

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2018

Incluant le Rapport
financier annuel





2018

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

Incluant le Rapport financier annuel



Le présent Document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 23 avril 2019, conformément à l'article 212-13 de son règlement général sous la référence R.19-009.

Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'Autorité des Marchés Financiers.

Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

Un visa a été octroyé au regard du présent Document de référence après que l'AMF a vérifié que le document était complet et compréhensible, et que les informations qu'il contenait étaient cohérentes, conformément à l'article L. 621-8-1-I du Code monétaire et financier. Cela ne signifie pas que l'AMF a vérifié les informations comptables et financières figurant aux présentes.

Des exemplaires du présent document de référence sont disponibles sans frais auprès de la société ALD (Immeuble "Corosa" 1-3 Rue Eugène et Armand Peugeot Corosa 92500 Rueil-Malmaison) ainsi que sur le site Internet de la société ALD (www.aldautomotive.com) et sur celui de l'Autorité des marchés financiers (www.amf-france.org).

PERSONNES RESPONSABLES

1.1 RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 8

1.3 RESPONSABLE DE L'INFORMATION FINANCIÈRE 8

1.2 ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE  8

1.1 RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

M. Michael MASTERSON, Directeur général d'ALD.

1.2 ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE



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

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le Rapport de gestion (dont la table de concordance du Rapport financier annuel, au chapitre 26, indique le contenu) présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation et qu'il décrit les principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes donnés dans le présent Document de référence ainsi qu'à la lecture d'ensemble du Document de référence.

23 avril 2019

M. Michael MASTERSON

Directeur général d'ALD

1.3 RESPONSABLE DE L'INFORMATION FINANCIÈRE

M. Gilles MOMPÉR, Directeur financier d'ALD

Immeuble « Corosa » 1-3 Rue Eugène et Armand Peugeot Corosa 92500 Rueil-Malmaison

CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES

**2.1 COMMISSAIRES AUX COMPTES
TITULAIRES** 10

**2.2 COMMISSAIRES AUX COMPTES
SUPPLÉANTS** 11

2.1 COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES

ERNST & YOUNG et Autres

1-2 Place des Saisons

Paris La Défense 1

92400 Courbevoie

France

Représenté par M. Micha MISSAKIAN.

ERNST & YOUNG et Autres est membre de la Compagnie régionale des commissaires aux comptes de Versailles.

ERNST & YOUNG et Autres a été mandaté par décision de l'Assemblée générale du 7 novembre 2001, mandat reconduit lors de l'Assemblée générale du 29 juin 2016, et venant à expiration à l'issue de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice social clos le 31 décembre 2021.

DELOITTE & ASSOCIÉS

6 place de la Pyramide

92908 Paris La Défense Cedex

France

Représenté par M. Jean-Marc MICKELER.

DELOITTE & ASSOCIÉS est membre de la Compagnie régionale des commissaires aux comptes de Versailles.

DELOITTE & ASSOCIÉS a été mandaté par décision de l'Assemblée générale du 3 juin 2013, mandat venant à expiration à l'issue de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice social clos le 31 décembre 2018.

2.2 COMMISSAIRES AUX COMPTES SUPPLÉANTS

AUDITEX

1-2 Place des Saisons
Paris La Défense 1
92400 Courbevoie
France

Représenté par M. Christian SCHOLER.

AUDITEX est membre de la Compagnie régionale des commissaires aux comptes de Versailles.

AUDITEX a été mandaté par décision de l'Assemblée générale du 3 juin 2013, mandat reconduit lors de l'Assemblée générale du 29 juin 2016, et venant à expiration à l'issue de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice social clos le 31 décembre 2021.

BEAS

195 Avenue Charles de Gaulle
92200 Neuilly-sur-Seine

Représenté par Mme Mireille BERTHELOT.

BEAS a été mandaté par décision de l'Assemblée générale du 3 juin 2013, mandat venant à expiration à l'issue de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice social clos le 31 décembre 2018.

INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES RFA

Les tableaux suivants présentent les indicateurs clés de performance du Groupe (« KPI ») pour les exercices clos aux 31 décembre 2018, 2017 et 2016.

| (en millions d'euros) | 31 décembre 2018 | 31 décembre 2017 | 31 décembre 2016 |
|---|------------------|------------------|------------------|
| Marge des contrats de location | 623,8 | 574,5 | 514,1 |
| Marge des services | 616,7 | 593,0 | 528,6 |
| Résultat de la vente de véhicules | 102,5 | 165,3 | 201,5 |
| RÉSULTAT OPÉRATIONNEL BRUT | 1 343,0 | 1 332,8 | 1 244,2 |
| Total des charges opérationnelles | (617,6) | (598,0) | (553,1) |
| <i>Coefficient d'exploitation excl. Résultat de la vente de véhicules ⁽¹⁾</i> | 49,8 % | 51,2 % | 53,0 % |
| Coût du risque (Provision pour dépréciation de créances) | (37,8) | (22,4) | (23,8) |
| <i>Coût du risque en % de la moyenne des actifs productifs ⁽²⁾ (en pdb)</i> | 21 | 14 | 18 |
| Produits (charges) non récurrents | (0,0) | (0,0) | (2,0) |
| RÉSULTAT D'EXPLOITATION | 687,6 | 712,4 | 665,3 |
| Quote-part dans le résultat des entreprises associées et des entités contrôlées conjointement | 1,5 | 1,2 | 0,7 |
| RÉSULTAT AVANT IMPÔT | 689,1 | 713,6 | 666,1 |
| Impôts sur le résultat | (126,8) | (140,4) | (150,4) |
| Participations ne donnant pas le contrôle | 6,6 | 5,6 | 4,0 |
| RÉSULTAT NET PART DU GROUPE | 555,6 | 567,6 | 511,7 |
| Autres chiffres (en %) | | | |
| <i>Rendement de l'actif productif moyen ⁽³⁾</i> | 3,1 % | 3,6 % | 3,8 % |
| <i>Rendement sur fonds propres moyen ⁽⁴⁾</i> | 15,9 % | 17,9 % | 17,9 % |
| <i>Total des capitaux propres sur l'actif ⁽⁵⁾</i> | 15,8 % | 16,0 % | 16,3 % |

(1) « Coefficient d'exploitation » désigne le Total des Charges Opérationnelles divisé par le résultat opérationnel brut. Le ratio « Coefficient d'exploitation excluant le résultat de la vente de véhicules » est défini comme le Total des Charges Opérationnelles divisé par le résultat opérationnel brut excluant le résultat de la vente de véhicules.

(2) « Coût du risque en % de la moyenne des actifs productifs » désigne, pour toute période, les charges de dépréciation des créances divisées par la moyenne arithmétique de l'actif productif en début et en fin de période.

(3) « Rendement de l'actif productif moyen » désigne, pour toute période, le résultat net de l'exercice divisé par l'actif productif moyen arithmétique en début et en fin de période. L'actif productif est défini dans le tableau ci-dessous.

(4) « Rendement sur fonds propres moyen » désigne, pour toute période, le résultat net de l'exercice divisé par la moyenne arithmétique des capitaux propres totaux avant intérêts minoritaires en début et en fin de période.

(5) « Total des capitaux propres sur l'actif » désigne, pour toute période, le total des capitaux propres avant intérêts minoritaires divisé par le total de l'actif, tel que présenté dans les états financiers consolidés. Cf. 20.1.2 « Bilan consolidé ».

| (en millions d'euros) | 31 décembre 2018 | 31 décembre 2017 | 31 décembre 2016 |
|---|------------------|------------------|------------------|
| Total flotte (en milliers de véhicules) | 1 663 | 1 511 | 1 376 |
| <i>dont activité de location longue durée</i> | 1 299 | 1 179 | 1 046 |
| <i>dont activité de gestion de parc automobile</i> | 365 | 332 | 330 |
| Coût d'acquisition ⁽¹⁾ | 25 063 | 22 394 | 19 540 |
| Montants cumulés des amortissements et dépréciations ⁽¹⁾ | (6 639) | (6 058) | (5 465) |
| FLOTTE DE LOCATION ⁽¹⁾ | 18 424 | 16 336 | 14 075 |
| <i>dont valeur résiduelle</i> | 12 359 | 10 592 | 8 888 |
| Créances au titre des contrats de location-financement | 678 | 594 | 513 |
| ACTIF PRODUCTIF ⁽²⁾ | 19 101 | 16 930 | 14 588 |
| Autres données : | | | |
| • Actif productif moyen ⁽³⁾ | 18 016 | 15 759 | 13 375 |

(1) « Flotte de Location » (valeur comptable de la flotte de location), « Coût d'acquisition » et « Montants cumulés des amortissements et dépréciations » sont présentés dans la note 13 « Flotte de location » des états financiers consolidés d'ALD. Cf. 20.1.

(2) « Actif productif », correspond à la valeur comptable nette de la flotte de location plus les montants à recevoir sur contrats de location-financement.

(3) « Actif productif moyen » désigne, pour toute période, la moyenne arithmétique de l'actif productif en début et en fin de période.

4

FACTEURS DE RISQUE RFA

| | | | | | |
|------------|--|-----------|------------|--|-----------|
| 4.1 | PRINCIPAUX RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ | 16 | 4.4 | RISQUES DE FINANCEMENT | 21 |
| | | | 4.4.1 | Risque de crédit | 21 |
| 4.2 | RISQUES STRATÉGIQUES | 16 | 4.4.2 | Risques de trésorerie | 23 |
| 4.2.1 | Conjoncture économique | 16 | 4.5 | RISQUES OPÉRATIONNELS | 24 |
| 4.2.2 | Stratégie d'expansion à l'international | 17 | 4.5.1 | Structure de l'actionariat du Groupe | 24 |
| 4.2.3 | Marché B2C (clientèle des particuliers) | 17 | 4.5.2 | Risque lié à la dépendance aux partenaires | 24 |
| 4.2.4 | Risques liés aux acquisitions | 18 | 4.5.3 | Risques environnementaux | 26 |
| 4.2.5 | L'industrie automobile | 18 | 4.5.4 | Risques liés aux ressources humaines | 26 |
| 4.2.6 | Compétitivité du marché | 19 | 4.5.5 | Risques informatiques | 27 |
| 4.3 | RISQUE LIÉ À LA VALEUR RÉSIDUELLE ET RISQUE LIÉ À L'ENTRETIEN | 19 | 4.5.6 | Gestion du risque opérationnel | 28 |
| 4.3.1 | Risque lié à la valeur résiduelle | 19 | 4.5.7 | Risques juridiques et de conformité | 28 |
| 4.3.2 | Gestion du risque lié à la valeur résiduelle | 20 | 4.6 | RISQUES D'ASSURANCE | 31 |
| 4.3.3 | Risque inhérent aux services d'entretien et aux pneumatiques | 21 | 4.6.1 | Principaux risques d'assurances | 31 |
| | | | 4.6.2 | ALD Re | 32 |

4.1 PRINCIPAUX RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ

| Catégorie de risque | Définition | Impact potentiel sur l'activité | | |
|---------------------------------------|--|---------------------------------|-------|------|
| | | Faible | Moyen | Fort |
| Risques de Valeur Résiduelle | Le prix de revente des véhicules à l'issue des contrats est estimé lors de l'origination. Le prix de revente constaté peut varier par rapport à cette valeur estimée générant alors un gain ou une perte. | ▼ | | |
| Risques de Crédit | Pertes résultant de l'incapacité d'une contrepartie à faire face à ses engagements financiers. | ▼ | | |
| Risques Opérationnels | Pertes résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnels et systèmes internes, ou à des événements extérieurs Le risque de non-conformité se définit comme un risque de sanction judiciaire, administrative ou disciplinaire, de perte financière, d'atteinte à la réputation, du fait de l'absence de respect des dispositions législatives et réglementaires, des normes et usages professionnels et déontologiques. | ▼ | | |
| Risques structurels | Pertes de marge d'intérêt, en cas de variation sur les taux d'intérêt ou les taux de change. | ▼ | | |
| Risques liés à la liquidité | Le risque de liquidité se définit comme l'incapacité pour le groupe à faire face aux échéances de ses obligations financières. | ▼ | | |
| Risques liés à l'activité d'Assurance | Risques inhérents à l'activité d'assureurs : risque actif-passif, tarification des primes. | ▼ | | |

ALD a formalisé en 2018 de deux documents, les risk appetite statement et risk appetite framework, tous deux validés par le conseil d'administration d'ALD. Le premier document définit les principes qui s'imposent à ALD pour développer son activité ainsi que des indicateurs et seuils associés qui limitent les principaux risques (rentabilité, solvabilité, valeurs résiduelles, crédit, risque structurels et de liquidité). Le risk appetite framework décrit la gouvernance encadrant la gestion de ces risques et des limites du risk appetite statement.

4.2 RISQUES STRATÉGIQUES

4.2.1 Conjoncture économique

- Le Groupe pourrait être affecté par des évolutions défavorables de la conjoncture économique en Europe et dans les autres régions dans lesquelles il exerce ses activités.

Les activités, la situation financière, les résultats et les perspectives du Groupe sont sensibles aux conditions commerciales et à la conjoncture économique dans les marchés où il exerce ses activités. Un ralentissement de la conjoncture économique entraînant des variations de la disponibilité ou du coût du financement, des taux de chômage élevés, des fluctuations des taux de change, un fléchissement dans l'industrie automobile résultant d'une baisse des dépenses des ménages et des entreprises, y compris dans les marchés des voitures neuves et d'occasion, une augmentation du nombre de faillites ou une baisse de la robustesse des économies

nationales et locales dans lesquelles le Groupe est présent, des évolutions des lois fiscales sur les avantages au personnel et d'autres facteurs pesant sur les bilans des entreprises et sur les dépenses de consommation, pourraient entraîner une baisse de la demande de *leasing* automobile, de gestion de flotte et de services de mobilité, et augmenter les incidents de paiement et les pertes de crédit du Groupe.

Par exemple, si un fléchissement des économies dans lesquelles le Groupe exerce ses activités avait un impact négatif sur les prix de marché des véhicules d'occasion, comme ce fut le cas à l'issue de la crise financière de 2008-2009, le Groupe pourrait subir des pertes dues à l'augmentation des dotations aux amortissements provisionnelles et à la revente des véhicules à la fin du contrat.

Toutefois, la diversification élevée du Groupe (43 pays) peut atténuer l'impact des ralentissements économiques sur son activité.

En outre, l'impact des conditions commerciales et de la conjoncture économique sur la situation financière des entreprises et le comportement des clients pourrait entraîner une baisse de la demande de location de véhicules. Bon nombre d'entreprises ciblent la gestion de flotte comme une des catégories de coûts à réduire. Depuis le début de la crise économique mondiale en 2008, beaucoup d'entreprises ont dû

réduire leurs charges opérationnelles et mettre en œuvre des mesures de contrôle des coûts, notamment des frais de déplacement professionnel et assimilés, en particulier en modifiant les politiques relatives aux véhicules. Par ailleurs, la conjoncture économique dans les régions dans lesquelles le Groupe exerce ses activités pourrait entraîner une augmentation des taux de défaut, des incidents de paiement des clients et des dépréciations de créances, notamment en cas de repli ou de fléchissement de l'activité économique.

4.2.2 Stratégie d'expansion à l'international

- **De par sa présence à l'international, le Groupe est exposé à des complexités importantes qui accroissent les risques associés à ses activités.**

La stratégie d'expansion à l'international du Groupe, selon laquelle la Direction est organisée à l'échelle locale, implique différents risques, notamment ceux liés à un marché spécifique, les risques juridiques, réglementaires, de fraude, financiers et liés au personnel. Ces risques comprennent les éventuelles erreurs d'appréciation des conditions de marché, juridiques et réglementaires dans les pays concernés, les évolutions des réglementations nationales, les coûts associés à la mise en place d'une organisation efficace et la nécessité de recruter du personnel de Direction et des salariés compétents. De par sa présence à l'international, le Groupe est exposé à une complexité qui augmente les risques inhérents à ses activités, en particulier dans les nouveaux marchés et les économies émergentes, parmi lesquels :

- les différences éventuelles entre les dispositions légales et réglementaires, notamment en matière de protection du consommateur, de protection des données, d'emploi, de propriété intellectuelle, de droit fiscal et commercial, de

tarifs, de quotas d'exportation, de droits de douane ou autres restrictions des échanges commerciaux ;

- les éventuelles évolutions imprévues des conditions juridiques, politiques, réglementaires ou économiques dans les pays où le Groupe propose des services ou acquiert des produits ou services ;
- les éventuelles sanctions dans le cadre de lois relatives à la lutte contre la corruption ou le blanchiment d'argent ; et
- la nécessité d'ajuster de façon efficace les clients ciblés en fonction des marchés locaux, et d'adapter son offre, sa logistique, ses pratiques de paiement et d'exécution et de services à la clientèle à la lumière des préférences et des pratiques locales.

L'expansion de ses activités dans les économies émergentes constitue un aspect clé de la croissance stratégique du Groupe. Le Groupe pourrait ne pas être en mesure de continuer à développer sa présence dans ces marchés et son développement futur pourrait être limité, entre autres, par la disponibilité et le coût du financement nécessaire à cette expansion. En outre, ces coûts pourraient être plus élevés que prévu.

4.2.3 Marché B2C (clientèle des particuliers)

- **Le Groupe pourrait ne pas être à même de développer ses activités dans le marché B2C.**

Dans le cadre de sa stratégie, le Groupe compte élargir le segment B2C en développant les contrats de location aux particuliers. Le succès du développement des activités du Groupe dans le marché du B2C est confronté à différents obstacles, notamment l'adaptation à la clientèle des particuliers, l'élaboration de réseaux de distribution et de plateformes techniques adéquats pour gérer les commandes des clients, l'adaptation aux réglementations sur la consommation qui devraient de plus en plus s'appliquer au Groupe et l'anticipation des tendances et des habitudes des consommateurs.

Dans le segment du B2C, le Groupe est confronté à une concurrence des prix féroce, en particulier de la part des sociétés de services financiers, des filiales de banques et des sociétés captives de constructeurs automobiles. Les facteurs concurrentiels dans le segment du B2C pourraient empêcher le Groupe de gagner une part de marché suffisante.

Par ailleurs, le segment B2C présente un risque de crédit plus élevé que le reste de l'activité. De même, des réglementations spécifiques protègent les particuliers, ce qui peut générer de la complexité et des risques supplémentaires.

4.2.4 Risques liés aux acquisitions

- **Le Groupe pourrait ne pas parvenir à mener à bien les acquisitions récentes et futures.**

Dans le passé, le Groupe a connu une croissance organique, mais a toujours réalisé des acquisitions opportunistes d'entreprises ou de portefeuilles de contrats qui permettent d'alimenter sa croissance organique. Toutefois, le Groupe pourrait à l'avenir ne pas parvenir à mener à bien l'intégration d'acquisitions ou de portefeuilles de contrats. En particulier, la stratégie du Groupe comporte différents risques et incertitudes, dont :

- des risques éventuels imprévus ou des passifs latents liés à des activités qui pourraient n'être décelés qu'après la réalisation de la fusion ou de l'acquisition ;
- l'intégration de sociétés nouvelles pourrait entraîner des coûts significatifs, ainsi que des retards ou des difficultés financières et opérationnelles ;
- la réalisation des synergies financières et opérationnelles attendues pourrait prendre plus de temps que prévu ou échouer partiellement ou totalement ;

- des difficultés ou des problèmes imprévus découlant de l'évaluation par le Groupe du contrôle interne sur le *reporting* financier des activités acquises pourraient survenir ;
- les bénéfices attendus des acquisitions réalisées ou futures pourraient ne pas se concrétiser dans les délais ou les proportions anticipés, voire pas du tout ;
- les hypothèses du Groupe relatives à l'écart d'acquisition pourraient être erronées, et entraîner des dépréciations futures.

En outre, le Groupe pourrait, dans le cadre de ces transactions, acquérir des passifs insuffisamment couverts par des indemnités contractuelles. Les coûts et les passifs associés à des risques connus pourraient être plus importants que prévu, et le Groupe pourrait devoir assumer des risques éventuels imprévus ou des passifs latents qui ne deviendraient apparents qu'après la réalisation de l'acquisition.

4.2.5 L'industrie automobile

- **Le Groupe pourrait être affecté par des évolutions défavorables dans l'industrie automobile, le secteur du *leasing* de véhicules et de la gestion de flotte et les autres secteurs directement liés à ses activités.**

Les évolutions générales dans l'industrie automobile sont importantes pour le Groupe, car elles ont des effets sur les termes et les conditions des achats, des services et l'utilisation des véhicules personnels.

Le Groupe est tributaire des évolutions des transports personnels, qui dépendent de différents facteurs échappant à son contrôle. Il s'agit par exemple de l'évolution des cours pétroliers et des prix des énergies renouvelables et des matières premières, des infrastructures, du développement des infrastructures des transports publics, de l'amélioration du trafic, de l'adoption accrue du covoiturage et autres services de mobilité, des politiques urbaines affectant l'utilisation des véhicules personnels, de l'évolution des politiques relatives aux véhicules diesel en Europe ou dans d'autres marchés du Groupe, de l'imposition de taxes carbone et autres mesures réglementaires en réponse au changement climatique, à la pollution ou à d'autres impacts négatifs des transports collectifs.

Une évolution négative de ces facteurs pourrait affecter l'utilisation de véhicules, et donc l'activité du Groupe.

En outre, le Groupe dépend fortement de sa capacité à acheter des modèles appréciés de véhicules à des conditions compétitives. Les facteurs précités influent à la fois sur les prix d'achat des véhicules et sur les bénéfices potentiels pouvant être générés lorsque les véhicules sont vendus à la fin du contrat de location. De surcroît, la différence entre le prix payé par le Groupe pour acheter un véhicule et sa valeur résiduelle estimée a un impact sur le prix facturé pour les contrats de location.

Par ailleurs, les prix des produits à base de pétrole, tels que l'essence, le diesel et les pneus, ont augmenté récemment. Si les cours pétroliers devaient retrouver leurs niveaux de 2013, les habitudes de déplacement automobiles pourraient être affectées à bien des égards. Par exemple, des restrictions d'approvisionnement en carburant ou des hausses sensibles des prix des carburants pourraient considérablement dissuader les clients d'utiliser des véhicules, ce qui pourrait avoir un impact défavorable sur la demande de location de véhicules et sur le kilométrage des véhicules loués, ainsi que sur la demande de véhicules d'occasion, et donc sur l'activité et le résultat opérationnel du Groupe.

4.2.6 Compétitivité du marché

- **Le Groupe pourrait ne pas réussir à être compétitif ou la concurrence pourrait s'intensifier dans ses segments d'activité.**

Le Groupe exerce ses activités dans un secteur extrêmement compétitif marqué par la consolidation de plusieurs de ses marchés stratégiques, notamment les marchés plus matures d'Europe.

Les principaux concurrents du Groupe sont, à l'échelle mondiale, des opérateurs internationaux indépendants, des filiales de banques, et des sociétés captives de constructeurs automobiles. En outre, dans certains marchés, le Groupe peut se trouver en concurrence avec des acteurs locaux.

Le Groupe estime que le prix, associé à la qualité des services et à la solidité de ses relations avec ses clients constituent un facteur clé de compétitivité dans les marchés importants du *leasing* et de la gestion de véhicules pour les entreprises. Les concurrents du Groupe, dont certains font partie de constructeurs automobiles ou de banques ayant accès à des financements importants à faible coût, pourraient chercher à exercer une concurrence des prix offensive. De surcroît, le Groupe pourrait à la demande des clients, devoir aligner ses prix sur ceux de ses concurrents pour conserver ou accroître sa part

de marché, ce qui pourrait grever les marges. Si les prix du Groupe s'écartent trop de ceux de ses concurrents, il pourrait perdre des clients et/ou des volumes d'activité.

Par ailleurs, le positionnement du Groupe dépend de sa capacité à répondre aux attentes des clients, c'est-à-dire améliorer constamment sa gamme de produits et services existants et développer des produits, des services, des systèmes et des logiciels nouveaux qui répondent aux besoins en évolution de ses clients. Le Groupe doit améliorer et commercialiser avec succès sa gamme de produits existants pour être compétitif à l'avenir, ce qu'il pourrait ne pas parvenir à faire. Dans un contexte d'évolution des conditions de marché et des demandes des clients, le Groupe doit constamment élaborer de nouvelles idées de produits et de services, dont l'introduction et la pénétration dans ses principaux marchés européens peuvent entraîner des investissements technologiques et humains coûteux pour soutenir le développement et la commercialisation des produits. Par exemple, les efforts du Groupe pour adapter son modèle aux nouvelles habitudes de mobilité pourraient ne pas être couronnés de succès si ces habitudes n'évoluent pas comme prévu.

4

4.3 RISQUE LIÉ À LA VALEUR RÉSIDUELLE ET RISQUE LIÉ À L'ENTRETIEN

4.3.1 Risque lié à la valeur résiduelle

- **Le Groupe pourrait ne pas être à même de céder ses véhicules d'occasion aux prix souhaités et serait à ce titre confronté au risque lié à la valeur résiduelle de ses véhicules.**

Le Groupe conserve généralement le risque lié à la valeur résiduelle des véhicules qu'il loue et vend ceux qui sont restitués par les clients à la fin du contrat de location (au 31 décembre 2018, 96,1 % du portefeuille de contrats de location étaient des contrats de location simple), et dégage des profits ou des pertes sur la vente de ces véhicules. Le résultat opérationnel brut découlant de la vente de véhicules totalisait respectivement 102,5 millions d'euros, 165,3 millions d'euros et 201,5 millions d'euros pour les exercices clos les 31 décembre 2018, 2017 et 2016.

Le Groupe est exposé à des pertes potentielles durant une période de *reporting* donnée résultant de (i) la revente de véhicules dont les contrats de location ont pris fin durant la période de *reporting*, lorsque le prix du véhicule d'occasion est inférieur à sa valeur nette comptable (définie comme les coûts d'acquisition diminués de la charge d'amortissement appliquée sur la durée du contrat de façon à ramener la valeur du véhicule à sa valeur résiduelle telle qu'elle a été estimée au début du contrat de location), et (ii) une dotation aux amortissements

supplémentaire comptabilisée pendant la durée du contrat si les valeurs résiduelles attendues des véhicules diminuent en deçà de la valeur résiduelle contractuelle. Le Groupe revoit, généralement deux fois par an, les valeurs résiduelles comptabilisées pour chaque véhicule. Lorsque le Groupe estime être exposé à une perte potentielle durant un exercice dans une filiale donnée, il augmente la dotation aux amortissements de façon prospective sur la durée résiduelle du contrat afin de compenser toute insuffisance.

La capacité à commercialiser des véhicules d'occasion, le niveau des produits de cession qui en découlent, et le risque que ces produits soient inférieurs aux valeurs résiduelles des véhicules estimées au début de contrat de location dépendent principalement de facteurs externes. Ces facteurs sont notamment les évolutions de la conjoncture économique, la confiance des consommateurs, les politiques publiques, la réglementation environnementale, la réglementation fiscale relative aux véhicules, les préférences des consommateurs, le prix des véhicules neufs, les ventes de véhicules neufs, l'image de marque ou les programmes commerciaux de véhicules neufs, la qualité réelle ou perçue, la sécurité ou la fiabilité des véhicules, le mix de l'offre de véhicules neufs et d'occasion, la fermeture de sites par les constructeurs automobiles, la valeur actuelle des véhicules d'occasion, les taux de change, ainsi que

les rappels de véhicules et les enquêtes réglementaires, qui portent depuis 2015 sur les constructeurs de véhicules diesel.

En particulier, les constructeurs automobiles sont incités à réduire l'empreinte carbone de leur offre produit notamment en offrant une variété de solutions pour électrifier leur gamme (véhicules électriques à batterie, hybrides rechargeables et mild hybrides). Cette évolution technologique peut créer de l'incertitude quant à la valeur future des voitures actuellement produites. Certaines technologies pourraient devenir moins attrayantes si les performances des voitures ou la réglementation évoluent.

Dans plusieurs pays européens, l'abandon progressif des moteurs diesel fait l'objet d'un débat en raison des inquiétudes entourant la pollution. En conséquence, les prix des véhicules diesel d'occasion ont baissé par rapport à ceux équipés d'autres types de moteurs (essence, hybride, électrique), car l'interdiction de circulation dans les villes où la pollution est élevée est un risque perçu. Compte tenu de ce qui précède, ALD a pris une série de mesures visant à accélérer la transition d'une flotte essentiellement constituée de véhicules diesel à une flotte plus équilibrée. En conséquence, la part du diesel dans les livraisons de véhicules pour particuliers au dernier trimestre 2018 s'élevait à 60 % en Europe de l'Ouest, une baisse significative par rapport au 4^e trimestre 2017, où elle représentait 68 %.

Toutes régions confondues, cette part a connu un recul similaire de 64 % au 4^e trimestre 2017 à 53 % au 4^e trimestre 2018.

Rien ne garantit que les prix des véhicules d'occasion ne baisseront pas durant les périodes futures, ni que les ajustements apportés par le Groupe à sa dotation aux amortissements sur la durée du contrat de location reflètent l'intégralité de la baisse de la valeur résiduelle des véhicules loués sur la base des produits de la vente de ces véhicules. En conséquence, si les ajustements de la dotation aux amortissements apportés par le Groupe sont inférieurs à la baisse réelle de la valeur résiduelle des véhicules, le prix de revente des véhicules sera inférieur à leur valeur comptable nette, générant ainsi une perte sur la revente. Le total de la valeur résiduelle du portefeuille de contrats de location s'élevait à 12 359 millions d'euros au 31 décembre 2018 et à 10 592 millions d'euros au 31 décembre 2017.

La valeur résiduelle des véhicules du Groupe est fixée localement, l'expertise du marché des véhicules d'occasion étant locale, puis est revue et approuvée de façon centralisée généralement deux fois par an. En conséquence, toute évolution négative des prix de marché pratiqués dans l'un des 43 pays dans lesquels le Groupe possède une flotte peut avoir un impact défavorable sur les prix auxquels il peut vendre ses véhicules d'occasion, et sur la rentabilité de ces ventes dans le marché concerné.

4.3.2 Gestion du risque lié à la valeur résiduelle

- **La gestion du risque lié à la valeur résiduelle est régie par des politiques centrales qui définissent la procédure de fixation de la valeur résiduelle et le processus de revue réalisé dans le cadre de la réévaluation de la flotte de véhicules.**

La procédure de détermination de la valeur résiduelle définit les processus, les rôles et les responsabilités en jeu dans la détermination de la valeur résiduelle qui sera utilisée pour estimer les prix dans les contrats futurs. La détermination de la valeur résiduelle est effectuée par les filiales locales sous la supervision de la Direction locale, car les conditions et les prix des véhicules varient dans chaque filiale entre les différents marchés. Il appartient à la Direction des opérations ou à la Direction financière du pays de veiller à ce qu'il existe une politique écrite et documentée de la détermination des valeurs résiduelles, à ce que le processus comprenne une piste d'audit et à ce que la méthode intègre les facteurs de marché et l'inflation.

Un Comité technique chargé de revoir les valeurs résiduelles est réuni par le Groupe au moins deux fois par an pour chaque filiale. Dans le cadre de ces revues, les valeurs résiduelles sont validées par le département technique de fixation des prix d'ALD avant d'être actualisées dans le système de cotation. Les résultats du processus de détermination des valeurs résiduelles sont revus, approuvés par la Direction des opérations ou la Direction financière du pays et contrôlés à l'échelle centrale par une équipe dédiée du Groupe sous la supervision de la Direction technique de fixation des prix d'ALD. En cas d'irrégularités, celle-ci informe la Direction des risques et la Direction financière du groupe ALD.

Les calculs des valeurs résiduelles sont basés sur l'identification de segments spécifiques de véhicules en fonction de la taille et du type de véhicule, sur des modèles statistiques, sur des guides des prix locaux, sur l'expérience du Groupe en matière de vente de véhicules d'occasion pour chaque segment de véhicules et sur des facteurs propres à chaque pays (tels que l'inflation, les ajustements de marché, la durée de vie, etc.).

Le processus de réévaluation de la flotte définit les responsabilités, les méthodes et les contrôles nécessaires pour évaluer le risque lié à la valeur résiduelle de la flotte du Groupe. Ce processus est concomitant avec celui de la revue des valeurs résiduelles. Les valeurs résiduelles de la flotte en service sont réévaluées deux fois par an dans les filiales possédant plus de 5 000 véhicules et une fois par an en deçà. Cette réévaluation permet de déterminer si les valeurs résiduelles retenues pour la flotte en service varient par rapport aux valeurs actuelles anticipées du marché en fonction de l'exercice de réévaluation le plus récent. La Direction générale du pays est chargée de gérer le processus de réévaluation conformément à la méthodologie approuvée par ALD et aux politiques définies en central. À l'échelle du Groupe, le Département technique de fixation des prix d'ALD est chargé de vérifier que la réévaluation est réalisée conformément aux exigences. L'analyste chargé des prix supervise la planification en aidant les filiales et en présentant les résultats du processus de réévaluation au département de fixation des prix, à la Direction des risques et à la Direction financière. En cas de perte globale pour un portefeuille durant une année donnée, une provision pour dépréciation supplémentaire doit être comptabilisée conformément aux politiques comptables d'ALD.

Pour ce processus de réévaluation, le total des écarts entre les valeurs résiduelles établies et les valeurs de marché anticipées produites par l'exercice de réévaluation est calculé. Conformément à IAS 8, aucun profit n'est comptabilisé lorsqu'il existe un gain anticipé sur la valeur résiduelle comparativement à la valeur de réalisation actuelle anticipée. En cas de perte

globale anticipée sur les valeurs résiduelles de l'ensemble de la flotte de véhicules d'une filiale, les pertes futures potentielles sur les ventes de véhicules sont comptabilisées de façon linéaire à compter de la date de la réévaluation sur la durée moyenne restant à courir.

4.3.3 Risque inhérent aux services d'entretien et aux pneumatiques

- **La structure de prix et les hypothèses du Groupe relatives aux coûts futurs des services d'entretien et de réparation des véhicules, ainsi que des pneumatiques sur la durée d'un contrat de location peuvent s'avérer inexacts et entraîner une baisse des marges ou des pertes.**

Le risque lié à l'entretien désigne le risque que les coûts réels d'entretien sur la durée du contrat soient supérieurs aux coûts prévus et établis au début du contrat. La détermination des coûts d'entretien est réalisée à l'échelle locale en fonction des statistiques historiques locales. Une revue globale des marges sur l'entretien est réalisée périodiquement pour chaque pays afin d'effectuer une vérification *ex-post* des hypothèses sur les coûts et les fréquences, et d'apporter les ajustements nécessaires si les coûts de l'entretien et des pneumatiques sont plus élevés à la fin du contrat qu'au début.

La quasi-totalité des services de location et d'entretien du Groupe sont couverts par des dispositions contractuelles conclues avec ses clients. La structure de prix de ces contrats repose sur certaines hypothèses sur l'étendue et le coût des

services, les frais d'entretien sur la durée du contrat, les valeurs résiduelles, la productivité et la combinaison des coûts fixes et variables, qui proviennent principalement de données et de tendances historiques. Parallèlement, le prix des fournitures nécessaires à l'entretien des véhicules peut fluctuer. En outre, les coûts d'entretien réels encourus sur la durée du contrat de location peuvent être supérieurs aux coûts prévus au début du contrat de location. En particulier, ce risque de coût supérieur aux prévisions peut survenir lorsque les prix ou les coûts de la main-d'œuvre augmentent dans le réseau d'ateliers et de centres de montage de pneumatiques du Groupe. En outre, le Groupe pourrait encourir des coûts supplémentaires dans certaines circonstances (dépassements kilométriques, etc.). La plupart de ses contrats de location étant à prix fixe, le Groupe pourrait ne pas être en mesure de répercuter les augmentations de prix sur ses clients existants, ce qui pourrait entraîner une baisse des marges ou des pertes sur les contrats de location concernés. Le Groupe pourrait ne pas être à même de recouvrer les coûts non budgétés.

4.4 RISQUES DE FINANCEMENT

4.4.1 Risque de crédit

- **Le Groupe est exposé au risque de défaut de ses clients dans le cadre des contrats de location et/ou de gestion de flotte ou de détérioration de leur solvabilité.**

Le risque de crédit, c'est-à-dire le risque de perte résultant de l'incapacité des clients ou des contreparties contractuelles du Groupe à s'acquitter de leurs engagements financiers prévus par un contrat avec le Groupe, peut avoir un impact significatif sur l'activité, la situation financière, les flux de trésorerie, les résultats et les perspectives du Groupe. Ce risque comprend un risque de défaut de paiement des loyers et des créances envers le Groupe.

Le risque de crédit du Groupe dépend fortement de la concentration de sa clientèle, de la segmentation géographique et sectorielle de son exposition au risque de crédit, de la nature de son exposition au risque de crédit et de la qualité de son portefeuille de véhicules loués, ainsi que de facteurs économiques pouvant influencer sur la capacité des clients à effectuer les paiements prévus, y compris les défaillances d'entreprises, le niveau d'endettement des entreprises, le

service de la dette et la santé économique de ses clients. Par exemple, du fait des effets négatifs de certains de ces facteurs durant la crise économique mondiale en 2008-2009, le Groupe a pendant une courte période enregistré des taux de défaut légèrement plus élevés avec les entreprises et les PME. Depuis 2011, le coût du risque ⁽¹⁾ est resté inférieur à 25 points de base et s'établissait à 21 points de base en 2018. Les défauts des clients se traduisent généralement par une augmentation des taux de dépréciation des créances.

Au 31 décembre 2018, les créances du Groupe auprès de clients et d'institutions financières s'élevaient à 1 584,2 millions d'euros, dont 138,2 millions d'euros de créances clients étaient échues depuis plus de 90 jours. À cette même date, le Groupe avait constitué des provisions pour dépréciation de créances clients de 118,2 millions d'euros (pour de plus amples informations, voir Chapitre 20.1.5, note 20).

Bien que le Groupe puisse généralement récupérer et revendre les véhicules loués à la suite du défaut de paiement d'un client, la valeur de revente des véhicules récupérés peut ne pas suffire

(1) Le coût du risque en points de base correspond au pourcentage des Actifs productifs moyens (tels que définis au Chapitre 3).

pour couvrir sa perte découlant d'un défaut. Le Groupe pourrait également ne pas être à même de revendre le véhicule.

Bien que le Groupe constitue dans ses états financiers consolidés audités une provision pour dépréciation au titre de ses débiteurs existants sur la base de l'expérience passée et de la conjoncture économique générale, rien ne garantit que ces provisions pour dépréciation suffiront pour couvrir les pertes réelles résultant des défauts des clients, notamment si le taux de défaut augmente de façon significative.

Pour les entreprises, le Groupe évalue et suit la probabilité de défaut de chaque contrepartie individuelle à l'aide de modèles de notation qui combinent des méthodes statistiques et analytiques avec un jugement interne, lesquels sont, dans la mesure du possible, comparés à des données externes. Bien que ses politiques locales d'acceptation de crédit, qui sont revues régulièrement, tiennent compte des conditions de marché, une augmentation du risque de crédit, en particulier dans certains pays ou pour certains segments de clientèle, pourrait augmenter les provisions pour perte de crédit du Groupe. Le Groupe a également mis en place des procédures pour gérer son exposition au risque de crédit, notamment en contactant les clients défaillants, en organisant la reprise de véhicules en cas de défaut de paiement et en vendant les véhicules récupérés. Toutefois, dans un contexte de développement du segment B2C, rien ne garantit que ses procédures d'octroi de crédit, de suivi du risque de crédit, de gestion des paiements, de tenue des dossiers des comptes clients ou de récupération sont ou seront suffisantes pour faire face au risque de crédit inhérent à son activité ou au risque de crédit inhérent à son segment B2C au fur et à mesure de l'évolution du modèle d'activité du Groupe, car les modèles appliqués aux entreprises peuvent ne pas être adéquats pour prévoir et gérer le risque de crédit à la consommation. Au 31 décembre 2018, 62 % des clients du Groupe étaient notés BBB- ou plus.

• Gestion du risque de crédit

Les entités d'ALD doivent respecter des procédures centrales de gestion des risques, qui définissent la façon dont les décisions de prêts sont prises, ainsi que les rôles et les responsabilités des acteurs impliqués dans le processus d'octroi de prêts. Le Département des risques de Société Générale est étroitement associé au suivi des risques du Groupe et au processus d'actualisation des procédures du Groupe et tient des réunions mensuelles et des réunions du Comité des risques chaque trimestre.

