sont valorisés à leur juste valeur et sont comptabilisés dans le bilan consolidé sur les lignes « Autres actifs/passifs non courants » et « Autres actifs/passifs courants ».

- **Couverture de change**

Les couvertures ont comme élément sous-jacent les créances et dettes opérationnelles et financières enregistrées au bilan des sociétés du Groupe.

Le Groupe pratique, ou a pratiqué, des couvertures de juste valeur, des couvertures de flux de trésorerie et des couvertures d'investissement net réalisé à l'étranger. La part efficace des couvertures est comptabilisée dans une rubrique distincte des capitaux propres (réserves de conversion) jusqu'à la réalisation effective du flux couvert, et recyclée en résultat lorsque l'élément couvert affecte lui-même le compte de résultat.

- **Couverture de taux d'intérêts**

Les instruments financiers dérivés consistent principalement en contrats de swap de taux d'intérêts, mis en place par le Groupe afin de limiter son exposition au risque de variation de taux.

Les dérivés qualifiés de cash-flow hedge sont comptabilisés au bilan dans les actifs ou passifs financiers avec les capitaux propres comme contrepartie.

Les risques principaux attachés aux instruments financiers du Groupe sont le risque de taux d'intérêt sur les flux de trésorerie, le risque de liquidité, le risque de change, le risque sur actions et autres produits financiers et le risque sur matières premières.

Risque de change

Le montant total des actifs libellés en devises autres que la monnaie du Groupe (GBP, PLN, RON, USD, RMB, HKD, RUB, CHF, HUF, CZK, INR, CLP, BRL, MAD, UAH) relatif aux sociétés situées dans la zone hors euro est synthétisé dans le tableau ci-après. Ces montants ne font pas l'objet d'une gestion externe.

Devises – en K€	USD (États-Unis)	GBP (Royaume- Uni)	PLN (Pologne)	RON (Roumanie)	RUB (Russie)	Autres	Total
Actif (passif) net avant couverture	312 606	246 957	35 711	16 543	7 726	20 264	639 807
Couverture							
Position nette après couverture	312 606	246 957	35 711	16 543	7 726	20 264	639 807

Sur l'exercice 2020, la variation des écarts de conversion comptabilisés en autres éléments du résultat global consolidé sur les actifs nets exposés au risque de change est de -48 millions d'euros, dont un impact des couvertures à la clôture de l'exercice (couvertures d'investissement net à l'étranger et couvertures de flux de trésorerie) conformément aux normes IAS 21 et IFRS 9, de +12,4 millions d'euros.

En 2020 comme en 2019 et 2018, il n'y a eu aucun recyclage en résultat au titre des couvertures d'investissement net.

Le Groupe est principalement exposé à l'USD et au GBP.

Une dépréciation de 10% de l'USD entraînerait une diminution de l'actif net converti en euro d'environ (31,3) millions d'euros.

Une dépréciation de 10% du GBP entraînerait une diminution de l'actif net converti en euro d'environ (24,7) millions d'euros.

- **Risque de taux d'intérêt**

Le risque de taux est géré au niveau central pour l'ensemble des positions du Groupe.

Les emprunts bancaires et location financement sont concentrés sur quelques sociétés du Groupe. Tous les contrats sont négociés et validés par la direction financière du Groupe.

- **Risque de liquidité**

Au 31/12/2020, le Groupe dispose de lignes de découvert, confirmées à hauteur de 59,2 millions d'euros et non confirmées à hauteur de 109 millions d'euros, ainsi que de la trésorerie disponible à hauteur de 325.9 millions d'euros.

Les montants des flux de trésorerie des passifs financiers établis sur la base des paiements contractuels non actualisés sont les suivants :

En K€	Engagements contractuels non actualisés	Moins d'1 an	Entre 1 et 5 ans	Plus de 5 ans
Dettes financières	760 515	182 294	565 851	12 370
Dettes de location	1 281 431	306 236	752 504	222 691
Découverts bancaires	43 378			
Passifs financiers non actualisés	2 085 324			

Les hypothèses retenues pour l'évaluation de l'échéancier sont les suivantes :

- taux de change retenus : taux de clôture
- taux d'intérêts retenus : taux applicables au 31/12/2020

En K€	31/12/2020	dont confirmées		dont non confirmées	
		Tirées	Non Tirées	Tirées	Non Tirées
Lignes de crédits disponibles					
Dettes financières	785 773	710 620	75 153	0	0
Dettes de location	1 138 955	1 138 955	0	0	0
Découverts bancaires	168 208	448	58 739	42 930	66 091

Les montants tirés sur ces lignes de crédit disponibles correspondent aux montants comptabilisés en dettes au bilan au 31/12/2020.

Le Groupe a procédé à une revue spécifique de son risque de liquidité et considère avoir la capacité à faire face à ses échéances à moins d'un an.

- **Risque sur actions et autres placements financiers**

Le Groupe ne dispose d'aucun placement financier susceptible d'être exposé à un risque de fluctuation de cours.

- **Risque sur matières premières**

Ce risque est décrit en note 6.2.6.c.

- **Gestion du capital**

L'objectif principal du Groupe en termes de gestion de son capital est de s'assurer le maintien d'une bonne notation du risque de crédit propre et des ratios sur capital sains, de manière à faciliter son activité et maximiser la valeur pour les actionnaires.

Le Groupe gère son capital en utilisant un ratio, égal à l'endettement net divisé par les capitaux propres part du Groupe.

Le Groupe inclut dans l'endettement net les emprunts portant intérêts, la trésorerie et les équivalents de trésorerie, hors activités abandonnées.

Les capitaux propres incluent la part du Groupe dans le capital, ainsi que les gains et pertes latents enregistrés directement en autres éléments du résultat global.

En K€	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018
Emprunts portant intérêts à plus d'un an	1 420 135	1 760 836	987 677
Emprunts portant intérêts à moins d'un an	429 439	390 426	126 604
Découverts bancaires	43 378	6 672	7 431
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(325 857)	(292 551)	(356 865)
Endettement net	1 567 095	1 865 383	764 847
Capitaux propres part du Groupe	980 193	1 018 813	1 001 825
Ratio	0,6	0,5	0,8

a.4) Détails autres actifs non courants

Ces actifs sont comptabilisés à l'origine et à chaque clôture au coût qui correspond à la juste valeur du prix payé, augmenté des coûts d'acquisition.

- **Contrat de location en tant que bailleur**

Le Groupe met en location en tant que bailleur ses immeubles de placement, qu'il s'agisse de biens propres ou de « droit d'utilisation ». Le Groupe a qualifié ces contrats de contrats de location simple.

Le Groupe n'est pas tenu de procéder à des ajustements de transition à IFRS 16 pour les contrats auxquels il est partie en tant que bailleur, à l'exception des sous-locations.

Le Groupe sous-loue certains de ses biens. Selon IAS 17, le contrat de location principal comme le contrat de sous-location étaient qualifiés de contrats de location simple. Dans le cadre de la transition à IFRS 16, les actifs « droit d'utilisation » issus des contrats principaux sont présentés parmi les immeubles de placement et évalués à la juste valeur à cette date. Le Groupe a procédé à la classification des contrats de sous-location en référence à l'actif « droit d'utilisation », et non à l'actif sous-jacent, pour en déduire qu'il s'agissait de contrats de location simple au sens d'IFRS 16.

Le Groupe a appliqué les dispositions d'IFRS 15 Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients à des fins d'allocation de la contrepartie prévue pour chaque contrat entre les composantes location et services.

En K€	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018
Dépôts et cautionnements	21 359	20 901	24 467
Provisions pour dépréciations	(3)	(6)	(1 364)
Dépôts et cautionnements	21 356	20 895	23 104
Avantages au personnel (*)	4 669	39 711	60 304
Coûts de démarrage des contrats	17 959	18 894	18 376
Coûts d'entrée des contrats	6 088	5 610	5 844
Contrats de location financement	1 258	1 445	1 201
Cash non disponible	4 271	4 714	4 996
Prêts	5 058	2 320	657
Titres de sociétés non consolidées	13	25	16
Autres	(1)	394	2 007
Autres actifs non courants	60 671	94 009	116 505

(*) Avantages au personnel : se reporter en note 6.2.7.a. Ce montant correspond aux fonds de pension en surplus reconnus à l'actif du bilan selon les critères d'IAS19R. La variation par rapport à l'an passé correspond principalement à la variation des écarts actuariels.

Le détail par échéance des prêts, des dépôts et cautionnements et du cash non disponible au 31/12/2020 est le suivant :

En K€	Solde Solde 31/12/2020	Date de maturité		
		Moins d'1 an	Échéances entre 1 et 5 ans	Plus de 5 ans
Dépôts et cautionnements	21 359	5 149	9 926	6 284
Cash non disponible	4 271	109	4 161	0
Prêts	5 058	897	344	3 817
TOTAL	27 935	6 155	14 431	10 101

Les prêts portent intérêts. Les dépôts et cautionnements ne portent pas intérêts.

- **État de variation des dépréciations**

Les variations des dépréciations des Dépôts et cautionnements s'analysent comme suit :

En K€	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018
Ouverture	0	(1 364)	(1 364)
Dotations de la période	(50)	0	
Reprises de la période	47	14	
Reclassements de la période		1 350	
Clôture	(3)	0	(1 364)

b) Résultat financier

En K€	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018
Intérêts et produits financiers assimilés	1 861	6 588	8 360
Intérêts et charges assimilés	(77 162)	(100 955)	(52 528)
Dont intérêts liés à IFRS 16	(39 744)	(50 563)	0
CHARGE D'INTÉRÊT NETTE	(75 301)	(94 367)	(44 168)
PERTES & GAINS DE CHANGE NET	(1 313)	(738)	(1 340)
Intérêts des fonds de pensions & autres provisions - produits	441	2 459	1 542
Intérêts des fonds de pensions & autres provisions - charges	(211)	(624)	(596)
Autres éléments financiers	2	(922)	861
AUTRES ÉLÉMENTS FINANCIERS	232	910	1 807
TOTAL	(76 382)	(94 195)	(43 701)

c) Engagements hors bilan liés au financement du Groupe

En K€	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018
Engagements donnés			
Cautions et garanties	126 048	72 048	59 225

Les engagements (covenants) liés au financement du Groupe sont détaillés dans le paragraphe « Ratios liés à la dette financière » de la note 6.2.10.a.2 relative à l'endettement net.