Le processus de prise de décision du Groupe est régi par la structure d'autorisation de crédit de Société Générale : l'application du mécanisme d'autorisation de crédit (les « Autorisations de crédit ») nécessite de pleinement respecter les principes de Société Générale en matière de politique de gestion des risques. Les Autorisations de crédit varient selon qu'il s'agit d'un client exclusif ou partagé. Contrairement aux « Clients partagés », les « Clients exclusifs » ne sont pas clients d'une autre entité Société Générale. Ces « Autorisations générales de crédit » correspondent au seuil en deçà duquel une filiale peut

autoriser une exposition pour un client ou un groupe sans solliciter l'avis du Département des risques de Société Générale. Au-dessus de ces seuils, le Département des risques de Société Générale doit confirmer la transaction. Les clients partagés sont gérés par une unité appelée *Primary Client Responsibility Unit* (« PCRU »), au niveau de Société Générale, et qui est chargée de définir la stratégie commerciale et de risque, et de revoir l'exposition consolidée de son portefeuille de clients. Pour ces clients, le Groupe bénéficie d'une Autorisation exceptionnelle de crédit (telle que définie ci-après) par entité. Cette « Autorisation exceptionnelle de crédit » représente le montant maximum par transaction en deçà duquel une entité du Groupe peut autoriser des transactions pour ses entreprises clientes partagées. Chaque recours à une Autorisation exceptionnelle de crédit doit être notifié au PCRU au plus tard dans les 48 heures par l'entité du Groupe afin de pouvoir être réutilisée pour de nouvelles transactions. Si le PCRU refuse la transaction, l'Autorisation exceptionnelle de crédit est automatiquement annulée. L'Autorisation exceptionnelle de crédit accordée au Groupe est annulée pour certains clients de Société Générale pour des raisons commerciales ou liées au risque. Pour ces clients, toutes les filiales du Groupe doivent envoyer leur demande de crédit au PCRU quel que soit le montant du crédit.

Le Département des risques du Groupe coordonne les réunions périodiques du Comité des risques destinées à examiner tous les risques potentiels et à veiller à la bonne application des procédures de gestion du risque de crédit. Tous les indicateurs de risque standards (arriérés, défaut, coût du risque, etc.) sont également communiqués et contrôlés de façon centralisée. Chaque entité du Groupe revoit également ces indicateurs lors de comités des risques locaux.

Le recouvrement des créances reste sous la responsabilité directe des filiales du Groupe, qui possèdent des équipes chargées de recouvrer les factures impayées conformément aux réglementations locales et aux pratiques du marché. Les processus locaux doivent cependant respecter les politiques et les lignes directrices distribuées à l'ensemble du réseau. En particulier, les politiques centrales clés imposent que toutes les entités de Société Générale notent leurs contreparties institutionnelles en fonction de modèles de notation interne.

La Direction générale du Groupe gère directement avec la filiale concernée les irrégularités importantes signalées et des plans d'action spécifiques sont mis en œuvre sous la supervision, si besoin est, de la Direction du pays. Les filiales les plus sensibles font l'objet d'un suivi rigoureux. (*source rapport de gestion*)

Le coût du risque a toujours été très faible du fait du solide portefeuille de clients, des produits proposés par ALD, du contrôle rigoureux du processus d'évaluation et de la diversification du portefeuille de clients. Le développement des partenariats du Groupe le conduit à accueillir des clients présentant des profils plus risqués (PME, très petites entreprises et particuliers), ce qui nécessite d'adopter une nouvelle approche du risque avec des équipes dédiées, de nouveaux outils d'évaluation et de relever les garanties demandées.

4.4.2 Risques de trésorerie

• Risques de liquidité

Le groupe ALD est exposé au risque de liquidité, qui est le risque d'être dans l'incapacité de s'acquitter de ses engagements financiers lorsqu'ils deviennent exigibles et à un prix raisonnable. Une position de liquidité structurelle découle des échéances de toutes les positions en cours inscrites au bilan ou hors bilan selon leur profil de liquidité (voir Chapitre 20, note 3.1.2 « Risques de liquidité »).

L'exposition d'ALD au risque de liquidité est limitée, car le Groupe a pour politique de financer l'actif sous-jacent avec un instrument ayant une échéance similaire à celle du contrat de location correspondant. L'écart de liquidité résiduel est évalué chaque mois sous la supervision du Département trésorerie du groupe ALD, en vérifiant si la valeur de liquidation de l'actif loué correspond au passif résiduel. La position de liquidité ainsi évaluée est alors revue et consolidée à l'échelle du Groupe. Tout écart par rapport au seuil de sensibilité est corrigé sous la supervision de la Trésorerie centrale du Groupe.

Jusqu'au 31 décembre 2012, le groupe ALD était principalement financé par Société Générale. En 2013, le Groupe a commencé à lever des fonds en externe à travers les programmes de titrisation adossée à des actifs et le programme d'obligations à moyen terme libellées en euros décrits ci-après. Au 31 décembre 2018, le financement auprès de Société Générale représentait 68 % du total du financement du Groupe.

Les emprunts sont principalement fournis par Société Générale Bank and Trust (SGBT) basée au Luxembourg. SGBT finance la Trésorerie centrale du groupe ALD, qui octroie à son tour des prêts libellés dans différentes devises à 20 filiales d'ALD, ainsi qu'aux sociétés *holding*. Le montant total des prêts octroyés par SGBT s'établissait à 8 227 millions d'euros au 31 décembre 2018 ; ces prêts avaient une échéance moyenne de 1,9 an.

Le reste du financement de Société Générale est octroyé soit par les succursales locales de la banque, soit par la Trésorerie centrale de Société Générale à Paris, et représentait 3 170 millions d'euros au 31 décembre 2018.

Au 31 décembre 2018, 32 % du financement provenait d'autres banques locales ou de tiers, pour un montant de 5 434 millions d'euros. En 2018, dans le cadre de sa stratégie de diversification de financement et de son programme d'obligations à moyen terme libellées en euros de six milliards d'euros, le Groupe a fait appel au marché obligataire en février, juin, juillet et octobre, et a émis deux obligations de premier rang à 3 ans pour un montant de 1 300 millions d'euros, une obligation à impact positif (*Positive Impact Bond*) de 500 millions d'euros à 4 ans et, par voie de placement privé, une obligation à 2 ans pour un montant de 400 millions d'euros.

S&P a revu sa note à la hausse de BBB à BBB+ avec perspective stable le 24 octobre 2018 et Fitch a émis son premier *rating* sur ALD à A- le 20 septembre 2018. Ces deux notations sont assorties d'une perspective stable.

• Risque de change

Étant présent dans des pays en dehors de la zone euro, le groupe ALD est exposé à un risque de change découlant des entrées et des sorties de trésorerie liées aux activités quotidiennes, et de ses participations dans des filiales en dehors de la zone euro.

Le risque de change lié aux activités actuelles est très limité en l'absence d'activités de *leasing* transfrontalières. Le groupe ALD a pour politique de financer l'actif sous-jacent dans la même devise que celle du contrat correspondant.

Le risque de change résiduel est géré pour minimiser l'impact sur le Groupe des fluctuations des devises qu'il utilise.

Pour ce faire, ALD quantifie son exposition au risque de change structurel pour chaque filiale en analysant tous les actifs et passifs découlant des transactions commerciales et pour compte propre. La sensibilité au risque est évaluée en quantifiant l'impact d'une variation de 10 % du taux de change (monnaie forte face à une monnaie locale) et un seuil est défini pour chaque filiale. Le Département trésorerie du groupe ALD est chargé de contrôler les positions de change structurelles, et gère l'impact sur la rentabilité des fluctuations des taux de change.

Les risques de change liés aux participations libellées en devises ne sont pas couverts à l'échelle du Groupe, l'exposition au risque étant considérée comme négligeable.

• Risque de taux d'intérêt

Afin d'éviter tout décalage entre les actifs et les passifs, ALD a pour politique de financer ses actifs avec des emprunts à taux fixe, les contrats de location étant principalement à taux fixe. Le risque de taux d'intérêt structurel provient de l'écart résiduel (excédent ou déficit) de la position à taux fixe prévue de chaque entité. À cette fin, toute exposition résiduelle au risque de taux d'intérêt doit respecter les limites de sensibilité fixées pour chaque entité. La sensibilité se définit comme la variation de la valeur actuelle nette des positions résiduelles à taux fixe futures (excédent ou déficit) pour une augmentation parallèle de 0,1 % de la courbe des taux.

La Trésorerie centrale du Groupe contrôle l'exposition au risque de taux d'intérêt et conseille aux filiales la mise en place d'activités de couverture adéquates. Chaque entité produit un *reporting* mensuel évaluant l'exposition au risque de taux d'intérêt, qui est revu et consolidé par le Département trésorerie du Groupe.

Grâce à ce suivi rigoureux de l'exposition au risque de taux d'intérêt par les filiales et à la supervision centralisée du contrôle des actifs et passifs, la sensibilité aux taux d'intérêt du groupe ALD a toujours été limitée.

4.5 RISQUES OPÉRATIONNELS

4.5.1 Structure de l'actionariat du Groupe

- **Société Générale peut continuer d'exercer une influence notable sur le Groupe, et les intérêts de Société Générale peuvent s'opposer à ceux des autres actionnaires de la Société.**

Société Générale est l'actionnaire majoritaire du Groupe. Les intérêts de Société Générale (et de ses sociétés affiliées) pourraient s'opposer à ceux des autres actionnaires. De par la taille de sa participation, Société Générale peut, lors des Assemblées générales, faire adopter des résolutions, quels que soient les votes des autres actionnaires.

Selon le droit des sociétés français, les résolutions portant sur certains points soumis à l'Assemblée générale des actionnaires, y compris celles élisant les membres du Conseil d'administration, l'approbation des comptes annuels, l'affectation du résultat et, à ce titre, la politique de dividende de la Société, doivent être approuvées par au moins la moitié du capital social présent ou représenté. Le droit des sociétés français requiert l'approbation d'au moins deux tiers du capital social présent ou représenté pour que soient adoptées les résolutions soumises à l'Assemblée générale extraordinaire lorsqu'elles portent sur certains points tels que la modification du capital social, de l'objet de la Société, des fusions, des scissions, ou des conversions à une autre forme d'entité juridique. En conséquence, Société Générale pourrait, grâce à ses seuls votes, faire adopter des résolutions nécessitant une majorité qualifiée des votes ou du capital social représenté. Société Générale pourrait également bloquer des résolutions lors de l'Assemblée générale, notamment celles nécessitant une majorité qualifiée des votes ou du capital social représenté.

La simple possibilité que Société Générale exerce son influence et notamment son droit de vote lors des Assemblées générales ou exerce son influence d'une autre manière s'opposant aux intérêts de ses autres actionnaires peut avoir un impact

défavorable significatif sur le cours de l'action de la Société, et rendre ainsi plus difficile la mobilisation de fonds par le Groupe ou contraindre à lever des fonds dans des conditions défavorables. Même si Société Générale ne participe pas à une augmentation de capital future, le Groupe pourrait avoir plus de difficultés à mobiliser des fonds supplémentaires.

Le Groupe s'appuie sur Société Générale pour de nombreux aspects de son activité et de son organisation et a toujours partagé certains services.

Avant son introduction à la Bourse d'Euronext Paris en 2017, la Société était une filiale entièrement détenue par Société Générale et historiquement, le Groupe s'appuie sur Société Générale pour de nombreux aspects de son activité, notamment le financement. À l'issue de l'introduction en Bourse de la Société en 2017, Société Générale reste son actionnaire majoritaire.

Le Groupe a conclu différents accords avec Société Générale en vertu desquels Société Générale ou certaines de ses filiales fournissent des services au Groupe (voir Chapitre 20, note 33 « Parties liées »). Depuis son introduction à la Bourse d'Euronext Paris, le Groupe continue de faire appel à Société Générale, qui lui fournit des services nécessaires à son activité, et s'est engagé à continuer de le faire. Dans ce contexte, le Groupe prévoit de continuer à bénéficier de services de financement, des infrastructures informatiques, des services de conformité, de gestion du risque de crédit, des services juridiques et liés à la propriété intellectuelle et d'autres services actuellement fournis par Société Générale. Toutefois, lorsque les accords avec Société Générale expireront ou s'ils sont résiliés en respectant les préavis prévus (généralement de un à trois mois), le Groupe pourrait ne pas être à même de remplacer tous ces services ou de les obtenir dans des conditions et à des prix appropriés, notamment le financement.

4.5.2 Risque lié à la dépendance aux partenaires

- **Les activités du Groupe s'appuient sur des relations contractuelles avec des clients et des partenaires clés, dont des constructeurs automobiles et des banques.**

Le Groupe compte un portefeuille diversifié de clients comprenant plusieurs entreprises importantes. Au 31 décembre 2018, les cinq premiers et les vingt premiers clients les plus significatifs (en termes de flotte de véhicules) représentaient respectivement 4,1 % et 10,3 % de ses contrats de gestion de flotte, le client plus important comptant pour 1,2 % des contrats de gestion de flotte du Groupe (voir section 4.4.1 « Risque de crédit », pour de plus amples informations sur les créances clients).

Les contrats de location du Groupe peuvent être résiliés de façon anticipée par ses contreparties. Malgré les pénalités de

résiliation anticipée prévues par les contrats de location, rien ne garantit qu'un client s'acquittera de ces pénalités, ou qu'elles suffiront pour couvrir les pertes pour le Groupe. Les contrats ont une durée moyenne de 42 mois au 31 décembre 2018.

En outre, le Groupe a conclu des partenariats importants, notamment avec des constructeurs automobiles et des banques pour la distribution de ses produits. Les partenariats de distribution conclus avec des constructeurs automobiles et des banques représentaient environ 34 % (y compris les contrats de location avec des particuliers) de la flotte totale du Groupe au 31 décembre 2018. Aucun partenariat conclu avec un constructeur automobile ou une banque ne représentait individuellement plus de 7 % du total de la flotte du Groupe au 31 décembre 2018. Les contrats avec les constructeurs automobiles et les banques partenaires, qui sont généralement

conclus dans chaque pays et sont d'une durée initiale de trois ans, sont automatiquement reconduits chaque année et peuvent être résiliés dans certaines circonstances (avec préavis).

Les constructeurs automobiles pourraient internaliser leur gestion de flotte de véhicules, et ce faisant, accroître la concurrence et le risque que les principaux partenaires du Groupe résilient ou ne renouvellent pas leurs contrats. Par exemple, l'acquisition d'Opel par PSA a engendré la fin de l'accord de partenariat avec Opel et le non renouvellement des contrats issus de ce partenariat (Opel représentait 3,5 % de la flotte de véhicules au 31 décembre 2017).

Si les partenariats ou les comptes clients importants du Groupe étaient résiliés, n'étaient pas reconduits, étaient conclus avec ou transférés à un concurrent, ou bien reconduits dans des conditions moins favorables, l'activité du Groupe pourrait en être impactée.

- **Le Groupe dépend de tiers pour l'acquisition et l'entretien de sa flotte de véhicules, et pourrait être affecté par des évolutions défavorables de leurs activités ou par la détérioration de ses relations avec ces tiers.**

Le Groupe achète à des constructeurs ou des concessionnaires automobiles les véhicules qu'il loue à ses clients. Il dépend donc de ces constructeurs ou concessionnaires pour la fourniture de modèles attrayants de véhicules à des conditions avantageuses, en quantité suffisante, d'une qualité satisfaisante et dans des délais compatibles avec son modèle économique. Rien ne garantit que le Groupe sera à même de négocier des conditions d'achat lui permettant de rester compétitif par rapport à ses concurrents ou de reconduire ces accords dans des conditions favorables. Au 31 décembre 2018, les trois principaux fournisseurs du Groupe étaient Ford, Renault et Volkswagen (aucune de ces marques ne représente plus de 15,6 % des véhicules dans le bilan).

Le Groupe a conclu des contrats-cadres avec plusieurs concessionnaires, compagnies pétrolières, garages, centres de montage de pneumatiques, sociétés de location de courte durée, compagnies d'assurance et autres prestataires de services essentiels, afin de compléter son offre de services et de fournir à ses clients à des prix compétitifs des pièces détachées, des services d'entretien et de réparation. En particulier, les contrats-cadres permettent au Groupe de bénéficier de remises substantielles et dans certains cas, de bénéficier de primes. Le Groupe collabore avec des réseaux de constructeurs automobiles pour la livraison, l'entretien et la réparation des véhicules, et avec des réseaux spécialisés pour les locations de courte durée, les pneumatiques, la réparation de carrosserie, les pièces détachées et le remplacement de vitrage. Le Groupe estime qu'il a obtenu des conditions commerciales compétitives dans ses contrats-cadres, telles que des remises directes, des tarifs horaires spéciaux et des primes, en fonction de la réalisation de volumes, de parts de marché et d'autres objectifs principalement annuels. Rien ne garantit que ces contrats-cadres ne seront pas résiliés, qu'ils seront reconduits ou qu'ils le seront dans des conditions favorables. Si les relations du Groupe avec ces fournisseurs ou prestataires de services importants se détérioraient, ou s'ils étaient affectés par des événements extérieurs ou devenaient insolubles, l'activité du Groupe pourrait être impactée.

Le Groupe dépend également des considérations stratégiques des constructeurs ou concessionnaires automobiles avec qui il entretient des relations, ou des évolutions des conditions de marché dans l'industrie automobile. Son activité repose en partie sur les relations avec des concessionnaires qui sont prêts à vendre leurs véhicules neufs sans marge ou avec une marge réduite par rapport au prix de gros, et le Groupe pourrait ne pas être à même d'acheter des véhicules neufs dans des conditions aussi favorables à l'avenir. En outre, en cas de fusion de l'un des concessionnaires automobiles importants fournissant des véhicules avec un autre concessionnaire, le Groupe pourrait être dans l'incapacité de trouver un autre constructeur ou concessionnaire automobile pour répondre à ses besoins à des conditions compétitives. De surcroît, si l'un des concessionnaires automobiles fournissant des véhicules au Groupe devenait insolvable, le Groupe pourrait devoir couvrir les réclamations au titre de la garantie que ses clients de leasing auraient pu avoir à l'encontre de ce fournisseur.

- **Les véhicules du Groupe et leurs composants ou équipements pourraient faire l'objet de rappels des constructeurs ou des pouvoirs publics, ce qui impacterait son activité.**

L'activité du Groupe pourrait être impactée si des pièces détachées, des composants ou des équipements de l'un de ses fournisseurs rencontraient des problèmes de contrôle qualité ou faisait l'objet d'un rappel. En tant que fournisseur de véhicules de location, le Groupe peut devoir participer à un rappel de produits, en récupérant les véhicules auprès des clients et en refusant de louer ces véhicules jusqu'à ce que toutes les mesures détaillées dans le rappel aient été mises en œuvre. Si de nombreux véhicules font simultanément l'objet de rappels, le Groupe pourrait être dans l'incapacité de louer ces véhicules à ses clients pendant une longue période, ou d'obtenir en temps voulu des pièces détachées ou des véhicules auprès d'un autre fournisseur. La responsabilité civile du Groupe peut également être mise en cause par les acheteurs de ces véhicules lors de leur revente à la fin du contrat de location. En tant que société de location de véhicules, le Groupe ne garantit pas et, dans la plupart des réglementations, n'est pas responsable des performances des véhicules qu'il loue, qui relèvent du constructeur. Toutefois, le Groupe assure généralement la « mobilité » durant la période contractuelle, par exemple en fournissant un véhicule de remplacement lorsqu'un véhicule est immobilisé pour l'entretien ou en cas d'accident, ce qui est budgété dans les contrats de location du Groupe. Les points sortant du cadre habituel des activités, tels que les problèmes techniques liés aux rappels, ne sont pas budgétés, mais le Groupe peut généralement refacturer les coûts associés aux constructeurs concernés et fournir des véhicules de remplacement selon le principe de l'obligation de moyens. Si un constructeur refuse d'assumer les coûts associés à un rappel, le Groupe n'est tenu par aucune obligation légale de les prendre en charge, aspect qui doit être négocié au cas par cas avec les clients. Bien que la flotte de véhicules du Groupe soit très diversifiée et qu'aucun constructeur ne représente individuellement plus de 15,6 % du total de la flotte, ces rappels pourraient, selon leur gravité, avoir un impact défavorable significatif sur le taux d'utilisation de la flotte de véhicules et sur le chiffre d'affaires du Groupe, être préjudiciables à ses relations clients et à son image de marque et diminuer la valeur résiduelle des véhicules concernés, notamment si l'image de marque de ces véhicules ou du constructeur automobile est compromise.

4.5.3 Risques environnementaux

La politique d'environnement et de développement durable du Groupe est détaillée dans le Chapitre 8 « Déclaration de performance extra financière » du présent Document de référence.

Les risques financiers liés au changement climatique et à la pollution peuvent s'observer dans les différences entre les valeurs résiduelles prévues et les valeurs réelles de vente des véhicules, notamment pour les véhicules diesel, qui constituent la majorité de la flotte. L'évolution actuelle et nécessaire en faveur des véhicules à faibles émissions pourrait avoir un impact sur les valeurs de vente des véhicules équipés de moteurs thermiques classiques ; c'est pourquoi ALD vise à réduire la part de ces véhicules dans son portefeuille et favoriser des alternatives respectueuses de l'environnement. La gouvernance actuelle relative au risque lié à la valeur résiduelle (voir section 4.3.2 « Gestion du risque lié à la valeur résiduelle ») a pour objectif de contrôler, d'évaluer les évolutions du marché des véhicules d'occasion et d'adapter la politique financière et

des prix. Parallèlement, l'évolution du mix de véhicules selon les différents types de motorisations (diesel, essence, hybride classique, hybride rechargeable, électrique) est suivie de près par les organes opérationnels de gouvernance du Groupe (Comité exécutif, Comité opérationnel).

À noter que la flotte de véhicules du Groupe est nettement plus récente que le parc automobile moyen, et donc beaucoup plus moderne et respectueuse de l'environnement. Au-delà de cette dimension structurelle, le Groupe se positionne en prescripteur responsable en identifiant le véhicule adéquat pour chaque type d'usage et en permettant à ses clients de prendre des décisions plus avisées, dans le but constant de réduire l'impact environnemental de sa flotte. ALD a également pour objectif stratégique d'investir dans de nouvelles solutions de mobilité qui transformeront l'usage de la voiture (par exemple le covoiturage, la mobilité en tant que service), de favoriser de nouveaux comportements qui s'éloignent progressivement du paradigme classique d'une voiture pour un utilisateur.

4.5.4 Risques liés aux ressources humaines

- **Le succès du Groupe dépend de l'expertise et du *leadership* de certains collaborateurs occupant des postes clés.**

Le succès du Groupe dépend des collaborateurs occupant des postes clés, notamment M. Michael MASTERSON, Directeur général d'ALD, M. Gilles MOMPÉR, Directeur financier d'ALD, M. Tim ALBERTSEN, Directeur général délégué d'ALD, M. Gilles BELLEMÈRE, Directeur général délégué d'ALD et M. John SAFFRETT, Directeur des opérations d'ALD. Le Groupe dépend également des services des autres membres du Conseil d'administration d'ALD, du Comité opérationnel et de ses collaborateurs exécutifs. Depuis 2018, les salariés du groupe ALD bénéficient d'un programme d'intéressement à long terme en actions ALD qui se substitue au programme du groupe Société Générale. Ce programme mis en œuvre dans le cadre des résolutions votées par l'Assemblée générale d'avril 2017 couvre une période de 38 mois (voir section 17.3.3 « Plan d'intéressement »).

En outre, le Groupe veille à favoriser le développement professionnel de ses cadres supérieurs en leur proposant des formations internes et externes pour approfondir leurs compétences en matière de *leadership*. Toutefois, rien ne garantit que le Groupe sera à même de fidéliser ses collaborateurs clés ou de recruter des collaborateurs compétents pour les remplacer.

- **Le Groupe pourrait ne pas être à même de recruter et de fidéliser des collaborateurs qualifiés et motivés.**

Le succès futur du Groupe dépend de sa capacité à recruter et à fidéliser des collaborateurs hautement qualifiés et compétents. En particulier, au fil du développement de ses activités opérationnelles et du recrutement de nouveaux collaborateurs, le Groupe doit pouvoir avoir un nombre suffisant de collaborateurs compétents qui sont capables d'effectuer de façon satisfaisante le travail requis. Si, par exemple, le taux de rotation du personnel est élevé, ce qui entraîne une perte de savoir-faire, la qualité des services de l'activité concernée pourrait en être affectée.

À l'heure actuelle, le Groupe s'appuie sur Société Générale et son personnel pour la fourniture de certains services, par exemple, informatiques, secrétariat général du Groupe, ressources du siège, finance Groupe, communication interne Groupe, gestion du risque de crédit et ressources humaines Groupe. Certains collaborateurs du Groupe sont actuellement employés dans le cadre de contrats avec Société Générale. Si le Groupe ne pouvait plus bénéficier des collaborateurs de Société Générale, ou si Société Générale recrutait des collaborateurs du Groupe, il pourrait être chronophage et onéreux de les remplacer par des collaborateurs suffisamment expérimentés.

4.5.5 Risques informatiques

- **Le Groupe dépend du bon fonctionnement de ses logiciels, sites Internet et applications mobiles, et de sa capacité à les adapter aux évolutions technologiques futures.**

La capacité du Groupe à offrir des services fiables, des prix compétitifs et des informations précises et en temps voulu à ses clients repose sur le bon fonctionnement et sur l'ergonomie de ses plateformes administratives, de ses logiciels exclusifs, de son site Internet et de ses applications mobiles, ainsi que sur les services fournis par des prestataires externes. Pour ses services informatiques, le Groupe dépend de Société Générale, qui fournit la connectivité du réseau et l'assistance de l'environnement de sécurité dans le cadre d'un contrat de services. Si Société Générale mettait fin à ces services, était dans l'incapacité de continuer à les fournir, ou manquait à ses engagements, le Groupe pourrait en être impacté de façon importante.

L'activité du Groupe pourrait être affaiblie si le Groupe n'était pas en mesure de maintenir et d'améliorer la réactivité, les fonctionnalités et les caractéristiques de ses technologies et systèmes d'information, ce qui pourrait entraîner une perte de données des clients ou d'autres conséquences défavorables. En particulier, la stratégie de digitalisation du Groupe et le développement de sites Internet, d'applications mobiles et autre technologie exclusive comportent des risques techniques et commerciaux significatifs, notamment liés au traitement et à la protection des données à caractère personnel.

En outre, l'adoption généralisée de nouvelles technologies web, de réseau ou de télécommunication ou d'autres évolutions technologiques pourrait nécessiter d'engager des dépenses importantes pour modifier ou améliorer les sites Internet et les applications mobiles du Groupe. Ses concurrents peuvent utiliser des technologies nouvelles plus efficacement, développer des sites Internet plus attrayants et appréciés, ou peuvent s'adapter plus rapidement que le Groupe aux évolutions des tendances ou des exigences du marché.

- **Toute perturbation ou attaque des systèmes de technologie de l'information du Groupe pourrait avoir un impact défavorable sur son activité.**

Le Groupe dépend du bon fonctionnement de sa plateforme informatique, notamment la plateforme administrative pour tous les aspects de ses activités, dont le traitement des transactions, la gestion de la flotte de véhicules et le traitement des paiements. Le Groupe utilise principalement ses propres solutions logicielles pour l'exécution des principaux aspects de la gestion de son activité, notamment pour la gestion des coûts, l'analyse de l'évaluation des dommages et la gestion des contrats de location. Le bon fonctionnement et le développement de ces logiciels sont essentiels à l'efficacité des activités du Groupe.

Les dysfonctionnements du système et les défaillances des systèmes informatiques, du matériel et des logiciels, y compris les pannes de serveurs ou les éventuelles attaques externes, par exemple, de pirates, ou de virus informatiques, peuvent provoquer des problèmes considérables dans les processus opérationnels voire, dans les cas graves, les arrêter. Tout dysfonctionnement, utilisation non autorisée ou cyberattaque qui entraînerait la fuite de secrets commerciaux du Groupe, d'autres activités confidentielles et de données des clients pourraient impacter la position concurrentielle du Groupe ou la valeur de ses investissements dans ses produits ou sa recherche et son développement, et mettre en cause sa responsabilité juridique.

En particulier, dans le cadre de ses activités quotidiennes, le Groupe collecte et stocke les coordonnées bancaires des entreprises et des particuliers clients et, au fur et à mesure qu'il développe ses activités B2C, il collectera et stockera de plus en plus de données à caractère personnel. Malgré la mise en œuvre de mesures de sécurité, la technologie ou les systèmes avec lesquels elle interagit, y compris Internet et les systèmes associés, peuvent être vulnérables aux intrusions physiques, aux pirates informatiques, à l'accès inapproprié des employés ou des prestataires, aux virus informatiques, aux erreurs de programmation ou à d'autres problèmes similaires. Ces problèmes pourraient déboucher sur la divulgation à des tiers non autorisés de données à caractère personnel confidentielles ou sensibles.

Si des tiers parviennent à pénétrer dans le réseau de sécurité du Groupe ou à détourner les informations personnelles de ses clients, ou si le Groupe donne à des tiers un accès inapproprié aux informations personnelles de ses clients sur les cartes de crédit ou de carburant, la réputation et la responsabilité du Groupe pourraient être mises en cause. Cette responsabilité pourrait englober des sanctions infligées par le régulateur, des plaintes de ses partenaires commerciaux, ou encore des réclamations pour des achats non autorisés réalisés avec les informations sur les cartes de crédit, pour usurpation d'identité ou fraude, ainsi que pour d'autres utilisations abusives d'informations personnelles, y compris à des fins de marketing non autorisées, et ces réclamations pourraient déboucher sur des litiges. Dans ce contexte, les régulateurs en Europe et dans d'autres pays où le Groupe exerce ses activités enquêtent sur l'utilisation des données à caractère personnel par différentes sociétés. Dans le cadre actuel d'introduction de nouvelles réglementations relatives à l'utilisation des données à caractère personnel, le Groupe pourrait encourir des dépenses supplémentaires en matière de conformité aux lois de protection de la vie privée, et les pratiques du Groupe en matière de protection de la vie privée pourraient ne plus être conformes aux réglementations en vigueur dans les pays respectifs.

4.5.6 Gestion du risque opérationnel

Le risque opérationnel désigne le risque de perte découlant de l'inadéquation ou de la défaillance des processus, des systèmes internes ou des personnes, ainsi que les pertes provoquées par des événements extérieurs. Dans le Groupe, cette définition englobe le risque juridique et le risque d'image (non couvert par le concept de risque opérationnel de Bâle II), mais exclut le risque stratégique. Une perte opérationnelle est une charge imprévue qui sera comptabilisée dans les résultats issus de la gestion des activités du Groupe.

Les politiques centrales de Société Générale régissent le système de gestion du risque opérationnel du Groupe. Ce système de gestion du risque opérationnel est basé sur la prise de mesures préventives et sur le maintien d'un système de contrôle robuste basé sur des règles de supervision managériale et des audits périodiques.

Des correspondants chargés du risque opérationnel sont nommés dans chaque entité du Groupe. Ils recueillent les données sur les risques opérationnels identifiés et les communiquent au Secrétaire général du Groupe conformément aux règles de Société Générale. Le Groupe conserve une base de données des pertes opérationnelles signalées, qui détaille la façon dont les pertes sont survenues et l'activité concernée. Des plans d'action sont élaborés pour veiller à ce que les contrôles dans le domaine ayant entraîné la perte soient renforcés de façon à réduire les risques futurs.

En outre, une auto-évaluation des risques et des contrôles est réalisée périodiquement dans chaque entité. Son objectif est d'identifier et d'évaluer les principaux risques opérationnels, d'évaluer les contrôles existants et de définir des plans d'action afin de remédier aux faiblesses identifiées.

Dans chaque filiale, des contrôles trimestriels sont effectués par les managers. Ces contrôles couvrent tous les aspects de l'activité (et pas seulement le département finance). Le référentiel de contrôles utilisé s'appuie sur une banque normative de contrôles définie par Société Générale complétée par des contrôles spécifiques à l'activité ALD. Ces contrôles managériaux ainsi que les contrôles opérationnels effectués dans chaque entité constituent le premier niveau du contrôle permanent.

ALD déploie actuellement un deuxième niveau de contrôle permanent, avec des contrôleurs dédiés à la révision des contrôles de premier niveau et des processus associés.

Enfin, Société Générale assure une troisième ligne de défense avec des contrôles périodiques réalisés par l'audit et couvrant l'ensemble des activités. Les contrôleurs de deuxième niveau et les auditeurs définissent des plans de revues annuels sur la base d'une évaluation des risques. Cet ensemble d'activités constitue le contrôle interne d'ALD.

4.5.7 Risques juridiques et de conformité

• Les politiques et procédures de gestion des risques du Groupe pourraient être inefficaces ou inopérantes.

Le Groupe est notamment exposé au risque lié aux actifs (y compris le risque lié à la valeur résiduelle), au risque de crédit, au risque de liquidité, au risque de taux d'intérêt, au risque de change, au risque lié à l'assurance des moteurs, au risque opérationnel, aux risques juridiques, au risque de non-conformité et de réputation. Pour bon nombre de ces risques, le Groupe a élaboré des politiques de gestion des risques calées sur celles de Société Générale, ou suit les politiques de Société Générale, dont certaines sont définies ou doivent être validées par des autorités de régulation. Toutefois, ces stratégies et procédures de gestion des risques peuvent s'avérer insuffisantes ou inopérantes. Certaines méthodes du Groupe pour gérer les risques s'appuient sur des observations historiques du comportement du marché et appliquent des techniques statistiques à ces observations pour quantifier son exposition au risque. Toutefois, ces méthodes peuvent ne pas respecter la réglementation ni quantifier exactement les risques, notamment dans des situations où il n'existe pas de précédent historique. Les défaillances ou les violations des contrôles et procédures internes peuvent également nuire à la réputation du Groupe, et avoir ainsi un impact défavorable sur son activité.

Le Groupe est soumis aux différentes lois sur le blanchiment d'argent, les sanctions et embargos et la corruption en vigueur en Europe et dans les autres pays où il exerce ses activités. Malgré la mise en place d'un programme de conformité

applicable à l'ensemble du Groupe pour gérer le risque de conformité, et les efforts constants pour améliorer l'efficacité et l'efficience de ce programme, celui-ci peut être insuffisant au regard des lois auxquelles le Groupe est soumis.

• Le Groupe pourrait être affecté par l'environnement réglementaire et par son évolution.

ALD n'est pas une entité réglementée du fait de ses activités. Toutefois, plusieurs de ses filiales sont des entités réglementées, notamment au Royaume-Uni et en Allemagne. Le Groupe est soumis à différentes lois et réglementations dans les pays où il exerce ses activités, et à l'adoption de lois et réglementations nouvelles ou à des modifications de l'interprétation des lois et réglementations existantes par un tribunal, une autorité de réglementation ou par les pouvoirs publics dans chacun des pays où il est présent. Le Groupe bénéficie des outils de veille réglementaire de Société Générale pour identifier les nouvelles lois et réglementations qui pourraient s'appliquer à ses activités.

Ainsi, les conditions de sortie du Royaume-Uni de l'Union européenne auront pour conséquence une modification du cadre réglementaire applicable aux activités du Groupe au Royaume-Uni, que nous estimons toutefois limité pour le Groupe. En effet, l'activité d'ALD au Royaume-Uni vise le marché local et ne comporte pas de composante trans-nationale. Toutefois, l'activité de la filiale pourrait être impactée par les conséquences économiques de la sortie de l'Union Européenne.

- **Le Groupe pourrait faire face à un risque de non-conformité avec les lois et règlements.**

Les activités du Groupe sont actuellement soumises à diverses lois et réglementations dans les pays où il exerce ses activités, notamment en matière de droit du travail, de droit de la consommation, de droit des contrats et de la vente en ligne, de droit sur la vie privée et la protection des données à caractère personnel et de droit de la concurrence. Ces lois et réglementations évoluent rapidement et peuvent être amendées ou être sujettes à des interprétations différentes d'un pays à un autre.

Tout manquement effectif ou potentiel du Groupe à respecter ces lois ou réglementations pourrait nuire à sa réputation ou entraîner une baisse de ses résultats.

Concernant le droit de la consommation, le Groupe est soumis à différentes obligations d'information qui, si elles sont violées, donnent au consommateur un droit de rétractation du contrat ou prévoient d'autres ajustements contractuels susceptibles d'être préjudiciables pour le Groupe. En outre, la protection des données est un sujet sensible, en Europe, en particulier avec le nouveau Règlement général sur la protection des données (RGPD) qui est entré en vigueur le 25 mai 2018. En outre, la directive sur la distribution d'assurances (IDD) n° 2016/97 du 20 janvier 2016 s'inscrit dans la volonté du législateur européen d'assurer une meilleure protection des consommateurs et d'harmoniser les règles nationales en matière de distribution des produits d'assurances. Tout manquement effectif ou potentiel du Groupe à ces réglementations pourrait porter un lourd préjudice à sa réputation et à sa notoriété auprès des clients existants et potentiels et donner lieu à des amendes ou des pénalités significatives.

Le Groupe est soumis au droit de la concurrence et actuellement impliqué dans une enquête en Roumanie, intentée en décembre 2017 par les autorités de la concurrence à l'encontre de tous les membres de l'association roumaine de location longue durée qui n'a pour l'instant pas donné lieu à une action en justice.

- **Les clauses standards utilisées dans les contrats pourraient être déclarées invalides, et le Groupe peut être dans l'incapacité de les faire appliquer ou de faire appliquer les contrats comportant ces clauses.**

Certains contrats faisant l'objet de négociation, le Groupe compte de nombreux contrats différents. En outre, le Groupe entretient des relations contractuelles avec de nombreux constructeurs automobiles, concessionnaires, partenaires bancaires ou d'assurances et prestataires de services. Une gestion efficace d'un nombre aussi élevé de contrats n'est possible que dans des conditions standardisées.

Les clauses standardisées en vertu des lois de tous les pays où le Groupe exerce ses activités doivent être conformes aux dispositions légales sur les conditions générales, ce qui signifie qu'elles font l'objet d'un contrôle strict par les tribunaux quant à leur contenu et à la manière dont elles ou les concepts juridiques qui y sont décrits sont présentés à l'autre partie contractante par la personne qui les utilise. Les critères sont encore plus stricts si elles sont utilisées avec les particuliers, une activité que le Groupe compte toujours développer à travers ses services B2C. Compte tenu des fréquentes évolutions des cadres réglementaires en vigueur, notamment de la jurisprudence, relatives aux conditions générales, le Groupe pourrait être dans l'incapacité de se prémunir totalement contre le risque d'invalidité de ces conditions contractuelles. Elles pourraient s'avérer inapplicables, même si elles ont été établies avec des conseils

juridiques. Un nombre significatif de ces contrats pourrait être concerné.

- **Le Groupe pourrait faire l'objet de litiges ou de procédures administratives qui pourraient perturber et nuire à ses activités.**

Si le Groupe viole une loi ou une réglementation en vigueur, les pouvoirs publics pourraient intenter une action à son encontre, à l'encontre de ses dirigeants ou de ses salariés. Toute décision défavorable pourrait donner lieu à la réclamation de dommages-intérêts par des tiers ou à des conséquences juridiques défavorables, notamment des sanctions pénales et civiles graves, des appels en garantie ultérieurs, la restitution de bénéfices, des restrictions ou des interdictions professionnelles et d'emploi, des atteintes à la réputation, la perte de licences ou d'autorisations d'exploitation ou d'autres restrictions. Outre les sanctions monétaires et non monétaires, des contrôleurs pourraient être nommés pour examiner les pratiques commerciales futures afin de veiller au respect des lois en vigueur, et le Groupe pourrait être contraint de modifier ses pratiques commerciales et son programme de conformité. Quelle qu'en soit l'issue, les litiges ou les procédures administratives potentielles peuvent être coûteux et être préjudiciables à la réputation du Groupe, et avoir un impact défavorable significatif sur sa capacité à faire face à la concurrence.

En particulier, le Groupe fait l'objet en Roumanie d'une enquête par les autorités de la concurrence portant sur l'échange d'informations sur sa flotte de véhicules à une association professionnelle de *leasing* roumaine par ALD Roumanie et les autres principaux acteurs du *leasing* automobile en Roumanie. À ce stade, les autorités roumaines n'ont pas adressé de communication de griefs et en conséquence, aucune provision n'a été constituée dans les comptes d'ALD Roumanie ou dans ceux du Groupe en 2018.

ALD Inde a initié des procédures contentieuses au titre des exercices 2006 à 2014 en vue de contester l'application des taxes sur les biens et services aux contrats de location longue durée de l'entité. Ces litiges font l'objet de provisions pour un montant total de 15,2 millions d'euros (montant inchangé en monnaie locale).

Le groupe a constitué une provision de 4,7 millions d'euros en 2017 suite à l'acquisition de la société Parcours qui a fait l'objet d'un contrôle fiscal au titre des exercices 2010 à 2013. Cette provision a fait l'objet d'une reprise de 1,2 million d'euros dans le cadre d'une procédure de régularisation et a été ramenée à 3,4 millions d'euros dans les comptes 2018. Les ajustements et pénalités encourus sont provisionnés et le Groupe devrait être partiellement couvert par une garantie du vendeur et un ajustement du prix d'achat.

Par ailleurs, le Groupe a initié des procédures contentieuses au Brésil en matière de taxes routières au titre des exercices 2009 à 2012 et de taxes sur les services (PIS, COFIN) au titre des exercices 2010, 2011 et 2014. Ces risques sont provisionnés par le Groupe pour un montant total de 7,8 millions d'euros. ALD Brésil a obtenu gain de cause en première instance mais l'administration conserve la possibilité de faire appel.

ALD Espagne a initié une procédure contentieuse en 2017 à la suite d'un redressement fiscal au titre des exercices 2011 à 2014 en matière d'IS, de prélèvements et de TVA, pour lesquelles une provision de 2,4 millions d'euros a été constituée au 31 décembre 2016. La procédure est en cours devant les tribunaux administratifs.

- **Une évolution défavorable des lois et réglementations fiscales pourrait impacter la demande de services du Groupe et alourdir sa charge fiscale.**

La mise en place de nouvelles réglementations fiscales, les évolutions de la réglementation fiscale, notamment en matière de *leasing*, de véhicules de société, de carburants et d'émissions des véhicules à moteur, pourraient avoir un impact direct sur le comportement des clients du Groupe, et réduire la demande de services de *leasing* et de gestion de véhicules. Par ailleurs, toute modification des règles sur les avantages en nature liées aux politiques automobiles, y compris les modifications résultant de décisions politiques visant à pénaliser les émissions de CO₂ élevées, pourrait avoir un impact négatif.

De surcroît, des modifications des lois fiscales pourraient accroître la charge fiscale du Groupe ou affecter ses résultats, notamment des modifications relatives aux programmes de subvention des investissements en équipements. La capacité du Groupe à utiliser des reports déficitaires, qui s'élevaient à 49,4 millions d'euros au 31 décembre 2018, et donc le recouvrement des actifs d'impôts différés comptabilisés dans les états financiers consolidés audités du Groupe, dépend de la législation fiscale nationale des pays dans lesquels le Groupe est soumis à l'impôt.

Ces dernières années, un certain nombre de pays ont appliqué des régimes fiscaux plus contraignants qui augmentent le coût des voitures de sociétés pour les entreprises et/ou les conducteurs. Cette évolution prend différentes formes : augmentation de la taxe carbone (par exemple en France), réduction des avantages pour les motorisations alternatives (par exemple aux Pays-Bas), mesures augmentant brutalement le coût du diesel (par exemple, calcul des avantages en nature au Royaume-Uni). Ces évolutions pourraient affecter la demande en volume et favoriser le retour à des flottes de véhicules d'entreprises.

- **Gestion du risque de conformité**

Le risque de non-conformité correspond à un dysfonctionnement ou une anomalie mettant en évidence le non-respect d'une règle externe ou interne susceptible de faire encourir au Groupe une sanction judiciaire, administrative ou disciplinaire et/ou de causer un préjudice financier significatif ou une atteinte à sa réputation. Certains risques opérationnels peuvent relever du risque de conformité tel que défini par les politiques centrales, selon la nature et l'impact potentiel des événements concernés.

Le Directeur de la conformité a mis en œuvre un système de surveillance, en application des politiques centrales de Société Générale, afin de minimiser l'impact des risques auxquels il est exposé. Le Directeur de la conformité d'ALD coordonne et anime un réseau situé dans les filiales, qui fait appliquer les politiques mises en œuvre par le Groupe.

Les politiques centrales définissent en particulier les processus liés à la connaissance du client, la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme, le respect des politiques de sanctions et d'embargo, la lutte contre la corruption et l'application de mesures assurant le respect de normes éthiques élevées.

Le Groupe se conforme à la directive 2005/60/CE, troisième directive européenne sur la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme. Les filiales collectent la documentation nécessaire pour s'assurer que leurs contreparties sont fiables et qu'elles en ont une connaissance adéquate. Les décisions sont fondées sur une évaluation du risque de blanchiment d'argent et de financement du terrorisme, ainsi que du risque de corruption et de réputation associé à chaque transaction

et s'appuie sur le principe de double validation : les cas sensibles sont validés par le Groupe ou au niveau de Société Générale.

La lutte contre la corruption est l'un des principaux éléments du système de surveillance de la conformité, et le Groupe se conforme notamment au *Bribery Act 2010* (loi britannique sur la lutte contre la corruption), au *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA, loi américaine relative à la lutte contre la corruption) et à la loi Sapin II (loi française relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique). La politique de lutte contre la corruption définit les mesures devant être prises par chaque filiale pour s'assurer de l'absence d'implication dans des opérations de corruption, y compris à travers des intermédiaires ou des fournisseurs. Cette politique est complétée par le Code de conduite du Groupe, qui est communiqué à tous les salariés, ainsi que le Code de conduite anti-corruption et trafic d'influence.

- **Le Groupe pourrait ne pas être à même de protéger correctement ses droits de propriété intellectuelle ou pourrait être accusé de violer les droits de propriété intellectuelle de tiers.**

Depuis l'introduction des actions ALD à la cote officielle d'Euronext Paris le 16 juin 2017, le Groupe détient l'intégralité des marques ALD, qui n'intègrent pas les logos ou marque de Société Générale, y compris ALD, ALD Automotive et Ald Autoleasing, Temsys, ALD Carmarket, ALD Bluefleet, Axus, Let's drive together et les marques ALD Autoleasing SecondDrive dans les pays où elles sont déposées. Un contrat de licence des marques ALD et ALD Automotive utilisées exclusivement par ALD et intégrant le logo rouge et noir de Société Générale a été conclu entre ALD et Société Générale. Le contrat de licence de marque donne à Société Générale le droit de résilier le contrat en cas de baisse en deçà de 50 % de la participation de la Société Générale dans le Groupe, et en cas d'insolvabilité, de liquidation ou de dissolution du Groupe, avec un délai de préavis de 18 mois.

Le Groupe s'appuie sur les lois sur le *copyright*, les marques, les brevets et les secrets commerciaux pour protéger ses biens de propriété intellectuelle, tels que les noms de domaine, les logiciels et les applications mobiles. Du fait de la complexité de la législation internationale sur le *copyright*, les marques, les brevets et les secrets commerciaux, les efforts déployés pour protéger ces droits pourraient s'avérer ponctuellement inadéquats. Il est également possible que des tiers développent indépendamment des biens de propriété intellectuelle similaires. Le Groupe pourrait ne pas être en mesure d'empêcher des tiers d'acquiescer des droits de propriété intellectuelle (y compris, par exemple, des noms de domaine) qui sont similaires, enfreignent ou diminuent la valeur de ses droits (y compris les marques déposées) concédés sous licence au Groupe. L'incapacité du Groupe à protéger correctement la propriété intellectuelle qui lui est essentielle pourrait entraîner une perte de clients au profit de ses concurrents, et donc une perte de chiffre d'affaires. En outre, le Groupe pourrait ne pas être en mesure de faire valoir ses droits à l'encontre de Société Générale pour des dommages résultant de violations par des tiers des droits de propriété intellectuelle de Société Générale dont le Groupe dépend.

Parallèlement, il existe un risque que des tiers formulent des réclamations à l'encontre du Groupe sur la base de leurs brevets ou autres droits de propriété intellectuelle. Le Groupe pourrait devoir payer des dommages-intérêts substantiels s'il viole des brevets de tiers ou d'autres droits de propriété intellectuelle. Le Groupe pourrait devoir obtenir une licence s'il est déterminé que son offre de services viole la propriété intellectuelle d'un tiers, et pourrait être contraint de modifier ses objectifs, ses activités ou ses stratégies sur la base d'une violation réelle ou potentielle de la propriété intellectuelle de tiers. Même si les actions intentées à

l'encontre du Groupe sont sans fondement, la défense de ce type de poursuites peut prendre un temps considérable, être coûteuse et détourner l'attention de la Direction des autres préoccupations commerciales.

• **Autres procédures**

À la connaissance du Groupe, et exception faite de ces procédures antitrust et de toute action en dommages-intérêts qui en résulterait, il n'existe aucune procédure gouvernementale,

judiciaire ou arbitrale, y compris les procédures en cours ou en attente, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des 12 derniers mois une incidence significative sur la situation financière ou la rentabilité de la Société ou du Groupe. Toutefois, ALD ne peut exclure de nouvelles actions en justice résultant de faits ou de circonstances inconnus à l'heure actuelle, ou dans les cas où le risque associé ne peut pas encore être déterminé et/ou quantifié. Ces poursuites pourraient avoir un impact défavorable significatif sur le résultat net ou l'image du Groupe.

4.6 RISQUES D'ASSURANCE

4.6.1 Principaux risques d'assurances

Dans le cadre habituel de ses activités, le Groupe est exposé à trois principales catégories de risques liés à des polices d'assurance : (i) les dommages matériels (véhicules appartenant au Groupe) (« **Dommages propres** » ou « **Casco** »), (ii) la responsabilité civile automobile (« **RCA** »), et (iii) les risques liés à son activité (qui excluent sa flotte de véhicules).

Le Groupe met en œuvre sa stratégie d'assurance en coopération avec des collaborateurs dédiés situés dans chaque pays où il est présent, et qui gèrent les spécificités locales de l'assurance.

Concernant les Dommages propres ou Casco, le Groupe peut soit conserver le risque lié à sa flotte de véhicules, soit le transférer à des assureurs tiers. Si le Groupe décide de s'assurer, il peut le faire par le biais de l'entité locale ou à travers ALD Re⁽¹⁾, la filiale de réassurance entièrement détenue par le Groupe. Dans ce cas, les filiales du Groupe souscrivent des assurances auprès d'assureurs *front* externes sélectionnés (dont AXA, AIG et Sogessur) qui sont ensuite réassurés par ALD Re. Lorsque le Groupe décide de ne pas conserver le risque par le

biais de l'entité locale ou d'ADL Re, le risque est normalement couvert par des compagnies d'assurance locales externes.

Au 31 décembre 2018, ALD Re réassurait des risques RCA pour environ 310 000 véhicules au sein du Groupe, et des risques de Dommages propres pour environ 128 000 véhicules du Groupe. Un véhicule peut bénéficier de ces deux types d'assurance. La RCA représente à elle seule la majorité de la couverture fournie par ALD Re. ALD Re plafonne son exposition à 500 000 euros par événement pour la RCA en limitant l'assurance à ce montant ou en achetant une couverture auprès d'un réassureur. Concernant l'assurance Dommages propres, l'exposition réassurée est généralement limitée à ce montant dans les pays dans lesquels ALD opère. La majorité des coûts d'assurance du Groupe concerne des *front* réassurés par ALD Re, et pour l'exercice clos le 31 décembre 2018, les primes perçues par ALD Re de ces *front* s'élevaient à 137 millions d'euros. Pour l'exercice clos le 31 décembre 2018, les primes versées par ALD Re à des réassureurs au titre de la couverture de rétrocession supérieure à 500 000 euros avoisinaient 1,5 million d'euros.

Le tableau ci-dessous présente une répartition des polices d'assurance du Groupe en fonction des risques couverts.

| | Total de la flotte au bilan (en milliers) | | | | Marge d'assurance * |
|----------------------------------|--|------------|-------------|------------|---------------------|
| | | RCA | | CASCO | |
| ASSURANCE VIA ALD | 42 % | 557 | 42 % | 545 | |
| ALD Re | 22 % | 284 | 10 % | 124 | |
| Risques conservés par la filiale | - | - | 24 % | 306 | 151 m€ |
| Autres organismes d'assurance | 21 % | 273 | 9 % | 114 | |

Note : données au 31/12/2018.

* Contribution à la marge brute d'ALD pour 2018 incluant la RCA, la Casco et d'autres couvertures d'assurance.

• **Dommages propres - véhicules du Groupe**

Le risque lié aux Dommages propres est soit conservé par l'entité locale et assuré auprès de fronteurs réassurés par ALD Re, soit transféré à des assureurs externes.

Dans certains des pays européens les plus importants dans lesquels le Groupe exerce ses activités, l'entité locale du Groupe (1) Cf. 4.6.2

n'assure pas en externe le risque de dommage pour ses propres véhicules, mais conserve le risque pour son propre compte. Dans ces pays, l'entité locale cherche à réduire ce risque en facturant au client une commission de service qui prévoit la réparation d'un véhicule endommagé ou le remplacement d'un véhicule volé. Dans ces circonstances, l'entité locale considère que la commission facturée au client

sera supérieure ou égale aux coûts réels des dommages ou du vol.

- **Responsabilité automobile**

(i) Responsabilité civile automobile

Le Groupe conserve ce risque en souscrivant une assurance auprès de *front* qui sont ensuite réassurés par ALD Re, ou externalise la couverture de ce risque auprès d'un assureur local.

Dans les pays où le Groupe est présent, il est généralement obligatoire en vertu des lois locales de souscrire une assurance couvrant les risques liés à la responsabilité civile automobile en cas de dommages corporels, de décès accidentels ou de dommages matériels causés par ses clients à des tiers et résultant de l'utilisation de ses propres véhicules. En général, la circulation sur la voie publique de véhicules non couverts par une RCA est considérée comme une infraction par les lois locales. Les procédures internes du Groupe prévoient que chaque véhicule doit être couvert par une RCA sur toute la durée du contrat.

(ii) Assurance passager

L'assurance passager et lorsqu'elle est proposée, l'assurance dommages passager, sont soit assurées auprès de *front* qui sont ensuite réassurés par ALD Re, soit transférées à des assureurs externes.

L'assurance passager et l'assurance dommages passager ne sont pas obligatoires dans la quasi-totalité des pays, mais les procédures internes prévoient de les recommander dans les pays où la RCA ne couvre pas les dommages aux biens et les dommages corporels pour le conducteur en cas d'accident dont il est à l'origine.

(iii) Protection juridique

La protection juridique, lorsqu'elle est proposée indépendamment de la RCA, est soit assurée auprès de *front* qui sont ensuite réassurés par ALD Re, soit transférée à des assureurs externes.

Dans les pays où la protection juridique est alignée sur la réglementation relative à la RCA, les procédures internes imposent l'établissement des mêmes normes que pour la RCA. Dans certains pays, l'assurance responsabilité civile et la protection juridique ne peuvent être souscrites auprès de la même compagnie d'assurance.

- **Risques liés à l'activité du Groupe (hors flotte au bilan)**

Pour gérer les autres risques liés à l'activité du Groupe ou se conformer aux lois applicables, le Groupe a souscrit et mis en place d'autres programmes d'assurance, dont un programme d'assurance responsabilité civile générale, un programme d'assurance responsabilité civile environnementale et un programme d'assurance responsabilité civile professionnelle de l'employeur relatif aux pratiques en matière d'emploi.

Ces programmes d'assurance ont généralement été souscrits auprès de compagnies d'assurance non affiliées pour des montants jugés raisonnables par le Groupe compte tenu de son profil de risque et des conditions obtenues, estimées raisonnables.

En outre, certaines filiales du Groupe utilisent le programme d'assurance Société Générale Worldwide Insurance Program pour couvrir des risques supplémentaires tels que le vol et les dommages aux objets de valeur, la fraude, le détournement de fonds et les actes malveillants (y compris la cybercriminalité), la responsabilité civile, l'indemnisation professionnelle, la responsabilité des administrateurs et dirigeants, les interruptions d'activité, le terrorisme et la violence politique.

4.6.2 ALD Re

ALD Re, est une filiale entièrement détenue par ALD, basée en Irlande. ALD Re a été créé en octobre 2005 et a démarré son activité de réassurance en janvier 2006. En réassurant différentes lignes d'assurance (par exemple, RCA, dommages automobiles et autres couvertures telles que l'assurance conducteur, l'assurance passager et la protection juridique), ALD Re couvre plus de 350 000 véhicules au sein du Groupe, des risques dans 19 pays, et emploie 26 salariés à temps plein. Son résultat après impôts pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 s'élève à 20,2 millions d'euros (chiffres non audités).

ALD Re est actuellement une entité dédiée à la réassurance et ne fournit pas d'assurance directement aux entités ou aux particuliers assurés. Elle est régulée par la Banque centrale d'Irlande et relève de la catégorie des entités ayant un impact moyen à faible.

ALD Re contrôle rigoureusement ses risques globaux, notamment les risques de souscription, de marché, de crédit et opérationnel grâce à une solide structure de gouvernance, un appétit pour le risque clairement défini et un processus de contrôle des risques adéquat.

En outre, pour minimiser l'impact financier d'un événement individuel, ALD Re plafonne à 500 000 euros par événement les

sinistres qu'elle couvre pour la RCA et certains Dommages propres de véhicules. Dans les pays où la protection offerte par la réassurance est supérieure à ce niveau, ALD achète une couverture de récession auprès d'assureurs tiers pour limiter son risque au seuil par événement précité. Cette stratégie de réassurance est revue au moins une fois par an par le Conseil d'administration d'ALD Re. Au cours des cinq dernières années, le ratio de perte moyen d'ALD Re s'élevait à 64 % et n'a jamais dépassé 100 % au cours des dix dernières années.

(i) Conformité réglementaire

Le Groupe est soumis à la directive 2016/97/CE du 20 janvier 2016 sur la distribution d'assurance (DDA) qui a remplacé la directive 2002/92/CE du 9 décembre 2002 sur l'intermédiation en assurance (DIA) depuis le 1^{er} octobre 2018. La DDA vise à améliorer la réglementation actuelle applicable aux seuls intermédiaires en assurance en mettant plus particulièrement l'accent sur les pratiques de vente des produits d'assurance, et à favoriser les conditions de concurrence équitables entre les acteurs de la vente d'assurance afin d'améliorer la protection des consommateurs, l'intégration du marché et la concurrence. La DDA élargira le champ d'application des intermédiaires d'assurance à tous les vendeurs de produits d'assurance, y compris les concepteurs d'assurance qui vendent directement

aux clients et les acteurs du marché qui vendent de l'assurance à titre accessoire (sous réserve du principe de proportionnalité). La DDA vise une harmonisation minimum et n'interdit donc pas les États membres de l'UE de maintenir ou d'introduire des dispositions plus strictes, sous réserve qu'elles soient compatibles avec la DDA.

À l'instar de toutes les entités européennes d'assurance et de réassurance, ALD Re est soumise à la directive Solvabilité II, entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2016. La directive Solvabilité II est une approche sophistiquée et rigoureuse fondée sur le risque pour évaluer les besoins de solvabilité des sociétés d'assurance et de réassurance, y compris l'obligation pour les sociétés de réaliser une évaluation interne des risques et de la solvabilité selon des scénarios de stress normal et sévère, en continu et de manière prospective. Cette évaluation est réalisée une fois par an ou plus fréquemment, en cas d'évolution significative du profil de risque de la Société.

ALD Re a nommé un Directeur des risques qui supervise l'évaluation et actualise un éventail de politiques de risque et de gouvernance afin de veiller à ce qu'elles soient alignées sur les principes de Solvabilité II et des lignes directrices de la Banque centrale d'Irlande. En outre, ALD Re a nommé un représentant de KPMG au poste de responsable de la fonction actuarielle, qui est chargé des tâches spécifiques requises pour la fonction actuarielle dans le cadre de Solvabilité II et des lignes directrices de la Banque centrale d'Irlande.

(ii) Systèmes de gouvernance

ALD Re a mis en place une structure de gouvernance complète qui comprend son Conseil d'administration, deux sous-comités du Conseil d'administration, à savoir le Comité d'audit et le Comité des risques, et une équipe de Direction exécutive.

Pour démontrer sa volonté de promouvoir une gestion des risques saine et efficace, conformément à Solvabilité II, ALD Re a adopté un éventail de politiques de gouvernance et de gestion des risques à l'appui de la stratégie commerciale et de gestion des risques, du profil de risque, des objectifs, des valeurs, des pratiques de gestion des risques et des intérêts à long terme d'ALD Re. Les politiques de risque couvrent des domaines opérationnels tels que la souscription, la rétrocession, les investissements, le provisionnement, la gestion du capital, le risque opérationnel et l'adossement actif/passif. Les politiques de gouvernance comprennent des politiques documentées sur la rémunération, l'externalisation, l'éthique, la fraude, le lancement d'alerte, les contrôles internes et la conformité. Toutes les politiques sont revues une fois par an par un sous-comité du Conseil d'administration (audit ou risque) et

sont, si besoin est, soumises à l'approbation du Conseil d'administration. Chaque politique est affectée à un propriétaire qui est chargé d'assurer et de contrôler le respect constant de la politique.

(iii) Contrôle interne et gestion des risques

ALD Re dispose d'une politique de contrôle interne approuvée par le Conseil d'administration, qui récapitule les processus adoptés par ALD Re pour veiller à la mise en œuvre d'un système de contrôle interne efficace et adéquat.

Le Conseil d'administration d'ALD Re a également adopté une politique de gestion des risques qui décrit les principes directeurs de la gestion des risques chez ALD Re et la mise en œuvre du système de gestion des risques. Cette politique a pour objectif d'exposer les responsabilités et les processus permettant de s'assurer que tous les risques importants auxquels est confrontée ALD Re sont identifiés, évalués et gérés efficacement dans un délai acceptable. ALD Re a pour politique de s'assurer que ses activités et celles de ses prestataires de services externes sont réalisées conformément aux seuils de tolérance définis dans le cadre de la tolérance au risque et des différentes politiques de risque de la Société.

(iv) Principe de la « personne prudente »

La politique de gestion du risque d'investissement d'ALD Re intègre le principe de la personne prudente conformément à la directive Solvabilité II. Elle prévoit que l'objectif stratégique d'ALD Re, dans le cadre de sa politique de gestion du risque d'investissement, soit fondé sur la tolérance au risque approuvée par le Conseil d'administration, selon laquelle ALD Re cherche à préserver la valeur du capital et à augmenter la valeur des investissements tout en couvrant ses réserves techniques, ses besoins en solvabilité et ses besoins en flux de trésorerie. Pour les fonds excédentaires, le Groupe a pour objectif de dégager un rendement attrayant pour l'actionnaire.

Le Conseil d'administration a jugé utile de faire appel à une société externe de gestion d'investissement pour l'aider à mettre en œuvre sa stratégie d'investissement. SGBT a été retenue comme gérant d'investissement, et un contrat de services écrit (« Contrat de services ») a été signé par ALD Re et la société de services de gestion d'investissement. Ce Contrat de services précise la nature des pouvoirs délégués pour le portefeuille d'investissement d'ALD Re.

(v) Bilan consolidé d'ALD Re

Le bilan consolidé d'ALD Re s'élevait à 279,8 millions d'euros en 2018, contre 271,7 millions d'euros en 2017.

Le tableau ci-après présente des informations extraites du bilan consolidé d'ALD Re sur les trois derniers exercices.

| (en millions d'euros) | 2018 * | 2017 | 2016 |
|--|--------------|--------------|--------------|
| ACTIF | | | |
| Investissements financiers | 228,2 | 229,7 | 213,5 |
| Créances de réassurance | 43,7 | 34,9 | 46,2 |
| Autres actifs | 7,9 | 7,1 | 12,9 |
| TOTAL DE L'ACTIF | 279,8 | 271,7 | 272,6 |
| PASSIF ET CAPITAUX PROPRES | | | |
| Total des capitaux propres | 99,9 | 111,8 | 114,6 |
| Provisions | 157,3 | 143,4 | 141,4 |
| Passifs courants | 22,6 | 16,5 | 16,6 |
| TOTAL DU PASSIF ET DES CAPITAUX PROPRES | 279,8 | 271,7 | 272,6 |

* Les chiffres au 31 décembre 2018 ne sont pas audités.

Les chiffres au 31 décembre 2017 présentés dans le document de référence de 2018 n'étaient pas encore audités et diffèrent légèrement de ceux, audités, présents dans ce document.

RATIOS

Le capital de solvabilité requis est calculé tel que présenté ci-dessous :

| Capital de solvabilité requis réglementaire (en millions d'euros) | 2018 * | 2017 |
|--|--------|-------|
| Capital de solvabilité requis | 60,8 | 57,7 |
| Fonds propres disponibles | 118,8 | 113,2 |
| Ratio du capital de solvabilité - Solvabilité II | 196 % | 231 % |
| Ratio du capital de solvabilité requis - Solvabilité II | 100 % | 100 % |

* Les chiffres au 31 décembre 2018 ne sont pas audités.

5

INFORMATIONS RELATIVES À LA SOCIÉTÉ ET AU GROUPE

| | | | | | |
|------------|---|-----------|------------|-----------------------------|-----------|
| 5.1 | HISTOIRE ET ÉVOLUTION | 36 | 5.2 | INVESTISSEMENTS | 37 |
| 5.1.1 | Dénomination sociale | 36 | 5.2.1 | Investissements historiques | 37 |
| 5.1.2 | Lieu et numéro d'immatriculation | 36 | 5.2.2 | Investissements en cours | 38 |
| 5.1.3 | Date de constitution et durée | 36 | 5.2.3 | Investissements futurs | 38 |
| 5.1.4 | Siège social, forme juridique et législation applicable | 36 | | | |
| 5.1.5 | Historique et développement | 37 | | | |

5.1 HISTOIRE ET ÉVOLUTION

5.1.1 Dénomination sociale

La dénomination sociale de la Société est ALD.

5.1.2 Lieu et numéro d'immatriculation

La Société est immatriculée sous le numéro d'identification 417 689 395 RCS Nanterre.

5.1.3 Date de constitution et durée

5.1.3.1 Date de constitution

La Société a été constituée le 19 février 1998.

5.1.3.2 Durée

La Société a été constituée pour une durée de 99 ans à compter de son immatriculation au Registre du Commerce et des Sociétés, sauf dilution anticipée ou prorogation.

5.1.4 Siège social, forme juridique et législation applicable

5.1.4.1 Siège social

Siège social : 1-3 Rue Eugène et Armand Peugeot, 92500 Rueil-Malmaison - France

Téléphone : + 33 (0)1 58 98 79 31

5.1.4.2 Forme juridique et législation applicable

À la date de ce Document de référence, la Société est une *société anonyme à Conseil d'administration* de droit français, régie notamment par les dispositions du livre II du Code de commerce.

5.1.4.3 Exercice fiscal

La Société a un exercice fiscal de 12 mois, débutant le 1^{er} janvier et clos le 31 décembre de chaque année.

5.1.5 Historique et développement

La Société a été constituée en 1998 sous son ancienne dénomination sociale « Lysophan ». En octobre 2001, l'ancienne dénomination sociale a été remplacée par « ALD International ». En mars 2017, la dénomination sociale a été remplacée par "ALD".

Les étapes importantes du Groupe comprennent l'acquisition par Société Générale, sa société mère, de l'activité européenne de location de véhicules de Deutsche Bank en 2001 et de Hertz Lease Europe en 2003, consolidant ainsi la position de *leader* du Groupe sur pratiquement tous ses principaux marchés européens.

Depuis 2004, le Groupe a créé plusieurs filiales en Europe centrale et en Europe de l'Est, en Amérique du Sud, en Afrique et en Asie. Le Groupe est présent dans l'ensemble des BRIC (Brésil, Russie, Inde et Chine) et s'est développé dans d'autres pays d'Amérique latine, notamment au Mexique, Chili, Pérou et en Colombie et dispose ainsi d'une position forte sur des marchés à l'extérieur de l'Europe de l'Ouest.

En avril 2009, le Groupe a conclu une alliance de coopération stratégique mondiale avec Wheels, spécialiste et *leader* en gestion de flotte automobile pour les grandes entreprises en Amérique du Nord. En 2012, le Groupe a conclu une alliance similaire avec Fleet Partners, étendant ainsi son offre à la zone Asie-Pacifique. En 2014, une autre alliance stratégique a été conclue avec ABSA (société basée en Afrique du Sud, Absa Vehicle Management Solutions), qui a permis au Groupe

d'étendre son offre à l'Afrique du Sud. En 2016, le Groupe a élargi ses partenariats stratégiques en Amérique latine (en Argentine avec Autocorp et en Amérique centrale avec Arrend). Ces alliances ont permis d'étendre la présence mondiale du Groupe qui couvre, directement ou à travers ses alliances, 55 pays au 31 décembre 2018.

Outre ses partenaires régionaux, le Groupe a conclu plus de 150 partenariats avec des constructeurs automobiles, des banques et des sociétés d'assurance, des fournisseurs d'énergie et des plateformes de mobilité. Outre sa distribution directe, le Groupe met à profit ces canaux de distribution indirects pour proposer ses services de location longue durée et de gestion de flotte.

En juin 2017, Société Générale a vendu 20,18 % du capital-actions émis d'ALD via un Premier Appel Public à l'Épargne (PAPE) annoncé le 5 juin 2017. L'objectif du PAPE était de permettre au groupe ALD d'accroître sa visibilité et sa notoriété dans l'écosystème de la mobilité, d'accéder à de nouveaux modes de financement et d'augmenter sa capacité à accélérer son développement et à saisir des opportunités de croissance dans les marchés B2B (clients entreprises) comme B2C (clients particuliers). L'introduction des actions ALD sur le marché réglementé d'Euronext Paris a eu lieu le 16 juin 2017. Le prix initial de l'offre, défini à 14,30 euros par action, a donné lieu à une valorisation totale des actions de la Société de 5,78 milliards d'euros.

5.2 INVESTISSEMENTS

5.2.1 Investissements historiques

Les investissements en immobilisations corporelles et incorporelles (autres que les acquisitions et investissements dans la flotte) réalisés par le Groupe durant les exercices clos les 31 décembre 2016, 2017 et 2018 s'élèvent respectivement à 48,8 millions d'euros, 64,5 millions d'euros et 69,5 millions d'euros. Les acquisitions et investissements dans la flotte portent essentiellement sur les acquisitions abordées et les investissements réalisés par le Groupe dans sa flotte tels que présentés dans la section 10.2 « Flotte de location ».

En mai 2016, Temsys SA, la filiale française d'ALD, a acquis le groupe Parcours soit une flotte totale de 63 700 véhicules (dont 57 600 en France). Cette opération a renforcé la position du Groupe vis-à-vis des PME et des TPE en France, en Belgique, au Luxembourg et en Espagne. Le réseau local de maintenance, de réparation et de conseil de Parcours est également exploité

dans le cadre du développement de la plateforme de mobilité du Groupe. ALD espère ainsi générer des économies, notamment en ce qui concerne le coût de financement et l'optimisation des frais généraux.

En 2016, ALD Automotive Magyarország Kft, filiale d'ALD, a procédé à l'acquisition de MKB-Eurolizing Autopark Zrt, acteur du marché de la location simple de véhicules en Hongrie (7 700 véhicules), et en Bulgarie (1 700 véhicules), via MKB-Autopark Eood, filiale à 100 %.

En juillet 2017, ALD International Group Holdings GmbH, filiale d'ALD, a acquis Merrion Fleet, le numéro 2 de la location longue durée en Irlande (c. 5 500 véhicules). Cette acquisition a permis d'élargir la couverture géographique d'ALD.

En septembre 2017, ALD Automotive SAU (Espagne), filiale d'ALD a acquis BBVA Autorenting, filiale espagnole de location longue durée de BBVA. A cette date, BBVA Autorenting était le septième acteur du marché espagnol avec une flotte d'environ 25 000 véhicules, dont la plupart étaient auparavant gérés par ALD Espagne dans le cadre d'un contrat de gestion de flotte. Un contrat de partenariat a par ailleurs été conclu avec BBVA, qui commercialisera les produits ALD auprès des entreprises et des particuliers dans le cadre d'un contrat de marque blanche.

En juin 2018, ALD Automotive SAU (Espagne), filiale d'ALD a acquis Reflex Alquiler Flexible de Vehículos, SA, société indépendante de location flexible. Cette acquisition a permis

d'élargir l'offre de services d'ALD à la location flexible, particulièrement adaptée à une clientèle de PME.

En août 2018, dans le cadre de la cession par Société Générale de sa filiale bulgare Société Générale Express Bank AD, ALD a racheté à cette dernière, via sa filiale allemande, sa participation minoritaire de 49 % dans ALD Automotive OOD en Bulgarie. ALD détient désormais la totalité du capital de sa filiale Bulgare.

Toutes les acquisitions réalisées par le Groupe durant cette période ont été payées comptant sur ses propres liquidités. Les investissements dans la flotte ont été financés par la dette tel qu'indiqué à la section 10.1.2 « Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement ».

5.2.2 Investissements en cours

Durant l'exercice clos le 31 décembre 2018, les investissements en immobilisations corporelles et incorporelles sont conformes aux précédents investissements réalisés dans la flotte et à la stratégie d'acquisition du Groupe (cf. section 6.2 « Stratégie »).

A la date du présent document de référence, l'investissement suivant est en cours:

- Rachat de la société Stern Lease B.V. aux Pays-Bas

Cette opération n'aura pas d'impact matériel sur le ratio de capitalisation du Groupe ALD.

5.2.3 Investissements futurs

Le Groupe entend continuer à réaliser des investissements opportuns dans le cadre de son activité. À la date du présent Document de référence, le Groupe n'a pas l'intention de réaliser

des investissements en immobilisations corporelles et incorporelles de nature différente ou d'un montant important.

6

APERÇU DES ACTIVITÉS DU GROUPE

| | | | | | |
|------------|--|-----------|------------|--------------------------------------|-----------|
| 6.1 | MARCHÉ ET ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL | 40 | 6.3 | ACTIVITÉS | 43 |
| 6.1.1 | Présentation du marché et des offres | 40 | 6.3.1 | Business model | 43 |
| 6.1.2 | Concurrence | 41 | 6.3.2 | Offres de produits | 46 |
| 6.2 | STRATÉGIE | 42 | 6.3.3 | Clients | 46 |
| 6.2.1 | S'imposer en tant que leader mondial en se classant dans le top 3 dans toutes les zones géographiques où ALD opère | 42 | 6.3.4 | Canaux de distribution | 47 |
| 6.2.2 | Se différencier par la qualité des services fournis aux clients | 42 | 6.3.5 | Zones géographiques | 48 |
| 6.2.3 | Être la référence du secteur en termes de vision, d'innovation et de technologie | 43 | 6.3.6 | Alliances mondiales | 48 |
| 6.2.4 | Maximiser la valeur pour les actionnaires sur le long terme | 43 | 6.3.7 | Autres prestataires de services | 49 |
| | | | 6.3.8 | Innovation | 49 |
| | | | 6.4 | TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION | 51 |

6.1 MARCHÉ ET ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL

6.1.1 Présentation du marché et des offres

6.1.1.1 Offres

La location longue durée

La location longue durée (*Full Service Leasing*) permet aux clients d'utiliser un véhicule sans en avoir la propriété juridique.

Dans un contrat de location longue durée, le client paie un loyer mensuel fixe qui couvre le financement, l'amortissement du véhicule et le coût des divers services de gestion fournis avec le véhicule (dans l'ordre l'entretien, l'assurance, les pneumatiques, les réparations, la maintenance, le véhicule de remplacement, la carte carburant). Le paiement d'un loyer fixe mensuel assure au client une visibilité et une stabilité de ses dépenses de location de véhicules. Le client ne mobilise pas ses propres fonds pour acquérir le véhicule, et ne se charge pas non plus de la revente de ce dernier.

Un contrat de location longue durée inclut différents services de gestion qui simplifient la gestion des véhicules pour le client disposant d'une flotte : en déléguant la gestion de sa flotte, le client n'a pas besoin de structure opérationnelle interne pour gérer les relations avec les conducteurs, les fournisseurs et les constructeurs automobiles tout en optimisant ses coûts et sans se soucier de la revente du véhicule à la fin du contrat. Le prestataire de services garantit également au client un contrôle renforcé des conducteurs et des gestionnaires de flotte, ce qui améliore l'efficacité et la maîtrise des coûts et permet au client de se concentrer sur son cœur de métier.

Les services inclus dans les contrats de location longue durée sont personnalisés. Le client paie généralement une mensualité fixe mais ne dispose pas du détail des coûts des services souscrits. La société de location absorbe les écarts entre les coûts réels et les coûts fixes, qui ne sont ni facturés ni remboursés en fin de contrat.

Dans le cadre d'une location longue durée, les véhicules et les services associés sont choisis par le client. La société de *leasing* a un rôle de conseil et aide le client à sélectionner les services associés au véhicule. Les services standards disponibles dans le cadre d'un contrat de location longue durée sont les suivants :

- **élaboration d'une politique véhicules et sélection du véhicule** – le client peut choisir quel type de véhicule (marque, modèle et options) il souhaite intégrer à sa politique véhicules. La société de location achète le véhicule sélectionné par le client ou son conducteur ;
- **réparation, maintenance et pneumatiques** – la société de location fournit les services de réparation, de maintenance et de remplacement des pneumatiques à la fois dans le cadre de situations courantes et de situations d'urgence *via* son réseau d'ateliers et d'installateurs de pneumatiques sélectionnés ;
- **assurance** – une assurance aux tiers, vol, dommages corporels du passager et matériels ;
- **aide au conducteur et assistance en cas de panne** – cela inclut notamment un service d'assistance téléphonique destiné à aider les conducteurs en cas d'urgence, de panne ou pour tout autre besoin ;

- **remplacement du véhicule** – la société de location peut organiser le remplacement du véhicule dans le cadre de l'entretien de routine ou en cas de réparation suite à un accident ;
- **autre** – services client sur mesure, comme solutions d'auto-partage et télématique.

À compter du 1^{er} janvier 2019, la nouvelle norme comptable IFRS 16 sera d'application obligatoire pour les clients entreprises qui publient leurs comptes en normes IFRS. La comptabilité du loueur ne sera pas impactée mais les locataires devront comptabiliser l'engagement de location contractuel (actualisé) dans leur bilan. Cette nouvelle règle comptable ne remet pas en cause les avantages du contrat de location simple par rapport à l'achat ferme tels que décrits ci-avant.

La gestion de parc automobile

Le service de gestion de flotte du Groupe (*Fleet Management*) consiste à fournir des contrats d'externalisation à nos clients, pour des véhicules dont ils conservent la propriété. Le client paie les différents services de gestion de flotte fournis par le Groupe. Les services proposés sont généralement les mêmes que pour la location longue durée, à l'exception des volets financement et revente, car le client est propriétaire de son véhicule.

6.1.1.2 Moteurs de croissance

La croissance des marchés de la location longue durée et de la gestion de flotte est portée par différents facteurs.

- Le volume grandissant des flottes d'entreprises a contribué à renforcer l'importance et le potentiel des solutions de gestion de flotte.
- Les clients acceptent plus facilement le modèle de la location longue durée, car les entreprises ont pris conscience qu'elles peuvent améliorer leur levier et réduire leurs coûts en externalisant des activités non stratégiques, renforçant ainsi leur efficacité.
- On observe un changement de comportement qui tend à délaissier la propriété au profit de l'usage, tous segments confondus, y compris chez les particuliers.
- La montée en puissance des voitures connectées et des services numériques favorise le développement de nouveaux services à forte valeur ajoutée pour le client afin d'optimiser les coûts afférents aux véhicules. Ces solutions spécialisées requièrent une expertise de niche. L'atteinte d'une certaine taille est nécessaire à l'amortissement des coûts de développement ; il est donc difficile pour les clients de les développer en interne. Le Groupe s'attend à ce que le développement de nouvelles solutions de mobilité, telles que l'auto-partage, la conduite autonome et les voitures connectées, offre au secteur de la location l'occasion d'étendre sa gamme de services aux entreprises et aux particuliers.

- Le Groupe estime qu'il existe un potentiel de croissance, sur les marchés matures et dans les économies émergentes pour tous les segments de clientèle. Sur les marchés matures, la croissance devrait être portée par les canaux indirects ciblant les PME auprès desquelles la pénétration reste faible, mais où l'externalisation de la gestion de flotte s'accélère. Les économies émergentes présentent une pénétration moindre

de la location longue durée dans le total des immatriculations de véhicules neufs, le potentiel de croissance y est donc important, car les flottes de véhicules augmentent et de plus en plus d'entreprises internationales cherchent à externaliser leur gestion de flotte. La location à particulier se développe rapidement sur certains marchés clés. Cette tendance devrait se poursuivre.