6.2.11. ENTREPRISES ASSOCIEES ET COENTREPRISES

a) Informations sur les entreprises associées

En K€	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018
Valeur des titres à l'ouverture	704	959	938
Quote-part de résultat	205	(5)	(28)
Autres éléments du résultat global			
Dividendes		(142)	
Augmentation et diminution de capital	(2)	(3)	13
Écarts de conversion	(17)	(26)	
Variations de périmètre et reclassements	(32)	(79)	36
Valeur des titres à la clôture	858	704	959

En K€	Titres mis en équivalence	Capitaux propres	Chiffre d'affaires	Résultat net
Centrale des franchisés				
31/12/2018	(166)	(541)	7 565	(11)
31/12/2019	(213)	(626)	6 623	(76)
31/12/2020	(277)			
NDB Logistica Romania				
31/12/2018	950	1 900	5 565	(100)
31/12/2019	926	1 852	6 624	3
31/12/2020	992			
Salto				
31/12/2018	160	470	0	14
31/12/2019	16	46	0	(3)
31/12/2020	0			
LOG INS ARES				
31/12/2018	15	30	6 310	51
31/12/2019	(24)	(50)	5 692	46
31/12/2020	143			

b) Informations relatives aux parties liées

1. Les transactions avec les parties liées qui présentent une importance significative sont les suivantes :

En K€	Nature	Produits ou (charges)			Solde bilan débit ou (crédit)		
		31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018
Société							
XPO Logistics, Inc.	Dettes Financières				(383 926)	(530 532)	(586 852)
XPO Logistics, Inc.	Charges Financières	(26 355)	(31 172)	(34 633)	(1 877)	(2 346)	(4 438)
XPO Logistics, Inc.	Prestations administratives	(24 718)	(24 052)	(15 575)	(23 740)	(24 027)	(16 030)
XPO Logistics, Inc.	Rémunération président du directoire	0	0	0			
XPO Logistics, Inc.	Autres créances courantes *				180 183	165 966	105 415
XPO Logistics, Inc.	Autres dettes courantes *				(290 078)	(276 039)	(223 506)

* Les autres créances et dettes courantes comprennent essentiellement des positions réciproques entre certaines sociétés de notre Business Unit Supply Chain US et XPO Logistics, Inc.

- Les transactions avec les entreprises sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable et comptabilisées selon la méthode de mise en équivalence ne sont que des transactions courantes effectuées au prix du marché pour des montants non significatifs au regard de l'activité du Groupe.

Les soldes bilanciaux à la clôture de l'exercice sont également non significatifs.

6.2.12. IMPOTS SUR LES RESULTATS

a) Détail des impôts sur les résultats

En K€	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018
(Charge) ou produit d'impôt exigible hors CVAE	(39 031)	(36 528)	(35 172)
(Charge) ou produit de CVAE	(12 684)	(13 775)	(13 168)
(Charge) ou produit net d'impôt différé	4 740	(4 956)	873
Charge d'impôt comptabilisée au compte de résultat consolidé incluant la CVAE	(46 974)	(55 262)	(47 467)

- Analyse de la charge d'impôt et preuve d'impôt**

En K€	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018
RÉSULTAT AVANT IMPÔT SUR LE RESULTAT	99 046	187 515	138 639
Taux d'impôt théorique	32,02 %	34,43 %	34,43 %
CHARGE D'IMPÔT THÉORIQUE	(31 715)	(64 561)	(47 733)
Effet sur les impôts différés à l'ouverture d'un changement de taux d'impôt	(4 441)	(1 326)	(244)
Différences permanentes liées à la comptabilisation de la CVAE et du CICE	4 061	4 747	11 478
Incidence liée à la différence des taux d'impôt sur les sociétés	9 554	22 246	11 227
Régularisation exercices précédents	1 269	542	(2 188)
Provision pour risques fiscaux	(398)	1 269	1 897
Différences permanentes entre les résultats IFRS et les résultats imposables	(1 163)	(1 148)	(3 740)
Crédit d'impôt et autres taxes	271	(677)	(1 184)
Changement des déficits fiscaux non activés	(11 727)	(2 577)	(3 811)
CHARGE D'IMPÔT HORS CVAE COMPTABILISÉS	(34 289)	(41 488)	(34 299)
Taux Effectif d'Impôt hors CVAE	34,62 %	22,13 %	24,74 %
Charge de CVAE	(12 684)	(13 775)	(13 168)
CHARGE D'IMPÔT ET DE CVAE COMPTABILISÉE	(46 974)	(55 262)	(47 467)
Taux Effectif d'Impôt	47,43 %	29,47 %	34,24 %

b) Impôts différés

Le Groupe XPO Logistics Europe comptabilise sans actualisation les impôts différés générés par les différences temporaires existant entre les valeurs fiscales et comptables des actifs et passifs du bilan consolidé.

Les actifs et passifs d'impôts différés sont évalués au taux d'impôt voté (ou quasi voté) dont l'application est attendue sur l'exercice au cours duquel l'actif sera réalisé ou le passif sera réglé.

Les crédits d'impôts et les actifs d'impôts différés sur les déficits reportables et les différences temporaires ne sont reconnus que lorsqu'il existe une probabilité raisonnable d'utilisation ou de réalisation dans le cadre d'une continuité de l'exploitation à moyen terme.

Les impôts différés passifs sont reconnus en intégralité.

En K€	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018
Impôts différés actifs	51 140	43 175	26 561
Impôts différés passifs	(54 994)	(61 544)	(77 963)
Impôts différés Nets	(3 854)	(18 369)	(51 402)

Les impôts différés nets au 31 Décembre 2020 sont principalement générés dans les pays suivants : la France à hauteur d'un impôt différé actif net de 26,6 M€ ; l'Italie à hauteur d'un impôt différé actif net de 5,2 M€ ; le Royaume-Uni à hauteur d'un impôt différé actif net de 8,4 M€ ; l'Espagne à hauteur d'un impôt différé passif net de (17,4) M€ ; les Etats-Unis à hauteur d'un impôt différé passif net de (29,5) M€.

La ventilation par nature des impôts différés se détaille comme suit :

En K€	31/12/2020			31/12/2019			31/12/2018		
	Impôts différés actifs	Impôts différés passifs	Total	Impôts différés actifs	Impôts différés passifs	Total	Impôts différés actifs	Impôts différés passifs	Total
Immobilisations incorporelles	838	(83 128)	(82 290)	850	(84 831)	(83 981)	890	(80 270)	(79 380)
Immobilisations corporelles et location financement	26 024	(12 602)	13 422	31 033	(14 215)	16 818	7 591	(23 421)	(15 830)
Provisions et avantages au personnel	20 484	(1 806)	18 678	12 865	(6 969)	5 896	12 341	(11 326)	1 015
Déficits reportables	41 583	—	41 583	41 673	—	41 673	46 914	—	46 914
Autres éléments	13 387	(8 634)	4 753	10 968	(9 743)	1 225	9 053	(13 174)	(4 121)
Total	102 316	(106 170)	(3 854)	97 389	(115 758)	(18 369)	76 789	(128 191)	(51 402)
Effet de la compensation	(51 176)	51 176		(54 214)	54 214		(50 228)	50 228	
Impôts comptabilisés	51 140	(54 994)	(3 854)	43 175	(61 544)	(18 369)	26 561	(77 963)	(51 402)

La variation des impôts différés s'analyse comme suit :

En K€	Immobilisations incorporelles	Immobilisations corporelles et location de financement	Provisions et avantages au personnel	Déficits reportés en avant	Autres éléments	Total
Impôts différés au 31/12/2017	(70 530)	(13 476)	401	42 235	(6 132)	(47 502)
Éléments comptabilisés en résultat	(6 358)	(2 142)	2 232	4 020	3 121	873
Effet des variations de change	(2 108)	(223)	40	659	(461)	(2 093)
Éléments comptabilisés en capitaux propres, reclassements et variations de périmètre	(384)	11	(1 658)	—	(649)	(2 680)
Impôts différés au 31/12/2018	(79 380)	(15 830)	1 015	46 914	(4 121)	(51 402)
Éléments comptabilisés en résultat	(3 875)	(1 668)	3 161	(5 602)	3 039	(4 945)
Effet des variations de change	(724)	(199)	(371)	361	(9)	(942)
Éléments comptabilisés en capitaux propres, reclassements et variations de périmètre	(2)	34 515	2 091	—	2 317	38 921
Impôts différés au 31/12/2019	(83 981)	16 818	5 896	41 673	1 225	(18 369)
Éléments comptabilisés en résultat	(2 832)	(2 909)	2 725	1 189	6 571	4 744
Effet des variations de change	4 523	(487)	106	(1 279)	(221)	2 642
Éléments comptabilisés en capitaux propres, reclassements et variations de périmètre	(1)	—	9 951	—	(2 822)	7 128
Impôts différés au 31/12/2020	(82 290)	13 422	18 678	41 583	4 753	(3 854)

Les impôts différés passifs sont générés essentiellement par la reconnaissance des actifs incorporels relations clientèles et de la revalorisation des sites immobiliers comptabilisés lors de l'acquisition des groupes Christian Salvesen, TDG et Jacobson Companies, ainsi que par la différence de durée d'amortissement sociale et consolidée des véhicules.

Les déficits reportables pour lesquels aucun impôt différé actif n'a été reconnu représentent un montant en base de 132,7 M€ soit 32,2 M€ d'impôt non activé.

Les déficits reportables pour lesquels un impôt différé actif a été reconnu représente en base 181 M€ et concerne principalement la France et Jacobson aux Etats-Unis. Concernant la France, l'absence de limitation dans le temps de l'imputation des déficits d'une part et les projections du résultat sur les 5 prochaines années d'autre part devrait permettre au groupe fiscal français d'imputer 100% des déficits activés à la clôture 2020, en dépit d'un résultat taxable 2020 fortement déficitaire dû principalement à la crise sanitaire.

6.2.13. CAPITAUX PROPRES ET RESULTAT PAR ACTION

a) Capital émis et réserves

Années	Nature de l'opération	Variations du capital			Capital après opérations	
		Nombre d'actions	Nominal en euro	Primes en euro	Montant en euro	Nombre d'actions
Au 31 décembre 2018					19 672 482 00	9 836 241
Au 31 décembre 2019					19 672 482 00	9 836 241
Au 31 décembre 2020					19 672 482 00	9 836 241

Le capital social est composé d'actions dont la valeur nominale est 2 euros.