6.1.2 Concurrence

6.1.2.1 Marché

À l'échelle mondiale, le marché de la location longue durée reste fragmenté, peu d'acteurs assurant une couverture globale (pour 2017 et 2018, le groupe ALD est #1 en Europe, et #2 mondial, LeasePlan est #2 en Europe et #1 mondial, Arval est #3 en Europe et au niveau mondial). Les entreprises se sont traditionnellement concentrées sur leur marché et leur région d'origine (par exemple Sumitomo et Orix en Asie du Sud-Est, et les entités de *leasing* américaines, Element Fleet ARI et Wheels, présentes en grande partie en Amérique du Nord).

Peu d'opérateurs mondiaux peuvent égaler la taille du groupe ALD, qui gère 1 663 million de véhicules dans 43 pays au 31 décembre 2018. Le Groupe a construit un réseau mondial, déployant avec succès son modèle économique sur de nouveaux marchés, tirant parti de sa clientèle internationale et de sa forte culture de partenariat commercial pour pénétrer de nouveaux segments de clientèle. Il convient de noter que les acteurs qui ne sont présents qu'en Amérique du Nord, où les contrats de location sont principalement des contrats de location-financement, manquent généralement d'expertise pour proposer une offre dans des régions où l'activité est principalement composée de contrats de location longue durée, notamment l'Europe.

6.1.2.2 Acteurs

Dans ses activités, le Groupe est en concurrence avec les autres sociétés internationales de gestion de flotte. Cela inclut à la fois les entreprises verticalement intégrées, qui offrent de la location longue durée et des services de financement et les entreprises de gestion de flotte pure. Les principaux concurrents du Groupe sont LeasePlan (1 822 million ⁽¹⁾ de véhicules gérés), Arval (1 194 million ⁽²⁾ de véhicules financés), Alphabet (0,700 million ⁽³⁾ de véhicules gérés) et Athlon/Daimler Fleet Management (0,395 million ⁽⁴⁾ de véhicules gérés), qui sont des sociétés de location internationales multimarques intervenant dans les mêmes zones géographiques que le Groupe. Dans certaines zones géographiques, le Groupe est également en concurrence avec des acteurs locaux particulièrement puissants proposant des services de location longue durée.

Sur la partie financement, le Groupe est également en concurrence avec les filiales de financement captives de grands constructeurs automobiles. Le Groupe se trouve également face aux prestataires de services tiers qui proposent du conseil en gestion de flotte, des solutions d'enchères et d'achats.

Les concurrents du marché mondial des services de location se classent généralement en trois grandes catégories selon leur structure de capital : les filiales bancaires, les captives de constructeurs automobiles et les opérateurs indépendants. La structure de capital d'un concurrent donné est souvent un facteur clé dans la nature de ses activités.

(i) Filiales bancaires

Les filiales bancaires appartiennent à un groupe financier, il s'agit principalement de filiales de banques, telles qu'Arval (BNP Paribas). Dans la plupart des cas, les activités de location de véhicules multimarques ont démarré sous forme d'une extension des produits bancaires classiques permettant de répondre aux besoins des clients entreprises. Les banques ont progressivement développé des unités de *leasing* semi-autonomes au sein de leur structure.

Ces filiales bancaires s'appuient, entre autres, sur le réseau de distribution de la banque mère, qui constitue un canal de distribution de leurs produits de location. Les filiales bancaires sont intégrées au plan de financement de leur(s) société mère et/ou filiales. Cependant, il s'agit dans la plupart des cas d'acteurs locaux ou régionaux ne disposant pas d'une envergure mondiale.

(ii) Sociétés captives des constructeurs automobiles

Les sociétés captives des constructeurs automobiles, détenues et contrôlées par des constructeurs automobiles, s'attachent généralement à augmenter les ventes de véhicules de leur actionnaire. Ces entités bénéficient des synergies de marque et ont accès au réseau de concessionnaires, mais la croissance de l'activité est tributaire de la demande sous-jacente pour les marques spécifiques du constructeur.

L'importance des sociétés captives de location simple et de gestion de flotte, telles que Volkswagen Leasing, RCI Bank, PSA Finance et FCA Leasys, croît, car leurs sociétés mères souhaitent proposer des solutions complètes de mobilité et ne plus se présenter comme de simples constructeurs automobiles pour gagner des parts de marché.

Compte tenu des avantages dont bénéficient les sociétés de location détenues par des établissements bancaires en termes de financement, la majorité des grands constructeurs automobiles ont également créé des filiales de services financiers spécifiques afin de piloter leurs activités de *leasing* et, dans certains cas, de lever des fonds pour la partie fabrication.

(1) Nombre de véhicules au 31 décembre 2018 (Source : LeasePlan, Fleet Europe).

(2) Véhicules financés au 31 décembre 2018 (Source : BNP Paribas).

(3) Contrats de *leasing* de flotte en gestion au 31 décembre 2018 (Source : BMW).

(4) Nombre de véhicules en gestion de flotte au 31 décembre 2018, y compris Daimler Fleet (Source : Daimler).

(iii) Opérateurs indépendants

Les opérateurs indépendants multimarques incluent les entités qui ne sont pas directement liées aux institutions bancaires ou aux constructeurs automobiles mères. Ces entités souffrent notamment d'une taille réduite et d'un accès difficile au financement externe à des conditions intéressantes.

(iv) Acteurs régionaux

Les acteurs régionaux sont les sociétés qui sont présentes dans un ou dans un nombre limité de pays.

6.2 STRATÉGIE

Afin d'asseoir sa position de *leader* mondial des solutions de mobilité haut de gamme et innovantes, le Groupe s'appuie sur quatre piliers stratégiques : (1) s'imposer en tant que *leader* mondial en se classant dans le top 3 dans toutes les zones

géographiques, (2) se différencier par la qualité des services fournis au client, (3) être la référence du secteur en termes de vision, d'innovation et de technologie et (4) maximiser la valeur pour les actionnaires sur le long terme.

6.2.1 S'imposer en tant que *leader* mondial en se classant dans le top 3 dans toutes les zones géographiques où ALD opère

Le Groupe s'appuie sur une combinaison de croissance organique et d'acquisitions ciblées pour maintenir et renforcer sa position de *leader* dans la plupart de ses implantations. Le Groupe a prouvé qu'il était capable de se développer *via* des partenariats, des investissements rentables et des acquisitions relatives. Il a ainsi acquis une expertise qui lui permet d'identifier et d'évaluer les opportunités dans une industrie en cours de consolidation. Cette stratégie permet au Groupe d'accroître sa taille et sa présence mondiale, et de dégager davantage d'économies d'échelle. La croissance organique sera soutenue en premier lieu par la pénétration des marchés matures, *via* le développement de produits innovants et l'expansion de ses partenariats commerciaux, et sera complétée par l'expansion des marchés émergents.

Le Groupe estime également que le segment B2C (clients particuliers) constitue une opportunité de taille pour le Groupe. En effet, plusieurs conditions favorables à son essor sont réunies. Les consommateurs ne sont plus focalisés sur la « propriété du véhicule » et se concentrent sur l'« usage ». Avec le développement de la location longue durée, ses avantages commencent à être reconnus. Enfin, la numérisation et les solutions en ligne permettent d'atteindre le client de manière plus directe.

Le Groupe compte mettre à profit son expertise en financement et en services, ainsi que ses partenariats existants et futurs avec des sociétés d'assurance, courtiers, communes, entreprises spécialisées en technologies, etc. pour pénétrer le marché B2C (clients particuliers).

Le Groupe entend gérer plus de 150 000 véhicules de particuliers d'ici fin 2019.

6.2.2 Se différencier par la qualité des services fournis aux clients

La stratégie du Groupe consiste à se différencier de ses concurrents par la qualité et l'étendue de ses services. Ces derniers lui permettent à la fois de proposer des packages personnalisés et de multiplier ses sources de revenus. De plus, le Groupe diversifie ses services, notamment sur le segment

B2C (clients particuliers), afin de répondre aux nouvelles demandes de mobilité.

Le Groupe est fréquemment reconnu et récompensé pour ses services de grande qualité, comme en témoigne le haut niveau de satisfaction des clients.

6.2.3 Être la référence du secteur en termes de vision, d'innovation et de technologie

En proposant des solutions de mobilité innovantes et des services axés sur la technologie, le Groupe cherche à apporter une forte valeur ajoutée à ses clients. Cette volonté d'innover, de développer et d'adapter les capacités informatiques permet au Groupe de concevoir et de proposer de nouveaux services

efficaces, basés sur les dernières technologies disponibles. Dans un environnement en constante mutation, porté par une demande accrue de solutions de mobilité et de services en ligne externalisés, le Groupe a notamment pour ambition de s'imposer comme référence des solutions mobiles.

6.2.4 Maximiser la valeur pour les actionnaires sur le long terme

Dans le même temps, le Groupe poursuit sa croissance et ses acquisitions avec pour objectif de maintenir à la fois une solide assise financière et une rentabilité des actifs productifs équivalente voire supérieure à celle de ses pairs. Le Groupe

cherche à grossir, dans le but d'améliorer son efficacité opérationnelle. Le Groupe évalue les opportunités de croissance en veillant à créer de la valeur pour les actionnaires tout en conservant une flexibilité financière pour la croissance future.

6.3 ACTIVITÉS

RFA

6

6.3.1 *Business model*

RFA DPEF

Le groupe ALD est un groupe de location longue durée et de gestion de flotte avec une flotte de 1,663 million de véhicules. Il opère directement dans 43 pays au 31 décembre 2018. Le Groupe a également conclu des alliances commerciales dans 12 pays, renforçant ainsi sa couverture géographique. Le Groupe intervient sur l'ensemble de la chaîne de valeur de la location longue durée avec un focus sur les solutions englobant une large gamme de services qui peuvent également être fournis de manière autonome.

Le Groupe bénéficie de sources de revenus variées, qui se décomposent en : Marge des Contrats de Location, Marge des Services et Résultat de la Vente de Véhicules d'occasion.

Dans le cadre de ses activités de location longue durée, le Groupe procède à l'acquisition de véhicules dans l'objectif de les louer à ses clients. Durant la période de location, il réalise une marge financière (ou Marge des Contrats de Location) égale

à la différence entre d'une part, le chiffre d'affaires perçu des clients, qui équivaut à l'amortissement attendu du véhicule loué plus le taux d'intérêt du financement du véhicule, et d'autre part, les coûts liés au contrat de location, composés des coûts liés à l'amortissement attendu du véhicule loué ainsi que des coûts liés au financement supportés par le Groupe pour l'acquisition du véhicule concerné.

Le Groupe génère également des revenus grâce à la large gamme de services qu'il propose à ses clients dans le cadre de la location longue durée et de la gestion de flotte, tels que l'entretien et la réparation, l'assurance, la gestion des pneumatiques et les véhicules de remplacement. Ces revenus, appelés Marge des Services, représentent la différence entre les coûts fixes facturés dans le loyer mensuel et les coûts réels engagés par le Groupe.

ALD AUTOMOTIVE : LEADER MONDIAL DES SOLUTIONS DE MOBILITÉ**Influence des tendances actuelles****Enjeu environnemental :**

Demande croissante pour une mobilité urbaine durable
Transition vers les motorisations électriques ou hybrides

**Enjeu sociétal :**

Passage de la propriété à l'usage, économie du partage
Emergence du système d'abonnement
« Pay as you drive », « Mobility as a service »

NOS RESSOURCES**CAPITAL HUMAIN**

- 6 547 salariés dans 43 pays
- Personnel très impliqué (taux d'engagement 2018 : 73 %)
- Culture internationale

OPÉRATIONS ET ORGANISATION

- Présence dans 43 pays
12 pays couverts par le biais d'alliances stratégiques
- 85,9 % du CA en Europe de l'Ouest et du Nord
- Stratégie de croissance externe
- Décentralisation : approche entrepreneuriale au niveau local, dans un contexte global, permettant une haute qualité de services
- Centres d'excellence permettant de promouvoir l'innovation au niveau local
- Gouvernance : Comité opérationnel, responsable de la supervision des pays et régions
- Lien avec les politiques centrales de SG
- Importance de l'éthique dans la conduite des affaires

RESSOURCES FINANCIÈRES

- Rating : BBB+ chez S&P et A- chez Fitch, perspective stable
- Structure de financement optimale incluant des émissions obligataires et des financements SG, flexibles et soutenant une croissance durable de la flotte
- 2018 : EUR 19,1 bn d'actifs productifs - EUR 1,8 bn d'émissions obligataires

AFFAIRES

- Relations solides avec un large réseau de fournisseurs
- Distribution multi canaux grâce à de multiples partenariats avec des institutions financières et des constructeurs automobiles (34 % de la flotte)
- Développement de solutions innovantes et flexibles avec des start-ups du secteur
- Large portefeuille de grands comptes internationaux (250 à fin 2018)

ENVIRONNEMENT

- > 100 000 véhicules « verts »
- Empreinte CO₂ moyenne = 119g/KM
- 9 158 teq CO₂, soit 1,68 t par occupant

NOTRE STRATÉGIE

L'excellence opérationnelle dans notre cœur de métier : la Location Longue Durée (78 % du parc) et la gestion de flotte (22 %)

**Leviers de transformation**

LLD À PARTICULIERS

NOUVEAUX CANAUX DE DISTRIBUTION

NOUVEAUX SERVICES

NOTRE ST

sur le secteur de la mobilité



Innovation et enjeu technologique :

Nécessité d'un parcours client digitalisé
Véhicules connectés, véhicules autonomes
Services connectés



Enjeu commercial :

Demande croissante pour les solutions de mobilité externalisées,
pour les entreprises autant que pour les particuliers

CRÉATION DE VALEUR POUR NOS PARTIES PRENANTES

Création d'une **plateforme de mobilité** destinée à répondre aux besoins de nos clients

BESOINS DE MOBILITÉ

- Plateformes digitales
- Véhicule connecté / Télématique
- « Pay As You Go »
- Solutions de mobilité
- Abonnements de mobilité
- Véhicules électriques / hybrides
- Solutions d'autopartage

POSSIBILITÉS DIGITALES

POUR NOS SALARIÉS

- Une culture de l'entrepreneuriat ouverte à l'innovation et aux idées « out of the box »
- Management de l'innovation (réseau de leaders de l'innovation et comité de l'innovation, avec des ressources dédiées, permettant de tester les solutions)
- ALDWay programme de gestion des talents (Always Learning and Developing)
- Bien-être au travail promu dans toutes les entités du groupe (locaux neufs, télétravail)

POUR NOS CLIENTS ET LEURS SALARIÉS

- Efficacité et optimisation des coûts
- Services de conseil : accompagner nos clients dans leur transition énergétique
- Fort taux de satisfaction et plusieurs prix de la satisfaction client
- Nouveaux services aux salariés : BtoBtoE, autopartage, application MyALD
- Offre de solutions innovantes
- Meilleure couverture géographique du secteur

POUR NOS ACTIONNAIRES

au 31/12/2018

- 1 343 M€ GOI
- 555,6 M€ Résultat net
- 0,58 € dividende par action (42 % de taux de distribution)
- 1,6 M de véhicules (1,1 M en 2014) ; CAGR de la flotte de + 10,7 % sur la période 2014-2018

POUR NOTRE ÉCOSYSTÈME

- Couverture mondiale
- Focus et fiabilité
- Notoriété et accès au marché
- Hauts standards éthiques
- Relations de long terme

POUR L'ENVIRONNEMENT ET LA SOCIÉTÉ

- Émission à impact positif pour financer une flotte de véhicules « verts »
- Cible de **200 K** véhicules verts en gestion d'ici 2020
- Développement du programme Véhicule Électrique
- Empreinte carbone interne : **-25 % CO₂** par salarié en 2020 vs. 2014
- Engagement citoyen

Enfin, le Groupe génère un résultat sur la revente de ses véhicules au terme des contrats de location, appelé Résultat de la Vente de Véhicules. Le Groupe commercialise et vend les véhicules d'occasion au terme de leur location par l'intermédiaire de différents canaux : concessionnaires, directement aux utilisateurs des véhicules ou ventes aux clients particuliers *via* des enchères, respectivement par le biais de sa plateforme d'enchères et de vente en ligne de véhicules dédiée aux

professionnels (ALD Carmarket) ou *via* son site de vente en ligne aux particuliers ou l'un des 50 *showrooms* établis dans 19 pays. ALD Carmarket est devenu le principal canal utilisé pour commercialiser et revendre ses véhicules d'occasion. *Via* ce site, le Groupe peut également commercialiser, pour le compte de ses clients et partenaires, des véhicules d'occasion qui ne lui appartiennent pas et encaisse une commission sur le produit de la vente.

Le tableau ci-dessous donne la répartition des trois principales sources de revenus composant le résultat brut d'exploitation consolidé du Groupe pour les exercices clos les 31 décembre 2018, 2017 et 2016 :

| (en millions d'euros) | 31 décembre 2018 | 31 décembre 2017 | 31 décembre 2016 |
|-------------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| Marge des Contrats de Location | 623,8 | 574,5 | 514,1 |
| Marge des Services | 616,7 | 593,0 | 528,6 |
| Résultat de la Vente de Véhicules | 102,5 | 165,3 | 201,5 |
| Résultat brut d'exploitation | 1 343,0 | 1 332,8 | 1 244,2 |

6.3.2 Offres de produits

Le Groupe dispose de deux offres de produits : la location longue durée et la gestion de flotte qui représentaient 100 % du résultat brut d'exploitation du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2018. Le tableau suivant donne la répartition de la flotte gérée (en milliers de véhicules) par offre de produits pour les exercices clos les 31 décembre 2018, 2017 et 2016 :

| (en milliers de véhicules) | 31 décembre 2018 | | 31 décembre 2017 | | 31 décembre 2016 | |
|----------------------------|------------------|--------------|------------------|--------------|------------------|--------------|
| Location longue durée | 1 299 | 78 % | 1 179 | 78 % | 1 046 | 76 % |
| Gestion de flotte | 365 | 22 % | 332 | 22 % | 330 | 24 % |
| Flotte totale | 1 663 | 100 % | 1 511 | 100 % | 1 376 | 100 % |

LOCATION LONGUE DURÉE

Les contrats de location longue durée représentent 78 % de la flotte du Groupe au 31 décembre 2018. 95,9 % des contrats de location longue durée du Groupe étant classés comme des contrats de location simple au 31 décembre 2018. Les contrats de location longue durée du Groupe sont généralement d'une durée maximale de 36 à 48 mois.

GESTION DE PARC AUTOMOBILE

Le *Fleet Management* représente 22 % de la flotte du Groupe au 31 décembre 2018.

Avec sa gamme de services et ses tarifs négociés, le Groupe permet à ses clients d'identifier et de maîtriser leurs coûts en rationalisant et en simplifiant la gestion de leur flotte. Le Groupe propose deux solutions de gestion de flotte : (1) un paiement forfaitaire pour les services fournis ou (2) un système dans lequel le Groupe gère le processus de facturation véhicule pour le client.

6.3.3 Clients

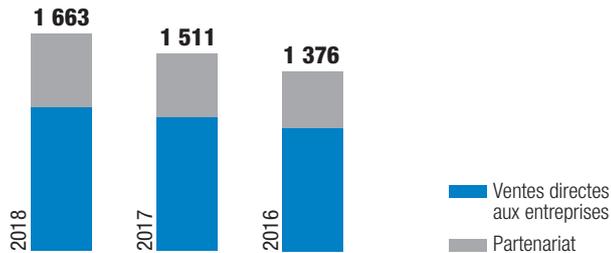
Le Groupe compte plus de 200 000 clients et une base clients diversifiée. La concentration des 10 principaux clients ⁽¹⁾ du Groupe se limite à 6,4 % du total de la flotte financée au 31 décembre 2018 contre 6,7 % au 31 décembre 2017 et 6,0 % au 31 décembre 2016.

La durée moyenne des contrats de location du Groupe est 42 mois. Le Groupe veille à instaurer et entretenir une relation durable avec ses clients. Pour ce faire, il doit maintenir un excellent niveau de service et une satisfaction client élevée. De plus, sur le segment des clients internationaux, remporter les appels d'offres est essentiel pour conserver ou obtenir des contrats.

(1) Par taille de flotte financée

6.3.4 Canaux de distribution

Le Groupe dispose d'une base de clients auxquels il accède *via* des canaux de distribution variés, à la fois directs et indirects. Le graphique ci-dessous présente la répartition de la flotte en gestion par canal de distribution pour les exercices clos les 31 décembre 2018, 2017 et 2016.



VENTES DIRECTES

Les ventes directes sont réalisées par les équipes commerciales internes du Groupe basées dans les différents pays avec l'aide de l'équipe centrale ALD. Les équipes chargées de gérer les relations avec les grands comptes coordonnent l'activité entre les clients et les différents pays concernés. Les équipes commerciales locales d'ALD répondent aux appels d'offres provenant des clients professionnels (entreprises ou organismes publics) locaux ou internationaux qui bénéficient de ventes et d'une gestion de compte dédiées.

Le Groupe cible également le secteur des particuliers en direct, *via* sa plateforme en ligne.

PARTENARIATS

Les contrats de partenariat peuvent être conclus par le Groupe en White Labelling (tel que défini ci-après) ou directement sous la marque ALD. Ils peuvent être financés par le Groupe, le partenaire ou les deux.

À travers le White Labelling, aux termes duquel un produit est fourni par le Groupe puis conditionné et vendu par d'autres sociétés sous différentes marques ("**White Labelling**"), les partenaires peuvent proposer un contrat de location longue durée, exploité par le Groupe, sous leur propre marque. Grâce à ces accords, le Groupe dispose d'un puissant réseau pour atteindre les petites et moyennes entreprises et les particuliers.

PME

Le Groupe s'appuie sur les partenariats qu'il a mis en place avec les constructeurs automobiles, banques et assurances, fournisseurs d'énergie et plateformes de mobilité afin de répondre aux besoins des petites et moyennes entreprises.

B2C – LOCATION PRIVÉE

Le Groupe poursuit son développement sur le segment de la clientèle particulier (B2C). En 2017, le marché des particuliers en Europe représentait 13,6 millions de véhicules (nombre de véhicules neufs immatriculés)⁽¹⁾. Dans une optique de rentabilité, il entend accéder à cette nouvelle base clients en s'appuyant sur ses partenariats de distribution en place, *via* une plateforme en ligne développée en interne.

Le Groupe souhaite continuer à développer ces nouveaux canaux, y compris *via* (i) le B2B2C, à travers ses partenaires, (ii) le B2C à travers le portail Web du Groupe et les portails Web externes et (iii) le B2B2E, à destination des salariés des clients entreprises du Groupe.

Le Groupe gère plus de 112 000 véhicules au 31 décembre 2018 sur ce segment, *via* les partenariats ou en direct. Le Groupe sait déjà gérer l'ensemble du cycle de vie des contrats de location aux particuliers. La Direction estime que la flexibilité des offres proposées par le Groupe convient parfaitement aux besoins des clients particuliers, notamment grâce aux services à la carte et à la possibilité de modifier les durées, kilométrages et autres options des contrats.

(1) Source : Frost & Sullivan

6.3.5 Zones géographiques

Grâce à sa large couverture géographique, le Groupe se place parmi les principaux acteurs du secteur de la location longue durée et de la gestion de flotte en Europe et dans le monde. La Direction estime que l'implantation géographique du Groupe génère d'importantes économies d'échelle dans le secteur et renforce sa position concurrentielle. Aujourd'hui, le Groupe est présent de manière directe dans 43 pays, répartis sur

4 continents et compte des alliances stratégiques dans 12 pays (cf. section 6.3.6 « Alliances mondiales »).

Le tableau ci-dessous présente la répartition du nombre de véhicules par type de produit et par zone géographique pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 :

| | Au 31 décembre 2018 | | |
|------------------------------------|-----------------------|-------------------|--------------|
| | Location longue durée | Gestion de flotte | Total |
| Europe de l'Ouest | 1 002 | 333 | 1 335 |
| Europe centrale et Europe de l'Est | 138 | 9 | 147 |
| Europe du Nord | 79 | 9 | 88 |
| Amérique du Sud, Afrique et Asie | 80 | 13 | 93 |
| FLOTTE TOTALE | 1 299 | 365 | 1 663 |
| % | 78,1 % | 21,9 % | 100 % |

Les revenus de clients externes et les flottes par pays générant plus de 500 millions d'euros sont détaillés ci-dessous (voir Chapitre 20, note 5 « Informations relatives au secteur ») :

| (en millions d'euros) | 31 décembre 2018 | | 31 décembre 2017 | |
|-----------------------|-----------------------------|-----------------|-----------------------------|-----------------|
| | Revenus de clients externes | Flotte | Revenus de clients externes | Flotte |
| France | 1 933,1 | 4 341,3 | 1 808,8 | 3 892,6 |
| Italie | 1 449,2 | 2 944,3 | 1 237,0 | 2 581,3 |
| Royaume-Uni | 901,8 | 1 568,9 | 856,3 | 1 462,8 |
| Espagne | 669,9 | 1 549,7 | 524,6 | 1 346,9 |
| Allemagne | 623,7 | 1 215,4 | 578,5 | 1 097,0 |
| Belgique | 531,6 | 1 149,6 | 499,9 | 1 011,5 |
| Autres pays | 2 862,8 | 5 654,6 | 2 761,2 | 4 944,1 |
| TOTAL | 8 972,1 | 18 423,9 | 8 266,3 | 16 336,1 |

6.3.6 Alliances mondiales

Outre une présence directe dans 43 pays, le Groupe offre également à ses clients un accès à 12 pays *via* des alliances, notamment avec Wheels aux États-Unis, à Puerto Rico et au Canada (démarrée en 2009), Fleet Partners en Australie et en Nouvelle-Zélande (démarrée en 2012), ABSA en Afrique du Sud (démarrée en 2015), Arrend Leasing au Guatemala, au Nicaragua, au Honduras, au Salvador et au Costa Rica (démarrée en 2016), et AutoCorp en Argentine (démarrée en 2016). Ces alliances permettent au Groupe et à ses partenaires de développer, ensemble, des opportunités commerciales au-delà des frontières afin d'offrir des services de location longue durée, de gestion de flotte et autres services associés à leurs clients dans différents pays. Ces alliances permettent une gestion globale des comptes, un *reporting* mondial consolidé et un support conseil dédié. Le Groupe peut ainsi fournir des services de flotte harmonisés et de *reporting* répondant aux besoins de ses clients internationaux.

Dans le cadre de ces alliances, le Groupe et le partenaire s'engagent à échanger les demandes de clients internationaux qui concernent la fourniture de services dans la zone géographique couverte par l'autre partie. Dans ces cas, les parties se contactent généralement afin de préparer les réponses communes aux appels d'offres et s'engagent, plus généralement, à échanger les informations nécessaires afin de répondre globalement aux appels d'offres et de gérer les comptes clients. Chaque partie est néanmoins tenue de procéder à sa propre évaluation de crédit et de définir les niveaux de service localement. Chaque partie est également habilitée à conserver l'ensemble des produits générés par la fourniture des services.

La durée de ces alliances mondiales varie de 3 ans à une durée illimitée, résiliable par l'une et l'autre partie sans motif moyennant un préavis de six mois.

L'alliance mondiale avec Wheels offre une collaboration plus étroite. Ainsi, le Groupe et Wheels s'engagent à coopérer de manière exclusive et à ne pas concurrencer l'autre partie dans sa zone d'implantation géographique, à répondre de façon conjointe aux clients internationaux demandant la fourniture de services dans une zone géographique couverte par les deux parties et à concevoir et proposer, ensemble, certains services

combinés aux clients internationaux. L'alliance mondiale Wheels dispose d'un système de gouvernance spécifique, qui prévoit des niveaux de service harmonisés, l'exécution de projets communs sur la base d'un budget et le partage des frais et des dépenses. Enfin, il régleme l'utilisation des marques respectives par les partenaires (notamment *via* la *co-branding*).

6.3.7 Autres prestataires de services

Le Groupe s'appuie notamment sur son réseau de fournisseurs pour apporter de la valeur à ses clients. Outre ses longues années de collaboration avec les principaux constructeurs automobiles, le Groupe entretient des relations privilégiées avec les concessionnaires, les compagnies pétrolières, les garages, les distributeurs de pneumatiques, les sociétés de location de courte durée (qui proposent des services pré-livraison), les sociétés d'assurance et autres prestataires de services essentiels, et peut ainsi proposer des solutions personnalisées à ses clients à un prix compétitif.

Afin de compléter son offre de services et de proposer à ses clients des pièces automobiles et des services d'entretien et de réparation à un tarif avantageux, le Groupe a signé des accords-cadres avec nombre de ces fournisseurs. Le Groupe travaille avec les réseaux de constructeurs automobiles pour la livraison, l'entretien et la réparation des véhicules et avec des

réseaux spécialisés pour la location de courte durée, les pneumatiques, la réparation de carrosserie, les pièces détachées et les vitres.

Le Groupe a obtenu des conditions intéressantes pour chacun de ses accords-cadres, qui peuvent prendre la forme de remises directes sur les prix, de tarifs horaires préférentiels ou encore de primes basées sur la réalisation de certains volumes ou parts de marché et autres cibles annuelles. Les objectifs de volumes annuels sont négociés avec les fournisseurs internationaux en lien avec les filiales locales, qui bénéficient de rabais supplémentaires sur volume en plus de ceux qu'elles négocient localement. Les Services d'Achat locaux évaluent, dans leur processus de sélection, la qualité, le coût et l'efficacité. Ils cherchent, grâce à des solutions innovantes, à optimiser le coût total de possession pour les gestionnaires de flotte et les services pour les conducteurs.

6

6.3.8 Innovation

Le secteur de la mobilité est en constante mutation : du côté de l'offre, on observe l'émergence de nouveaux acteurs, de solutions innovantes et de technologies de pointe, tandis que du côté de la demande, on constate un glissement de la propriété vers « l'utilisation et la location », le conducteur devenant ainsi le décideur plutôt que le propriétaire du véhicule.

Selon le Groupe, les voitures électriques et intelligentes devraient devenir la norme à moyen terme. À plus long terme, le Groupe prévoit l'arrivée en force des voitures autonomes, le développement d'un écosystème multi-acteurs et la convergence des besoins des entreprises et des particuliers.

Le Groupe ambitionne d'être au centre même du développement des nouvelles solutions de mobilité en favorisant la flexibilité de son offre pour répondre à toutes les exigences de mobilité de ses clients.

des pays où il est implanté, offrant ainsi aux conducteurs et aux gestionnaires de flotte un point d'accès central aux données de la flotte, aux informations contractuelles et autres informations télématiques et aux services en ligne.

Télématique et voiture connectée

La télématique englobe l'ensemble des dispositifs qui captent des données sur les déplacements de la voiture, le comportement du conducteur et les facteurs de risque, les informations techniques sur le véhicule lui-même. Cette technologie permet au Groupe et à ses clients d'optimiser la gestion de flotte par une meilleure gestion des risques de conduite, la localisation des véhicules volés. Elle fournit également des données sur le kilométrage effectué à titre professionnel afin de justifier les dépenses professionnelles et des informations sur la consommation de carburant et les émissions de CO₂.

Afin d'accélérer son déploiement dans l'ensemble des pays, le Groupe a signé en 2018 un accord de partenariat stratégique avec Vinli. Vinli va ainsi fournir au Groupe la plateforme et les services lui permettant, de par le monde, d'améliorer l'expérience client et de contribuer au développement de produits tels que l'auto-partage, l'assurance basée sur le comportement du conducteur (Pay How You Drive).

ALD souligne ainsi sa volonté d'apporter à ses clients de nouveaux produits et services connectés, à forte valeur ajoutée, s'appuyant sur l'interprétation des données fournies par la télématique.

6.3.8.1 S'adapter à l'ère numérique

Une plateforme mondiale unique

Le Groupe a développé des outils accessibles *via* le Web, les smartphones et les tablettes à destination de ses clients particuliers et a mis en place une plateforme unique dédiée à la location, à la vente et au partage de véhicules : My ALD. Cet écosystème numérique, déployé dans 32 pays, est ouvert à la fois aux conducteurs et aux gestionnaires de flotte. L'objectif du Groupe est de faire de cette plateforme un portail Conducteurs & Gestionnaires de Flotte disponible dans chacun

ALDCarmarket/Plateforme de vente en ligne de véhicules d'occasion

La plateforme de revente en ligne du Groupe (ALDCarmarket.com) permet aux négociants professionnels d'acquérir les véhicules issus de location longue durée. La plateforme facilite la prise de décision des négociants en fournissant un accès direct aux informations des véhicules, notamment l'évaluation de l'état général des véhicules ou bien l'historique d'entretien ou encore des photos détaillées. La plateforme propose trois types de vente : (a) les enchères (une offre est déposée manuellement ou automatiquement en ligne et le négociant à l'origine de la meilleure offre remporte le véhicule), (b) la vente par soumission (les acheteurs font une enchère fermée, le Groupe sélectionne la meilleure offre et octroie le véhicule à la personne concernée) et (c) la vente à prix fixe (tous les acheteurs peuvent cliquer sur un véhicule et l'acheter instantanément au prix cible indiqué).

Cette plateforme de revente a étendu ses fonctionnalités en un portail international de e-commerce qui permet aux clients d'acheter et de se faire livrer les véhicules acquis ou encore de proposer des services sur mesure. Cette plateforme a été déployée dans la majorité des pays au sein desquels le Groupe est présent.

Le Groupe est également en train d'étendre sa plateforme de vente de véhicules d'occasion au segment des particuliers.

6.3.8.2 Produits innovants

Le Groupe a développé une large gamme de produits innovants et cherche à proposer des moyens de mobilité de pointe et une véritable flexibilité.

Solutions écologiques

Le Groupe cherche à se positionner comme *leader* des flottes et solutions de mobilité écologiques. Le Groupe propose déjà aux clients qui souhaitent réduire leur empreinte CO₂ et leurs émissions de particules fines des véhicules hybrides et électriques partout dans le monde. De plus, l'application mobile « ALD ecodrive » créée par le Groupe permet aux utilisateurs d'optimiser leur conduite de manière écologique et engagée.

Selon le Groupe, la part de véhicules diesel devrait diminuer dans les années à venir car ALD et ses clients encouragent à intégrer davantage de véhicules hybrides et électriques dans le mix de flotte. Au 31 décembre 2018, la flotte électrique et hybride de la Société comptait plus de 100 000 véhicules électriques ou hybrides et le Groupe estime que cette tendance devrait continuer à évoluer avec le marché mondial à mesure que la demande et la technologie se développent.

Solutions flexibles

Auto-partage – le Groupe a développé des solutions d'auto-partage à destination des entreprises sous le label « ALD Sharing ». ALD Sharing permet aux salariés de choisir et de réserver, sur le site Internet d'auto-partage de leur entreprise, une voiture dans la flotte de véhicules de l'entreprise, à des fins professionnelles ou personnelles. ALD Sharing est une solution économique dédiée aux entreprises, car elle fournit une alternative aux locations de courte durée et aux taxis particulièrement coûteux, tout en améliorant leur empreinte écologique.

Location rechargeable – Ricaricar est une solution de mobilité innovante destinée à offrir davantage de flexibilité aux clients du Groupe. Les clients reçoivent un véhicule (voiture, moto ou voiturette), taxes, assurance et assistance comprises, pour lequel ils n'ont pas besoin de verser un acompte, mais avec une limite de kilométrage prédéfinie pour chaque mois (en général 300 ou 500 km). Le contrat fonctionne ensuite comme un abonnement classique de téléphone portable. Le kilométrage disponible en vertu du contrat démarre automatiquement le premier jour de chaque mois *via* le dispositif GPS embarqué. Les clients peuvent vérifier le kilométrage couvert sur My ALD : le nombre de kilomètres parcourus est détecté par un système GPS connecté à la plateforme et ils reçoivent des alertes lorsqu'ils s'approchent de la limite de kilométrage. Ils peuvent alors acheter une recharge ou se faire facturer les kilomètres supplémentaires parcourus. Ricaricar est un produit de base à faible coût particulièrement adapté aux besoins de certains consommateurs particuliers.

ALD Free – ALD Free est une plateforme qui permet aux employeurs de fournir à leurs salariés un budget mobilité flexible. Les entreprises peuvent créer des groupes de salariés en ligne sur leur plateforme My ALD et affecter un budget individuel à chaque groupe. Ils peuvent définir eux-mêmes les conditions préalables, par exemple afin de promouvoir la durabilité au sein de leur organisation. Les salariés peuvent alors concevoir leurs propres forfaits mobilité et, en fonction de leur budget, établir différentes combinaisons. ALD Free permet bon nombre de combinaisons : depuis l'utilisation d'une voiture électrique avec, en parallèle, le recours aux transports en commun jusqu'à l'utilisation d'une voiture familiale avec, en parallèle, un vélo électrique ou une carte de parking. Les employeurs approuvent alors les forfaits ainsi combinés avant de commander les différentes composantes. Enfin, les employeurs reçoivent un rapport sur l'utilisation des véhicules par leurs salariés et une facture unique.

ALD Choice – ALD Choice est une solution de flotte proactive aux termes de laquelle les clients paient un montant fixe par salarié dans le cadre de l'utilisation de véhicules d'une large flotte, selon la disponibilité.

ALD Switch – ALD Switch permet d'adapter les exigences du véhicule en fonction des besoins (par exemple, changer de voiture pour partir en vacances).

7 Wheels – 7 Wheels offre une solution de mobilité associant une voiture classique et un scooter à trois roues, permettant ainsi aux conducteurs de choisir le moyen de transport le plus rapide.

Ces solutions flexibles sont proposées dans un ou plusieurs pays dans lesquels le Groupe est présent, selon la maturité du marché et la demande.

6.4 TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION

Les systèmes informatiques et les télécommunications font partie intégrante de la politique du Groupe relative à la gestion des points de vente et des réservations tous réseaux de distribution confondus. La mission du Service Informatique Central du Groupe, qui est certifié ISO 9001, couvre essentiellement le système de gestion des locations utilisé par la plupart des filiales, ainsi que d'autres domaines importants tels que la plateforme My ALD. Les filiales les plus importantes du Groupe disposent de leur propre Service Informatique et généralement de leur propre plateforme, qu'elles gèrent localement avec l'aide de prestataires externes au besoin. Le Service Informatique Central du Groupe approuve les budgets informatiques des filiales. Les équipes informatiques locales sont supervisées localement. Cependant, les systèmes informatiques destinés aux filiales de taille moins importante sont généralement pris en charge par le Service Informatique Central du Groupe. Les solutions informatiques locales, en particulier celles qui ont trait à l'innovation, sont développées par les filiales du Groupe au moyen des ressources centrales qui leur sont affectées à des fins de déploiement dans d'autres pays.

Le système de *back-office* central est la pièce maîtresse du système informatique du Groupe et couvre la plupart des filiales qui ne disposent pas de leur propre Service Informatique. Ce logiciel, développé en interne, prend en charge toutes les activités et processus *back-office* du Groupe. Cette application couvre tout le cycle du contrat et l'ensemble des actifs, ainsi que toute la gestion des services liés aux véhicules.

Le Groupe cherche à offrir des services innovants et peu coûteux. Pour ce faire, il investit régulièrement pour maintenir et améliorer son système informatique. Tous les projets informatiques sont évalués, de façon régulière et centralisée, à la lumière des besoins commerciaux. Les projets techniques destinés à établir et à garantir la continuité des services font l'objet d'une attention particulière. La valeur ajoutée de chaque projet d'application visant à maintenir et à améliorer les capacités opérationnelles du système est évaluée, notamment, au regard de la croissance du chiffre d'affaires, de la réduction des coûts et des risques juridiques.

Le Comité de Paris est chargé de vérifier la conformité de la stratégie informatique d'ALD, de la méthodologie PRISM du Groupe et des 6 piliers stratégiques (Opérations de gestion de projets, Architecture, Infrastructure, Sécurité, Données et Processus fonctionnels) de la stratégie du Groupe. Le Groupe a établi des principes de sécurité destinés à réduire le risque de fraude externe et à interrompre les services fournis sur Internet, tout en préservant l'expérience client. La politique de sécurité du Groupe est définie conformément au cadre de sécurité défini par Société Générale. Chaque entité du Groupe doit intégrer ses propres besoins et tenir compte du contexte (organisationnel, structurel, législatif, réglementaire, contractuel et technologique) dans lequel elle évolue. Toutes les politiques de sécurité locales liées à l'information doivent être validées conformément à la politique spécifique du Groupe. Chaque entité doit désigner un Correspondant Sécurité local, qui sera chargé de la sécurité de l'entité. Ce Correspondant Sécurité est tenu d'appliquer les procédures du Groupe et d'établir/de mettre à jour les politiques de sécurité locales afin de mettre en œuvre les directives données par Société Générale (en tenant compte des spécificités de l'activité du Groupe).