Chaque action donne droit à une voix ; toutefois un droit de vote double de celui conféré aux autres actions eu égard à la quotité du capital social qu'elles représentent, est attribué :

- à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié d'une inscription nominative depuis 4 ans au moins au nom du même actionnaire.
- aux actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire, en cas d'augmentation du capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit.

Les dividendes par action versés au titre des trois derniers exercices sont les suivants :

En €	2019	2018	2017
Dividendes	—	0,60	0,80

Les autres réserves s'analysent comme suit :

En K€	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018
Réserves non distribuées	952 306	834 623	883 180
Actions propres	(4 402)	(4 402)	(4 402)
Juste valeur des couvertures de flux de trésorerie et d'investissement net à l'étranger	—	—	—
Effet d'impôt sur instruments financiers et écarts de conversion	2 396	5 122	2 366
Divers			
Total autres réserves	(2 006)	720	(2 036)
Total réserves consolidées	948 294	835 344	881 145

b) Nombre moyen d'actions

Les actions propres, quelle que soit leur destination, sont imputées sur les capitaux propres.

Aucun profit ou perte n'est comptabilisé dans le compte de résultat lors de l'achat, de la vente, de l'émission ou de l'annulation d'instruments de capitaux propres du Groupe.

	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018
Nombre d'actions émises	9 836 241	9 836 241	9 836 241
Nombre d'actions propres	(44 447)	(44 447)	(44 447)
Nombre d'actions	9 791 794	9 791 794	9 791 794
Bons de souscription d'actions	30 000	30 000	110 000
Options de souscription d'actions	0	0	0
Nombre total moyen d'actions diluées	9 821 794	9 821 794	9 901 794

c) Résultat par action

Le résultat net par action est obtenu en rapportant le résultat net de la période au nombre moyen d'actions en circulation sur la période, sous déduction du nombre d'actions auto-détenues.

Le résultat net consolidé par action après dilution prend en compte les actions issues de l'exercice d'options de souscription d'actions sous déduction des actions auto-détenues.

	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018
Résultat net part du Groupe	46 112	126 012	86 664
Nombre d'actions	9 791 794	9 791 794	9 791 794
Résultat net par action	4,71	12,87	8,85
Résultat net part du Groupe	46 112	126 012	86 664
Nombre moyen d'actions dilué	9 821 794	9 821 794	9 901 794
Résultat net dilué par action	4,69	12,83	8,75

6.2.14. LISTE DES SOCIETES CONSOLIDEES

Toutes les sociétés qui font partie du périmètre de consolidation arrêtent leur exercice au 31 décembre à l'exception de NDO India qui clôture ses comptes au 31 mars. Une situation intermédiaire au 31 décembre a été établie chez NDO India pour les besoins de l'arrêté des comptes du Groupe.

Les sociétés comprises dans le périmètre de consolidation sont indiquées ci-après.

Au 31 Décembre		Pourcentage d'intérêt			Pourcentage de contrôle			Méthode	Note
		2020	2019	2018	2020	2019	2018		
XPO SUPPLY CHAIN GERMANY GMBH	Allemagne	100	100	100	100	100	100	IG	
XPO TRANSPORT SOLUTIONS GERMANY GMBH	Allemagne	100	100	100	100	100	100	IG	
XPO GLOBAL FORWARDING BELGIUM SA	Belgique	100	100	100	100	100	100	IG	
XPO SUPPLY CHAIN CHEMICALS BELGIUM SA	Belgique	100	100	100	100	100	100	IG	
XPO SUPPLY CHAIN BELGIUM SA	Belgique	100	100	100	100	100	100	IG	
XPO SUPPLY CHAIN ANTWERP BELGIUM	Belgique	100	100	100	100	100	100	IG	
XPO GLOBAL FORWARDING BRASIL LTDA	Brésil	100	100	100	100	100	100	IG	
XPO GLOBAL FORWARDING CHILE SA	Chili	100	100	100	100	100	100	IG	
XPO GLOBAL FORWARDING (TIANJIN) CO. LIMITED	Chine	0	0	100	0	0	100	IG	
XPO CHINA GLOBAL FORWARDING	Chine	100	100	100	100	100	100	IG	
XPO GLOBAL FORWARDING SPAIN SL	Espagne	100	100	100	100	100	100	IG	
XPO TRANSPORT SOLUTIONS HOLDING SPAIN SL	Espagne	100	100	100	100	100	100	IG	
XPO VOLUME SPAIN SL	Espagne	100	100	100	100	100	100	IG	
XPO SUPPLY CHAIN SPAIN SL	Espagne	100	100	100	100	100	100	IG	
XPO TRANSPORT SOLUTIONS SPAIN SL	Espagne	100	100	100	100	100	100	IG	
SALVESEN LOGISTICA SA	Espagne	50	50	50	100	50	50	IG	
JHCI HOLDINGS USA, INC.	États-Unis	100	100	100	100	100	100	IG	
JHCI HOLDINGS, INC.	États-Unis	100	100	100	100	100	100	IG	
JHCI ACQUISITION, INC.	États-Unis	100	100	100	100	100	100	IG	
JACOBSON WAREHOUSE COMPANY, INC.	États-Unis	100	100	100	100	100	100	IG	
JACOBSON PACKAGING COMPANY, LC	États-Unis	100	100	100	100	100	100	IG	
JACOBSON STAFFING COMPANY, LC	États-Unis	0	0	100	0	0	100	IG	
JACOBSON TRANSPORTATION COMPANY, INC.	États-Unis	100	100	100	100	100	100	IG	
JACOBSON LOGISTICS COMPANY, INC.	États-Unis	100	100	100	100	100	100	IG	
XPO GLOBAL FORWARDING HOLDING USA, INC.	États-Unis	100	100	100	100	100	100	IG	
XPO GLOBAL FORWARDING AMERICA, INC.	États-Unis	100	100	100	100	100	100	IG	

XPO LOGISTICS EUROPE	France	100	100	100	100	100	100	IG	
XPO TRANSPORT SOLUTIONS RHONE-ALPES FRANCE	France	100	100	100	100	100	100	IG	
XPO TRANSPORT SERVICES FRANCE	France	100	100	100	100	100	100	IG	
XPO VOLUME FRANCE NATIONAL	France	100	100	100	100	100	100	IG	
XPO TRANSPORT LOCATION FRANCE	France	100	100	100	100	100	100	IG	
XPO SUPPLY CHAIN NORD & EST FRANCE	France	100	100	100	100	100	100	IG	
XPO TRANSPORT SOLUTIONS EST FRANCE	France	100	100	100	100	100	100	IG	
XPO PHARMA FRANCE	France	100	100	100	100	100	100	IG	
XPO MAINTENANCE FRANCE	France	100	100	100	100	100	100	IG	
TRANSIMMO PICARDIE	France	100	100	100	100	100	100	IG	
XPO VRAC FRANCE	France	100	100	100	100	100	100	IG	
XPO SUPPLY CHAIN CARE FRANCE	France	100	100	100	100	100	100	IG	
XPO GRADUATES EUROPE	France	100	100	100		100	100	IG	
XPO SUPPLY CHAIN GENAS FRANCE	France	100	100	100		100	100	IG	
XPO SUPPLY CHAIN PARIS & OUEST FRANCE	France	100	100	100		100	100	IG	
OMEGA XXIV	France		0	100			100	IG	
IMMOTRANS	France	100	100	100	100	100	100	IG	
XPO TANK CLEANING SUD FRANCE	France	100	100	100	100	100	100	IG	
XPO TRANSPORT SOLUTIONS NORD FRANCE	France	100	100	100	100	100	100	IG	
XPO TRANSPORT SOLUTIONS OUEST FRANCE	France	100	100	100	100	100	100	IG	
FCT LOGISTICS COLLECTIONS	France			100			100	IG	
XPO LOGISTICS SERVICES FRANCE	France	100	100	100	100	100	100	IG	
XPO TRANSPORT SOLUTIONS FORMATION FRANCE	France	100	100	100	100	100	100	IG	
PORT DE BOUC TRANSIT	France	100	100	100	100	100	100	IG	
AUTOLOG	France	100	100	100	100	100	100	IG	
XPO TRANSPORT SOLUTIONS IT EUROPE	France	100	100	100	100	100	100	IG	
XPO TRANSPORT SOLUTIONS AUVERGNE FRANCE	France	100	100	100	100	100	100	IG	
XPO TRANSPORT SOLUTIONS CENTRE FRANCE	France	100	100	100	100	100	100	IG	
XPO SUPPLY CHAIN FRANCE	France	100	100	100	100	100	100	IG	
XPO TRANSPORT SOLUTIONS SUD FRANCE	France	100	100	100	100	100	100	IG	
XPO HOLDING TRANSPORT SOLUTIONS EUROPE	France	100	100	100	100	100	100	IG	
CENTRALE DES FRANCHISES XPO FRANCE	France	36,54	34,05	30,65	36,54	34,05	30,65	MEQ	
BRIVE-TRANSIT	France	100	100	100	100	100	100	IG	
XPO SUPPLY CHAIN SUD FRANCE	France	100	100	100	100	100	100	IG	
XPO VOLUME FRANCE REGIONAL	France	100	100	100	100	100	100	IG	
XPO VOLUME MGCA FRANCE	France	100	100	100	100	100	100	IG	
XPO TRANSPORT SOLUTIONS ILE DE FRANCE	France	100	100	100	100	100	100	IG	
XPO VOLUME OUEST FRANCE	France	100	100	100	100	100	100	IG	
XPO TRANSPORT SOLUTIONS SUPPORT SERVICES FRANCE	France	100	100	100	100	100	100	IG	
SALTO	France	34	34	34	34	34	34	MEQ	
XPO VOLUME FRANCHISE FRANCE	France	100	100	100	100	100	100	IG	
XPO SUPPLY CHAIN INTERNATIONAL	France	100	100	100	100	100	100	IG	
XPO SUPPLY CHAIN OUEST FRANCE	France	100	100	100	100	100	100	IG	
XPO GLOBAL FORWARDING INTERNATIONAL	France	100	100	100	100	100	100	IG	
XPO GLOBAL FORWARDING FRANCE	France	100	100	100	100	100	100	IG	
XPO DISTRIBUTION FRANCE	France	100	100	100	100	100	100	IG	