L'environnement d'application Web du Groupe compte trois grandes applications Web développées en interne : ALDNet, My ALD et ALD Carmarket. Ces applications font l'objet d'une amélioration continue (comme l'adaptation de My ALD au segment B2C) ou d'un élargissement à de nouveaux pays et sont développées sur d'autres plateformes. Ces nouveaux modules et innovations visent également à encourager la prise de décision sur la base des données (*Big Data*), à adapter les produits et les prix en temps réel (*Dynamic Pricing*) et, plus généralement, à accélérer le développement numérique et à renforcer la stratégie de gestion de la relation client (*Cloud CRM*).

Pour plus d'informations sur les risques informatiques, cf. section 4.5.5 « Risques informatiques ».

7

ORGANISATION DU GROUPE

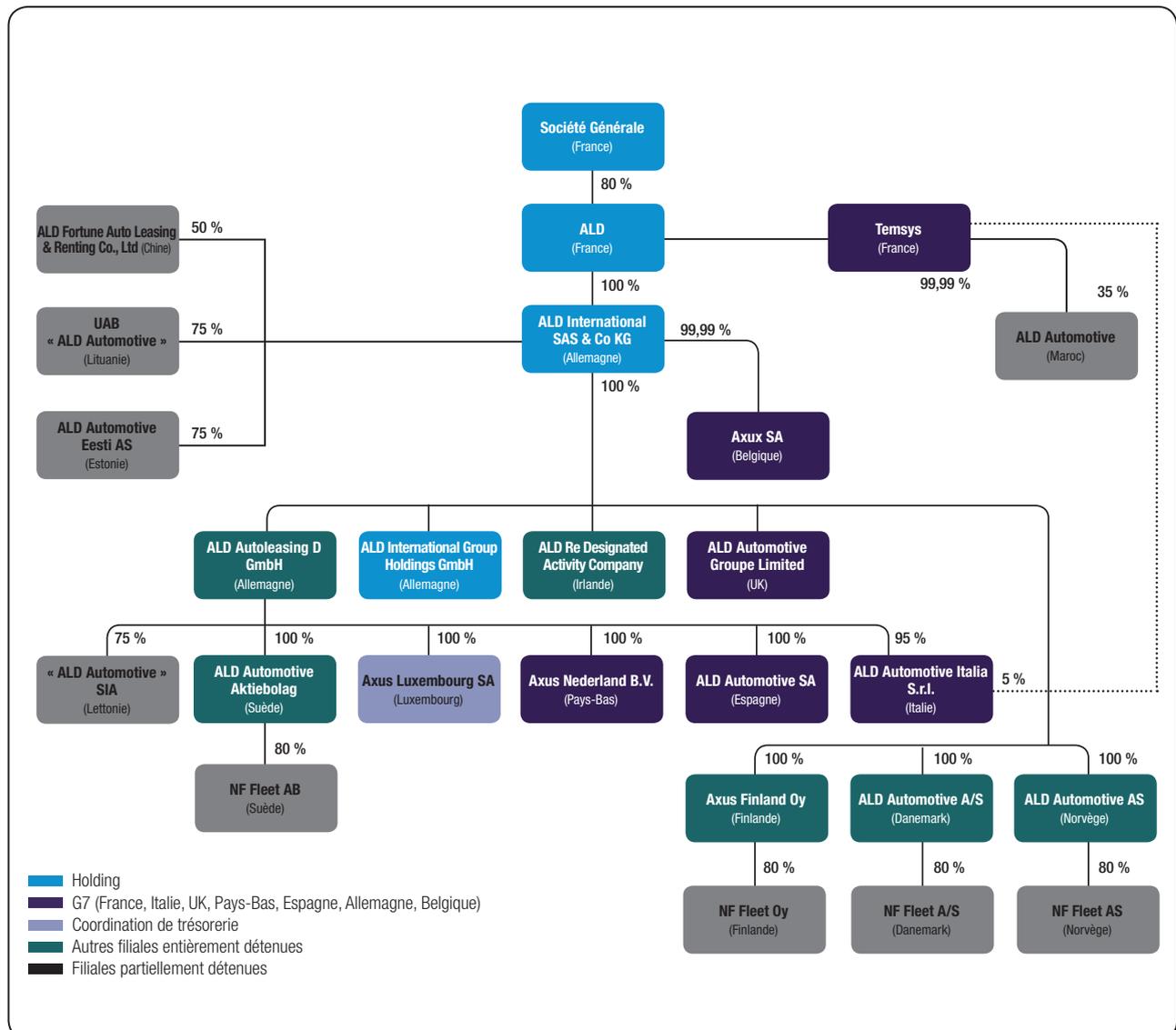
| | | | | | |
|------------|---------------------------------------|-----------|------------|-----------------------------------|-----------|
| 7.1 | ORGANIGRAMME | 54 | 7.3 | FILIALES ET PARTICIPATIONS | 56 |
| | | | 7.3.1 | Principales filiales | 56 |
| | | | 7.3.2 | Cessions et acquisitions récentes | 56 |
| 7.2 | FINANCEMENT ET AUTRES SERVICES | 55 | | | |
| 7.2.1 | Financement | 55 | | | |
| 7.2.2 | Autres services | 55 | | | |

7.1 ORGANIGRAMME

L'organigramme simplifié ci-dessous reproduit l'organisation juridique du Groupe à la date du présent Document de référence. Les pourcentages indiqués ci-dessous représentent les pourcentages de capital social et de droits de vote. En tant que société *holding* du Groupe, ALD n'exerce aucune activité de location. Son rôle principal est d'agir en tant que société *holding* pour les filiales du Groupe, de définir l'orientation stratégique du Groupe et de superviser les activités des personnes dirigeant les sociétés du Groupe. Les fonctions centrales d'ALD incluent les activités clés suivantes :

- la supervision des filiales ;
- la gestion des relations avec les Grands Comptes Entreprises et les partenaires ;
- la fonction centrale d'achat afin de négocier des primes au volume avec les constructeurs et d'autres fournisseurs (de pneumatiques, de location à court terme, etc.) ;
- la coordination de trésorerie, y compris la gestion des émissions obligataires d'EMTN du Groupe ;
- la fonction Finance ;
- les relations investisseurs ;
- des fonctions de Secrétariat Général couvrant le crédit, la conformité, les risques, et le contrôle interne ; et
- des fonctions de support informatique.

ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ LISTANT LES PRINCIPALES ENTITÉS DU GROUPE :



7.2 FINANCEMENT ET AUTRES SERVICES

7.2.1 Financement

Au 31 décembre 2018, Société Générale avait contribué à hauteur de 68 % au financement de la dette du Groupe à des conditions de concurrence normales. Les 32 % restants étaient constitués de financements garantis et non garantis obtenus par l'intermédiaire de banques externes locales ou de tiers. Société Générale a également fourni des garanties aux organismes de financement externes pour le compte du Groupe.

La plupart des fonds apportés par Société Générale sont octroyés via Société Générale Bank and Trust (« Société Générale BT »), qui est basée au Luxembourg. En vertu d'une convention (la « Convention de trésorerie ») renouvelée le 15 juin 2018, Société Générale BT finance la Trésorerie Centrale du groupe ALD, qui octroie à son tour des prêts libellés dans différentes devises aux 20 principales filiales du Groupe, ainsi qu'aux sociétés holding de ce dernier. Le montant total des prêts octroyés au Groupe par Société Générale BT s'établissait à 8 227 millions d'euros au 31 décembre 2018 ; ces prêts avaient une échéance moyenne de 1,9 an. Le Groupe bénéficie également d'un accord de financement intra-groupe qui

s'applique aux entités Société Générale. Cet accord prévoit les conditions générales d'octroi des prêts consentis par Société Générale ou l'une de ses filiales aux autres entités Société Générale. L'accord a été conclu pour une durée illimitée et peut être annulé par chacune des parties moyennant un préavis d'un mois, les prêts existants restant soumis à l'accord jusqu'à leur remboursement.

Le montant total des prêts octroyés au Groupe par Société Générale s'établissait à 11 397 millions d'euros au 31 décembre 2018.

Société Générale s'est engagé à poursuivre la majorité des financements octroyés au Groupe suite à la cotation de la Société sur Euronext Paris, tant que la Société en fera la demande. Le Groupe entend maintenir son programme d'émissions sur les marchés de capitaux dans les années à venir. En cas de crise de liquidité sur le marché, Société Générale s'est engagé, à court terme, à fournir au Groupe le soutien financier nécessaire à la poursuite de ses activités.

7.2.2 Autres services

Le Groupe et ses filiales locales ont conclu des accords avec Société Générale dans le cadre de la fourniture de certains services intra-groupe. Ces services sont fournis par différentes divisions de Société Générale et comptent les Services d'Administration Centrale, ainsi que des services financiers, juridiques, d'audit, de gestion du risque de crédit et de conformité, fiscaux, liés aux Ressources Humaines, aux assurances et à l'infrastructure informatique. Pour ces services, Société Générale facture des frais de services intra-groupe à ALD, que ce dernier refacture ensuite aux filiales concernées.

Ces frais de services intra-groupe correspondent à une commission à des conditions de concurrence normales répartie entre les filiales qui bénéficient desdits services conformément à une clé de répartition de prix de transfert et couvrent les coûts directs et indirects engagés dans le cadre de la fourniture des services, plus une marge définie à des conditions de concurrence normales. Ces accords tripartites sont conclus pour une durée initiale d'un an et sont automatiquement

renouvelés d'année en année, sauf résiliation par l'une ou l'autre partie moyennant un préavis de trois mois.

Un accord-cadre spécifique a également été conclu en 2013 entre ALD et Société Générale Global Solution Centre dans le cadre de la fourniture de services informatiques. Cet accord a été conclu pour une durée illimitée et peut être annulé par chacune des parties moyennant un préavis d'un mois. Il est complété par d'autres accords conclus localement entre Société Générale et les filiales du Groupe.

La relation du Groupe avec Société Générale comporte d'autres aspects administratifs. Le Groupe partage des locaux avec des divisions commerciales Société Générale en France, en Allemagne, en Irlande, en Inde et en Roumanie.

Pour plus d'informations, cf. Chapitre 19 et Section 20.1.5, Note 33 « Parties liées » des comptes consolidés.

7.3 FILIALES ET PARTICIPATIONS

7.3.1 Principales filiales

Les principales filiales directes ou indirectes de la Société sont décrites ci-dessous.

Temsys SA (France), une société anonyme, est détenue à 100 % par la Société. Son objet social porte essentiellement sur l'acquisition, la vente et la location longue durée de véhicules et le courtage en assurance. Temsys SA détient indirectement 100 % de Parcours SAS.

ALD Automotive Italia SRL (Italie), une société à responsabilité limitée, est indirectement détenue à 100 % par la Société. Son objet social porte essentiellement sur la location courte durée et longue durée de véhicules, la vente et l'achat de véhicules de transport routier, l'exploitation de garages et d'ateliers de mécanique, l'entretien et la réparation de véhicules de transport routier directement et *via* des tiers, ainsi que la fourniture de services annexes.

ALD Automotive Group Limited (Royaume-Uni), une société à responsabilité limitée, est indirectement détenue à 100 % par la Société. Son objet social porte essentiellement sur la location et location longue durée de voitures et de véhicules légers.

ALD AutoLeasing D GmbH (Allemagne), une société à responsabilité limitée, est indirectement détenue à 100 % par la Société. Son objet social porte essentiellement sur location à court, moyen et long terme de biens mobiliers de toute nature, en particulier des voitures nationales et étrangères.

ALD Automotive SAU (Espagne), une société anonyme, est indirectement détenue à 100 % par la Société. Son objet social porte essentiellement sur l'étude, la coordination, la planification, le calcul des coûts, la gestion de l'achat et de la vente et location sans financement de véhicules et de flottes de véhicules pour les particuliers et les personnes morales, publiques ou privées, la gestion, le conseil et l'optimisation de ces services et des services annexes et le courtage d'assurance.

Axus SA NV (Belgique) est une société anonyme. Son objet social porte essentiellement sur la production, la commercialisation, l'exploitation, la location, y compris le financement, de tout élément se rapportant directement ou indirectement à l'équipement des véhicules à moteur, l'équipement d'autres moyens de transport, l'ingénierie mécanique ou autre. De plus, l'entreprise est en mesure de proposer tous les services et solutions de mobilité, à la fois en termes de déplacement, d'espaces de travail et de connexions et intervient en qualité d'intermédiaire pour les sociétés offrant des solutions de mobilité.

ALD Re DAC (Irlande), une société à responsabilité limitée à activité désignée, est indirectement détenue à 100 % par la Société. Son objet social consiste essentiellement à exercer des activités de réassurance, à conclure des contrats de rétrocession de toute nature et à payer, régler ou trouver un compromis au regard de toute réclamation formulée à l'encontre de la Société dans le cadre d'un contrat. Elle fournit également des services de gestion et d'administration d'activités de souscription de réassurance, de consultation et de conseil en matière d'assurance et de réassurance et de traitement des réclamations.

Axus Luxembourg SA (Luxembourg), une société anonyme, est indirectement détenue à 100 % par la Société. Son objet social porte essentiellement sur la location de biens mobiliers de toute nature, l'achat réel et l'aide au financement des entreprises dans lesquelles elle détient une participation.

Axus Nederland BV (Pays-Bas), une société anonyme, est indirectement détenue à 100 % par la Société. Son objet social porte essentiellement sur la vente, l'achat, la location, la location longue durée, l'importation et l'exportation de biens (en particulier de véhicules à moteur) et la prise de participation dans des sociétés. Elle fournit également des services financiers, de gestion et administratifs auxdites sociétés.

Pour plus d'informations, *cf.* section 20, note 36 des comptes consolidés.

7.3.2 Cessions et acquisitions récentes

Pour plus d'informations, *cf.* sections 20, note 6 des comptes consolidés et 5.2.1 Investissements historiques.

DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

RFA
DPEF

| | | | | | |
|--|----------|-----------|---|----------|-----------|
| 8.1 INTRODUCTION : UNE AMBITION RSE INTÉGRÉE DANS LA STRATÉGIE DU GROUPE | RFA DPEF | 58 | 8.4 PRATIQUES RESPONSABLES | RFA DPEF | 76 |
| 8.1.1 Principaux axes | | 58 | 8.4.1 Culture de la satisfaction client | | 76 |
| 8.1.2 Gouvernance RSE | | 58 | 8.4.2 Comportements/culture éthique et responsable | | 77 |
| 8.1.3 La nouvelle réglementation | | 58 | 8.4.3 Achats responsables | | 79 |
| | | | 8.4.4 Protection des données | | 79 |
| 8.2 LA MOBILITÉ DURABLE AU CŒUR DU BUSINESS | RFA DPEF | 60 | 8.5 CONDUITE RESPONSABLE DES ACTIVITÉS POUR COMPTE PROPRE DU GROUPE | RFA DPEF | 80 |
| 8.2.1 La transition énergétique et les véhicules à faible émission | | 60 | 8.5.1 Programme de réduction carbone 2014-2020 | | 80 |
| 8.2.2 Nouveaux usages et nouvelles mobilités | | 65 | 8.5.2 Empreinte carbone des entités | | 80 |
| 8.2.3 Sécurité | | 66 | | | |
| 8.3 EMPLOYEUR RESPONSABLE | RFA DPEF | 67 | 8.6 RATINGS | RFA DPEF | 81 |
| 8.3.1 L'expérience collaborateur ALD : une expérience positive, engageante et apprenante | | 67 | | | |
| 8.3.2 Recruter, retenir et favoriser l'engagement de nos salariés | | 68 | 8.7 NOTE MÉTHODOLOGIQUE | RFA DPEF | 82 |
| 8.3.3 Dialogue social et bien-être au travail | | 69 | 8.7.1 Périmètre du rapport | | 82 |
| 8.3.4 Engagement sociétal | | 70 | 8.7.2 Protocole de reporting utilisé | | 82 |
| 8.3.5 Développer l'employabilité et l'agilité de nos collaborateurs | | 71 | 8.7.3 Indicateurs | | 82 |
| 8.3.6 Promouvoir la diversité de nos talents | | 73 | 8.7.4 Période couverte par le reporting | | 83 |
| | | | 8.7.5 Collecte des données | | 83 |
| | | | 8.7.8 Calcul des émissions de CO ₂ pour compte propre | | 84 |
| | | | 8.8 RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT SUR LA DÉCLARATION CONSOLIDÉE DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION | RFA DPEF | 84 |

8.1 INTRODUCTION : UNE AMBITION RSE INTÉGRÉE DANS LA STRATÉGIE DU GROUPE

8.1.1 Principaux axes

La nouvelle ambition RSE d'ALD se décline autour de 4 axes intégrés dans l'activité de chacun de ses métiers :

- un axe lié à la promotion de la mobilité durable ;
- un axe employeur responsable et développement du capital humain ;
- un axe autour des pratiques responsables (éthique et gouvernance incluant la gestion des risques Environnementaux et Sociaux (E&S), la satisfaction client, les achats responsables) ;
- un axe autour de l'empreinte environnementale interne du Groupe.

L'objectif de cette ambition est de créer de la valeur ajoutée pour les parties prenantes et d'accompagner les transformations positives de la société, en y incluant en priorité les enjeux de la transition énergétique et des villes durables. En tant qu'acteur majeur de la mobilité et entreprise de services, notre principal impact sociétal réside dans les produits et services commercialisés (profil des véhicules et services associés), d'où un ancrage fort de la politique RSE sur la thématique de la mobilité durable.

8.1.2 Gouvernance RSE

La structuration et l'animation de cette politique a changé de dimension en 2018 avec la nomination d'un Directeur RSE en janvier, puis en août 2018 d'une chargée de mission dédiée, rattachés hiérarchiquement au Secrétariat Général du Groupe, et en lien direct et étroit avec le Comité exécutif et les Directeurs généraux des filiales commerciales. La communauté RSE a été

consolidée *via* la nomination de correspondants dans chacun des 7 principaux pays européens. Le dispositif RSE d'ALD est pleinement intégré à celui de Société Générale, tant sur le fond (axes de la politique) qu'en termes de *process (reporting, animation métier, outils communs)*.

8.1.3 La nouvelle réglementation

Les nouvelles obligations législatives (articles L. 225 102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce) sont une opportunité pour ALD de clarifier l'articulation entre son modèle d'affaires (voir chapitre 6), son ambition RSE et les politiques et processus qu'il a mis en œuvre et continue à enrichir pour gérer les facteurs de risques Environnementaux et Sociaux (E&S) inhérents à ses activités. La DPEF permet également de mettre en valeur les opportunités RSE pour le Groupe et ses clients.

8.1.3.1 Approche méthodologique

Afin d'identifier les facteurs de risques extra-financiers inhérents aux activités d'ALD, le Groupe a réalisé une cartographie des risques extra-financiers. La typologie des risques du Groupe a été croisée avec les facteurs de risques environnementaux, sociaux, relatifs aux droits humains ou à la corruption.

La Direction RSE a travaillé sur la méthodologie de cartographie en collaboration avec la Direction des risques et des ressources humaines et avec les différents départements en charge de l'intégration des axes de l'ambition RSE. Les facteurs des risques identifiés par cette analyse ont été évalués selon deux critères : leur sévérité potentielle (faible à très fort) et leur probabilité d'occurrence (très faible à quasiment certain). La combinaison de ces deux facteurs constitue l'importance du risque pour le groupe ALD. La méthodologie et les résultats de cette cartographie ont été validés par le Comité exécutif et présentés à l'Organisme Tiers Indépendant.

8.1.3.2 Les principaux facteurs de risques identifiés

LES FACTEURS DE RISQUES EXTRA-FINANCIERS RESSORTANT COMME LES PLUS SIGNIFICATIFS DE LA CARTOGRAPHIE SONT :

| Risques importants (sévérité x probabilité) | Enjeux RSE et principales politiques |
|---|---|
| <p>Impact environnemental et changement climatique :</p> <ul style="list-style-type: none"> Mise en place de politiques de restriction de la circulation dans les centres urbains Évolution rapide et durcissement de la réglementation sur l'automobile (y.c. fiscalité) et sur certains types d'actifs (ex. diesel) Impact de la flotte gérée sur le changement climatique (CO₂) Impact de la flotte gérée sur la pollution (NO_x) Risque de réputation d'origine environnementale et sociale (transaction client ou fournisseur) Empreinte carbone des déplacements professionnels | <ul style="list-style-type: none"> Transition énergétique Programme véhicule électrique Développement de nouvelles solutions de mobilité, nouveaux usages, Smart Cities (Maas, Sharing...) Réduction de l'empreinte carbone interne Achats responsables Gestion des risques E&S |
| <p>Attentes clients et risques de marché :</p> <ul style="list-style-type: none"> Moindre appétence pour l'objet automobile liée à l'évolution des valeurs (marchés matures) : impact potentiel sur la demande VN/VO Insuffisante prise en compte de l'évolution de la demande, de la possession vers l'usage, essor de la mutualisation et du « on demand » Insuffisance du service client | <ul style="list-style-type: none"> Développement de nouvelles solutions de mobilité, nouveaux usages, Smart Cities (MaaS, Sharing...) Programme satisfaction et expérience client |
| <p>Capital humain et climat social interne :</p> <ul style="list-style-type: none"> Accompagnement insuffisant des collaborateurs dans la transformation du modèle d'activité Risque de discriminations, en particulier égalité homme-femme Insuffisante prise en compte des problématiques de bien-être au travail (impact sur l'engagement des collaborateurs) Difficultés de recrutement et de rétention du personnel qualifié | <ul style="list-style-type: none"> Employabilité et agilité des collaborateurs Recrutement, rétention, et engagement des collaborateurs Engagement sociétal Promotion de la diversité, dont équilibre hommes/femmes |
| <p>Atteinte aux droits de l'Homme et manquements aux règles éthiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> Achats/approvisionnement en matières premières sur les pneus, pièces de rechange, sélection des prestataires de maintenance Choix des clients/fournisseurs : corruption, blanchiment, embargos/sanctions | <ul style="list-style-type: none"> Achats responsables Culture et Conduite Politique AML, politique sanctions et embargos, KYC Politiques sectorielles, listes de surveillance et d'exclusion |

Parmi ces facteurs de risques, certains sont imbriqués à des facteurs de risques majeurs pour le Groupe (notamment le risque de valeur résiduelle), et sont à ce titre, traités dans le chapitre 4 « Facteurs de risques ».

Les facteurs de risques découlant d'enjeux RSE sont quant à eux traités dans la Déclaration de performance extra-financière qui s'articule autour des 4 axes de l'ambition RSE. Dans chacune des parties ci-dessous, sont rappelés les facteurs de risques extra-financiers intrinsèques saillants, ainsi que les politiques mises en œuvre pour limiter leur survenance et pour les atténuer. Enfin, des indicateurs clés de performance viennent compléter les éléments concernant le déploiement de ces mesures.

Compte tenu de la nature de nos activités, nous considérons que les thèmes suivants ne constituent pas des risques RSE

principaux et ne justifient pas un développement dans le présent rapport de gestion :

- économie circulaire ;
- gaspillage alimentaire ;
- lutte contre la précarité alimentaire ;
- respect du bien-être animal ;
- alimentation responsable, équitable et durable.

Enfin, compte tenu de la publication tardive de la loi (23 octobre 2018), nous n'avons pas été en mesure d'intégrer le thème de l'évasion fiscale à notre analyse de risques RSE et de traiter ce sujet ; ce thème, s'il constitue un risque principal, sera traité lors du prochain exercice.

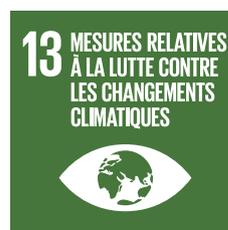
8.2 LA MOBILITÉ DURABLE AU CŒUR DU BUSINESS

RFA DPEF

Risques importants identifiés :

- mise en place de politiques de restriction de la circulation dans les centres urbains ;
- évolution rapide et durcissement de la réglementation sur l'automobile (y.c. Fiscalité) et sur certains types d'actifs (ex. diesel) ;
- impact de la flotte gérée sur le changement climatique (CO₂) ;
- impact de la flotte gérée sur la pollution (NO_x) ;
- moindre appétence pour l'objet automobile liée à l'évolution des valeurs (marchés matures) : impact potentiel sur la demande VN/VO ;
- insuffisante prise en compte de l'évolution de la demande, de la possession vers l'usage, essor de la mutualisation et du *on demand*.

CONTRIBUTION AUX OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE (ODD) DES NATIONS UNIES :



Pour un acteur comme ALD, l'engagement pour une mobilité durable est protéiforme, et se concrétise notamment par les enjeux suivants :

- le profil de notre flotte en termes de motorisations, avec la thématique de la transition des énergies fossiles vers l'électrification comme enjeu de fond ;
- les nouveaux usages, en phase avec les tendances sociétales autour de l'usage, de l'économie du partage, des offres sur mesure et *on demand* ;
- la sécurité pour les conducteurs, *via* des dispositifs de sensibilisation et de formation préventive et des services de gestion de l'accidentologie.

8.2.1 La transition énergétique et les véhicules à faible émission

Dans un contexte d'attention accrue de la population et des pouvoirs publics au changement climatique, les émissions de gaz à effet de serre produits par les véhicules particuliers et les véhicules utilitaires légers sont considérées comme l'un des principaux problèmes à résoudre urgemment. Le transport routier est responsable de 20 % des émissions au sein de l'Union Européenne (Source: International Energy Agency, Tracking Energy Progress 2017), mais polarise l'attention du public. Bien que les émissions moyennes de CO₂ de la flotte de véhicules du Groupe diminuent régulièrement, la grande majorité des véhicules de la flotte sont équipés de moteurs thermiques (essence et diesel) dépendant de carburants fossiles. En outre, il est aujourd'hui reconnu que les valeurs officielles d'homologation de ces groupes motopropulseurs conventionnels sont très sous-estimées par rapport aux émissions réelles (de l'ordre de 40 % selon les études

internationales de l'ICCT), ce qui accroît la défiance du public et des entreprises clientes.

La pollution, en particulier dans les zones urbaines, a également fait l'objet d'une prise de conscience au cours des dernières années. Le secteur des transports dans son ensemble est responsable d'environ la moitié des émissions d'oxydes d'azote (NO_x – Source IEA cf. supra) et génère également de grandes quantités de particules, qui sont toutes deux considérées comme très préoccupantes pour la santé publique. Pour limiter les émissions de CO₂, les politiques publiques avaient favorisé l'adoption généralisée du diesel, une énergie qui s'est avérée plus efficace que l'essence en termes d'émissions de CO₂, mais qui est maintenant connue pour générer beaucoup plus de polluants au plan local, bien que les dernières générations de diesel (sous la norme Euro6) aient fait des progrès considérables.

Dans l'ensemble, les problèmes de pollution urbaine locale coïncident et sont parfois incompatibles avec les préoccupations mondiales en matière d'émissions. Il est demandé aux acteurs de la filière de « décarboner » leur gamme de produits et l'électrification de celle-ci progresse rapidement grâce à différentes solutions (véhicules électriques à batterie, véhicules hybrides rechargeables et hybrides « classiques ») et sous l'effet des contraintes réglementaires établies par l'Union Européenne (objectifs d'émissions 2020/2021). Ces motorisations électrifiées joueront inévitablement un rôle prépondérant dans l'industrie automobile d'ici 2030, mais ne sont pas encore compétitives pour tous les usages, en raison des coûts technologiques, des problèmes d'autonomie et des infrastructures limitées. Par ailleurs, l'augmentation des véhicules électriques est également le sujet de préoccupations. L'approvisionnement en composants (par exemple, l'extraction de cobalt dans les pays émergents), les émissions liées à la production de batteries ou les faibles capacités de recyclage des batteries comptent parmi les nombreux exemples illustrant les efforts restant à fournir pour améliorer l'efficacité de cette nouvelle chaîne d'approvisionnement du point de vue de la responsabilité environnementale et sociétale.

Bien que l'empreinte environnementale de la flotte de véhicules dépende largement de l'offre (équipementiers) et de l'utilisation par les utilisateurs finaux (clients), une société comme ALD - qui détient les actifs et agit en tant que prescripteur - pourrait être tenue responsable de cette empreinte environnementale, ce qui entraînerait un risque d'image et économique.

Des risques financiers sont également intimement liés au risque climatique et à la pollution, et peuvent s'observer dans les différences entre les valeurs résiduelles prévues et les valeurs réelles de revente des véhicules, notamment pour les véhicules diesel, qui constituent la majorité de la flotte du Groupe (voir chapitre 4 pour la description du risque de valeur résiduelle). L'évolution actuelle et nécessaire en faveur des véhicules à faibles émissions pourrait avoir un impact sur les valeurs de revente des véhicules équipés de moteurs thermiques classiques ; c'est pourquoi ALD vise à réduire la part de ces véhicules dans son portefeuille et favoriser des alternatives respectueuses de l'environnement.

La transition énergétique recouvre par conséquent deux projets d'entreprise totalement imbriqués :

- une problématique générale de rééquilibrage de la flotte du Groupe, avec comme première urgence le pilotage de la décroissance de la part du diesel ;
- à l'intérieur de cette problématique, la nécessité de créer les conditions nécessaires à l'émergence des véhicules électrifiés.

8.2.1.1 Rééquilibrage et diversification du portefeuille

L'évolution du mix de véhicules selon les différents types de motorisations (diesel, essence, hybride classique, hybride rechargeable, électrique) est suivie de près par les organes opérationnels de gouvernance du Groupe (Comité exécutif, Comité opérationnel).

La mission d'ALD est de guider les clients vers la technologie optimale d'un point de vue économique et environnemental, en tenant compte de l'usage réel des véhicules. Cela implique un travail de profilage prenant en compte le *business model* des clients, les typologies d'utilisateurs et les cas d'usage réel des véhicules. L'objectif est d'identifier **le bon véhicule pour le bon usage**, en faisant en sorte que le diesel soit utilisé **uniquement** dans les cas où il continue à faire du sens, à savoir essentiellement les cas de roulages élevés et sur certaines

catégories de véhicules où les propositions alternatives sont encore peu développées (véhicules utilitaires par exemple).

Il existe une tendance naturelle à la baisse de la part de marché du diesel de par la réputation de cette énergie, tendance qu'ALD doit accompagner sur son activité et amplifier.

Les principaux leviers sur lesquels ALD peut agir compte tenu de son activité sont les suivants :

- le *pricing* de notre offre de services, en faisant en sorte de renforcer l'attractivité des solutions alternatives au diesel, notamment *via* une politique de fixation des valeurs résiduelles incitative;
- l'accompagnement commercial des clients *via* des actions externes et internes. Par exemple, ALD France a développé un calculateur d'énergie disponible sur son site Internet pour aider les clients à identifier le type de motorisation optimal en fonction de leurs usages et de leurs priorités. En interne, la force de vente dispose d'objectifs quantitatifs intégrés dans le dispositif de rémunération variable liés à la baisse du mix de commandes diesel;
- le développement de certains canaux de distribution comme la clientèle de particuliers (moins sensible au diesel) ou certains de nos partenariats en White Labelling (avec des constructeurs pionniers sur les véhicules à faible émissions, comme Toyota). De ce point de vue, ALD dispose d'atouts immenses, de par la diversité des canaux de commercialisation ;
- le lancement de produits et services nouveaux, en particulier pour favoriser l'émergence du véhicule électrique (*cf. infra*) ;
- les actions de *lobbying* et de communication, par exemple le *white paper* produit par ALD Royaume-Uni sur les véhicules hybrides rechargeables, les événements clients dédiés aux énergies alternatives (présentations produits, essais véhicules) organisés y compris sur des marchés encore dédiés au diesel ou aux moteurs thermiques en général (ex : Roumanie, Turquie, Grèce, Ukraine).

Résultats et ambitions

Cette **approche holistique** produit des résultats tangibles, la part des motorisations diesel dans la production de nouveaux contrats a baissé de 9 points entre 2018 et 2017 ; pour s'établir à moins de 60 % sur les véhicules particuliers sur la totalité de l'année 2018 (53 % au Q4 2018). Cette tendance est particulièrement sensible en France, au Royaume-Uni et en Allemagne (part du diesel dans les nouveaux contrats en baisse de 14, 13 et 12 pts respectivement). D'un point de vue environnemental, il est particulièrement important que ces volumes diesel ne se reportent pas intégralement sur les moteurs essence, qui s'ils sont généralement mieux-disants en termes d'émissions de particules, ont un impact carbone de 15 % à 20 % supérieurs à un moteur diesel comparable. ALD doit donc veiller à ce que les véhicules à faible émission (en premier lieu électrifiés), bénéficient aussi de cette tendance. C'est le cas puisque la part des solutions xEVs (électrique, hybride rechargeable, hybrides) dans la production de nouveaux contrats a quasiment doublé en 2018 (9 % au niveau du Groupe).

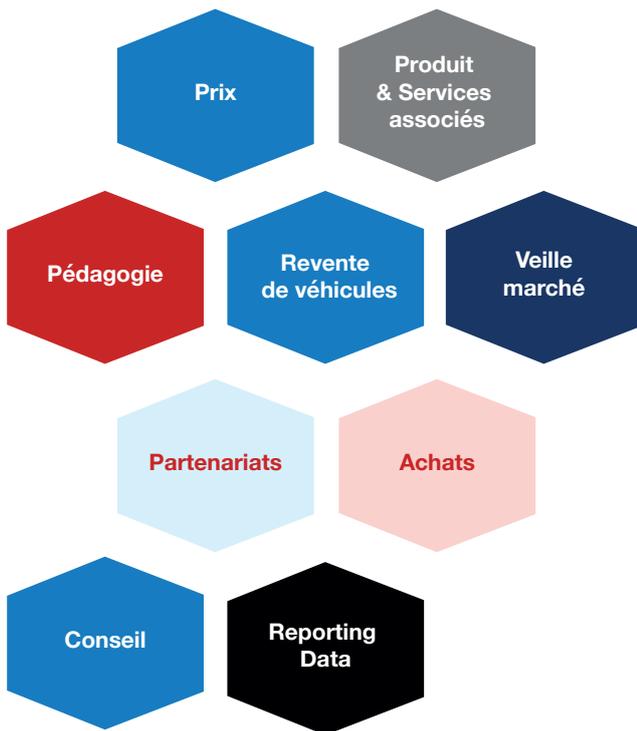
8.2.1.2 Électrification

Cet effort d'ensemble sur le rééquilibrage du parc géré s'accompagne d'un chantier spécifique sur le véhicule électrique. Compte tenu de la relative immaturité de la filière et des différences nationales importantes, il a été décidé de lancer un « **EV Programme** », sponsorisé et piloté opérationnellement

par la Direction RSE, en lien avec des contributeurs de différents métiers et des principaux pays.

Ce programme vise à adresser de manière systématique et organisée les principaux éléments de la chaîne de valeur qui doivent être ajustés ou revisités pour créer les conditions d'un décollage des véhicules électriques.

9 PROJETS IMBRIQUÉS CONSTITUENT CET EV PROGRAMME :



- le *pricing*, via une revue systématique des valeurs résiduelles et des prix de maintenance à même de refléter les bénéfices intrinsèques de l'électrique en même temps que ses évolutions technologiques et ses perspectives de revente à terme. À noter que ces paramètres internes ne représentent qu'une partie du problème du coût global des véhicules électriques, le surcoût en termes de prix d'achat et les dispositifs d'aides gouvernementaux jouant un rôle absolument majeur dans leur attractivité ;
- la mise en place de dispositifs de conseil et d'accompagnement des clients, comme décrits ci-dessus, mais qui pour la problématique spécifique des véhicules électriques nécessitent une approche particulière (ex : moteurs de calcul des coûts incluant le coût de la recharge en électricité, et les divers avantages fiscaux ou d'usage liés à ces véhicules) ;

- le développement de produits et services spécifiques. ALD doit d'abord adapter ses services existants, en allant bien au-delà d'une offre de location longue durée incluant un véhicule électrique. Il s'agit de faciliter le parcours du client en intégrant au maximum dans nos offres l'accès à des infrastructures de recharge à domicile, sur le lieu de travail et dans l'espace public (offre « de bout en bout »). Cette approche est possible grâce à la conclusion de partenariats stratégiques avec des *pure players* de l'écosystème électrique.

Il y a également une opportunité de création de nouveaux services « facilitateurs ». Par exemple, l'offre ALD Switch, déjà disponible en Belgique et aux Pays-Bas, a été lancée en France en 2018. ALD Switch permet de disposer d'un véhicule électrique et inclut la fourniture d'un véhicule thermique/hybride quand le client en a besoin (dans la limite de 60 jours par an). Ce type de services lève la crainte du manqué d'autonomie, et constitue une opportunité pour ALD d'étendre son offre de services ;

- le développement des partenariats commerciaux, soit avec des partenaires existants (constructeurs), soit avec des acteurs du monde de l'énergie, à l'instar de la démarche initiée par ALD Italie avec l'énergéticien ENEL dès 2016. Il s'agit ici de co-créeer des services (location longue durée classique, auto partage) fédérés sous la marque ombrelle *e-go* et commercialisés auprès de la clientèle d'ENEL ou du grand public. Dans le même esprit, un partenariat avec l'énergéticien E-ON a été annoncé en février 2019, avec des premières coopérations concrètes en Allemagne et au Danemark.
- l'adaptation de nos politiques d'achat de véhicules, dans un contexte spécifique aux véhicules électriques, marqué par une pénurie d'offre et une politique commerciale peu favorable à l'électrique de la part de nombreux constructeurs ;
- l'adaptation de nos *process* de revente des véhicules électriques en fin de vie, et plus généralement l'organisation de la « seconde vie » de ces véhicules ;
- l'adaptation de nos outils de *reporting* et de nos systèmes de management de l'information ;
- la veille marché, particulièrement importante dans la mesure où ce nouvel écosystème électrique naissant évolue très rapidement, à la fois d'un point de vue technologique et capitalistique ;
- un programme de pédagogie interne auprès des décideurs-clés.

Résultats et ambitions

Fin 2018, ALD a franchi le seuil de 100 000 véhicules électriques ou hybrides (rechargeables ou non) : 102 700, en hausse de 50 % sur un an. Les véhicules électriques purs représentent un peu plus de 17 500 véhicules sur ce total, faisant d'ALD l'un des principaux opérateurs de véhicules électriques dans le monde. Notre ambition est d'atteindre 200 000 véhicules « verts » en gestion d'ici fin 2020. À cet horizon les véhicules verts représenteront *a minima* 20 % de la production de nouveaux contrats.

8.2.1.3 Impact sur le bilan carbone

En préalable, il faut noter que la flotte de véhicules du Groupe est nettement plus récente que le parc automobile moyen, et donc beaucoup plus moderne et respectueuse de l'environnement.

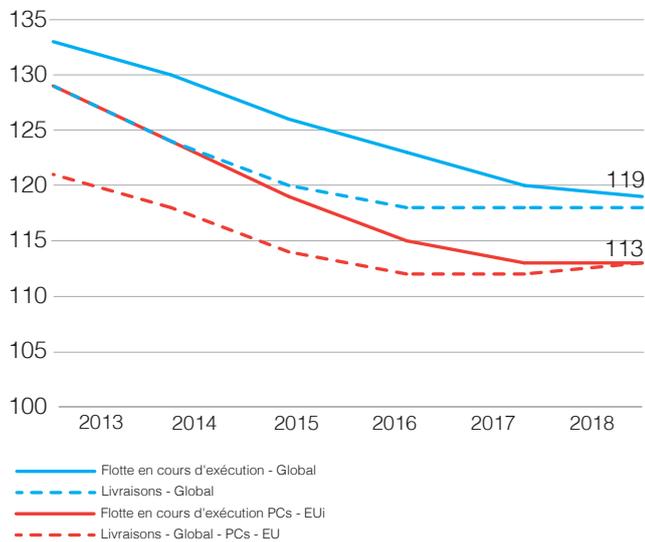
La conjonction des politiques mises en place se traduit dans la trajectoire carbone de la flotte gérée par ALD. Quand les données de marché montrent clairement que les indicateurs CO₂ repartent à la hausse sous l'effet conjugué de la mode des *Sport Utility Vehicles* (SUVs) et de l'essor de l'essence, l'émergence des motorisations dites alternatives (électrifiées) vient contrebalancer ce phénomène.

Dans le cas d'ALD, le coefficient moyen de l'ensemble de la flotte financée par ALD s'est établi à 119 g de CO₂ au kilomètre (données constructeurs), en baisse d'un point par rapport à 2017. Ramené au périmètre des véhicules particuliers au sein de l'UE, sur l'activité récente des livraisons 2018, la moyenne est de 113 g.

S'il est assez compliqué de définir une trajectoire 2019 en raison de la transition vers les nouvelles normes d'homologation WLTP et d'une offre constructeurs encore limitée, ALD voit dans l'année 2020 un tournant qui devrait, grâce à un effet d'offre prolongé par les chantiers mis en place en interne, ramener les émissions de la flotte globale sous les 110 g, et sous les 95 g pour les nouveaux VP livrés en Europe.