XPO SUPPLY CHAIN FROID FRANCE	France	100	100	100	100	100	100	IG	
XPO SUPPLY CHAIN GEL FRANCE	France	100	100	100	100	100	100	IG	
SALVESEN PROPERTY	France	100	100	100	100	100	100	IG	
XPO SUPPLY CHAIN H FRANCE	France	100	100	100	100	100	100	IG	
XPO TRANSPORT SOLUTIONS CHAMPAGNE FRANCE	France	100	100	100	100	100	100	IG	
OMEGA X	France	100	100	100	100	100	100	IG	
XPO SUPPLY CHAIN NORD France	France	100	100	100	100	100	100	IG	
XPO TANK CLEANING NORD FRANCE	France	100	100	100	100	100	100	IG	
SCI DE L'AUBIFRESNE	France	100	100	100	100	100	100	IG	
LOCAD 11	France			100			100	IG	
XPO LAST MILE FRANCE	France	100	100	100	100	100	100	IG	
XPO SUPPLY CHAIN SPORT FRANCE	France	100	100	100	100	100	100	IG	
XPO DISTRIBUTION EUROPE FRANCE	France	100	100	100	100	100	100	IG	
LOG'INS ARES XPO	France	49	49	49	49	49	49	MEQ	
LOCAD 12	France	0	100	100	0	100	100	IG	1
XPO KEY PL EUROPE	France	100	100	100	100	100	100	IG	
XPO SUPPLY CHAIN TOULOUSE FRANCE	France	100	100	100	100	100	100	IG	
TDG LOGISTICS	France	100	100	100	100	100	100	IG	
XPO HONG KONG GLOBAL FORWARDING LIMITED	Hong-Kong	100	100	100	100	100	100	IG	
NDO INDIA PRIVATE LIMITED	Inde	100	100	100	100	100	100	IG	
XPO COLLECTIONS DAC	Irlande		0	100	0	0	100	IG	
XPO COLLECTIONS DAC 2	Irlande	100	100		100	100		IG	
XPO GLOBAL FORWARDING IRELAND LIMITED	Irlande	100	100	100	100	100	100	IG	
INVERALMOND INSURANCE LIMITED GBP	Irlande	100	100	100	100	100	100	IG	
XPO SUPPLY CHAIN IRELAND LIMITED	Irlande	100	100	100	100	100	100	IG	
XPO TRANSPORT SOLUTIONS IRELAND LIMITED	Irlande	100	100	100	100	100	100	IG	
IWT WORLDWIDE LOGISTICS LIMITED	Irlande	100	100	100	100	100	100	IG	
XPO SUPPLY CHAIN ITALY S.P.A.	Italie	100	100	100	100	100	100	IG	
XPO SUPPLY CHAIN CONSUMER GOODS ITALY S.P.A.	Italie	100	100	100	100	100	100	IG	
XPO SUPPLY CHAIN PHARMA ITALY S.P.A	Italie	100	100	100	100	100	100	IG	
XPO TRANSPORT SOLUTIONS ITALY S.R.L.	Italie	100	100	100	100	100	100	IG	
XPO TRANSPORT SOLUTIONS LUXEMBURG S.A.	Luxembourg	100	100	100	100	100	100	IG	
XPO TRANSPORT SOLUTIONS MOROCCO	Maroc	100	100	100	100	100	100	IG	
XPO SUPPLY CHAIN NETHERLANDS II B.V.	Pays-Bas	100	100	100	100	100	100	IG	
XPO SUPPLY CHAIN NETHERLANDS III B.V.	Pays-Bas	100	100	100	100	100	100	IG	
TCG EAST & SOUTH B.V.	Pays-Bas	88	88,25	88,25	88	88,25	88,25	IG	
XPO GLOBAL FORWARDING NETHERLANDS B.V.	Pays-Bas	100	100	100	100	100	100	IG	
XPO SUPPLY CHAIN HOLDING RUSSIA B.V.	Pays-Bas	50	50	50	50	50	50	IG	
XPO SUPPLY CHAIN NETHERLANDS B.V.	Pays-Bas	100	100	100	100	100	100	IG	
XPO TRANSPORT SOLUTIONS NETHERLANDS B.V.	Pays-Bas	100	100	100	100	100	100	IG	
XPO LOGISTICS HOLDING BV	Pays-Bas	100	100	100	100	100	100	IG	
XPO CONTRACT LOGISTICS POLAND SP Z.O.O	Pologne	100	100	100	100	100	100	IG	
XPO SUPPLY CHAIN POLAND SP Z.O.O.	Pologne	100	100	100	100	100	100	IG	
XPO TRANSPORT SOLUTIONS POLAND SP Z.O.O.	Pologne	100	100	100	100	100	100	IG	
XPO BEVERAGES SP Z.O.O	Pologne	100	100	100	100	100	100	IG	

XPO SUPPLY CHAIN PORTUGAL LDA	Portugal	100	100	100	100	100	100	IG	
XPO TRANSPORT SOLUTIONS PORTUGAL LDA	Portugal	100	100	100	100	100	100	IG	
XPO KEY PL EUROPE S.R.O.	Rép. Tchèque	100	100	100	100	100	100	IG	
XPO SUPPLY CHAIN CZ	Rép. Tchèque	100	100	100	100	100	100	IG	
XPO SUPPLY CHAIN BEVERAGE ROMANIA SRL	Roumanie			100			100	IG	
NDB LOGISTICA ROMANIA SRL	Roumanie	50	50	50	50	50	50	MEQ	
XPO SUPPLY CHAIN ROMANIA SRL	Roumanie	100	100	100	100	100	100	IG	
XPO TRANSPORT SOLUTIONS ROMANIA	Roumanie	100	100	100	100	100	100	IG	
XPO SUPPLY CHAIN FRIGO ROMANIA SRL	Roumanie	50	50	50	50	50	50	IG	
N D OVERSEAS ROMANIA	Roumanie			100			100	IG	
TDG LIMITED	Royaume-Uni	100	100	100	100	100	100	IG	
TDG (UK) LIMITED	Royaume-Uni	100	100	100	100	100	100	IG	
XPO HOLDING UK AND IRELAND LIMITED	Royaume-Uni	100	100	100	100	100	100	IG	
XPO GLOBAL FORWARDING UK LIMITED	Royaume-Uni	100	100	100	100	100	100	IG	
XPO BULK UK LIMITED	Royaume-Uni	100	100	100	100	100	100	IG	
HOPKINSON TRANSPORT (CHESTERFIELD) LIMITED	Royaume-Uni	100	100	100	100	100	100	IG	
XPO INVESTMENT UK LIMITED	Royaume-Uni	100	100	100	100	100	100	IG	
SALVESEN LOGISTICS HOLDINGS LIMITED	Royaume-Uni	100	100	100	100	100	100	IG	
SALVESEN LOGISTICS LIMITED	Royaume-Uni	100	100	100	100	100	100	IG	
XPO SUPPLY CHAIN UK LIMITED	Royaume-Uni	100	100	100	100	100	100	IG	
XPO MAINTENANCE UK LIMITED	Royaume-Uni	100	100	100	100	100	100	IG	
XPO TRANSPORT SOLUTIONS UK LIMITED	Royaume-Uni	100	100	100	100	100	100	IG	
WH HOLMES (TRANSPORT) LIMITED	Royaume-Uni	0	0	100	0	0	100	IG	
XPO LOGISTICS SERVICES UK LIMITED	Royaume-Uni	100	100		100	100		IG	
XPO LOGISTICS GROUP LIMITED	Royaume-Uni	100	100		100	100		IG	
XPO LOGISTICS FRESH LLC	Russie	50	50	50	50	50	50	IG	
XPO LOGISTICS RUS LLC	Russie	100	100	100	100	100	100	IG	
XPO GLOBAL FORWARDING RUS ZAO	Russie	0	100	100	0	100	100	IG	1
XPO TRANSPORT SOLUTIONS SLOVAKIA S.R.O.	Slovaquie	100	100	100	100	100	100	IG	
XPO SUPPLY CHAIN SWITZERLAND S.A.G.L	Suisse	100	100	100	100	100	100	IG	
LUXURY GOODS LOGISTICS (L.G.L) SA	Suisse	49	49	49	49	49	49	IG	
XPO LOGISTICS UKRAINE LLC	Ukraine			100			100	IG	

1/ Société liquidée / cédée / fusionnée en 2020
IG : Intégration Globale ; MEQ : Mise en Equivalence

6.3. Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

A l'Assemblée Générale de la société XPO Logistics Europe,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société XPO Logistics Europe relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2020, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de

l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport à la commission 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 prévues par le Code de commerce et par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1er janvier 2020 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.

Justifications des appréciations – Points clés de l'audit

La crise mondiale liée à la pandémie de Covid-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, en application des dispositions des articles L. 823 9 et R. 823 7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Evaluation de l'écart d'acquisition de l'UGT Supply Chain US

Risque identifié	Notre réponse
<p>L'écart d'acquisition de l'Unité Génératrice de Trésorerie (« UGT ») Supply Chain US est inscrit à l'actif du bilan consolidé au 31 décembre 2020 pour une valeur nette de M€ 380. Il fait l'objet d'un test de dépréciation au moins une fois par an, ou dès lors qu'un indice de perte de valeur est identifié.</p> <p>Les tests de dépréciation de l'UGT sont effectués par votre groupe sur la base de la valeur actualisée des flux de trésorerie estimés issus du plan d'affaires à cinq ans établi et validé par la direction selon les modalités et les hypothèses décrites dans la note 6.2.8 e) de l'annexe aux comptes consolidés.</p> <p>Nous avons considéré que l'évaluation de l'écart d'acquisition de l'UGT Supply Chain US est un point clé de l'audit compte tenu de son importance dans les comptes consolidés et parce que la détermination de la valeur de l'UGT, prise en compte dans les tests de dépréciation, nécessite le recours à des estimations et des hypothèses requérant une part importante de jugement de la direction, notamment en ce qui concerne le taux d'actualisation.</p>	<p>Dans le cadre de nos travaux, nous avons pris connaissance du processus d'élaboration et d'approbation des estimations et des hypothèses faites par votre groupe dans le cadre des tests de dépréciation. Nos travaux, avec l'appui de nos spécialistes en évaluation, ont notamment consisté à :</p> <ul style="list-style-type: none"> - prendre connaissance du processus d'établissement par la direction du plan d'affaires à cinq ans et nous entretenir avec la direction financière de votre groupe sur les principales hypothèses retenues pour son élaboration ; - examiner le taux d'actualisation des flux de trésorerie futurs et les comparer à ceux d'autres groupes du même secteur d'activités ; - mesurer la sensibilité de la valeur de l'UGT au taux d'actualisation et aux hypothèses de profitabilité ; - apprécier si les informations données dans la note 6.2.8 e) de l'annexe aux comptes consolidés, notamment en ce qui concerne les principales hypothèses et les analyses de sensibilité réalisées, sont présentées de manière appropriée.

- **Evaluation des engagements de retraite et des actifs correspondants au Royaume-Uni**

Risque identifié	Notre réponse
<p>Dans les sociétés de votre groupe au Royaume-Uni, certains salariés bénéficient d'un régime d'avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies, tel que détaillé dans la note 6.2.7 a) de l'annexe aux comptes consolidés. La valeur actuarielle des engagements actualisés au titre de ce régime s'élève à M€ 1 228 au 31 décembre 2020.</p> <p>Compte tenu d'une couverture de ces passifs par des actifs dédiés, dont la valeur au 31 décembre 2020 s'élève à M€ 1 208, la provision au 31 décembre 2020 s'établit à M€ 20.</p> <p>La direction fait appel à des actuaires indépendants pour évaluer les engagements.</p> <p>L'évaluation des engagements et des actifs relatifs à ce régime de retraite requiert une part de jugement de la direction pour déterminer les hypothèses appropriées à retenir telles que les taux d'actualisation et d'inflation et les tables de mortalité.</p> <p>Du fait des montants que représentent ces engagements et les actifs dédiés à leur couverture, mais aussi de l'importance des jugements de la direction et de la technicité requise pour leur évaluation, nous avons considéré l'évaluation de ces engagements et des actifs correspondants comme un point clé de l'audit.</p>	<p>Nous avons pris connaissance du processus d'évaluation des engagements de retraite à prestations définies et de détermination des hypothèses actuarielles.</p> <p>Nous avons inclus des spécialistes en actuariat dans notre équipe d'audit afin d'apprécier les hypothèses retenues pour l'évaluation des engagements au titre des régimes de retraite au Royaume-Uni, en procédant notamment à :</p> <ul style="list-style-type: none"> – l'examen de l'indépendance et de la compétence des actuaires auxquels le groupe fait appel ; – l'examen de la cohérence des taux d'actualisation et d'inflation avec les conditions de marché ; – l'appréciation de la cohérence des hypothèses relatives aux taux de mortalité avec les spécificités du régime et, le cas échéant, avec les références nationales et sectorielles concernées ; – l'analyse des calculs préparés par les actuaires indépendants, notamment ceux étayant la sensibilité de l'engagement aux variations du taux d'actualisation. <p>En ce qui concerne les actifs de couverture dédiés au Royaume-Uni, nous avons également procédé à des tests de valorisation afin de vérifier leur correcte évaluation.</p> <p>Nous avons par ailleurs apprécié le caractère approprié des informations présentées dans la note 6.2.7 a) de l'annexe aux comptes consolidés.</p>

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du directoire.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra financière prévue par l'article L. 225 102 1 du Code de commerce figure dans 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.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

- **Format de présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel**

Conformément au III de l'article 222-3 du règlement général de l'AMF, la direction de votre société nous a informés de sa décision de reporter l'application du format d'information électronique unique tel que défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2021. En conséquence, le présent rapport ne comporte pas de conclusion sur le respect de ce format dans la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier.

- **Désignation des commissaires aux comptes**

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société XPO Logistics Europe par votre assemblée générale du 18 novembre 2015 pour le cabinet KPMG S.A. et du 19 mai 2011 pour le cabinet ERNST & YOUNG et Autres.

Au 31 décembre 2020, le cabinet KPMG S.A. était dans la sixième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG et Autres dans la dixième année.

Antérieurement, le cabinet ERNST & YOUNG Audit était commissaire aux comptes depuis 2005.

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 à la commission d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le directoire.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

- **Objectif et démarche d'audit**

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement

s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux ci.

Comme précisé par l'article L. 823 10 1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

- **Rapport à la commission d'audit**

Nous remettons à la commission 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 à la commission 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 à la commission 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 la commission d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Lyon, le 23 avril 2021

Les Commissaires aux Comptes

KPMG S.A.

ERNST & YOUNG et Autres

Sara Righenzi de Villers

Nicolas Perlier

EXERCICE CLOS AU 31 DECEMBRE 2020

CHAPITRE 7 – COMPTES ANNUELS

- 7.1. Comptes annuels
- 7.2. Annexe
- 7.3. Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

7.1. Comptes annuels

BILAN (avant affectation du résultat)

Actif

En K€	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018
Montant brut	29 689	26 071	21 160
Amortissements	10 316	6 082	2 389
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	19 373	19 990	18 770
Montant brut	1 827	1 120	681
Amortissements	856	649	541
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	972	472	140
Montant brut	754 353	736 784	756 228
Dépréciations	73 275	59 358	46 025
IMMOBILISATIONS FINANCIERES	681 078	677 426	710 203
TOTAL ACTIF IMMOBILISE	701 422	697 887	729 113
Stocks et en-cours	0	0	0
Clients et comptes rattachés	12 665	11 785	6 632
Autres créances	45 151	75 384	58 730
Disponibilités	6 763	10 490	11 002
Charges constatées d'avance	496	293	284
TOTAL ACTIF CIRCULANT	65 076	97 952	76 649
ECARTS DE CONVERSION ACTIF	717	1 149	1 238
TOTAL DE L'ACTIF	767 215	796 988	807 000

Passif

En K€	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018
Capital social	19 672	19 672	19 672
Réserves	346 913	357 281	365 033
Résultat de l'exercice	(33 881)	(10 368)	(1 877)
Provisions réglementées	7	7	26
CAPITAUX PROPRES	332 711	366 593	382 855
Provisions pour risques et charges	773	1 349	1 374
Provisions sur impôts	0	0	0
PROVISIONS ET AUTRES PASSIFS A LONG TERME	773	1 349	1 374
Emprunt obligataire	0	0	12 000
Dettes financières	98 618	134 368	168 175
EMPRUNTS A LONG TERME	98 618	134 368	180 175
Dettes financières	36 379	34 610	32 923
Emprunt obligataire	0	12 000	0
Fournisseurs et effets à payer	20 426	27 711	15 450
Autres passifs	92 138	76 066	75 596
Banques	185 956	142 786	117 972
DETTES A COURT TERME	334 899	293 174	241 941
ECARTS DE CONVERSION PASSIF	214	1 505	655
TOTAL DU PASSIF	767 215	796 988	807 000

COMPTE DE RESULTAT

En K€	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018
CHIFFRE D'AFFAIRES NET	78 522	68 023	31 922
Frais d'exploitation	(87 611)	(78 515)	(46 909)
Autres revenus	3 899	4 832	14 971
RESULTAT OPERATIONNEL	(5 190)	(5 659)	(16)
Frais financiers nets	(39 229)	(20 236)	(24 318)
Résultat exceptionnel	(435)	942	707
RESULTAT AVANT IMPOT	(44 854)	(24 952)	(23 628)
Impôt sur les sociétés	10 973	14 584	21 751
RESULTAT NET	(33 881)	(10 368)	(1 877)

7.2. Annexe

7.2.1. REGLES ET METHODES COMPTABLES

a) Application des conventions comptables

Les conventions générales comptables ont été appliquées, dans le respect du principe de prudence, conformément aux hypothèses de base (continuité de l'exploitation, permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre et indépendance des exercices) et conformément au Règlement ANC N°2014-03 relatif au Plan Comptable Général et aux règles d'établissement et de présentation des comptes annuels généralement admises en France.

b) Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition ou à leur coût de production.

Elles sont constituées essentiellement de logiciels et licences informatiques, et sont amorties sur une durée de 12 à 60 mois linéaire.

c) Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition.

Les amortissements sont calculés sur la durée de vie estimée des immobilisations selon les méthodes suivantes :

- Installations techniques, matériel et outillage : Linéaire sur 5 ans
- Installations et agencements divers : Linéaire de 5 à 10 ans
- Matériel de bureau : Linéaire de 3 à 10 ans

d) Titres de participation

La valeur brute des titres de participation est constituée par le coût d'achat. Les dépenses d'honoraires liées à leur acquisition sont également inscrites à l'actif du bilan.

Selon l'avis n° 2007-C du 15 juin 2007 du Comité d'Urgence du CNC, les frais d'acquisition incorporés aux titres de participation font l'objet d'un amortissement dérogatoire linéaire sur 5 ans.

Le portefeuille titres de la société XPO Logistics Europe S.A. fait l'objet d'une évaluation régulière afin de savoir s'il y a nécessité de constituer une provision pour dépréciation.

Cette dernière repose sur la valeur consolidée de la société, sa contribution économique présente et future au résultat consolidé du Groupe ainsi que sa capacité présente et future à générer un cash-flow positif.

Lorsque l'évaluation résultant de ces différents critères amène à constater que la valeur des titres au bilan est supérieure à la capacité contributive de la Société, une provision est constatée.

e) Autres immobilisations financières

Les autres immobilisations financières correspondent au prêt de second rang octroyé par XPO Logistics Europe S.A. dans le cadre du programme de titrisation mis en place au sein du groupe (cf. note 7.2.2).

f) Instruments dérivés

Le Groupe peut être amené à utiliser des instruments de couverture de taux concernant ses emprunts, essentiellement des swaps de taux. La politique du Groupe est de sélectionner pour ces couvertures des contreparties dont la qualité rend improbable toute défaillance à l'échéance.

Les gains et les pertes dégagés sur ces instruments sont inscrits en résultat de manière symétrique aux résultats réalisés sur les éléments couverts.