Grâce à l'outil développé dans le cadre de l'émission obligatoire d'octobre 2018 (cf. infra), ALD est également en mesure d'évaluer le CO₂ et le NO_x évités par sa flotte verte, dans une approche cycle de vie. La partie financée de cette flotte, inscrite au bilan d'ALD, économise 74 200 tonnes de CO₂ équivalent et 358 tonnes d'oxyde d'azote par an, par rapport à une flotte thermique de puissance équivalente.

ÉMISSIONS DE CO₂ MOYENNES - FLOTTES ALD



Émission obligatoire à impact positif

Le 4 octobre 2018, ALD a levé avec succès son premier emprunt obligataire à impact positif, 500 millions d'euros à 4 ans. Les fonds levés sont exclusivement utilisés pour (re)financer une flotte de véhicules électriques et hybrides sélectionnés selon leur impact climatique et environnemental.

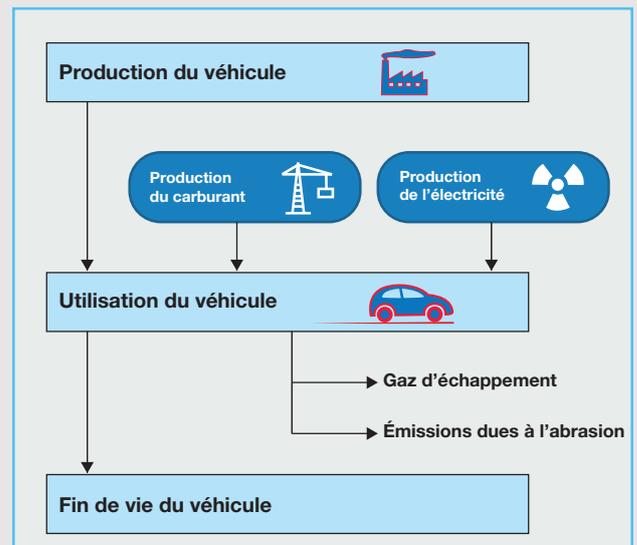
ALD a travaillé étroitement avec Société Générale dans le développement du document cadre détaillant les engagements d'ALD pour ses emprunts obligataires à impact positif : utilisation des fonds, critères de sélection et d'évaluation de la flotte de véhicules verts, *reporting* annuel. La qualité de ce cadre a été largement reconnue par les intervenants du secteur : Vigeo Eiris a délivré une opinion indépendante sur le degré de prise en compte des impacts environnementaux et des facteurs de durabilité dans la conception et la gestion de l'obligation, sur sa contribution à la stratégie de développement durable d'ALD et son alignement avec les *Green Bond Principles* de l'ICMA et les *Principles for Positive Impact Finance* de l'Initiative Financière du Programme des Nations Unies pour l'Environnement ; tandis que le *Climate Bond Initiative* a certifié cette émission inaugurale en conformité avec son standard *low carbon transport*.

Cette opération vise à (i) soutenir la stratégie d'ALD vers une mobilité durable, se traduisant par la croissance du nombre de véhicules « propres » (électrique, hybride rechargeable et hybride non rechargeable) de sa flotte, et (ii) accélérer la diversification de ses sources de financement externe, suite à l'introduction en Bourse en juin 2017.

Il s'agit d'une première dans le domaine de la finance durable et dans le secteur automobile :

- la première émission obligataire à caractère durable de la part d'un émetteur européen du secteur automobile. En cela, cette émission inaugurale contribue à la diversification du marché obligataire durable, encore largement dominé par les émissions d'acteurs de l'énergie ainsi que par les institutions publiques ;
- la première émission obligataire alignée à la fois sur les *Green Bond Principles*, sur les *Principles for Positive Impact Finance* de l'UNEP-FI et ayant reçu une certification du *Climate Bond Initiative* (il s'agit d'ailleurs de la première émission obligataire du secteur automobile à recevoir une telle certification) ;

- aucune méthodologie ne permettait jusqu'ici de rendre compte de la réalité du cycle de vie, les mesures des émissions de CO₂ et de polluants effectués en laboratoires pour l'homologation étant centrées sur l'usage du véhicule uniquement. Afin de mesurer l'impact de ce portefeuille de manière robuste et transparente, ALD a développé avec le cabinet spécialisé Quantis une méthodologie pionnière et robuste tenant compte des rejets de gaz à effet de serre mais aussi des rejets polluants (NO_x, particules fines) impactant la qualité de l'air, et ceci à toutes les étapes du cycle de vie (production du véhicule, production de la batterie, production de l'énergie durant la phase d'usage, fin de vie) ;
- ALD a sélectionné une flotte de 14 348 véhicules - répartis dans 13 pays, à 24 % électriques et à 76 % hybrides et hybrides rechargeables – qui économise 17 000 tonnes de CO₂ équivalent et 99 tonnes d'oxyde d'azote par rapport à une flotte thermique de puissance équivalente ;
- l'opération a reçu une demande près de deux fois et demi supérieure à la taille de l'opération, avec un profil de souscripteurs plus large et diversifié que les institutionnels attirés par de l'obligataire classique d'ALD.



8.2.2 Nouveaux usages et nouvelles mobilités

ALD a également pour objectif stratégique d'investir dans de nouvelles solutions de mobilité qui transformeront l'usage de la voiture, de favoriser de nouveaux comportements qui s'éloignent progressivement du paradigme classique d'une voiture pour un utilisateur.

Afin de définir sa stratégie, ALD a analysé les *mega-trends* pouvant impacter son modèle d'affaire, basé essentiellement sur un usage « traditionnel » de la voiture. Les nouveaux usages, la connectivité, les contraintes environnementales et l'émergence de villes/territoires ayant un contrôle plus important sur les réglementations/arrêtés ou encore les avancées technologiques (et l'essor des plateformes) nous ont permis d'identifier cinq grandes dimensions à prendre en compte pour faire évoluer notre modèle d'affaire d'ici 2025:

- ALD voit le passage de la possession à l'usage comme une opportunité de développer le segment des particuliers (à travers des partenariats essentiellement). Ce nouveau segment nécessite néanmoins de revoir notre offre, adaptée spécifiquement aux entreprises ;
- la nécessité de proposer des alternatives aux véhicules diesel/essence doit amener ALD à développer une offre cohérente pour les véhicules électriques, hybrides et PHEV (cf. supra) ;
- la connectivité, notamment des véhicules, va faire émerger de nouvelles opportunités, par exemple de nouveaux services pour nos clients (afin notamment d'améliorer leur expérience), et également des nouveaux produits possibles uniquement si le véhicule est connecté ;
- dans les milieux urbains, le phénomène *mobility-as-a-service* et la « multi-modalité » doivent amener ALD à repenser le modèle « voiture seulement » et proposer des alternatives : co-voiturage, trottinette électronique, métro, etc. ; et
- pour finir le passage aux niveaux 4 et 5 d'autonomie des véhicules va également bouleverser le paradigme actuel.

De ce constat ALD a identifié **5 domaines prioritaires** dans lesquels innover à horizon 2020 : le digital et les véhicules connectés, la flexibilité, les nouvelles solutions de mobilité, le paiement et l'électrification.

Ceci a donc cadré la stratégie d'innovation ces 2 dernières années et a permis de définir les priorités et les axes d'investigation pour l'année à venir.

Moyens mis en œuvre

Concernant les moyens mis en œuvre, ALD a structuré sa gouvernance autour du processus d'innovation, de l'idéation à l'industrialisation/mise à l'échelle de nouveaux produits ou modèles d'affaire.

Convaincu que les meilleures idées viennent des experts sur le terrain ALD a mis en place un certain nombre d'outils permettant aux employés d'ALD de soumettre une nouvelle idée (campagne d'idéation, « boîte à idées » dans l'intranet...). Les filiales des pays du G7 (France, Italie, Royaume-Uni, Pays-Bas, Espagne, Allemagne, Belgique) ont toutes structuré localement l'activité d'innovation (poste, budget, processus), ce qui leur donne la

capacité de tester avec des clients, les nouvelles idées sélectionnées. Une communauté de *leaders* de l'innovation, rôle officiel dans l'organisation (11 personnes identifiées et formées), permet une remontée efficace des résultats de ces expérimentations (succès, ou échecs/apprentissages) à une équipe centrale dédiée (Centre d'Innovation). Cette équipe a pour rôle d'accompagner, aider les entités dans leurs expérimentations, mais aussi de centraliser les initiatives et identifier les tentatives ayant connu un certain succès.

Une autre conviction est qu'ALD ne pourra pas réaliser seul cette transformation de modèle d'affaires et que l'*Open Innovation* et sa capacité à nouer des partenariats avec des *startups* dans l'univers des nouvelles Mobilités seront clés dans son succès. Aussi sur chacun des 5 domaines cités plus haut, nous collaborons avec des *startups* qui nous aident à intégrer à notre offre des services innovants. En 2018, 8 expérimentations ont été menées avec des *startups* opérant sur les différents domaines : Vinli (véhicules connectés), Mobeelity, MaaS Global, Parkbob, Insurapp, Scapic, Drivy (nouvelles mobilités).

Dernière composante clé de cette organisation : le Comité innovation, organe de décision qui doit s'assurer que l'innovation sert notre stratégie. Il est composé de membres du COMEX d'ALD et de représentants des filiales. Il a pour rôle d'allouer des financements pour certaines expérimentations. Par exemple, il a décidé en 2018 de financer le test d'un nouveau produit flexible pour particuliers en Norvège (appelé ALD Swift).

Mais il va également décider quels sont les prototypes que l'on souhaite industrialiser. Ainsi, il a pris la décision en 2017 que la solution de partage de véhicules pour les entreprises (*car sharing*) développée et testée par ALD Italie et déjà disponible pour 2 000 véhicules et 7 000 conducteurs, devait être déployée à travers le Groupe.

Afin d'assurer le succès de cette phase d'industrialisation, ALD a mis en place les « Centres d'excellence ». Équipes localisées dans une filiale ayant développé une réelle expertise sur un domaine, elles ont pour rôle de déployer pour et dans les autres filiales un produit identifié comme stratégique pour le Groupe. Ainsi ALD Italie, expert sur la solution de *car sharing* a mis en place un Centre d'Excellence pour le déploiement de cette solution (déjà déployée dans 3 pays et prévue dans 7 pays additionnels en 2019). Ces équipes sont financées par la *holding*.

Plan pour 2019

Le *car sharing* n'est qu'un exemple des produits/solutions de mobilité que le Comité d'innovation a d'ores et déjà décidé d'industrialiser. À ce jour, la « stratégie de mobilité » d'ALD définit les produits qu'il faut avoir de façon consistante dans le G7 et dans quel domaine ALD doit innover et créer de nouveaux produits.

L'offre de mobilité d'ALD à déployer en 2019 se compose des produits : *car sharing* (exemple cité précédemment), « ALD Electric » (offre de véhicule électrique), « ALD Switch » (possibilité de demander un véhicule différent quelques jours par an) et enfin le produit de *leasing* pour les particuliers (avec une expérience complètement digitalisée).

Le Comité d'innovation a également validé que toutes les activités d'innovation devaient se concentrer sur les offres flexibles ou modèles de souscription. Il s'assurera donc que les initiatives lancées, les financements, iront dans ce sens. Notamment grâce au suivi d'un certain nombre de KPIs tels que :

- nombre de nouvelles idées testés ;
- budget alloué à l'innovation ;

- taux d'engagement des clients d'ALD dans le test de nouvelles solutions ;
- taux de pénétration de nos nouveaux produits.

Ces indicateurs sont consolidés par le Centre d'Innovation et reportés au comité ayant lieu 2 fois par an.

8.2.3 Sécurité

Même si elle ne ressort pas comme un des risques les plus importants pour ALD, la sécurité des conducteurs est une des préoccupations majeures des clients d'ALD, à la fois pour des raisons évidentes de responsabilité sociale et en raison de l'impact économique de l'accidentologie sur leurs activités.

8.2.3.1 Faire bénéficier les clients des progrès réalisés par la filiale automobile

Dès lors qu'ALD ne loue à ses clients que des véhicules achetés neufs, il découle de la nature même de son métier, que les conducteurs de ces véhicules, comme leurs passagers, bénéficient des toutes dernières dispositions et innovations en matière de sécurité routière.

Pour une entreprise en effet, le choix d'avoir recours à la prestation de location longue durée de véhicules automobiles génère mécaniquement un rajeunissement de son parc automobile, car les véhicules vont alors être renouvelés plus rapidement. De fait, l'âge moyen du parc automobile loué par ALD est d'environ 21 mois, une part prépondérante de ce parc bénéficiant donc toujours de la couverture offerte par la garantie constructeur. De plus, comme le contrat de location longue durée inclut en général la totalité des coûts d'entretien sur une base forfaitaire, ALD s'assure que les opérations de maintenance préconisées par le constructeur, ainsi que le remplacement des pneumatiques usagés et les éventuels contrôles techniques, sont bien réalisés en temps et en heure.

8.2.3.2 Déployer une offre de services spécifique

L'offre d'ALD s'articule actuellement autour de 2 piliers :

- un produit d'*Accident Management* : management des incidents, *data management*, *reporting* au client (à date, 14 pays disposent d'une offre d'*Accident Management*) ;
- la formation des conducteurs, qu'elle s'appuie sur des formations présentielle ou des programmes digitaux. ALD a multiplié ces dernières années les initiatives visant à inciter ses entreprises clientes à mener des actions de prévention auprès de leurs salariés. ALD France, par exemple, a développé le programme « ALD Drive » avec l'école « Beltoise Evolution ». Trois formations sont proposées : un stage de prévention classique intitulé « Prévention routière », une formation orientée plus spécifiquement vers « l'Éco-conduite » ainsi qu'une formation à la « Conduite des véhicules électriques et hybrides ». Elles peuvent être dispensées sur circuit par des moniteurs professionnels mais aussi dans les locaux de l'entreprise cliente sur des simulateurs de conduite mobiles conçus spécialement pour ALD. Les entreprises qui ont proposé ces formations à leurs salariés ont pu constater une diminution très significative de leur sinistralité (division par deux du taux d'accidents responsables) ainsi qu'une baisse sensible de la consommation de carburant (de l'ordre de 15 %). Des programmes similaires sont en place dans 34 pays.

L'offre de sécurité va faire l'objet d'un chantier spécifique en 2019, notamment grâce à une étroite collaboration avec notre partenaire nord-américain Wheels, particulièrement en pointe sur ces sujets.

8.3 EMPLOYEUR RESPONSABLE

RFA DPEF

Risques importants identifiés :

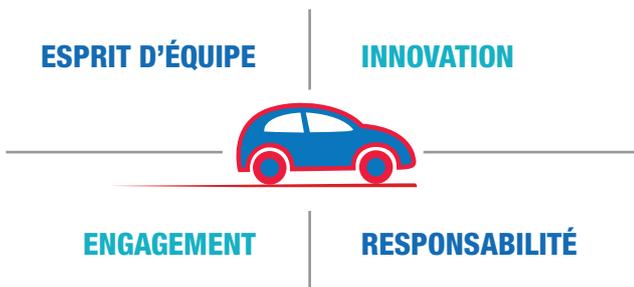
- accompagnement insuffisant des collaborateurs dans la transformation du modèle d'activité ;
- difficultés de recrutement et de rétention du personnel qualifié ;
- risque de discriminations : égalité homme/femme ;
- risque de discriminations hors égalité homme/femme (handicap, génération) ;
- non prise en compte des problématiques de bien-être au travail, impact sur l'engagement des collaborateurs.

CONTRIBUTION AUX OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE



8.3.1 L'expérience collaborateur ALD : une expérience positive, engageante et apprenante

La politique Ressources Humaines du groupe ALD a pour socle fondateur **les valeurs de notre Leadership modèle** :



Ces valeurs sont les clés de voûte de la stratégie d'ALD centrée sur la qualité de nos relations avec nos collaborateurs, nos clients, nos partenaires.

TOUS nos collaborateurs sont des TALENTS et l'ambition majeure d'ALD est d'offrir à chacun l'opportunité d'exprimer leurs savoir-faire dans une culture d'entreprise de l'**Empowerment** où l'autonomie des collaborateurs est valorisée.

Notre objectif est de faire de l'expérience ALD: une expérience positive, engageante et apprenante.

Innovation

ALD s'efforce de continuellement améliorer **l'expérience client** en travaillant ensemble pour adapter nos solutions, nos pratiques et relations afin de faire face aux besoins de demain et en tirant partie de l'innovation technologique.

De même pour **l'expérience collaborateur**, fidèle à notre culture d'entrepreneur, ALD adapte sa manière de travailler en promouvant le partage et l'expérimentation. ALD s'attache à inciter ses collaborateurs à travailler hors des sentiers battus de manière à simplifier les process et gagner en efficacité opérationnelle.

Esprit d'équipe

Notre ambition est d'être **LE partenaire de référence** dans la qualité de relation que nous bâtissons avec nos clients et de collaborer avec ces derniers comme nous travaillons les uns avec les autres dans notre groupe en mettant toute notre énergie et nos talents au service du collectif.

8

Responsabilité

ALD accompagne ses clients dans la réalisation de leurs projets, tout en étant attentifs aux risques sous tous leurs aspects. Les collaborateurs ALD agissent avec **éthique et courage** et accordent autant d'importance à la façon dont les résultats ont été obtenus qu'aux résultats eux-mêmes.

Engagement

L'engagement d'ALD découle de la satisfaction continue de nos clients et de la fierté que nous avons de notre profession et de notre groupe. Les collaborateurs ALD s'engagent par l'exemple,

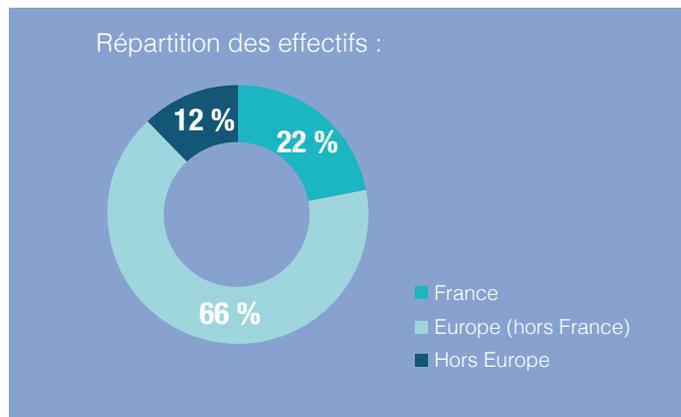
par l'attention aux autres et par des relations fondées sur la **confiance** et le **respect mutuel**.

Ainsi, pour accompagner son développement et conduire ses projets de transformation, ALD a développé depuis de nombreuses années une **politique responsable de l'emploi**. Cette politique se décline sous 3 axes principaux :

- recruter, retenir et favoriser l'engagement de nos salariés ;
- développer l'employabilité et l'agilité de nos collaborateurs ;
- promouvoir la diversité de nos talents.

8.3.2 Recruter, retenir et favoriser l'engagement de nos salariés

LA POPULATION D'ALD EN CHIFFRES :



Retrouvez l'intégralité des indicateurs chiffrés dans le Chapitre 17.

L'**intégration des nouveaux arrivants** est un événement marquant pour le collaborateur comme pour ALD. C'est la raison pour laquelle, nous avons toujours porté la plus grande attention à cet accueil en nous assurant de transmettre dès le départ un parcours d'apprentissage visant à donner une vision complète de l'entreprise, de ses équipes, et de ses savoir-faire. Chaque entité du Groupe pilote son programme d'intégration de manière autonome.

Exemples : ALD France a conçu, sous le label **ALD Starting**, un programme d'intégration de 3 jours destiné aux nouveaux collaborateurs et auquel sont aussi associés ceux d'ALD SA. Ce programme existe depuis 2009 avec une adaptation continue.

En 2018, 171 nouveaux collaborateurs ont été accueillis dans le programme et ont donné une note NPS de + 55.

Autres exemples : ALD Belgique et son **Onboarding & Travel Itinerary** ou ALD Turquie et son **Orientation Program** qui accompagne le nouvel arrivant pendant ses 6 premiers mois dans l'entreprise. Ce programme complet débute par la remise de guides pratiques avant d'embrayer sur des ateliers de présentation des métiers et des départements de l'entité, et enfin passe par des suivis *on-line* par le manager qui partage régulièrement ses retours d'expérience avec le nouvel arrivant. Le programme se termine par une rencontre avec le Directeur général de l'entité lors d'un dîner propice à des échanges informels sur la stratégie et la culture du Groupe.

8.3.3 Dialogue social et bien-être au travail

Le dialogue social avec les représentants du personnel est fondamental dans la relation qu'ALD tisse avec ses collaborateurs.

Chez ALD France, les salariés sont représentés par des Délégués du personnel, un Comité d'entreprise et un CHSCT. Les salariés d'ALD SA sont représentés par une Délégation Unique du Personnel (DUP). Dans ce cadre, des accords ont été signés avec les représentants du personnel. Ces accords concernent, entre autres, les sujets portant sur la rémunération, les avantages sociaux, le temps de travail, l'égalité professionnelle homme/femme.

À l'étranger, le groupe ALD veille à ce que le dialogue social soit entretenu avec ses collaborateurs selon des modalités qui peuvent différer en fonction de la taille et de l'organisation des équipes locales et de la législation en vigueur dans le pays.

L'organisation du temps de travail varie selon les règles en vigueur dans les pays où ALD est présent et le cas échéant, selon les fonctions exercées. De ce fait, les modalités (durée du travail, horaires variables, organisation, temps partiel) varient selon les pays.

En réponse à un besoin croissant de flexibilité dans le travail et de contribution à une meilleure conciliation vie professionnelle et vie personnelle des collaborateurs, la majeure partie des entités ALD ont mis en place ou testent le **Home Office** (télétravail) telles ALD Belgique, Pays-Bas, Allemagne, Royaume Uni, Mexique, Hongrie, Russie, Lettonie, Pologne, Bulgarie, Brésil, Portugal, Italie, les pays nordiques, France et ALD SA.

Par ailleurs, le Groupe a créé des **espaces de travail favorisant les échanges et l'innovation**, dans des locaux modulables, utilisant des outils digitaux. C'est le cas par exemple d'ALD SA en France, ALD Espagne, Italie, UK, Espagne, Belgique, Portugal.

Tous les salariés du groupe ALD sont interrogés chaque année dans le cadre du **Baromètre Employeur** pour sonder, entre autres sujets, leur engagement, leur satisfaction sur leur poste, leur niveau de confiance par rapport à la stratégie du Groupe. Cette enquête fait l'objet de résultats analysés par entité et les collaborateurs sont invités à prendre connaissance des résultats du baromètre et du plan d'actions mis en place par la Direction de l'entité.

RÉSULTATS ENQUÊTE IPSOS 2018 BAROMÈTRE EMPLOYEUR GROUPE ALD :



Cette écoute constante avec prise en compte de « la voix des collaborateurs » conduit à des résultats tangibles : dans les dix dernières années, cinq entités du Groupe ont été nommées dans le Top 10 des *Best Workplaces* par l'Institut **Great Place**

to Work : en Belgique, aux Pays-Bas, au Danemark, en Finlande, au Luxembourg. Le label **Top Employer** a été décerné à **ALD Espagne** en 2018.

8.3.4 Engagement sociétal

Il est important pour ALD d'avoir une contribution positive *via* l'engagement sociétal et l'implication dans la communauté, à travers le soutien à des initiatives citoyennes, de solidarité ou de

philanthropie. Notre volonté est d'associer au maximum les collaborateurs à ces actions, et ainsi générer une fierté d'appartenance au Groupe.

CONTRIBUTION AUX OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE :



Les initiatives solidaires d'ALD ainsi que son engagement citoyen, sont pour le moment développées localement par les différentes entités afin de cibler au mieux les besoins propres à chaque pays ou région.

Celles-ci agissent généralement en soutenant des associations locales ou leurs projets, mais certaines préfèrent le faire au travers des Fondations de Société Générale créées localement comme l'Institut Société Générale au Brésil, la Fondation Jistota en République Tchèque, ou encore la Fondation SG UK Group Charitable Trust au Royaume-Uni.

L'objectif est de structurer davantage notre approche et de concentrer notre engagement sociétal autour de 3 grandes thématiques :

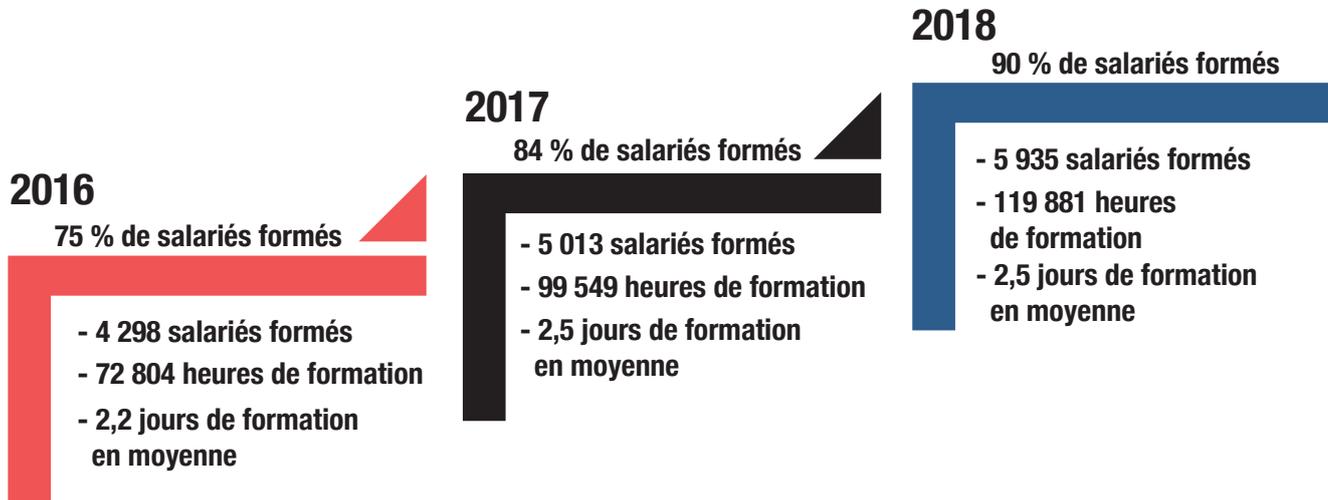
- l'**aide à l'enfance**, qui représente un tiers des actions financées dans le Groupe en 2018 et se concrétise par des donations (financières ou en véhicules) à des associations, hôpitaux ou orphelinats. L'angle spécifique qu'ALD va développer, en lien avec Société Générale, concerne les initiatives favorisant l'insertion de l'enfance en difficulté *via* l'éducation. ALD SA a notamment renouvelé son partenariat avec l'ONG Écoliers du Sénégal pour financer la mise en place d'un service de ramassage scolaire en charrette pour les écoliers éloignés de leur établissement scolaire. ALD a également poursuivi l'accompagnement d'une organisation non gouvernementale indienne (permettant de financer les études, dans une école de Bangalore, d'environ deux cents enfants défavorisés pendant un an) ;

- la **protection de l'environnement**, que ce soit par des actions de compensation de l'empreinte carbone interne d'ALD, ou le soutien à des initiatives de réduction des émissions. Plusieurs pays ont participé à des actions de reforestation, notamment ALD Hongrie (en partenariat avec le WWF local), ALD Brésil dans de l'*Environmental Week Campaign*, ALD Mexique ou ALD Espagne ;
- la **mobilité pour tous** : donner des solutions de mobilité à des populations démunies, soit en raison d'un handicap physique, soit de difficultés économiques ou d'éloignement géographique. Dans tous les cas le véhicule devient un facteur majeur d'insertion. Quelques exemples d'initiatives financées en 2018: ALD France a mis à disposition gracieusement des véhicules aux Restos de Cœur et à l'organisme Passerelles (accès à l'emploi); ALD Turquie a donné des chaises roulantes suite à un challenge interne impliquant l'ensemble des collaborateurs; ALD SA et ses collaborateurs ont soutenu APREVA, un réseau de garages solidaires.

Au total, en comptabilisant l'ensemble de ces initiatives, ALD a consacré 877 000 euros à des actions solidaires en 2018. Au-delà de l'aspect financier, pour accompagner ce mouvement, des entités comme le Royaume-Uni ou la Suisse ont imaginé des dispositifs qui favorisent les actions de bénévolat de leurs collaborateurs à l'intérieur du temps de travail.

8.3.5 Développer l'employabilité et l'agilité de nos collaborateurs

ALD mène une politique responsable de formation répondant aux besoins des métiers et favorisant le développement des collaborateurs.



Retrouvez l'intégralité des indicateurs chiffrés dans le Chapitre 17.

- Les heures de formations dispensées sont majoritairement orientées pour le développement des **compétences « métiers »** qui visent à répondre aux enjeux de l'optimisation de la relation client ou de transformation des modes de travail tout en saisissant l'opportunité d'utiliser des technologies innovantes.

Quelques exemples :

Le programme ORS **One Ready Smile** décrit plus en détail dans le paragraphe 8.4.1 a impacté plus de 1 000 collaborateurs dans tout le Groupe en les faisant participer de manière active et collaborative à la réflexion sur l'expérience client et à tous les moyens pour l'améliorer.

Avec le même objectif, ALD UK a également lancé en 2018 un programme, le **Customer Excellence** qui a eu un vif succès auprès de tous ses collaborateurs, invités à participer à la refonte en profondeur de tous les processus internes pour viser l'excellence dans l'expérience client mais également l'expérience collaborateur notamment pour les populations des « centre d'appels ».

Autre exemple, ALD Italie a créé en 2018 le programme **Brand@retail** dont l'objectif est de faire participer ses 612 collaborateurs à des études de cas et des jeux de rôle en groupe pour s'approprier pleinement la connaissance des offres innovantes de mobilité de l'entité et afin de devenir les meilleurs communicants de la marque en externe *via* tous les outils de communication traditionnels ou digitaux.

ALD Danemark a lancé en 2018 **Click&Bricks** dont l'objectif est de transformer les profils de commerciaux traditionnels sur site de revente de véhicules d'occasion vers des profils de commerciaux de ventes digitales sur plateforme Internet et dont le rôle change et se concentre dans la finalisation de la

vente avec le client et en communiquant efficacement *via* des outils Internet de *chat* (discussion). Cette transformation a nécessité un développement des collaborateurs concernés. Ce programme a connu un franc succès et sera amené à être dupliqué et étendu sur d'autres entités du Groupe en 2019.

- La formation permet également de développer les **compétences comportementales** des collaborateurs.

Ainsi des programmes de développement avec l'outil **Insights** (basé sur le principe des 4 couleurs rouge, bleu, vert, jaune pour mieux se connaître et connaître ceux qui nous entourent) ont été développés pour accompagner les collaborateurs dans des ateliers de construction d'équipe, d'accompagnement au management, de *coaching* et de conseil en *leadership*. Plus de 10 entités (tels ALD Suisse, Danemark, Irlande, Bulgarie, Grèce, Turquie, Roumanie, Inde, Espagne, Belgique et ALD SA en France) ont formé leurs collaborateurs avec l'approche **Insights**.

ALD Pays-Bas a développé un programme **Project change** qui a revu en profondeur le modèle organisationnel de l'entité avec pour objectif de développer l'esprit entrepreneurial. Ce modèle valorise chaque type de profils dans l'organisation : mobilisateur, suiveur, améliorateur, innovateur et stabilisateur.

Les managers sont formés afin de jouer pleinement leur rôle de développeur de talents de leur équipe et de pilote des projets de transformation et d'innovation. Ainsi des entités telles ALD Allemagne, Portugal, Italie, Belgique ont mis en place des programmes dédiés à l'**efficacité managériale**. ALD France a accompagné en 2018 la montée en puissance de la **culture managériale** par des séries de conférences.

- La formation chez ALD s'appuie sur des **modes d'apprentissage diversifiés** combinant la formation présentielle traditionnelle, la formation digitale, l'utilisation de méthodes innovantes tel le *design thinking* mais également en *Test&Learn* des outils de communication collaborative tels les plateformes *Slack, Friday, Teams...*

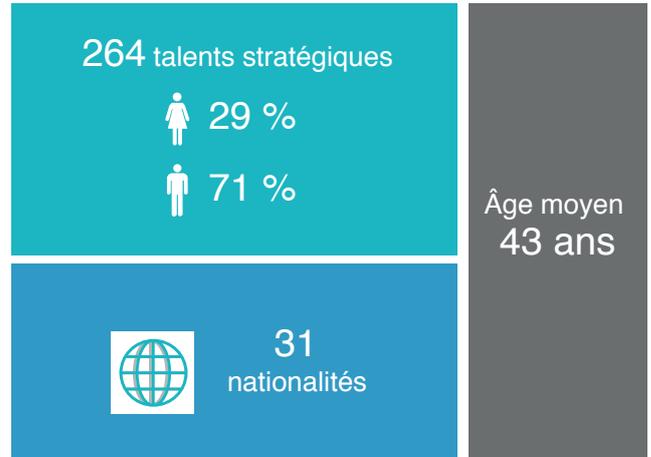
À ceci se rajoute la conviction d'ALD que **la formation se fait surtout au quotidien sur le métier**, par l'enrichissement tiré de l'expertise et compétences des uns partagés avec les autres.

ALD Espagne a mis en place avec succès ce type de formation collaborative avec son programme **Learning on the Job**. De même, ALD Turquie a lancé en 2018 l'initiative **Learning from Each Other**. Pour répondre au départ à un besoin exprimé par une majorité de collaborateurs dans le maniement de l'outil Excel pour produire au quotidien les rapports nécessaires à leurs activités, 3 collaborateurs particulièrement experts sur l'outil se sont portés volontaires pour assurer en interne la formation avec un suivi pratique *on the job* au quotidien. Au total plus de 80 salariés ont ainsi été formés. Ce type de partage des connaissances crée le ciment entre nos collaborateurs et met en avant des collaborateurs engagés qui par cette expérience acquièrent une compétence valorisée de formateurs en interne.

- Une attention particulière est portée aux **talents stratégiques d'ALD**.

La démarche Talents Stratégiques commune à l'ensemble des entités du Groupe est structurée autour du *Leadership Model* et cherche à **détecter, développer et fidéliser les talents stratégiques** d'ALD en leur donnant une perspective d'évolution dans le Groupe et afin de préparer la relève managériale dans le cadre de plans de succession. Les talents stratégiques représentent 4 % de la population d'ALD.

Quelques chiffres à fin 2018 :

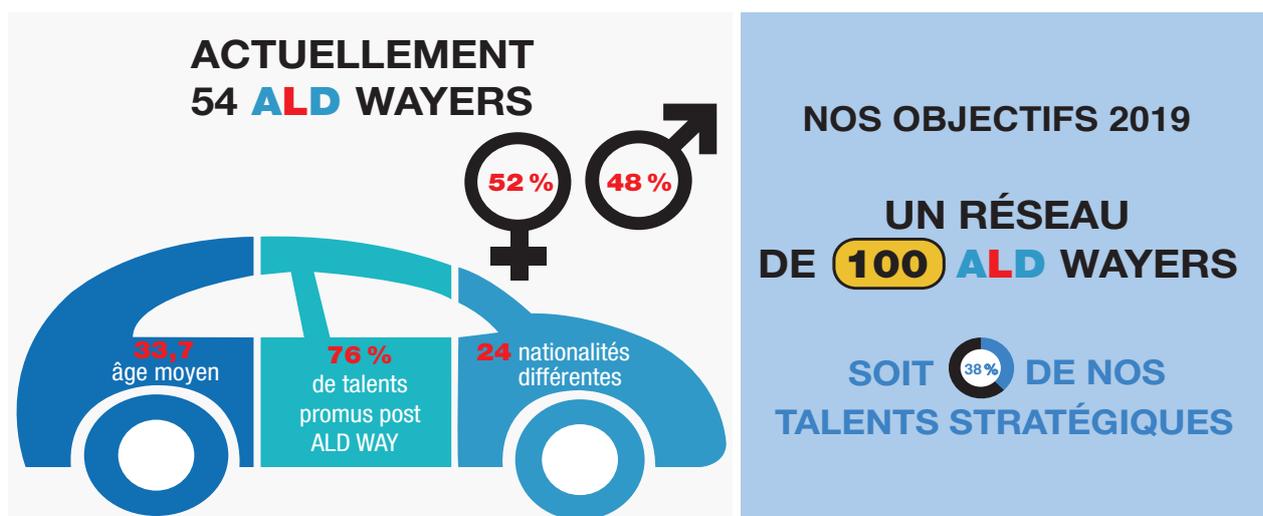


En complément des programmes de la *Corporate University* de Société Générale, les talents stratégiques d'ALD bénéficient depuis 2016 d'un programme spécifique à notre métier :

ALDWay Always Learning & Developing Way. Ce programme international a pour objectifs de :

- développer et mettre en visibilité nos talents stratégiques et leur donner une perspective de carrière internationale ;
- créer un réseau de talents stratégiques désireux de collaborer en innovant et en transversale dans le groupe ALD ;
- détecter et préparer les meilleurs talents stratégiques à être les **Leaders d'ALD de demain**.

ALDWAY EN CHIFFRES À FIN 2018 :



8.3.6 Promouvoir la diversité de nos talents

Au-delà de l'enjeu éthique, la diversité répond à un enjeu de performance. ALD s'est donné comme priorité de promouvoir les femmes et les profils internationaux à des postes à responsabilité dans les instances dirigeantes du Groupe. Certains processus RH constituent des leviers clés pour faire progresser l'équilibre femmes/hommes et l'internationalisation, notamment les plans de succession comportant des candidates et des profils internationaux, et la constitution de viviers de Talents Stratégiques. Outre ces priorités, ALD s'attache à d'autres composantes de la diversité : les générations et le handicap. Des initiatives variées sont menées localement, en fonction des enjeux et réglementations des différents pays.

Ainsi ALD Espagne s'est lancé dans une stratégie **ALD Diversidad** qui s'inscrit dans la durée auprès de tous ses collaborateurs par la voie de conférences, d'événements, d'ateliers tout au long de l'année sur les sujets tels que l'impact des biais inconscients, le *leadership* inspirant par la diversité, le *Design Thinking* pour l'innovation et la diversité en entreprise.

Équilibre des profils internationaux

Répartis sur 4 continents, les salariés d'ALD sont très majoritairement issus des pays qui les emploient. Cette diversité a été encouragée tout au long du processus de développement du Groupe et constitue aujourd'hui une richesse qui fait partie des fondamentaux de l'entreprise.

Nos chiffres au 31 décembre 2018 :



Équilibre femmes/hommes

En France comme à l'étranger, de nombreuses initiatives en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes sont prises en conformité avec les législations locales.

Chez ALD France, l'accord signé en 2011 sur ce thème avec les organisations syndicales a été renouvelé fin 2014 : il prévoit notamment des entretiens de carrière avant et après chaque congé de maternité.

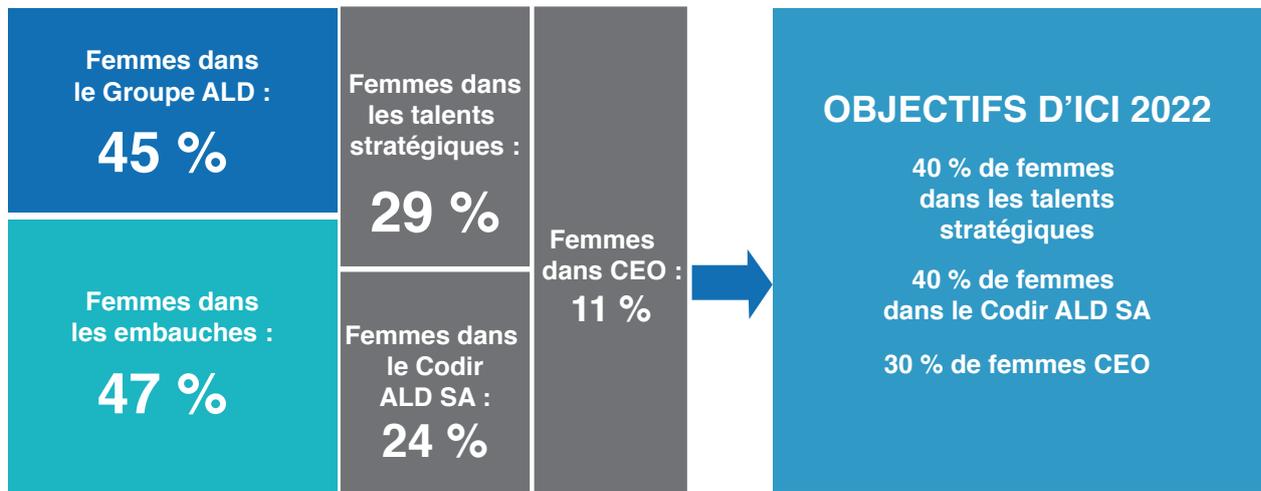
Le 28 novembre 2017, un deuxième accord entre la Direction et les Organisations Syndicales a été signé. Il accentue les démarches d'Égalité entre les hommes et les femmes démarrées avec l'Accord initial et porte notamment sur l'égalité dans la formation, la promotion, la rémunération et l'articulation entre la vie privée et la vie professionnelle. Il aborde également la communauté de Femmes, le Forum des métiers, le Comité carrière femmes, et le budget spécifique de résorption des écarts salariaux.