Ces instruments de couverture sont mentionnés en engagements hors bilan.

g) Créances

Les créances sont valorisées à leur valeur nominale. Elles font l'objet d'une provision pour dépréciation calculée individuellement en fonction du risque d'irrécouvrabilité estimé.

h) Les valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement sont enregistrées à leur coût d'acquisition. Si la valeur de marché sur la base du coût moyen du dernier mois de l'exercice est inférieure au cours d'achat, une provision est constituée afin de ramener la valeur de bilan à la valeur de réalisation.

i) Provisions pour risques et charges

Une provision est constituée chaque fois que les organes de direction de la Société ont la connaissance d'une obligation juridique ou implicite résultant d'un événement passé, qui pourrait engendrer une sortie probable de ressources sans contrepartie au moins équivalente attendue. Ces provisions sont constituées en fonction d'évaluations au cas par cas des risques et des charges correspondants.

j) Impôt

Conformément à la convention d'intégration fiscale, les économies d'impôt correspondant aux résultats des filiales sont comptabilisées en diminution de la charge d'impôt de XPO Logistics Europe S.A., société tête du groupe.

k) Conversion des éléments en devises

Les charges et produits en devises sont convertis au taux de change en vigueur à la date de l'opération. Les dettes et créances exprimées en devises, et n'ayant pas fait l'objet de couverture, sont converties au taux de change en vigueur à la date de clôture. Les différences de change qui en résultent donnent lieu à la comptabilisation d'écart de conversion actif ou passif. Les écarts de conversion actif sont provisionnés via une provision pour risques et charges à caractère financier. Lorsque, pour des opérations dont les termes sont suffisamment voisins, les pertes et les gains latents peuvent être considérés comme concourant à une position globale de change, le montant de la provision peut être limité à l'excédent des pertes sur les gains.

l) Actions propres

Les titres auto-détenus dans le cadre de la mise en œuvre du programme de rachat d'actions figurent sous la rubrique « valeurs mobilières de placement » et font l'objet d'une évaluation à la clôture en fonction du cours de bourse constaté en fin d'exercice (cours moyen du dernier mois). Une provision

pour dépréciation est comptabilisée le cas échéant dès lors que la valeur d'acquisition est supérieure à la valeur de marché.

m) Résultat exceptionnel

Sont comptabilisés en résultat exceptionnel, les produits et les charges qui, compte tenu de l'activité de la société holding de XPO Logistics Europe, ne relèvent pas par leur nature, leur occurrence ou leur caractère significatif, des activités courantes de la société.

n) Engagement de retraite

L'engagement de retraite et avantages assimilés à prestation définie contracté par la société XPO Logistics Europe S.A. concerne le régime d'indemnités de fin de carrière (IFC) en application de la convention collective en vigueur des Transports Routiers.

o) Identité de la société consolidante

Les comptes de la société sont consolidés par :

XPO Logistics, Inc.
Five American Lane
Greenwich, Connecticut 06831, Etats-Unis

7.2.2. FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

Au premier trimestre 2020, est survenue la crise sanitaire du coronavirus. Le Groupe a mis en place les mesures appropriées pour ses employés et pour répondre aux besoins de ses clients. En raison de la nature de son activité de Holding, aucun impact significatif lié à cette crise n'est à noter au niveau des résultats de la Société.

7.2.3. NOTES ANNEXES

a) Immobilisations corporelles et incorporelles

Valeurs brutes (en K€)	01/01/2020	Acquisitions	Cessions/ Transferts	31/12/2020
Concessions, brevets, et logiciels	20 312	4 711	0	25 023
Immobilisations incorporelles en cours	5 661	3 716	4 711	4 666
TOTAL IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	25 973	8 428	4 711	29 689
Terrain	0	0	0	0
Construction	204	427	0	631
Installations générales, agencements, aménagements	216	0	0	216
Matériel de transport	0	0	0	0
Mobilier, matériel de bureau et informatique	664	281	0	945
Œuvre d'art	36	0	0	36
Immobilisations corporelles en cours	98	0	98	0
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES	1 218	708	98	1 828
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES	27 191	9 136	4 810	31 517
Amortissements (en K€)	01/01/2020	Dotations	Reprises	31/12/2020
Concessions, brevets, et logiciels	6 082	4 234	0	10 316
Immobilisations incorporelles en cours	0	0	0	0
Total immobilisations incorporelles	6 082	4 234	0	10 316
Constructions	202	15	0	217
Installations générales, agencements, aménagements	169	18	0	187
Matériel de transport	0	0	0	0
Mobilier, matériel de bureau et informatique	277	174	0	451
Œuvre d'art	0	0	0	0
Immobilisations corporelles en cours	0	0	0	0
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES	648	207	0	855
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES.	6 730	4 441	0	11 171

b) Immobilisations financières

Les immobilisations financières s'analysent comme suit :

En K€	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette
Titres de participations	584 824	41 249	543 575
Autres titres immobilisés	0	0	0
Prêts	44 154	32 026	12 128
Autres immobilisations financières	125 375	0	125 375
TOTAL	754 353	73 275	681 078

	Valeur brute Valeur brute 01/01/2020	Augmentations	Diminutions	Valeur brute Valeur brute 31/12/2020
Titres de participations	585 274	0	(450)	584 824
Autres titres immobilisés	0	0	0	0
Prêts	48 363	622	(4 831)	44 154
Autres immobilisations financières	103 148	22 229	(3)	125 375
TOTAL	736 784	22 852	(5 283)	754 353

En K€	Dépréciation Dépréciation 01/01/2020	Dotations	Reprises	Dépréciation Dépréciation 31/12/2020
Titres de participations	41 249	0	0	41 249
Autres titres immobilisés	0	0	0	0
Prêts	18 109	13 917	0	32 026
Autres immobilisations financières	0	0	0	0
TOTAL	59 358	13 917	0	73 275

- **Titres de participations**

La diminution des participations de 450 K€ correspond à l'annulation des titres de la société Lambda 5, suite à sa liquidation au cours de l'exercice.

- **Prêts**

Il s'agit uniquement de prêts consentis à des sociétés du Groupe :

En K€	31/12/2020	Moins d'un an	De 1 à 5 ans	Plus de 5 ans
Prêts	44 154	31 328	12 784	41
TOTAL	44 154	31 328	12 784	41

La dotation aux provisions pour dépréciation des prêts de 13 917 K€ concerne intégralement des prêts octroyés à XPO GF International, filiale détenue à 100% par XPO Logistics Europe, dépréciés en complément de la dépréciation des titres de participations de cette même société, suite au calcul de sa valeur d'entreprise au 31 Décembre 2020.

- **Autres immobilisations financières**

Il s'agit du prêt de second rang octroyé par XPO Logistics Europe S.A. dans le cadre du programme de titrisation pour l'intégralité de ce poste.

c) Trésorerie nette

La trésorerie s'analyse comme suit :

En K€	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018
Valeurs mobilières de placement	0	0	0
Actions propres	4 402	4 402	4 402
Banques / Disponibilités	(183 595)	(136 698)	(111 371)
TRESORERIE NETTE	(179 193)	(132 296)	(106 969)

- **Actions propres**

XPO Logistics Europe SA détient 44 447 actions propres de la Société pour une valeur brute de 4 402K€ (en 2019, 44 447 actions pour 4 402K€ et en 2018, 44 447 actions pour 4 402K€).

d) Echéances des créances à la clôture de l'exercice

En K€	31/12/2020	Moins d'un an	De 1 à 5 ans	Plus de 5 ans
Clients et comptes rattachés	12 665	12 404	261	0
Autres créances	45 151	45 151	0	0
TOTAL ACTIF	57 816	57 555	261	0

e) Créances et dettes concernant les entreprises liées

En K€	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018
Prêts	44 113	48 321	48 017
Clients et comptes rattachés	12 661	11 783	6 631
Comptes courant intra-groupe	64 127	66 277	56 258
Créances intra-groupe	656	3 919	575
Dépôts et cautionnements	0	0	0
TOTAL ACTIF	121 557	130 300	111 481
Emprunts	134 997	168 963	201 084
Dépôts et cautionnements reçus	0	0	0
Fournisseurs et comptes rattachés	14 481	22 857	8 678
Comptes courants intra-groupe	88 025	72 221	69 741
Dettes intra-groupe	413	385	18
TOTAL PASSIF	237 916	264 426	279 521

f) Engagements hors bilan

- **Instruments financiers**

Néant.

- **Engagements et cautions reçus**

Néant.

- **Engagements et cautions donnés**

Garantie à première demande : 205 400 KGBP, 148 960K€, 34 000KPLN et 3 000KRON

Garantie dans le cadre du programme de titrisation : 416 000K€

Garantie Fonds de pension Salvesen Logistics Ltd : 57 417 KGBP

- **Engagements de paiements futurs**

Les engagements de paiements futurs concernent un bail commercial : 224K€, la totalité à moins d'un an.

- **Engagements en matière d'indemnités de départ en retraite**

Les engagements de retraite se montent à 16K€ au 31 Décembre 2020 (12K€ au 31 Décembre 2019).

Ils sont déterminés pour l'ensemble des salariés selon une méthode actuarielle dont les principales hypothèses sont :

	2020	2019
Taux d'actualisation	0.50%	0.70%
Taux de progression des salaires	1,50 à 2,00%	1,50 à 2,00%
Taux de mobilité	7,30 %	8,00 %
Table de mortalité	INSEE TD/TV 2014-2016	INSEE TD/TV 2013-2015
Age de départ à la retraite (suivant catégorie socio-professionnelle et date de naissance)	entre 55 et 63 ans	entre 55 et 63 ans

Les droits au titre des Indemnités de Départ en Retraite sont définis par la Convention Collective Nationale des Transports Routiers (n°3085).

Dans le cadre d'un départ volontaire en retraite du salarié entre 60 et 65 ans (55ans pour les chauffeurs éligibles au Congé de Fin d'Activité), les montants des indemnités à verser par la société représentent :

- pour les non-cadres : entre 0,5 et 2,5 mois de salaire selon l'ancienneté (de 10 ans à 30 ans)
- pour les cadres : entre 4,5% et 25% de la rémunération annuelle selon l'ancienneté (de 10ans à 30 ans)

- Crédit-bail
- Crédit-bail : néant

g) Rémunérations en actions

L'assemblée générale des actionnaires du 21 mai 2015 a modifié les termes et conditions des bons de souscription d'actions détenus par les dirigeants. Cette modification a été suivie du rachat par XPO Logistics France de ces bons au prix induit par l'OPAS, sans impact cash pour la Société.

h) Capitaux propres et variation de la situation nette

La situation nette a évolué comme suit pendant l'exercice :

En K€	31/12/19 avant affectation	Affecta- tion Résultat 2019	Divi- dendes	Emission d'actions	Réduc-tion de capital	Autres mouve- ments	Résultat 2020	31/12/20av ant affectation
Capital	19 672							19 672
Prime d'émission	10 690							10 690
Prime de fusion	3 914							3 914
Prime d'apport	4 394							4 394
Bons de souscription d'action	136							136
Réserve légale	1 985							1 985
Réserves indisponibles	115							115
Réserves facultatives	200 000							200 000
Report à nouveau	136 048	(10 368)						125 680
Réserves PVLT	0							0
Dividendes	0							0
Résultat 2018	(10 368)	10 368						0
Résultat 2019	0						(33 881)	(33 881)
Provisions réglementées	7					0		7
SITUATION NETTE	366 593	0	0	0	0	0	(33 881)	332 711

Il est rappelé que le bénéfice net de 2019 a été affecté par l'Assemblée Générale conformément aux propositions du Directoire.

i) Provisions

En K€	01/01/2020	Dotations	Reprises		31/12/2020
			Provision Utilisée	Provision non utilisée	
Provisions réglementées					
Amortissements dérogatoires	7	0	0	0	7
Provisions pour risques					
Pour pertes de change	1 149	717	0	1 149	717
Pour risque social	200	0	144	0	56
Pour risque fiscal	0	0	0	0	0
Autres provisions pour risques	0	0	0	0	0
TOTAL	1 356	717	144	1 149	780

Les principaux mouvements des provisions sont les suivants :

- Une provision pour risque social de 32K€ a été reprise suite à la résolution de litiges prud'hommaux avec des anciens salariés de la société.
- Une provision pour risque social de 112K€ a été reprise suite à la résolution d'un litige avec l'URSSAF.

j) Dettes

En K€	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018
Autres emprunts obligataires	0	12 000	12 000
Emprunts auprès des établissements de crédits	0	0	0
Banques créditrices	185 956	142 786	117 972
Intérêts courus	0	14	14
TOTAL	185 956	154 800	129 986

• Etat des échéances des dettes à la clôture de l'exercice

En K€	Moins d'un an	De un à cinq ans	Plus de cinq ans
Autres emprunts obligataires	0	0	0
Emprunts auprès des établissements de crédits	0	0	0
Banques créditrices	185 956	0	0
Intérêts courus	0	0	0
TOTAL	185 956	0	0

k) Charges et produits constatées d'avance

Les charges constatées d'avance se montent à 496 K€ contre 293 K€ en 2019 tandis qu'il n'y a pas de produits constatés d'avance sur cet exercice comme en 2019.

Ces comptes ne contiennent que des éléments ordinaires liés à l'exploitation normale de l'entreprise.

l) Charges à payer et produits à recevoir

Produits à recevoir (en K€)	31/12/2020	31/12/2019
Intérêts courus s/OCA et prêts	622	681
Intérêts courus à recevoir	51	36
Clients factures à établir	1 075	4 123
R.R.R. à recevoir	—	726
TOTAL	1 748	5 566

Charges à payer (en K€)	31/12/2020	31/12/2019
Fournisseurs factures à recevoir	9 233	8 377
Intérêts courus à payer	44	30
Intérêts courus sur emprunts	630	803
Personnel et comptes rattachés	1 223	605
Impôts, taxes et versements assimilés	0	0
Sécurité sociale et organismes sociaux	2 193	1 330
Fournisseurs d'immos-FAR	0	0
TOTAL	13 323	11 145

La diminution des produits à recevoir provient principalement du poste factures à établir envers d'autres sociétés du Groupe ou certaines prestations de fin 2019 n'avaient pu être facturées sur le précédent exercice.

m) Chiffre d'affaires net

Le chiffre d'affaires a évolué de la manière suivante :

En K€	31/12/2020	31/12/2019
Production vendue de services France	50 706	39 994
Production vendue de services Etranger	27 816	28 029
TOTAL	78 522	68 023

Le chiffre d'affaires correspond essentiellement à la refacturation auprès des sociétés du Groupe de prestations de services rendues.

n) Charges d'exploitation

En K€	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018
Achats matières premières, autres approvisionnements	67	159	150
Autres achats et charges externes	77 473	67 460	36 776
Charges de personnel	5 276	6 480	8 421
Impôts, taxes et versements assimilés	118	315	622
Dotations aux amortissements	4 441	3 800	631
Dotations (reprise) sur provisions	31	91	122
Autres charges (produits)	204	210	186
TOTAL	87 610	78 515	46 909

o) Charges et produits financiers

En K€	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018
Revenus des titres	0	0	241
Intérêts sur prêts	2 580	2 708	2 721
Intérêts sur emprunts	(9 062)	(10 922)	(12 755)
Intérêts sur comptes courants	131	(38)	1 111
Couverture de taux	0	0	0
Produits et charges financiers divers	2 115	1 473	(3 723)
Différence de change	119	(212)	(68)
Produits et charges sur cessions sur VMP	0	0	0
Dépréciations / provisions	(35 112)	(13 246)	(11 845)
TOTAL	(39 229)	(20 236)	(24 318)

Au 31 Décembre 2020, le montant des charges financières avec les entreprises liées est de 8 643 K€ (10 652 K€ au 31 Décembre 2019) et celui des produits financiers avec les entreprises liées de 4 687K€ (5 015 K€ au 31 Décembre 2019).

p) Impôts société

XPO Logistics Europe et ses principales filiales françaises ont opté pour le régime fiscal des groupes de sociétés (Loi de Finances de 1988).

En K€		Résultat avant impôt	Impôt dû	Résultat net
Courant		(44 419)	0	(44 419)
Exceptionnel	CT	(435)	0	(435)
	LT	—	—	
Intégration fiscale (produits)			(10 973)	10 973
Carry back			0	0
TOTAL		(44 854)	(10 973)	(33 881)

Le résultat d'ensemble au niveau de l'intégration fiscale pour l'exercice 2020 a été calculé en tenant compte du solde des déficits utilisables à l'ouverture de l'exercice, en fonction des règles de limitation d'imputation des déficits reportables applicables à compter de l'exercice 2011.

Le total des déficits restant à reporter s'élève à 170 161 K€ au 31/12/2020.

q) Résultat exceptionnel

En K€	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018
Résultat de cessions d'immobilisations	(448)	0	0
Dotations / reprise de provisions et amortissements	0	19	519
Autres éléments exceptionnels	13	923	187
TOTAL	(435)	942	707

r) Accroissements et allègements futurs d'impôt

Nature	01/01/2020		Variation	31/12/2020	
	Actif	Passif		Actif	Passif
I - Décalages certains ou éventuels					
Provisions réglementées		2	0		2
Charges non déductibles temporairement					
– Organic		9	7		16
– Ecart de conversion passif		386	(333)		55
– Ecart de conversion actif	297		(112)	185	
– Provision pour pertes de change		297	112		185
– Autres provisions pour risques et charges					
TOTAL I	297	696		185	258
II - Eléments à imputer					
Déficits reportables	32 526		11 409	43 936	
TOTAL II	32 526	0	11 409	43 936	0
Taux d'impôt	25,82 %			25,82 %	

s) Effectifs moyens

	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018
Cadres et agents de maîtrise	12	46	56
Employés	0	2	4
TOTAL	12	48	60

t) Rémunération des dirigeants

Au titre de l'exercice 2020, la rémunération versée aux membres du Conseil de Surveillance est de 151 000 €.

La rémunération des membres du Directoire est détaillée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant au chapitre 5 du rapport financier annuel.

u) Tableau des résultats et autres éléments caractéristiques de la société au cours des cinq derniers exercices

En euros	31/12/2016	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2020
CAPITAL EN FIN D'EXERCICE					
Capital social	19 672 482	19 672 482	19 672 482	19 672 482	19 672 482
Nombre d'actions ordinaires	9 836 241	9 836 241	9 836 241	9 836 241	9 836 241
Nombre d'actions à dividende prioritaire sans droit de vote					
Nombre maxi. d'actions à créer :					
Par conversion d'obligation	0	0	0	0	0
Par droit de souscription	110 000	110 000	110 000	30 000	30 000
OPERATIONS ET RESULTAT					
Chiffre d'affaires (H.T.)	17 742 025	23 791 208	31 921 667	68 023 243	78 521 944
Résultat avant impôts, participation, dotations aux amortis. et provisions	14 520 909	29 306 498	(12 178 895)	(7 913 948)	(5 428 173)
Impôts sur les bénéfices	(20 374 420)	(20 635 057)	(21 751 146)	(14 584 184)	(10 972 547)
Participation des salariés	0	0	0	0	0
Résultat net	24 694 475	57 385 772	(1 876 631)	(10 368 134)	(33 881 253)
Résultat distribué	0	7 833 435	5 875 076		
RESULTAT PAR ACTION					
Résultat après impôts, participation, avant dotations aux amortis. et provisions	3,55	5,08	0,97	0,68	0,56
Résultat après impôts, participation, dotations aux amortis. et provisions	2,51	5,83	(0,19)	(1,05)	(3,44)
Dividende attribué	—	0,80	0,60		
PERSONNEL					
Effectif moyen salariés	35	40	60	48	12
Montant masse salariale	4 937 136	6 113 648	5 728 733	4 608 780	3 220 574
Sommes versées aux organismes sociaux	1 278 001	1 831 676	2 692 170	1 871 206	2 055 521

v) Filiales et participations

FILIALES	Capital	Autres capitaux propres	% déte-nu	Valeur brute des titres	Valeur nette des titres	Prêts et avances en C/C	Chiffre d'affaires	Résultat net	Dividendes encaissés
XPO HOLDING TRANSPORT SOLUTIONS EUROPE	124 120	(46 135)	100	173 759	173 759	28 163	12 939	(77 072)	0
XPO SUPPLY CHAIN INTERNATIONAL	329 438	101 172	100	369 281	369 281	(35 264)	10 989	(1 144)	0
XPO GLOBAL FORWARDING INTERNATIONAL	10 583	(21 838)	100	41 183	0	75 764	0	(1 602)	0
XPO GRADUATES EUROPE	50	(193)	100	440	440	149	0	(7)	0
Titres de participation HG				66	0				
Frais d'acquisition				7	7				
TOTAL	464 190	33 006		584 736	543 487	68 812	23 928	(79 825)	0
Valeur totale des titres de participation au bilan				584 824	543 575				
Autres participations				88	88				

Outre les filiales du tableau, XPO Logistics Europe S.A. détient 7 autres participations pour une valeur brute de 88 K€.

w) Evènements postérieurs à la clôture de l'exercice

Il n'y a aucun événement significatif postérieur à la date du bilan.