Au sein de ALD France, 50% des personnes qui y ont été recrutées en 2018 étaient des femmes, celles-ci y représentant, à fin décembre 2018, 46,5% des effectifs.

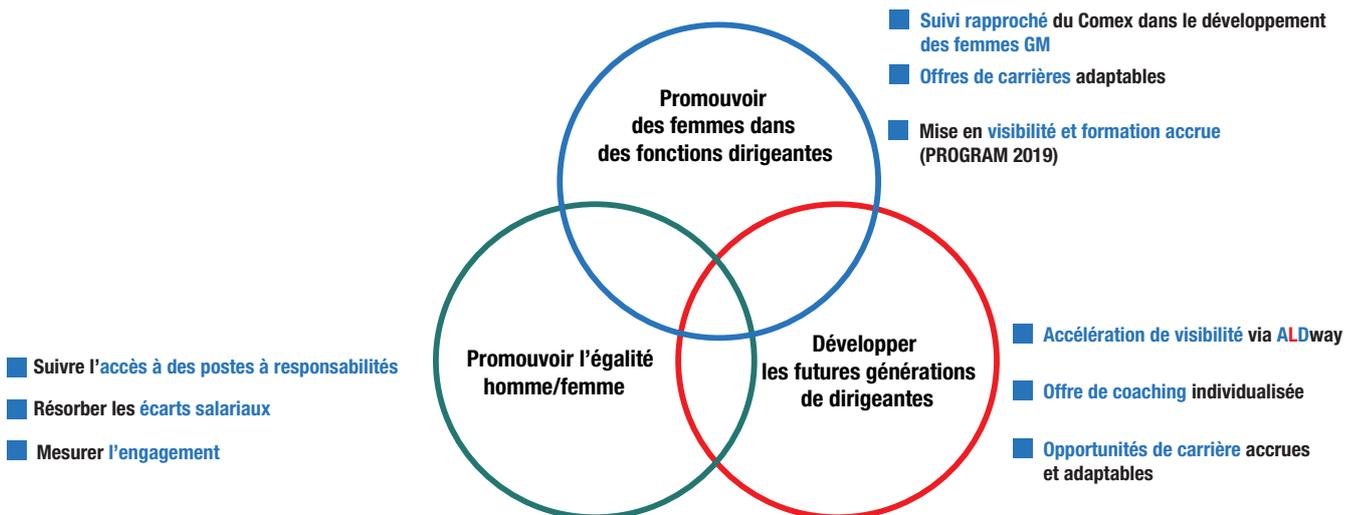
Autre exemple, ALD Brésil promeut les talents féminins de son organisation par le biais du réseau SG Brésil Carrière au Féminin.

Cependant, l'enjeu sur la diversité du genre dans les fonctions dirigeantes du groupe ALD est particulièrement mené et suivi en central par le Comex d'ALD SA.

CHIFFRES GROUPE ALD À FIN 2018 :

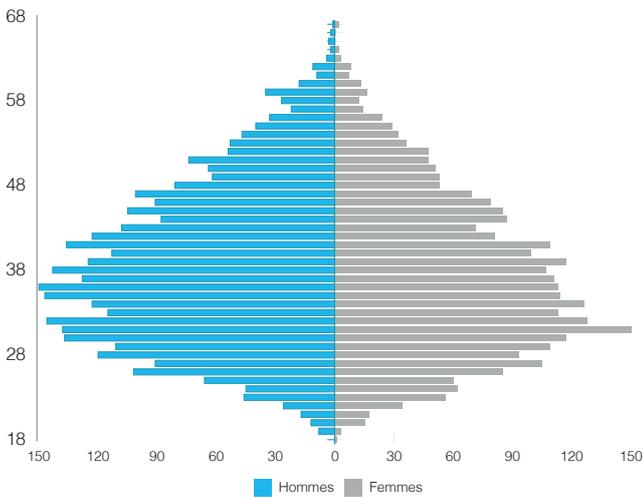


Pour atteindre ces objectifs 2022, le Comex d'ALD a dressé le plan d'actions suivant :



Équilibre des générations

Le groupe ALD est une entreprise aux effectifs relativement jeunes :



- La moyenne d'âge est de 38 ans
- La moyenne d'âge des Femmes est de 37,4 ans
- La moyenne d'âge des Hommes est de 38,5 ans

Retrouvez l'intégralité des indicateurs chiffrés dans le Chapitre 17.

Des initiatives ont été lancées pour lier les générations entre elles, en valorisant le rôle des seniors notamment. Dans tout le Groupe, l'application d'un principe de non-discrimination en fonction de l'âge est généralisée.

En parallèle, d'autres actions visent plutôt les jeunes sans formation en recherche d'insertion.

ALD France poursuit son partenariat avec « l'École de la 2^e chance », un programme d'insertion, qui permet d'accueillir des jeunes en contrats de professionnalisation.

Dans le même registre, ALD Luxembourg a renouvelé l'opération qu'elle conduit sans discontinuer depuis 2007 et qui permet l'accueil d'un jeune en apprentissage afin que celui-ci puisse acquérir un « DAP Administratif et Commercial » à l'issue d'un cursus de deux ans.

Insertion des personnes en situation de handicap

Plus d'une dizaine d'accords ont été signés localement en faveur de l'emploi et de l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap, notamment dans les entités ALD France Allemagne, Espagne, Hongrie, Turquie, Brésil, Royaume-Uni...

Ainsi chez ALD France, une **Mission Handicap** a été mise en place par accord dont l'objectif est d'augmenter le pourcentage des salariés en situation de handicap dans l'entreprise. Ce taux s'établit à 5,34% au 31 décembre 2018.

D'autres entités telles ALD Italie a mis en place en 2018 un **Diversity Day** spécifiquement dédié au sujet du handicap dans l'entreprise afin de sensibiliser les salariés sur le sujet et de promouvoir l'embauche de salariés en situation de handicap.

8.4 PRATIQUES RESPONSABLES

CONTRIBUTION AUX OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE



8.4.1 Culture de la satisfaction client

Risque(s) important(s) identifié(s) :

- insuffisance du service client ou défaut de conseil.

ALD met le client au centre de toutes ses préoccupations et de tous ses projets. Ces dernières années de nombreuses initiatives ont été menées afin de développer une culture client forte avec notamment des formations aux méthodes de *Design Thinking* qui permettent de partir de l'expérience client afin de définir de nouvelles offres ou d'améliorer les services existants. ALD a également lancé en 2017 un grand Programme visant à améliorer l'expérience client, appelé *One Ready Smile* (évoqué au paragraphe 3.5).

Le programme *One Ready Smile*

- **One** pour représenter l'union. Malgré sa culture décentralisée, ALD agit comme une seule marque, une seule entreprise, une seule équipe unie pour livrer la meilleure expérience possible à ses clients de manière constante tout au long de sa relation avec ALD.
- **Ready** pour représenter le fait que nous sommes prêts, prêts à explorer les nouvelles tendances de la mobilité afin de répondre au mieux aux attentes de nos clients, prêts à améliorer sans cesse la qualité du service rendu.
- **Smile** pour illustrer notre esprit positif et pour rappeler qu'ALD est avant tout orienté sur l'humain, sur la satisfaction de ses clients bien sûr mais aussi et également sur le bien-être de ses employés. Car seul un employé heureux peut livrer une expérience de qualité à ses clients et ainsi lui transmettre son sourire.

One Ready Smile (ORS) est un programme « clé en main » d'amélioration de l'expérience client, destiné en priorité aux pays ALD qui ont des scores NPS en baisse.

Le premier atelier d'ORS sensibilise tous les employés du pays ALD aux indicateurs de l'expérience client (NPS, CSAT, CES), à la manière dont ils sont calculés, aux résultats obtenus par le pays et à l'analyse de ces résultats, y compris les « pourquoi » des scores obtenus.

En effet, *One Ready Smile* (ORS) utilise des enquêtes de satisfaction et des interviews très détaillées qui font la part belle aux commentaires des clients, aux verbatims.

Cette « Voix du Client » permet d'identifier finement les points de crispation et de monter des ateliers ciblés pour les résoudre, en étudiant systématiquement les parcours des conducteurs, des gestionnaires de parc et, pour ces deux populations, du service client.

De plus, des interactions clients clés (livraison d'un nouveau véhicule, fin de contrat, restitution du véhicule) sont revues et améliorées non seulement pour la partie client mais également du point de vue du processus en interne, en y incluant une analyse des interactions digitales, des canaux de communication et en présentant les bonnes pratiques du Groupe à chaque étape du processus.

One Ready Smile sensibilise aux bonnes pratiques transverses de communication (*email*, *web*) et de comportement (au téléphone, en face à face) avec le client.

Enfin l'utilisation du *feedback* des clients en continu est étudiée en atelier ORS, avec une méthodologie agile pour que les pays puissent mettre en place des plans d'action d'amélioration en continu et en autonomie.

Mesure de la satisfaction client

Le *Net Promoter Score* (NPS) est une mesure de la satisfaction des clients, fondée sur leur propension à recommander notre marque, nos produits ou nos services.

Le NPS est calculé à partir des enquêtes de satisfaction faites auprès de conducteurs et auprès des gestionnaires de flotte/décisionnaires pour le canal de vente direct, B2B, pour les véhicules en location longue durée.

Les enquêtes de satisfaction de chaque pays ALD sont centralisées par la *holding* en avril (pour moitié des pays) et en

octobre (pour la moitié restante). Le NPS des conducteurs et celui des décisionnaires est calculé pour chaque pays du Groupe ainsi que son évolution sur 4 ans (au minimum).

Les résultats NPS (et CSAT, customer satisfaction score) par pays et global Groupe sont présentés 2 fois par an au comex. Le NPS du Groupe est pondéré par la flotte de chaque pays et représente la moyenne du NPS conducteurs et décisionnaires. En 2018, le NPS du groupe ALD était de 20 pour les gestionnaires de flotte (avec un CSAT de 78 %) et de 41 pour les conducteurs (avec un CSAT de 85 %), soit un chiffre global du NPS pour ALD de 31 (sachant qu'un NPS supérieur à 0 est un bon score, et devient excellent à partir de 50, la moyenne dans notre secteur d'activité étant de 30), en croissance de 3 points par rapport à l'année passée.

De plus le rapport présenté au Comex d'ALD, se basant sur des informations qualitatives supplémentaires fournies par les pays, permet d'analyser plus avant les 3 ou 4 pays ayant eu les

baisses et les augmentations de NPS les plus significatives au cours de la période écoulée et de mettre en place des plans d'actions en pays (en particulier le programme *One Ready Smile*).

Une synthèse de l'évolution du NPS dans les pays ayant déployé ORS est régulièrement présentée au Comex d'ALD (2 fois par an). De plus, les experts de l'expérience client à la *holding* font un suivi et un support des pays hebdomadaires les 3 premiers mois suivant les ateliers, puis mensuels pendant 9 mois environ, puis trimestriels pour s'assurer de la mise en place des plan d'actions et de leur impact sur l'évolution de la satisfaction client et donc du NPS.

Enfin, ALD a mis en place depuis deux ans un « Customer Advisory Board », instance qui se réunit deux fois par an, et dans laquelle de grands clients internationaux sont consultés sur des décisions stratégiques, notamment en matière de développement produit ou commerciaux.

8.4.2 Comportements/culture éthique et responsable

Risques importants identifiés :

- choix des clients/fournisseurs : corruption, blanchiment, embargos/sanctions ;
- choix des clients/fournisseurs : risque d'origine environnementale et sociale ;
- achats/approvisionnement en matières premières sur les pneus, pièces de rechanges, sélection des prestataires de maintenance.

ALD, en tant que filiale de Société Générale, conduit son développement dans le respect des valeurs et principes énoncés dans différents textes et engagements fondateurs pour Société Générale :

- la Déclaration universelle des droits de l'Homme et ses engagements complémentaires ;
- les conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) ;
- la Convention du patrimoine mondial de l'UNESCO ;
- les Principes directeurs pour les entreprises multinationales de l'OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Économiques) ;
- les Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme.

8.4.2.1 Le Code de conduite

Le Code de conduite, commun à l'ensemble des activités de Société Générale et des pays dans lequel il opère, décrit les engagements envers chaque partie prenante (clients, collaborateurs, investisseurs, les fournisseurs, régulateur/superviseurs, public/société civile) ainsi que les principes de comportement individuel et collectif attendus. Il constitue la base de l'éthique professionnelle de Société Générale et d'ALD.

Il promeut le respect des droits humains, de l'environnement, la prévention des conflits d'intérêts et de la corruption, la lutte

contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme, le respect de l'intégrité des marchés, la protection des données et la conduite à tenir en matière de cadeaux et invitations et les achats responsables.

Ces règles vont au-delà de la stricte application des dispositions légales et réglementaires en vigueur, en particulier quand celles-ci, dans certains pays, ne permettent pas de garantir les standards éthiques que s'impose le Groupe et de prévenir les risques réputationnels.

Il précise, par ailleurs, les modalités d'exercice du droit d'alerte lorsqu'une situation particulière le justifie, et rappelle que le Groupe protège les lanceurs d'alerte, et garantit leur anonymat lorsque la législation locale le permet.

Consultable par l'ensemble des parties prenantes, le Code de conduite est disponible sur le site Internet de Société Générale (https://www.societegenerale.com/sites/default/files/documents/Code%20de%20conduite/code_de_conduite_fr.pdf).

Le programme culture et conduite

Initié en 2016, le programme Culture et Conduite vise à renforcer la confiance des parties prenantes envers Société Générale en mettant les valeurs, la qualité du *leadership*, et l'intégrité des comportements au cœur de la conduite des activités pour ainsi atteindre les plus hauts standards de qualité de service et d'intégrité.

Les principales réalisations de ce programme à ce jour sont :

- l'appropriation, par les collaborateurs, du Code de conduite du Groupe qui constitue la base de l'éthique professionnelle d'ALD, à travers :
 - des ateliers présentiels qui se sont déroulés sur l'ensemble du périmètre Société Générale avec un taux de participation représentant près de 85 % des employés actifs, soit environ 5 300 collaborateurs dans le monde. Les 465 ateliers ont permis aux différents métiers et aux Directions fonctionnelles de définir des plans d'action pour envisager les bons comportements à adopter face aux principales situations de risque de conduite,
 - la diffusion d'un module de formation distancielle obligatoire portant sur les thématiques contenues dans le Code de conduite et les objectifs du programme Culture et Conduite,
 - la sensibilisation des dirigeants aux enjeux en matière de culture et de conduite, et, des collaborateurs visant à rappeler au quotidien l'importance du sujet.

8.4.2.2 Lutte contre la corruption

ALD s'intègre dans le dispositif de Société Générale quant aux obligations relatives à la lutte contre la corruption (issue en particulier de la loi Sapin II), ou celles de la loi sur le Devoir De Vigilance requérant l'établissement et la mise en œuvre d'un plan de vigilance ayant pour objectif d'identifier les risques et de prévenir les atteintes graves envers les droits humains, les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes et envers l'environnement.

La lutte contre la corruption est mondiale et s'intensifie. De nombreux États disposent d'un dispositif législatif anti-corruption et des sanctions sont régulièrement prononcées à l'encontre tant des individus que des personnes morales.

Société Générale a pris, dès 2000, des engagements dans le cadre du groupe de Wolfsberg et, en 2003, du Pacte Mondial. Le dispositif de lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme inclut la surveillance de l'instrumentalisation éventuelle du système bancaire par des tiers pour se livrer à des actes de corruption.

Société Générale applique des principes stricts qui sont inscrits dans son Code de conduite et son Code relatif à la lutte contre la corruption et le trafic d'influence et se conforme aux dispositions réglementaires.

Dans le cadre de la loi relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique (dite Sapin II), Société Générale a mis à jour son cadre normatif et renforcé son dispositif notamment par rapport aux cadeaux et événements, à la gestion des conflits d'intérêt. Il élabore et tient à jour une cartographie des risques.

Afin de développer la vigilance de tous les collaborateurs, un programme de formations est déployé dans l'ensemble des entités de Société Générale. Le module de e-learning sur la corruption a été suivi par 81% du personnel ALD à fin décembre 2018.

Enfin, Société Générale a revu son dispositif d'alerte, applicable également à ALD; ce dispositif rappelle et renforce les options offertes pour l'exercice du droit d'alerte.

ALD n'a pas l'obligation légale de formaliser un Plan de Vigilance mais s'inscrit pleinement dans celui de Société Générale, qui figure dans son Document de référence.

8.4.2.3 Politiques Environnementales et Sociales

Politiques E&S sectorielles et transversales

Élaborées par des groupes de travail transversaux, les politiques E&S sont approuvées par la Direction générale de Société Générale et déployées au sein d'ALD.

Elles précisent les principaux enjeux et risques E&S des secteurs couverts, identifient les standards internationaux faisant référence dans ces secteurs et proposent un cadre d'analyse décliné dans les évaluations des clients et des transactions dédiées qui en découlent. Dans un processus d'amélioration continue une veille sectorielle permet d'évaluer la nécessité de mettre à jour les politiques existantes. Ces politiques seront également revues au regard des résultats de la cartographie réalisée dans le cadre du devoir de vigilance.

Au nombre de 12, les politiques E&S de Société Générale couvrent les secteurs considérés comme potentiellement sensibles d'un point de vue E&S ou éthique, et dans lesquels Société Générale joue un rôle actif. Les secteurs énergétique et extractif sont couverts par plusieurs politiques sectorielles du fait de leur importance au sein de l'économie et pour Société Générale, et de leurs impacts potentiellement importants en termes d'émissions atmosphériques (y compris gaz à effet de serre) et d'impacts sur l'environnement naturel et sur les communautés locales (barrages et énergie hydro-électrique, centrales thermiques, centrales thermiques au charbon, mines, nucléaire civil, pétrole et gaz). L'exploitation agricole et forestière fait également l'objet de plusieurs politiques (agriculture, pêche et agro-alimentaire, exploitation forestière et huile de palme). La défense et les navires de commerce sont également couverts (Les politiques E&S sont publiques et accessibles sur le site internet de Société Générale :

<http://www.societegenerale.com/fr/mesurernotre-performance/rse/finance-responsable>). Elles sont systématiquement mises à disposition des équipes ALD en charge du processus KYC.

Liste de surveillance E&S

Afin de faciliter la gestion des risques E&S, une liste de surveillance est constituée et mise à jour trimestriellement par des experts de Société Générale. Cette liste recense les projets, entreprises ou secteurs d'activité/pays, financés ou non par Société Générale, qui font l'objet de controverses ou de campagnes publiques de la part de la société civile pour des raisons E&S. Cette liste interne vise à alerter les équipes opérationnelles en amont du processus de revue des clients et transactions, afin de mettre en place une évaluation E&S renforcée sur les transactions et clients concernés.

Liste d'exclusion E&S

Au-delà de la liste de surveillance, une liste d'exclusion a été élaborée par Société Générale et est mise à jour sur une base trimestrielle. Elle comprend les entreprises exclues au titre de la politique sectorielle Défense du fait de leur implication dans la production, le stockage ou la commercialisation d'armes controversées notamment les mines antipersonnel ou armes à sous-munition. Société Générale s'est engagée à ne pas fournir, en connaissance de cause, de services bancaires et financiers à ces entreprises, à leurs maisons mères ou à leurs filiales. Des exclusions sont également prononcées au cas par cas, notamment en conclusion d'analyses pour les entrées en relation ou concernant des types d'activités spécifiques.

8.4.3 Achats responsables

La filière Achats est un acteur important de l'ambition RSE, ALD étant intégré dans les politiques et pratiques de Société Générale. Sur la période 2016-2018, le *Positive Sourcing Program*, quatrième plan d'actions Achats responsables a mis l'accent sur le renforcement de la maîtrise des risques RSE à chaque étape du processus d'achat.

Organisation

Depuis plusieurs années, ALD renforce une Direction des achats au niveau d'ALD SA dans la perspective de mieux coordonner les achats de production (ou « directs ») de l'ensemble des entités ALD et de leur appliquer les principes et les règles définis au niveau de Société Générale, notamment en matière de RSE. Ainsi, en matière d'achats de production, les appels d'offre centralisés au niveau de la Direction des achats d'ALD SA sont lancés en étroite collaboration avec la Direction des achats de Société Générale.

Pour les autres catégories d'achats « indirects » effectués en France (que ce soit par ALD France ou par ALD SA), comme les fournitures, les voyages, la téléphonie mobile ou la gestion d'immeuble par exemple, ALD France et ALD SA bénéficient des contrats cadres négociés par la Direction des achats de Société Générale. Enfin sur certaines catégories, ALD France travaille de façon intégrée avec la Direction des achats de Société Générale.

Identification, évaluation et maîtrise des risques dans le processus d'achats

En 2006, Société Générale a défini sa 1^{re} cartographie des risques environnementaux et sociaux liés aux Achats permettant à chaque acheteur d'évaluer les risques RSE intrinsèques à ses catégories d'achats. Une révision intégrale de cette cartographie a été menée entre 2017 et 2018 en consortium avec 3 autres banques françaises avec l'appui d'un cabinet de conseil spécialisé.

La cartographie couvre près de 100 catégories de produits ou services. Quatre niveaux de risques allant de faible à très fort ont été définis. Les catégories liées à la construction et à

l'informatique ressortent comme étant les plus risquées d'un point de vue RSE. La duplication de cette démarche au niveau des catégories d'achat « de production » spécifiques à ALD est en cours, reprenant la même méthodologie.

Analyse Know Your Supplier (KYS)

Les fournisseurs de rang 1 sont évalués par rapport aux standards Société Générale et à des standards internationaux en matière de maîtrise des risques opérationnels, de conformité et de réputation (incluant les enjeux environnementaux et sociaux).

En complément du KYS, et pour un périmètre ciblé de fournisseurs sous contrat, une évaluation extra-financière de la performance environnementale, sociale, d'éthique des affaires et de sous-traitance par un tiers indépendant est exigée.

Intégration des critères E&S dans les appels d'offres

Établis en fonction des risques identifiés dans la nouvelle cartographie des risques RSE liés aux Achats, des critères RSE, spécifiques à chaque catégorie d'achats éligible, sont intégrés par la Direction des achats du Groupe dans les appels d'offres et pris en compte dans leur analyse. Le niveau de pondération de ces critères dans le choix final du fournisseur dépend du niveau de risque identifié par la cartographie. Les appels d'offres internationaux principaux lancés par la Direction des achats d'ALD SA intègrent ce mécanisme.

Charte achats responsable et clause RSE dans les contrats

La clause RSE qui a fait l'objet d'une mise à jour en 2018 va désormais être intégrée dans 100 % des modèles de nouveaux contrats. Elle fait référence au Code de conduite de Société Générale et à la Charte Achats Responsables. Son objectif est d'associer les fournisseurs à la mise en place de mesures de vigilance dans le domaine des droits humains, des conditions de travail (santé et sécurité), de l'environnement et de la lutte contre la corruption.

8

8.4.4 Protection des données

L'entrée en application, le 25 mai 2018, du Règlement Général sur la Protection des Données a été l'occasion pour le groupe ALD de réformer sa politique de protection des données personnelles et de la vie privée tout en renforçant ses pratiques déjà existantes. Cet engagement s'est traduit en tout premier lieu par la nomination, dès le début de l'année 2018, d'un Data Protection Officer directement rattaché au Secrétaire Général du Groupe et interlocuteur désigné auprès de l'autorité nationale compétente en matière de protection des données personnelles (Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés en France). Fort d'un réseau de correspondants locaux formés à la protection des données personnelles dans toutes les entités ALD du périmètre RGPD, il définit les règles, instructions et procédures internes assurant le respect des obligations afférentes à ALD en tant que responsable de traitements de données personnelles afin de garantir la protection et la sécurité

de toutes celles confiées au groupe par ses clients, partenaires et collaborateurs.

La mise en place de cette filière données personnelles a permis l'intégration aux processus organisationnels des dimensions de « privacy by design » et « privacy by default » introduites par le RGPD, tout en consolidant les mesures de protection précédemment en place dans le cadre de la directive européenne de 1995. Ainsi les mécanismes d'information des personnes, d'enregistrement et évaluation d'impact des traitements de données, de gestion des incidents ou encore d'exercice des droits sont implémentés dans chaque entité du Groupe et sont suivis au quotidien en tant que composante à part entière du fonctionnement de l'organisation.

Ces mesures, accompagnées de la formation de l'ensemble des collaborateurs aux problématiques de privacy protection, s'articulent plus généralement au sein de processus

informatiques, juridiques et cybersécurités largement mis à jour au regard des attentes et obligations contemporaines relatives à la protection de la vie privée, ont pour objectif non seulement d'assurer la conformité d'ALD en matière de traitement des données personnelles mais également sa capacité à continuer

de développer son offre de services dans un esprit de confiance mutuelle avec ses parties prenantes.

Ce dispositif RGDP s'insère dans la gouvernance globale de Société Générale sur le sujet.

8.5 CONDUITE RESPONSABLE DES ACTIVITÉS POUR COMPTE PROPRE DU GROUPE



8.5.1 Programme de réduction carbone 2014-2020

En tant que filiale de Société Générale, ALD adhère au programme de réduction carbone 2014-2020 et a donc pris l'engagement de réduire de 25 % ses émissions de gaz à effet de serre (GES) par occupant et d'augmenter de 20 % les performances énergétiques par occupant des immeubles de Société Générale en 2020 par rapport à 2014.

Ce programme volontariste s'accompagne d'un dispositif de « taxe carbone interne », mis en place depuis six ans par Société Générale. Enrichi au fil des ans, ce programme repose

sur un mécanisme à double incitation. Chaque année, une taxe carbone est appliquée aux entités Société Générale, en fonction de leurs émissions de gaz à effet de serre (10 euros/teq CO₂), puis le montant collecté est redistribué pour récompenser les meilleures initiatives internes d'efficacité environnementale dans le cadre du Prix de l'Efficacité Environnementale. Pour l'année 2018, 9 entités du groupe ALD ont présenté 18 dossiers (20 % des dossiers des entités de Société Générale), dont 14 ont été récompensés.

8.5.2 Empreinte carbone des entités

Pour les 42 entités ALD ayant participé à la campagne de collecte cette année (elles étaient 38 l'an dernier), les émissions de gaz à effet de serre (GES) sont estimées à 9 158 tonnes d'équivalent CO₂ (relatives aux émissions directes et indirectes liées à l'énergie, aux déplacements professionnels et à la consommation totale de papier), soit 1,68 tonnes d'équivalent CO₂ par occupant, soit - 17 % par rapport à la base 2014 à iso paramètres.

Locaux

L'efficacité énergétique des bâtiments est un axe majeur de la politique environnementale de Société Générale.

En 2018, la consommation d'électricité a été de 13,6 GWh pour l'ensemble de ce nouveau périmètre de 42 entités ; les acquisitions d'électricité certifiée d'origine renouvelable représentent cette année 28 % de ce total.

Dans les 11 pays qui en ont l'usage, la consommation de gaz a été de 5,4 GWh sur la période de référence, ce qui représente une baisse de 19 % vs 2017.

La consommation de fioul et des autres fluides (vapeur et eau glacée) a été négligeable en 2018, à l'exception de la consommation d'eau surchauffée en Finlande et en Norvège qui s'est élevée à 1,8 GWh.

La consommation totale d'énergie des immeubles occupés par ALD s'établit donc en 2018 à 21 GWh, soit une consommation de 3 295 kWh par occupant.

Déplacements

Le degré d'internationalisation très élevé d'ALD conduit à un nombre très important de déplacements en avion. Pour limiter ces déplacements, les échanges en audio ou vidéoconférence sont fortement encouragés. Le nouveau siège d'ALD SA ainsi que la plupart des autres sites ont été équipés du matériel nécessaire pour faciliter l'utilisation des audioconférences et les résultats de ces efforts sont visibles sur les émissions CO₂ liées aux transports pour l'année 2018.

Les collaborateurs d'ALD ont parcouru en 2018 un total de 39 millions de km - en avion, train et voiture - pour leurs déplacements professionnels, ce qui correspond à une moyenne de 5 875 km par occupant. Les émissions de CO₂ générées par ces déplacements s'élèvent à 4 164 tonnes, en baisse de 9 % vs 2017. Cette diminution est générée en partie par la diminution de déplacements (- 5 % vs 2017) mais aussi par le choix du train à la place de l'avion (lorsque c'est possible). On constate en effet une variation de - 25 % des émissions CO₂ liés aux déplacements en avions et une augmentation de 14 % des émissions générées par les déplacements en train.

Pour les émissions liées aux trajets domicile-travail, des actions ciblées sont déployées afin de promouvoir les solutions alternatives à l'utilisation individuelle de véhicules. Au siège d'ALD ainsi que dans nombreuses filiales, un service d'autopartage est en place. Dans certaines filiales (comme sur le hub Benelux), les salariés peuvent bénéficier de la mise à disposition de vélos à assistance électrique. Comme mentionné dans le Chapitre consacré au bien-être au travail, un nombre croissant d'entités du Groupe mettent en place le télétravail (19).

Consommations de papier

Premier consommable utilisé par les activités de services, le papier représente un enjeu économique significatif et un thème environnemental sensible (gestion des déchets, lutte contre le changement climatique et la pollution).

La consommation totale de papier d'ALD s'élève à 166 tonnes en 2018 (soit une baisse de 8,8 % malgré l'extension de périmètre) ; 25,5 % du papier acheté par le Groupe est recyclé.

Les progrès accomplis sont le fruit de diverses actions menées à travers le Groupe, tels que le bon usage des imprimantes, la dématérialisation des supports papiers vers des supports numériques et l'utilisation de papier recyclé. Les solutions de *pool printing* (impressions centralisées par badge) largement déployées au sein du Groupe permettent de limiter le nombre d'imprimantes, de réduire l'usage de papier et d'encre, et contribuent ainsi à la diminution des émissions de gaz à effet de serre et à la réduction des déchets (cartouches, kit de maintenance, papier).

Consommations d'eau

En 2018, ALD a recensé une consommation d'eau de 56 milliers de m³ avec une consommation moyenne par occupant de 10 m³, stable par rapport à 2017.

En effet, il reste encore quelques entités qui ont des difficultés à mesurer leur consommation, particulièrement quand elles sont installées dans des immeubles partagés avec d'autres entreprises, le coût de la consommation d'eau étant englobé dans les charges liées à la gestion de l'immeuble.

Gestion des déchets

Du fait de la nature de ses activités, qui relèvent du secteur tertiaire à prédominance administrative, ALD génère très peu de déchets spécialisés.

Pour ce qui concerne les déchets courants (Déchet Industriel Banal - DIB), leur prise en charge et leur traitement s'insèrent dans des filières sur lesquelles les entités ALD ont souvent peu de contrôle, particulièrement quand leurs équipes sont installées dans des immeubles partagés avec d'autres entreprises.

En revanche, les papiers et cartons font l'objet d'une collecte séparée.

Les déchets des équipements électriques et électroniques (DEEE) ainsi que les mobiliers remplacés à l'occasion des réaménagements représentent des volumes faibles et non récurrents. Pour ce qui est des déchets informatiques en particulier, le Groupe multiplie les partenariats avec des associations/sociétés qui s'occupent de la valorisation/réutilisation/recyclage de ce matériel (à titre d'exemple : le partenariat entre ALD SA et ECODAIR, entre ALD Belgique et OUT OF USE, etc.)

La production de déchets estimée en 2018 est de 1137 tonnes, soit une augmentation de 71 % par rapport à 2017. Cette augmentation est expliquée par deux facteurs :

- amélioration du taux de couverture du *reporting* ;
- une variation importante sur les déchets de matériel informatique suite au déménagement du siège d'ALD Belgique, reconditionné et recyclé par *Out of Use*.

On constate en outre l'augmentation de déchets recyclés. Cela reflète clairement la volonté du groupe ALD de réduire notre impact direct sur l'environnement.

8.6 RATINGS



8

À la demande de plus de 60 grands groupes clients, ALD s'est soumis à une évaluation RSE menée par EcoVadis, d'abord au niveau du Groupe puis, à partir de 2016, au niveau des filiales : à fin 2018, 16 entités du Groupe disposent d'une évaluation EcoVadis : 8 disposent d'un statut *Gold* (ALD SA (Groupe), Belgique, Croatie, France, Hongrie, Luxembourg, Suisse, UK),

8 d'un statut *Silver* (Allemagne, Autriche, Espagne, Italie, Parcours (FR), Pologne, République Tchèque, Slovaquie). Le nombre d'entités du Groupe évaluées a doublé lors de l'exercice 2018, notre objectif étant de poursuivre l'extension du périmètre en 2019.

8.7 NOTE MÉTHODOLOGIQUE

Cette notice a pour objectif d'explicitier la méthodologie de reporting appliquée par ALD pour élaborer les indicateurs figurant dans ce document (spécifiquement section 8.2 – Mobilité durable,

section 8.3 – Employeur Responsable ; section 8.5 – Conduite responsable des activités pour compte propre du groupe).

8.7.1 Périmètre du rapport

En respectant les critères de périmètre demandé par Société Générale (le reporting obligatoire pour toutes les entités consolidées par intégration globale au sein de Société Générale plus toutes les sociétés dont Société Générale détient au moins 50% des parts, ALD a intégré toutes les entités sauf ALD Chine

(détenue à 50%) pour les données environnementales pour compte propre (42 filiales). Pour la campagne sociale alimentant les indicateurs liés aux ressources humaines, ainsi que les données liées à la mobilité durable, ALD a intégré la totalité de ses entités (43 filiales).

8.7.2 Protocole de reporting utilisé

Les informations contenues dans ce rapport ont été élaborées à partir de données fournies en conformité avec le protocole de reporting RSE de Société Générale. Ces données sont principalement collectées à partir d'un outil de remontée d'informations commun à l'ensemble de Société Générale, l'outil « Planethic Reporting ». Cette collecte et cette consolidation s'effectuent sous le contrôle de la Direction de la RSE de

Société Générale. Elles sont coordonnées au niveau d'ALD SA par le département RSE. Au sein de Société Générale, ce processus de collecte des informations et des indicateurs RSE est revu et optimisé chaque année. Cette révision n'a cependant conduit à aucune modification fondamentale du protocole, qui est donc resté relativement stable au cours des dernières années.

8.7.3 Indicateurs

8.7.3.1 Précisions sur les indicateurs sociaux

Le turn-over des CDI est le ratio entre le nombre total de départs CDI / L'effectif total en CDI. Le taux d'absentéisme est le ratio entre le nombre total de jours d'absence payés / le nombre total de jours payés. Pour la plupart d'entre eux, les indicateurs sociaux sont renseignés par toutes les entités du périmètre. Toutefois, pour quelques indicateurs qui ne permettent pas de refléter une réalité vraiment comparable d'un pays à l'autre, comme la rémunération moyenne par exemple, l'analyse est restée limitée au seul périmètre français.

8.7.3.2 Précisions sur les indicateurs environnementaux pour compte propre

La couverture du périmètre de collecte correspond au ratio du nombre de collaborateurs des entités ayant participé à la campagne de collecte sur le nombre de collaborateurs des entités intégrées au périmètre.

La notion d'occupant recouvre toutes les personnes qui, du fait de leur présence ou de leur activité sur le site concerné,

consomment de l'énergie, de l'eau et du papier, effectuent des déplacements et produisent des déchets. Outre les salariés en CDI ou CCD (dont les détachés, les intérimaires, les stagiaires et les alternants), elle inclut aussi les prestataires et sous-traitants travaillant sur le site au 30 septembre. Elle couvre donc un champ plus large que la notion d'effectifs utilisée dans les indicateurs sociaux, étant précisé que les occupants sont comptés en nombre de personnes et non en utilisant un concept du type Equivalent Temps Plein qui tiendrait compte des éventuelles présences à temps partiel.

Les données sont calculées sur la base de factures, de relevés réalisés par les contributeurs, d'informations reçues de fournisseurs ou de gérants immobiliers, ou sur la base d'estimations. Les données collectées relatives à l'eau, à l'énergie (électricité, vapeur d'eau, eau glacée, fuel, gaz), au papier bureautique ou au transport sont rapportées au nombre d'occupants déclaré par l'entité. La consommation totale d'énergie est également rapportée à la surface (exprimée en m²). Dans le cas d'un immeuble partagé avec d'autres entités de Société Générale, ce sont ces deux indicateurs, m² ou effectifs, qui sont utilisés pour assurer la répartition des données collectées.

Ces données étaient initialement déclarées et stockées, implantation par implantation. A partir de l'année 2012, Société Générale a souhaité qu'une déclaration individualisée soit faite

pour les immeubles de plus de 5 000 m². Afin d'améliorer l'analyse tout en renforçant piste d'audit et étape de validation, ALD s'est orienté depuis 2014 vers une déclaration immeuble par immeuble. La couverture du périmètre de collecte de chaque indicateur correspond au ratio du nombre de collaborateurs de tous les immeubles pour lesquels l'indicateur a été renseigné sur le nombre total de collaborateurs travaillant chez ALD.

Concernant la consommation d'eau et la production de déchets, les données restent difficiles à obtenir, soit en raison de l'absence de compteur individualisé, soit en raison de la faible quantité des déchets générés par chaque site et de leur traitement dans le cadre de la collecte assurée par les collectivités locales. Des données plus précises ont pu être collectées dans tous les cas où un système de tri sélectif et/ou recyclage a été mis en place par l'entité.

8.7.4 Période couverte par le reporting

Sauf exception, les indicateurs chiffrés du domaine mobilité durable (section 8.2) et social (section 8.3) sont calculés sur une base annuelle allant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2018, avec des données arrêtées au 31 décembre 2018.

Les indicateurs chiffrés du domaine environnemental pour compte propre (section 8.5) sont généralement élaborés sur une période de 12 mois glissants allant du 1^{er} octobre 2017 au 30 septembre 2018, avec des données arrêtées au 30 septembre 2018.

8.7.5 Collecte des données

Le recueil et la consolidation des données font appel aux méthodes suivantes :

- **Concernant les indicateurs « mobilité durable » :**
 - les données relatives aux taux de diesel et aux émissions de CO₂ moyennes de la flotte sont extraites du datawarehouse d'ALD, et recouvrent donc les 43 filiales. À noter que les émissions moyennes de CO₂ sont les données officielles d'homologation émanant des constructeurs ;
 - les données spécifiquement liées aux véhicules « verts » sont issues du processus de reporting *ad hoc* mis en place pour suivre de manière plus fine cette activité émergente et émanent des 23 % représentant plus de 95 % de l'activité sur ce type de véhicules. Les chiffres mentionnés recouvrent les technologies suivantes : véhicules électriques à batterie, véhicules à batterie avec prolongateur d'autonomie, véhicules à hydrogène, véhicules hybrides non rechargeables (essence et diesel), véhicules hybrides rechargeables (essence et diesel). Les véhicules au gaz, flex-fuel et bioéthanol sont exclus du comptage.
- **La quasi-totalité des autres données est collectée au niveau de chaque implantation via l'outil « Planethic Reporting ».**

Une communication formelle à l'attention de l'ensemble des contributeurs est effectuée au lancement de chaque campagne de collecte. Celle-ci comporte notamment le calendrier de la campagne ainsi qu'une version mise à jour du protocole pour le domaine concerné afin que chaque contributeur puisse retrouver la définition et les critères d'application de chaque indicateur.

L'outil « Planethic Reporting », permet plusieurs niveaux de contrôle :

- les collecteurs saisissent les données au sein de leur filiale ;
- les valideurs contrôlent les données saisies au sein de leur entité avant de les valider ;
- les administrateurs centraux, au niveau de Société Générale, réalisent les derniers contrôles avant la consolidation finale.

Des contrôles de variance par rapport à l'année précédente sont réalisés pour la plupart des indicateurs environnementaux : si la donnée enregistrée sort d'une fourchette de plus ou moins 30 % par rapport à l'année précédente, le contributeur est alerté par un message et doit expliquer et justifier cet écart.

Certaines données, notamment pour ce qui concerne ALD SA et Temsys (ALD France), sont recueillies directement auprès des Directions support de Société Générale (Direction de l'immobilier et Direction des achats).