7.3. Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

A l'attention de l'Assemblée générale de la société XPO Logistics Europe S.A.,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société XPO Logistics Europe S.A. relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2020 tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport à la commission 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 prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes, sur la période du 1er janvier 2020 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.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

La crise mondiale liée à la pandémie de Covid-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, en application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Evaluation des titres de participation

Risques identifiés

Les titres de participation, figurant au bilan au 31 décembre 2020 pour un montant net de M€ 543,6 millions, représentent 70,8% du bilan. Ils sont comptabilisés à leur date d'entrée au coût d'acquisition et font l'objet d'une évaluation régulière afin de savoir s'il y a nécessité de constituer une provision pour dépréciation.

Comme indiqué dans la note 7.2.1. d) « Titres de participation » de l'annexe aux comptes annuels, l'évaluation des titres en portefeuille de la Société est estimée par la direction sur la base de la valeur consolidée à la clôture de l'exercice des entités concernées, de leur niveau de rentabilité et de leurs prévisions d'activité.

L'estimation de la valeur d'utilité de ces titres requiert l'exercice du jugement de la direction dans son choix des éléments à considérer selon les participations concernées, éléments qui peuvent correspondre selon le cas à des éléments historiques ou à des éléments prévisionnels (perspectives de rentabilité et conjoncture économique dans les pays considérés).

La concurrence et l'environnement économique auxquels sont confrontées certaines filiales, ainsi que l'implantation géographique de certaines d'entre elles, peuvent entraîner une baisse de leur activité et une dégradation du résultat opérationnel.

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 l'évaluation des titres de participation 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, sur la base des informations qui nous ont été communiquées, nos travaux ont consisté principalement à vérifier que l'estimation de ces valeurs déterminée par la direction est fondée sur une justification appropriée de la méthode d'évaluation et des éléments chiffrés utilisés et, selon les titres concernés, à :

- obtenir les prévisions de flux de trésorerie et d'exploitation des activités des entités concernées établies par leurs directions opérationnelles et apprécier leur cohérence avec les données prévisionnelles issues des derniers plans stratégiques, établis sous le contrôle de leur direction générale pour chacune de ces activités ;
- vérifier la cohérence des hypothèses retenues avec l'environnement économique aux dates de clôture et d'établissement des comptes ;
- comparer les prévisions retenues pour des périodes précédentes avec les réalisations correspondantes afin d'apprécier la réalisation des objectifs passés ;
- vérifier que la valeur résultant des prévisions de flux de trésorerie a été ajustée du montant de l'endettement de l'entité considérée.

Au-delà de l'appréciation des valeurs d'utilité des titres de participation, nos travaux ont consisté également à :

- apprécier le caractère recouvrable des créances rattachées au regard des analyses effectuées sur les titres de participation ;
- vérifier la comptabilisation d'une provision pour risques dans les cas où la société est engagée à supporter les pertes d'une filiale présentant des capitaux propres négatifs.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du directoire et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D.441-6 du code de commerce.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L.225-37-4, L.22-10-10 et L.22-10-9 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.22-10-9 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.22-10-11 du code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Format de présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Conformément au III de l'article 222-3 du règlement général de l'AMF, la direction de votre société nous a informés de sa décision de reporter l'application du format d'information électronique unique tel que défini par le règlement européen délégué n°2019/815 du 17 décembre 2018 aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2021. En conséquence, le présent rapport ne comporte pas de conclusion sur le respect de ce format dans la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L.451-1-2 du code monétaire et financier.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société XPO Logistics Europe S.A. par l'assemblée générale du 18 novembre 2015 pour le cabinet KPMG S.A. et du 19 mai 2011 pour le cabinet Ernst & Young et Autres.

Au 31 décembre 2020, le cabinet KPMG S.A. était dans la sixième année de sa mission sans interruption et le cabinet Ernst & Young et Autres dans la dixième année.

Antérieurement, le cabinet Ernst & Young Audit, était commissaire aux comptes de la société depuis 2005.

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 à la commission d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Directoire.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une

erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;

- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport à la commission d'audit

Nous remettons à la commission 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 à la commission, 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 à la commission 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 la commission d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Lyon, le 23 avril 2021

Les commissaires aux comptes

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Ernst & Young et Autres

Sara Righenzi de Villers
Associée

Nicolas Perlier
Associé

Sommaire

Responsable du Rapport Financier Annuel	2
Attestation du responsable du Rapport Financier Annuel	2
Chapitre 1 – Présentation de la Société	3
1.1. Organigramme simplifié au 31 décembre 2019 (% en capital).....	4
1.2. Les ressources humaines.....	5
1.3. Rôle des différentes structures juridiques dans l'organisation du groupe.....	5
1.4. Activités de XPO Logistics Europe.....	6
1.4.1. La Business Unit Supply Chain Europe.....	6
1.4.2. La Business Unit Supply Chain US.....	9
1.4.3. La Business Unit Transport Solutions.....	10
1.5. Liste des sociétés consolidées.....	13
Chapitre 2 – Informations d'ordre économique et financier liées à XPO Logistics Europe et ses filiales	14
2.1. Situation de XPO Logistics Europe au 31 décembre 2019.....	15
2.1.1. Compte de résultat consolidé.....	15
2.1.2. Bilan consolidé.....	16
2.1.3. Tableau des flux de trésorerie.....	17
2.1.4. Business Unit Supply Chain Europe.....	17
2.1.5. Business Unit Supply Chain US.....	17
2.1.6. Business Unit Transport Solutions.....	17
2.2. Comptes sociaux de la maison mère, XPO Logistics Europe SA.....	18
2.2.1. Compte de résultat et bilan de XPO Logistics Europe SA.....	18
2.2.2. Tableau des résultats et autres éléments caractéristiques de la société au cours des cinq derniers exercices.....	19
2.2.3. Dépenses non déductibles fiscalement.....	19
2.2.4. Délais de paiement.....	19
2.2.5. Événements significatifs et modifications statutaires survenus en cours d'exercice.....	20
2.2.6. Événements significatifs et modifications statutaires survenus depuis la clôture de l'exercice.....	20
2.2.7. Evolution prévisible de la société et perspectives d'avenir.....	20
2.2.8. Activités et résultats des filiales et sociétés contrôlées.....	21
2.2.9. Prises de participation et de contrôle.....	21
2.2.10. Affectation du résultat.....	21
Chapitre 3 – Informations relatives aux commissaires aux comptes	23
3.1. Mandats en cours.....	23
3.2. Honoraires perçus par les commissaires aux comptes.....	25
Chapitre 4 – Informations sur la détention du capital	26
4.1. Répartition du capital et des droits de vote.....	27
4.1.1. Capital.....	27
4.1.2. Répartition du capital et des droits de vote.....	27
4.1.3. Synthèse des détentions d'actions de la société par les mandataires sociaux au 31 décembre 2019.....	29

4.1.4. Principaux actionnaires disposant de droits de vote différents	29
4.2. Opérations sur titres – programme de rachat	30
Chapitre 5 – Autres informations	31
5.1. Facteurs de risques et systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ...	32
5.1.1. Risques opérationnels	32
5.1.2. Risques juridiques, réglementaires, fiscaux et d'assurance	38
5.1.3. Risques de marché	44
5.1.4. Procédures de contrôle interne et de gestion des risques	46
5.2. Déclaration de performance extra-financière : rapport social, environnemental et sociétal	55
5.2.1. Faire avancer le monde, de manière responsable : l'approche de la responsabilité sociétale d'entreprise de XPO Logistics Europe	55
5.2.2. Talents et Culture	58
5.2.3. Santé et Sécurité	68
5.2.4. Développement durable environnemental	71
5.2.5. Respect des règles dans toutes nos activités	80
5.2.6. Plan de Vigilance	88
5.2.7. Méthode de présentation de rapports – Note méthodologique	88
ANNEXES	91
ANNEXE 1 – Rapport sur le gouvernement d'entreprise	92
Procédure d'évaluation des conventions courantes conclues à des conditions normales	93
Partie I : Gouvernance	94
Partie II : Caractéristiques et modalités essentielles des conventions et engagements entre la société et son actionnaire majoritaire ou ses dirigeants	117
Partie III : Information sur les conventions intervenues entre une société contrôlée par la Société et un dirigeant de la Société	120
Partie IV : Procédure d'évaluation des conventions courantes conclues a des conditions normales	120
Partie V : Description des modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale	121
Partie VI : Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée générale des actionnaires au Directoire dans le domaine des augmentations de capital par application des articles L.225-129-1 et L.225-129-2 du code de commerce	122
Partie VII : Eléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique ..	122
Partie VIII : Rémunération des mandataires sociaux	125
Partie IX : Code de gouvernement d'entreprise	137
Partie X : Observations du Conseil de Surveillance sur le rapport du Directoire et sur les comptes 2019	140
ANNEXE 2: Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées	141
ANNEXE 3: Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion	145

Chapitre 6 – Comptes consolidés	148
6.1. Comptes consolidés au 31 décembre 2019.....	149
6.1.1. Compte de résultat consolidé.....	149
6.1.2. Etat du résultat global.....	150
6.1.3. Bilan consolidé.....	151
6.1.4. Tableau des flux de trésorerie consolidés.....	152
6.1.5. Tableau de variation des capitaux propres consolidés.....	153
6.2. Annexe aux états financiers consolidés 2019.....	154
6.2.1. Renseignements de caractère général concernant l'émetteur.....	154
6.2.2. Evénements de l'exercice.....	154
6.2.3. Principes comptables généraux.....	155
6.2.4. Périmètre de consolidation.....	156
6.2.5. Secteurs opérationnels.....	158
6.2.6. Données opérationnelles.....	161
6.2.7. Charges et avantages au personnel.....	164
6.2.8. Immobilisations incorporelles et corporelles.....	176
6.2.9. Provisions et passifs éventuels.....	183
6.2.10. Financement et instruments financiers.....	187
6.2.11. Entreprises associées et coentreprises.....	196
6.2.12. Impôts sur les résultats.....	197
6.2.13. Capitaux propres et résultat par action.....	200
6.2.14. Liste des sociétés consolidées.....	201
6.3. Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés.....	204
Chapitre 7 – Comptes annuels	211
7.1. Comptes annuels.....	212
7.2. Annexe.....	213
7.2.1. Règles et méthodes comptables.....	213
7.2.2. Faits marquants de l'exercice.....	215
7.2.3. Notes annexes.....	216
7.3. Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels.....	224

XPOLogistics

Let's Move the World Forward.