Notamment, les données de transport et de papier concernant les entités françaises sont intégrées dans l'outil de reporting par la Direction de la RSE à partir de fichiers fournis par la Direction des achats :

1. Données relatives aux transports

Pour les distances parcourues en avion et en train, l'agence de voyage référencée en France par Société Générale recense pour chaque entité cliente, et notamment ALD SA et Temsys (ALD France), les distances parcourues.

2. Consommation de papier

Le périmètre de reporting du papier couvre principalement le papier reprographique, mais cherche aussi à intégrer, dans la mesure du possible, tous les papiers destinés à la clientèle (y compris les factures), les enveloppes et les autres types de papier.

En matière de fournitures de bureau, l'entreprise référencée en France par Société Générale communique un reporting par entité, dont ALD SA et Temsys (ALD France), sur les quantités de papier de bureau achetées dans l'année ainsi que sur celles des enveloppes vierges.

Ces données sont ensuite consolidées au niveau d'ALD avec l'assistance de la Direction de la RSE de Société Générale pour ce qui est des données environnementales et de mécénat et celle de la Direction des ressources humaines pour ce qui est des données sociales.

8.7.8 Calcul des émissions de CO₂ pour compte propre

Le calcul des émissions de CO₂ par Société Générale est structuré en trois parties :

- le Scope 1 comprend les émissions directes liées à la consommation d'énergie (« gaz de ville » et mazout), ainsi que les émissions fugitives de gaz liées aux systèmes de refroidissement ;
- le Scope 2 comprend les émissions indirectes liées à la consommation d'énergie (électricité, vapeur d'eau et eau glacée externes).

- le Scope 3 comprend les émissions de GES des déplacements professionnels, la consommation du papier de bureau et la production de déchets.

Les émissions de CO₂ sont calculées selon la méthode GHG Protocol ⁽¹⁾.

Pour ce qui est des émissions générées par les véhicules financés, celles-ci sont estimées en appliquant à la flotte totale à la route (dans 43 pays) le kilométrage contractuel moyen annualisé multiplié par le coefficient d'émission moyen au kilomètre.

8.8 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 2018

À l'Assemblée Générale,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1050 (portée d'accréditation disponible sur le site www.cofrac.fr) et membre du réseau de l'un des commissaires aux comptes de votre société (ci-après « entité »), nous vous présentons notre rapport sur la déclaration

consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2018 (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 l'entité

Il appartient au conseil d'administration d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance.

La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de l'entité (ci-après le « Référentiel ») dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration et disponibles sur demande au siège de l'entité.

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 ».

(1) Le Green House Gas Protocol (GHG Protocol), standard initié en 1998 par le World Resource Institute et par le World Business Council for Sustainable Development, est aujourd'hui la méthode la plus reconnue au plan international pour ce qui est de la comptabilité carbone. Le Scope 3 correspond aux autres émissions indirectes résultant des activités de l'entreprise, et qui proviennent des autres sources que celles liées à l'énergie ou de sources que l'entreprise utilise sans en être propriétaire.

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur :

- Le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment en matière de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et 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 doctrine professionnelle ainsi qu'à la norme internationale ISAE 3000 - *Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information*.

Nous avons mené des travaux nous permettant d'apprécier la conformité de la Déclaration aux dispositions réglementaires et la sincérité des Informations :

- Nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation, de l'exposé des principaux risques sociaux et environnementaux liés à cette activité, et, le cas échéant, de ses effets quant au respect des droits de l'homme et à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ainsi que des politiques qui en découlent et de leurs résultats ;
- Nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration comprend une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2^e 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 vérifié, lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques ou des politiques présentés, que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 ;
- Nous avons apprécié le processus de sélection et de validation des principaux risques ;
- Nous nous sommes enquis de l'existence de procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité ;

- Nous avons apprécié la cohérence des résultats et des indicateurs clés de performance retenus au regard des principaux risques et politiques présentés ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- Nous avons apprécié le processus de collecte mis en place par l'entité visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- Nous avons mis en œuvre pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants présentés en Annexe 1 :
 - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
 - des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès de l'entité contributrice ALD Automotive (France) qui couvre 22 % des effectifs et 32 % de la flotte de véhicules ;
- Nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes présentées en Annexe 1 ;
- Nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation.
- Nous estimons que les travaux que nous avons menés en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de quatre personnes et se sont déroulés entre décembre 2018 et mars 2019 sur une durée totale d'intervention d'environ huit semaines.

Nous avons mené une dizaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration représentant notamment la direction RSE, la direction conformité, la direction des ressources humaines, la direction des risques et la direction du marketing digital en charge de la définition des politiques, de leur déploiement, de la collecte des informations et du contrôle interne.

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.

Paris-La Défense, le 15 avril 2019

L'Organisme Tiers Indépendant ERNST & YOUNG et Associés

Caroline Delerable
Associé développement durable

Hassan Baaj
Associé

ANNEXE 1 : INFORMATIONS CONSIDÉRÉES COMME LES PLUS IMPORTANTES

Informations métiers (dont sociétales et environnementales)

| Informations qualitatives (Actions ou résultats) | Informations quantitatives (Indicateurs clé de performance) |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Stratégie « nouvelle mobilités » et les offres qui en découlent • Actions mises en œuvre dans le cadre de la lutte contre la corruption • Programme de diminution de la part du diesel dans la flotte de véhicules • Programme de réduction de l'empreinte carbone de la flotte de véhicules via l'augmentation de la part de véhicules verts | <ul style="list-style-type: none"> • Nombre de projets en partenariats avec des start-ups • Pourcentage de personnes formées à la lutte contre la corruption • Part de motorisation diesel dans la production de nouveaux contrats • Nombre et pourcentage de véhicules verts (électriques ou hybrides) dans la flotte ALD S.A. • Emissions de CO₂ moyennes de la flotte financée par ALD S.A. • Emissions évitées pour une sélection de véhicules verts de la flotte ALD S.A. |

Informations sociales

| Informations qualitatives (Actions ou résultats) | Informations quantitatives (Indicateurs clé de performance) |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Non-discrimination et égalité femme / homme • Accompagnement des collaborateurs et développement des compétences dans la transformation du modèle d'activité d'ALD S.A. • Recrutement et rétention du personnel qualifié | <ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage de femmes participantes aux programmes talents • Nombre d'heures de formation moyen par salarié • Nombre de salariés ayant suivi au moins une formation dans l'année • Nombre de salariés en CDI ayant changé de poste au sein de l'entité au cours de l'année • Résultats du baromètre de satisfaction des collaborateurs (par rapport au poste occupé et à la stratégie de l'entreprise) |

ANALYSE DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT

RFA

9.1 FORT DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL DANS TOUTES LES ZONES GÉOGRAPHIQUES

RFA 88

9.2 RÉSULTAT D'EXPLOITATION ET RÉSULTAT FINANCIER SOLIDES

RFA 89

9.3 PRINCIPALES MESURES ET ÉVOLUTIONS STRATÉGIQUES DE L'ACTIVITÉ

RFA 90

| | | |
|--------|---|----|
| 9.3.1 | Acquisition de Reflex Alquiler Flexible de Vehiculos en Espagne | 90 |
| 9.3.2 | Partenariat avec AXA France | 90 |
| 9.3.3 | Accord pilote signé avec MaaS Global | 90 |
| 9.3.4 | Nouvel accord de partenariat avec Mazda aux Pays-Bas | 91 |
| 9.3.5 | Lancement de Leasing Auto avec Boursorama Banque, premier e-shop de location privée 100 % en ligne pour les clients de Boursorama | 91 |
| 9.3.6 | Signature d'un accord de partenariat stratégique et de développement avec Vinli | 91 |
| 9.3.7 | Meilleur Service Client pour ALD France, ALD Espagne et ALD Maroc | 91 |
| 9.3.8 | Émission réussie de la première obligation à impact positif destinée au financement de véhicules électriques et hybrides | 91 |
| 9.3.9 | Fitch Ratings attribue à ALD la note de défaut émetteur à long terme de A- avec perspective stable | 92 |
| 9.3.10 | S&P Global Ratings relève la note d'émetteur à long terme d'ALD de BBB à BBB+ (avec perspective stable) | 92 |

Le tableau ci-après présente les résultats audités du Groupe pour 2018 et 2017 :

| (en millions d'euros) | 31 décembre 2018 | 31 décembre 2017 |
|---|------------------|------------------|
| Marge des contrats de location | 623,8 | 574,5 |
| Marge des services | 616,7 | 593,0 |
| Résultat de la vente de véhicules | 102,5 | 165,3 |
| RÉSULTAT OPÉRATIONNEL BRUT | 1 343,0 | 1 332,8 |
| Total des charges opérationnelles | (617,6) | (598,0) |
| <i>Coefficient d'exploitation excl. Résultat de la vente de véhicules ⁽¹⁾</i> | 49,8 % | 51,2 % |
| Coût du risque (Provision pour dépréciation de créances) | (37,8) | (22,4) |
| <i>Coût du risque en % de la moyenne des actifs productifs ⁽²⁾ (en p/b)</i> | 21 | 14 |
| Produits (charges) non récurrents | (0,0) | (0,0) |
| RÉSULTAT D'EXPLOITATION | 687,6 | 712,4 |
| Quote-part dans le résultat des entreprises associées et des entités contrôlées conjointement | 1,5 | 1,2 |
| RÉSULTAT AVANT IMPÔT | 689,1 | 713,6 |
| Impôts sur le résultat | (126,8) | (140,4) |
| Participations ne donnant pas le contrôle | 6,6 | 5,6 |
| RÉSULTAT NET PART DU GROUPE | 555,6 | 567,6 |
| Autres chiffres (en %) | | |
| <i>Rendement de l'actif productif moyen ⁽³⁾</i> | 3,1 % | 3,6 % |
| <i>Rendement sur fonds propres moyen ⁽⁴⁾</i> | 15,9 % | 17,9 % |
| <i>Total des capitaux propres sur l'actif ⁽⁵⁾</i> | 15,8 % | 16,0 % |

(1) « Coefficient d'exploitation » désigne le Total des Charges Opérationnelles divisé par le résultat opérationnel brut. Le ratio « Coefficient d'exploitation excluant le résultat de la vente de véhicules » est défini comme le Total des Charges Opérationnelles divisé par le résultat opérationnel brut excluant le résultat de la vente de véhicules.

(2) « Coût du risque en % de la moyenne des actifs productifs » désigne, pour toute période, les charges de dépréciation des créances divisées par la moyenne arithmétique de l'actif productif en début et en fin de période.

(3) « Rendement de l'actif productif moyen » désigne, pour toute période, le résultat net de l'exercice divisé par l'actif productif moyen arithmétique en début et en fin de période. L'actif productif est défini dans le tableau ci-dessous.

(4) « Rendement sur fonds propres moyen » désigne, pour toute période, le résultat net de l'exercice divisé par la moyenne arithmétique des capitaux propres totaux avant intérêts minoritaires en début et en fin de période.

(5) « Total des capitaux propres sur l'actif » désigne, pour toute période, le total des capitaux propres avant intérêts minoritaires divisé par le total de l'actif, tel que présenté dans les états financiers consolidés. Cf. 20.1.2 « Bilan consolidé ».

9.1 FORT DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL DANS TOUTES LES ZONES GÉOGRAPHIQUES



ALD a une nouvelle fois enregistré une croissance exceptionnelle de sa flotte au cours de l'exercice 2018 avec une flotte automobile totalisant 1,66 millions de véhicules à fin décembre, soit une hausse de 10,1 % par rapport à la fin de l'exercice précédent et un chiffre supérieur à l'objectif de 8-10 % communiqué en début d'exercice.

Toutes les zones géographiques ont contribué à cette belle performance au cours de l'exercice 2018. La flotte totale a augmenté de façon notable dans les trois régions européennes : de 10,0 % en Europe de l'Ouest, 9,4 % en Europe du Nord et 6,9 % en Europe centrale et de l'Est. En Amérique du Sud, en Afrique et en Asie, le rythme de croissance s'est montré encore plus dynamique, à 15,9 %. Les ventes en direct (principalement à des clients professionnels) ont cru de 7,3 % sur l'année.

ALD continue d'étendre son réseau de partenaires. Le 6 février 2019, le Groupe a annoncé la signature d'un partenariat stratégique visant à développer de nouvelles solutions de mobilité avec E.ON, fournisseur d'énergie européen de renom.

Ce partenariat a pour objectif de développer une offre globale de véhicules électriques pour les clients *corporate*, les municipalités et les particuliers en Europe.

À la fin de l'exercice 2018, la location aux particuliers représentait plus de 112 000 véhicules, soit 6,7 % de la flotte totale, un chiffre en hausse de 45% depuis fin 2017, avec deux tiers de la croissance réalisée par l'intermédiaire de nos partenaires et le reste de façon directe. Nous sommes confiants quant à la réalisation de l'objectif que nous nous sommes fixés, à savoir un chiffre de 150 000 d'ici fin 2019.

La forte croissance du segment de la location aux particuliers contribue à proposer un mix au niveau de la flotte qui est davantage en phase avec la demande sur le marché des véhicules d'occasion.

ALD prône activement le juste usage du diesel et encourage ses clients à opter pour des véhicules à motorisation alternative lorsque cela fait sens. Cette politique donne de très bons résultats : la part de véhicules diesel dans les livraisons de voitures particulières est

tombée à 53 % au cours du quatrième trimestre 2018, en net recul par rapport aux 64 % du quatrième trimestre 2017. Sur l'exercice 2018, elle s'est établie à 58 %, en baisse par rapport aux 67 % de 2017. Dans le même temps, la pénétration des véhicules à motorisation alternative électriques et hybrides a continué de croître : ils représentaient 15 % de l'ensemble des livraisons au quatrième trimestre 2018, contre 9 % lors de l'exercice précédent, et totalisaient plus de 100 000 véhicules au sein de la flotte totale à la fin de l'exercice 2018, en hausse de pratiquement 50 % en tout juste un an.

La flotte de voitures particulières d'ALD est désormais presque essentiellement équipée de moteurs « Euro 6 » qui respectent les dernières normes européennes en matière d'émissions. Les quelque 60 000 voitures particulières diesel « Euro 5 » encore détenues par le Groupe, représentant moins de 5 % de sa flotte financée, nous seront retournées cette année. L'abandon progressif du diesel continue à un rythme soutenu. La part du diesel dans les nouvelles livraisons devrait baisser d'environ 10 points de pourcentage supplémentaires en 2019.

9.2 RÉSULTAT D'EXPLOITATION ET RÉSULTAT FINANCIER SOLIDES

RFA

Le résultat opérationnel brut d'ALD a atteint 1 343,0 millions d'euros, en hausse de 0,8 % par rapport à 2017, avec une progression de la marge sur les contrats de location et de la marge sur les services, compensant largement le moindre résultat des ventes de véhicules d'occasion.

La marge des contrats de location a augmenté à 623,8 millions d'euros et la marge des services à 616,7 millions d'euros, en augmentation de 8,6 % et 4,0 % respectivement par rapport à 2017. Après ajustement au premier trimestre 2017 de l'impact non récurrent des provisions enregistrées au titre de l'anti-trust italien et du résultat du dénouement des swaps de couverture des fonds propres, les marges ont augmenté de 6,8 % et 5,7 % respectivement.

Deux facteurs sont venus freiner la croissance de la marge, l'empêchant ainsi d'atteindre la guidance de 8-10 % définie en début d'exercice :

- la loi de stabilité italienne a continué de peser lourdement sur la progression de la marge des services. La réduction ⁽¹⁾ de l'impôt sur le résultat générée par cette loi a atteint un sommet en 2018, cet avantage compensant largement le moindre marge des services ;
- la retarification progressive des valeurs résiduelles du diesel par ALD dans un environnement particulièrement concurrentiel a exercé une pression à la baisse sur les marges en 2018.

La contribution des ventes de véhicules au résultat brut d'exploitation a continué de baisser en 2018, atteignant 102,5 millions d'euros contre 165,3 millions d'euros lors de l'exercice précédent.

La marge moyenne de ventes de véhicules d'occasion s'est élevée à 362 euros par véhicule pour l'exercice, en baisse par rapport à la marge de 639 euros enregistrée en 2017. Elle se situe néanmoins dans la partie haute de la guidance de 200-400 euros communiquée en début d'exercice.

Le nombre de véhicules d'occasion vendus ⁽²⁾ au cours du quatrième trimestre 2018 s'est élevé à 73 000 ⁽³⁾ mille unités, amenant le total à 283 000 ⁽¹⁾ mille unités pour 2018, en hausse

de 9,4 par rapport aux 259 000 mille unités de 2017, globalement en ligne avec la croissance de la flotte.

La rotation moyenne du stock ⁽¹⁾ est restée stable tout au long de l'exercice. La proportion de véhicules vendus via les plateformes électroniques ⁽²⁾ s'est maintenue au-dessus de 60 % du total des voitures vendues.

En 2018, le total des charges opérationnelles a augmenté de seulement 3,3 %, à 617,8 millions d'euros, contre 598,0 millions d'euros en 2017 (grâce au dernier trimestre qui a enregistré une légère baisse). Tirées par la digitalisation des process, les économies d'échelle, les synergies tirées des acquisitions et la forte croissance dans la zone Amérique du Sud, Afrique & Asie, les charges de personnel ont augmenté de 4,8 % en 2018 pour atteindre 397, 2 millions d'euros (contre 379,0 millions d'euros en 2017). Les frais généraux et les charges administratives ont diminué de 2,4 % par rapport à 2017. Cette légère augmentation, 3 points de pourcentage en dessous du rythme de croissance des marges et malgré des investissements soutenus dans les innovations informatiques et numériques, met en avant la culture de contrôle des coûts inhérente à l'organisation. Le coefficient d'exploitation (hors ventes de véhicules) s'est amélioré à 49,8 % en 2018, contre 51,2 % en 2017 et 53,0 % en 2016, dépassant l'objectif de 50 % défini en début d'exercice.

Les dépréciations sur créances client ont atteint 11,1 millions d'euros au quatrième trimestre 2018, une légère baisse par rapport au trimestre précédent, amenant le total de l'exercice à 37,8 millions d'euros, soit une hausse de 69,0 % par rapport aux 22,4 millions d'euros enregistrés en 2017. Le coût du risque ⁽²⁾ est néanmoins resté maîtrisé à 21 pdb en 2018, en hausse par rapport au niveau exceptionnellement bas de 14 pdb affiché en 2017, mais en ligne avec les exercices précédents.

Le taux d'imposition effectif est de 18,4 % pour 2018, en nette baisse par rapport à 2017 (19,7 %), reflétant notamment l'avantage de la loi de stabilité italienne, qui a atteint son maximum cette année. Cet impact devrait se prolonger jusqu'en 2020, puis diminuer progressivement.

(1) Impact baissier estimé sur la croissance des marges des contrats de locations et services pouvant atteindre 1,5 % en 2018 par rapport à 2017 (information de gestion).

(2) Information de gestion.

(3) Coût du risque : Ratio annualisé, calculé sur la base des dépréciations sur créances clients au numérateur et de la moyenne arithmétique des Actifs Productifs moyens en début et en fin de période.

ALD a enregistré un bénéfice net (part du Groupe) de 555,6 millions d'euros en 2018, en léger recul par rapport aux 567,6 millions d'euros enregistrés en 2017, car l'impact du moindre résultat des ventes de véhicules et de la hausse du coût du risque ont plus que compensé la croissance exceptionnelle de la flotte et l'amélioration de l'efficacité opérationnelle du Groupe.

L'actif productif, soutenu par la croissance de la flotte (10,1 %) au bilan, a augmenté de 12,8 % à fin 2018 par rapport à l'exercice précédent, pour atteindre 19,1 milliards d'euros. La dette financière a crû de 11,2 % par rapport à fin 2017.

Bénéficiant de solides ratings long-terme à A- chez Fitch Ratings et BBB+ chez S&P Global Ratings, ALD a pu en 2018 lever un montant record de 1,8 milliard d'euros de nouveaux financements sur les marchés publics via le programme d'émission d'EMTN d'ALD, incluant la première obligation à impact positif d'ALD. ALD a également renouvelé des titrisations privées au Royaume-Uni, aux Pays-Bas et en Belgique. Par

conséquent, le montant total du financement à fin 2018 s'est établi à 16,8 milliards d'euros (contre 15,1 milliards d'euros à fin 2017), dont 68 % de prêts consentis par Société Générale, en recul par rapport aux 72 % enregistrés à fin 2017.

Le ratio capitaux propres/actifs totaux du Groupe s'est établi à 15,8 % à fin 2018, en ligne avec la fourchette cible de 15-17 %.

Le rendement de l'actif productif moyen ⁽¹⁾ en 2018 était de 3,1 % (contre 3,6 % en 2017), tandis que le RCP ⁽²⁾ affichait 15,9 % (contre 17,9 % lors de l'exercice précédent).

Le résultat par action ⁽³⁾ pour 2018 s'élève à 1,37 euro, contre 1,40 euro en 2017. Le Conseil d'administration a décidé de proposer à l'Assemblée générale des actionnaires la distribution d'un dividende de 0,58 euro par action au titre de l'exercice 2018 (contre 0,55 euro en 2017), ce qui correspond à un taux de distribution de 42,0 % (en hausse par rapport aux 39,2 % de l'exercice précédent). Le dividende sera détaché le 29 mai 2019 et mis en paiement le 31 mai 2019.

9.3 PRINCIPALES MESURES ET ÉVOLUTIONS STRATÉGIQUES DE L'ACTIVITÉ

RFA

9.3.1 Acquisition de Reflex Alquier Flexible de Vehículos en Espagne

Le 29 juin 2018, ALD a signé un accord portant sur l'acquisition de Reflex Alquier Flexible de Vehículos, un fournisseur espagnol indépendant de services de location flexibles disposant d'une flotte d'environ 2 000 véhicules loués à des PME. Cette acquisition, qui devrait renforcer l'offre d'ALD en Espagne tout

en étendant la portée commerciale de ses solutions aux PME, s'inscrit dans la stratégie de développement du Groupe et illustre la volonté d'ALD de procéder à des acquisitions ciblées et créatrices de valeur.

9.3.2 Partenariat avec AXA France

Le 21 juin 2018, ALD a lancé, avec son partenaire AXA France, une offre « Tout-en-un », qui intègre notamment une assurance dommages sans franchise, destinée aux marchés BtoB et BtoC.

Cette offre groupée est commercialisée via le réseau AXA France. Elle vise à élargir la base de clientèle d'ALD en France, en particulier au niveau du marché des PME et des particuliers.

9.3.3 Accord pilote signé avec MaaS Global

Le 27 juin 2018, ALD a signé un accord pilote avec MaaS Global, un opérateur de mobilité international basé en Finlande, afin de fournir des services d'auto-partage via Whim, l'application MaaS (*Mobility-as-a-Service*) de l'entreprise, à

Helsinki. Cet accord est parfaitement en phase avec la stratégie de distribution d'ALD qui consiste à mettre en place des partenariats avec des acteurs innovants afin d'élargir l'offre du Groupe et d'étendre la portée de ses services.

(1) Rendement de l'actif productif moyen : Ratio annualisé, calculé sur la base du Résultat Net (part du Groupe) au numérateur et de la moyenne arithmétique des Actifs productifs moyens en début et en fin de période.

(2) Rendement des Capitaux propres : Ratio annualisé, calculé sur la base du Résultat Net (part du Groupe) au numérateur et de la moyenne arithmétique des Capitaux propres en début et en fin de période.

(3) Résultat dilué par action, calculé selon la norme IAS33. Résultat de base par action 1,38 euro.

9.3.4 **Nouvel accord de partenariat avec Mazda aux Pays-Bas**

Depuis le 1^{er} juin 2018, ALD fournit des services de *leasing* opérationnel *White Label* pour toute la gamme de produits de location longue durée de Mazda aux Pays-Bas. Mazda a choisi de collaborer avec ALD aux Pays-Bas pour son offre innovante et son expertise de *leader* du marché en tant que partenaire de

distribution mondial. Ce nouvel accord renforce le partenariat déjà en place entre les deux sociétés, puisqu'ALD fournit également des services de location longue durée complets pour Mazda par l'intermédiaire de ses réseaux de distribution en Espagne et en Italie.

9.3.5 **Lancement de *Leasing Auto* avec Boursorama Banque, premier *e-shop* de location privée 100 % en ligne pour les clients de Boursorama**

En octobre 2018, ALD, en partenariat avec Boursorama, a lancé *Leasing Auto avec Boursorama Banque*. Cet *e-shop* propose aux clients de Boursorama une expérience 100 % en ligne leur permettant de souscrire un contrat de location et d'en assurer la gestion.

9.3.6 **Signature d'un accord de partenariat stratégique et de développement avec Vinli**

En octobre 2018, ALD Automotive a signé un accord de partenariat stratégique et de développement avec Vinli, un fournisseur de plateformes pour véhicules connectés, afin de bénéficier de sa solution de gestion de données et du véhicule

connectée au *cloud*, dédiée à l'intégration et au traitement des données liées aux véhicules intelligents, mais aussi pour accéder à son expertise dans le domaine du développement de logiciels pour les véhicules connectés.

9.3.7 **Meilleur Service Client pour ALD France, ALD Espagne et ALD Maroc**

Pour la 11^e année consécutive, ALD France a reçu le prix « Meilleur Service Client » dans la catégorie « location longue durée ». L'engagement, la formation et la numérisation ont été les principaux facteurs de réussite mis en évidence. ALD

Espagne et ALD Maroc ont également reçu le prix « Meilleur Service Client » dans la même catégorie, pour la seconde année.

9.3.8 **Émission réussie de la première obligation à impact positif destinée au financement de véhicules électriques et hybrides**

Le 5 octobre 2018, ALD a émis avec succès une toute nouvelle obligation à impact positif, un titre de premier rang à taux fixe de 4 ans d'un montant de 500 millions d'euros, démontrant ainsi sa volonté de trouver des solutions financières innovantes pour financer le transport propre et promouvoir la transition vers un

avenir faible en carbone. Les produits de l'obligation sont destinés à financer les véhicules éligibles, à savoir les Véhicules Électriques (VE), les Véhicules Électriques Hybrides (VEH) et les Véhicules Électriques Hybrides Rechargeables (VEHR) dans 13 pays en Europe.

9.3.9 Fitch Ratings attribue à ALD la note de défaut émetteur à long terme de A- avec perspective stable

Le 20 septembre 2018, Fitch Ratings a attribué à ALD la notation long terme de A- avec perspective stable. Dans sa note, l'agence de notation a souligné le soutien de l'actionnaire majoritaire d'ALD, la Société Générale, ainsi qu'un profil de

crédit « stand-alone » solide, soutenu notamment par sa franchise bien établie en location de voitures en Europe et sa stratégie bien articulée et exécutée ainsi que le support régulier de SG dans sa structure de financement.

9.3.10 S&P Global Ratings relève la note d'émetteur à long terme d'ALD de BBB à BBB+ (avec perspective stable)

Le 24 octobre, S&P Global Ratings a relevé la notation long-terme d'ALD de BBB à BBB+ avec perspective stable. L'agence souligne la croissance de l'activité et l'importance stratégique d'ALD pour Société Générale. Dans le même temps, S&P Global Ratings a confirmé la note d'émetteur à court terme

d'ALD à A-2. Dans sa note, S&P Global Ratings souligne que « la taille et la diversité d'ALD se sont améliorées au cours des quatre dernières années » et cite « son envergure comme un avantage dans un secteur où les barrières à l'entrée sont importantes ».

10

TRÉSORERIE ET CAPITAUX

10.1 FLUX DE TRÉSORERIE ET ENDETTEMENT RFA 94

| | | |
|--------|---|----|
| 10.1.1 | Flux de trésorerie nets liés aux activités opérationnelles | 95 |
| 10.1.2 | Flux de trésorerie nets liés aux activités d'investissement | 96 |
| 10.1.3 | Flux de trésorerie nets liés aux activités de financement | 96 |

10.2 FLOTTE DE LOCATION 96

10.3 PASSIF 97

| | | |
|--------|------------------|----|
| 10.3.1 | Capitaux propres | 97 |
| 10.3.2 | Passif | 97 |

10.4 RESTRICTION À L'UTILISATION DES CAPITAUX 98

10.5 SOURCES DE FINANCEMENT ATTENDUES POUR HONORER LES ACQUISITIONS ET LES ENGAGEMENTS ENVISAGÉS 98

10.1 FLUX DE TRÉSORERIE ET ENDETTEMENT

RFA

| (en millions d'euros) | 31 décembre 2018 | 31 décembre 2017 |
|---|------------------|------------------|
| FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES | | |
| RÉSULTAT AVANT IMPÔT HORS ACTIVITÉS ABANDONNÉES | 689,1 | 713,6 |
| Ajustements : | | |
| • flotte de location | 3 430,1 | 3 181,2 |
| • autres immobilisations corporelles | 21,4 | 17,7 |
| • immobilisations incorporelles | 9,7 | 7,3 |
| • actifs financiers | - | 0,0 |
| • provision réglementée, provisions pour risques et charges | 3,7 | 11,8 |
| Dotation aux amortissements | 3 464,9 | 3 217,9 |
| Juste valeur des instruments financiers dérivés | (6,2) | 18,6 |
| Charges d'intérêts | 234,1 | 229,6 |
| Produits d'intérêts | (824,0) | (793,4) |
| RÉSULTAT FINANCIER NET | (589,9) | (563,8) |
| Autres * | 0,7 | (0,6) |
| Produits de cession de la flotte de location | 2 583,7 | 2 513,9 |
| Montant versé pour l'acquisition de la flotte de location | (8 233,3) | (7 698,3) |
| Variation du besoin en fonds de roulement | (44,2) | (374,2) |
| Intérêts versés | (284,7) | (251,3) |
| Intérêts reçus | 853,7 | 821,6 |
| RÉSULTAT FINANCIER NET | 569,0 | 570,4 |
| Impôts payés | (104,4) | (148,0) |
| TRÉSORERIE GÉNÉRÉE PAR LES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES (ACTIVITÉS POURSUIVIES) | (1 670,5) | (1 750,4) |
| TRÉSORERIE NETTE GÉNÉRÉE/(ABSORBÉE) PAR LES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES | (1 670,5) | (1 750,4) |
| FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT | | |
| Produits de cession d'autres immobilisations corporelles | - | - |
| Cession d'autres immobilisations corporelles | 17,8 | 13,7 |
| Acquisition d'autres immobilisations corporelles | (51,8) | (50,2) |
| Cession d'immobilisations incorporelles | 0,0 | 1,2 |
| Acquisition d'immobilisations incorporelles | (17,7) | (14,3) |
| Produits de cession d'actifs financiers | - | - |
| Acquisition d'actifs financiers (titres non consolidés) | (0,0) | - |
| Incidence des variations de périmètre | (9,2) | (125,1) |
| Dividendes reçus | (0,0) | 0,0 |
| Investissements à long terme | 227,9 | 152,0 |
| Prêts et créances sur des tiers | (64,8) | 1,6 |
| Autres investissements financiers | (28,6) | (30,1) |
| FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT (ACTIVITÉS POURSUIVIES) | 73,7 | (51,3) |
| Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement (activités abandonnées) | - | - |
| TRÉSORERIE NETTE GÉNÉRÉE/(ABSORBÉE) PAR LES ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT | 73,7 | (51,3) |

| (en millions d'euros) | 31 décembre 2018 | 31 décembre 2017 |
|--|------------------|------------------|
| FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS DE FINANCEMENT | | |
| Augmentation des emprunts auprès d'institutions financières | 10 152,0 | 8 637,7 |
| Diminution des emprunts auprès d'institutions financières | (10 011,3) | (7 020,7) |
| Produits d'émissions obligataires | 2 726,0 | 1 400,1 |
| Remboursement d'obligations émises | (1 086,2) | (1 020,1) |
| Dividendes versés aux actionnaires de la Société | (222,3) | (155,6) |
| Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle | (4,6) | (5,8) |
| Augmentation/diminution du capital attribuable aux actionnaires | (5,8) | - |
| Autres | - | - |
| FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS DE FINANCEMENT (ACTIVITÉS POURSUIVIES) | 1 547,9 | 1 835,5 |
| Flux de trésorerie liés aux activités de financement (activités abandonnées) | - | - |
| TRÉSORERIE NETTE GÉNÉRÉE/(ABSORBÉE) PAR LES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT | 1 547,9 | 1 835,5 |
| Gains/(pertes) de change sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie | (8,7) | (2,3) |
| Incidence des changements de méthodes comptables | - | - |
| Augmentation/(diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie | (57,6) | 31,5 |
| TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À L'OUVERTURE | 6,7 | (24,8) |
| TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À LA CLÔTURE | (50,9) | 6,7 |

* Comprenant principalement les gains ou pertes de change latents (note 7b).

10.1.1 Flux de trésorerie nets liés aux activités opérationnelles

Montants reçus pour la vente d'un parc véhicules de location

Les montants reçus pour la cession du parc locatif ont augmenté à 2 583,6 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018 contre 2 513,9 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017, principalement en raison de l'augmentation du nombre de voitures vendues en cours de cession en 2018 par rapport à 2017.

Montants payés pour l'acquisition d'un parc de véhicules de location

Les montants payés pour l'acquisition du parc de véhicules de location ont augmenté à 8 233,3 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018 contre 7 698,3 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017, principalement en raison de l'augmentation du nombre de véhicules acquis en 2018 par rapport à 2017.

Variation du fonds de roulement

La variation du besoin en fonds de roulement (comprenant les actifs et passifs à court terme) s'est traduite par une contribution nette de 44,2 millions d'euros à la diminution de la trésorerie générée par les activités opérationnelles au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018, contre une contribution nette de 374,2 millions d'euros à la diminution de la trésorerie générée par les activités opérationnelles au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017. Cette diminution du besoin en fonds de roulement est liée à une amélioration de la gestion des créances.

Intérêts financiers nets payés

Les intérêts nets payés sur les financements sont restés pratiquement stables à 569,0 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

10.1.2 Flux de trésorerie nets liés aux activités d'investissement

Effet du changement de structure du Groupe

Les sorties nettes de trésorerie liées à l'effet de périmètre s'élevaient à 9,2 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018 contre 125,1 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017, en baisse principalement en raison d'acquisitions réalisées à des coûts inférieurs à ceux de 2017.

Investissement à long terme

Les flux nets de trésorerie liés aux investissements à long terme se sont élevés à 227,9 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018 contre 152,0 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017, en hausse principalement en raison du fait que le Groupe ne renouvelle plus ses dépôts à long terme.

10.1.3 Flux de trésorerie nets liés aux activités de financement

Produit des emprunts auprès d'institutions financières

Le produit des emprunts auprès des institutions financières a diminué à 10 152,0 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018 contre 8 637,7 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017, lié à la croissance plus élevée de la flotte en 2018 par rapport à 2017.

Remboursement d'emprunts auprès d'institutions financières

Les remboursements d'emprunts auprès d'établissements financiers ont augmentés à 10 011,3 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018 contre 7 020,7 millions d'euros remboursés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017, principalement lié remboursement d'emprunts arrivant à maturité.

Produit de l'émission d'obligations

Le produit de l'émission d'obligations a augmenté à 2 726,0 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018 contre 1 400,1 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017, principalement en raison d'un plus grand nombre d'émissions obligataires en 2018.

Remboursement des obligations émises

Le remboursement des obligations émises a augmenté à 1 086,2 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018 contre 1 020,1 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017, principalement en raison de l'augmentation du nombre d'obligations arrivant à échéance.

10.2 FLOTTE DE LOCATION

La flotte de location est passée de 16 336 millions d'euros au 31 décembre 2017 à 18 424 millions d'euros au 31 décembre 2018. Cette augmentation résulte principalement de la croissance de la flotte financée, mais également d'un certain nombre d'autres facteurs tels que l'évolution de la composition de la flotte, la répartition géographique de la flotte et les paramètres intégrés des contrats de location.

Aux 31 décembre 2018 et 2017, aucune dépréciation de la « Flotte de location » n'avait été comptabilisée. ALD conserve

toujours la quasi-totalité des risques et des avantages des créances locatives, comme dans tous les programmes de titrisation adossée à des actifs, ALD a souscrit des titres de premier rang et supportera donc toutes pertes réalisées. En conséquence, ALD continue de comptabiliser l'intégralité des créances locatives transférées, dont la valeur actuelle totalisait 1 886 millions d'euros au 31 décembre 2018 et la valeur nette comptable s'élevait à 1 859 million d'euros à cette même date. Ces créances locatives ne peuvent être cédées.

10.3 PASSIF

10.3.1 Capitaux propres

Les informations relatives aux capitaux propres du Groupe figurent à la section 20, note 24 « Capitaux propres » du présent Document de référence.

10.3.2 Passif

| (en millions d'euros) | 2018 | 2017 |
|---|-----------------|-----------------|
| Emprunts bancaires | 7 955,8 | 7 660,9 |
| EMPRUNTS NON COURANTS AUPRÈS D'INSTITUTIONS FINANCIÈRES | 7 955,8 | 7 660,9 |
| Découverts bancaires | 209,8 | 187,9 |
| Emprunts bancaires | 3 751,3 | 4 000,7 |
| EMPRUNTS COURANTS AUPRÈS D'INSTITUTIONS FINANCIÈRES | 3 961,2 | 4 188,6 |
| TOTAL DES EMPRUNTS AUPRÈS D'INSTITUTIONS FINANCIÈRES | 11 917,0 | 11 849,4 |
| Obligations et titres issus des opérations de titrisation | 1 058,1 | 882,4 |
| Obligations et titres issus du programme d'obligations à moyen terme libellées en euros | 3 404,2 | 1 400,0 |
| Autres obligations émises non courantes | - | - |
| OBLIGATIONS ET TITRES ÉMIS NON COURANTS | 4 462,4 | 2 282,4 |
| Obligations et titres issus des opérations de titrisation | 251,9 | 491,9 |
| Obligations et titres issus du programme d'obligations à moyen terme libellées en euros | 200,0 | 506,0 |
| Autres obligations émises courantes | - | - |
| OBLIGATIONS ET TITRES ÉMIS COURANTS | 451,9 | 997,9 |
| TOTAL DES OBLIGATIONS ET TITRES ÉMIS | 4 914,3 | 3 280,3 |
| Total des emprunts auprès d'institutions financières et des émissions obligataires | 16 831,3 | 15 129,8 |

Dans le cadre de sa stratégie de la diversification de ses financements, le Groupe a fait appel au marché obligataire à quatre reprises en 2018 : en février, pour une émission obligataire senior de 800 millions d'euros à 3 ans, en juin, pour une émission obligataire privée de 400 millions d'euros à 2 ans, en juillet pour une émission senior de 500 millions d'euros à 3 ans et enfin en octobre pour la première émission à impact positif de 500 millions d'euros à 4 ans. Ces quatre émissions s'inscrivent dans le cadre du programme de 6 milliards d'euros en place.

ALD est noté par Fitch et S&P Global Ratings. Le 20 septembre 2018, Fitch a attribué à ALD la note de A-, avec une perspective stable. Le 24 octobre 2018, S&P Global Ratings a revu la notation d'ALD de BBB à BBB+ avec une perspective stable.

Les informations relatives aux passifs du Groupe figurent à la section 20, note 26 « Emprunts auprès d'institutions financières, obligations et billets émis » du présent Document de référence.

10.4 RESTRICTION À L'UTILISATION DES CAPITAUX

Sans objet.

10.5 SOURCES DE FINANCEMENT ATTENDUES POUR HONORER LES ACQUISITIONS ET LES ENGAGEMENTS ENVISAGÉS

À la date du présent Document de référence, le Groupe n'envisage pas d'acquisitions ou d'engagements qui pourraient nécessiter des sources de financement complémentaires.

11

RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES

11.1 RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT  100

**11.2 DROITS DE PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE,
DE LICENCE, D'UTILISATION
ET AUTRES IMMOBILISATIONS
INCORPORELLES** 100

11.1 RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

RFA

Le Groupe s'engage à innover et à offrir des solutions à valeur ajoutée. Il s'efforce de développer de nouveaux produits et de nouvelles expertises. Une équipe dédiée au sein d'ALD, relayée en local par une équipe de *leaders* de l'innovation, ainsi qu'un Comité d'innovation ont vocation à partager, prioriser et accélérer les initiatives d'innovation.

Pionnier des solutions de mobilité, le Groupe remet régulièrement en question son offre et innove pour être en mesure de fournir les meilleurs produits à ses clients, d'accompagner les gestionnaires de flotte dans leur travail quotidien et de fournir aux conducteurs les solutions les mieux adaptées à leurs besoins.

Le portefeuille d'innovation du Groupe comprend notamment le développement d'une offre de location à particulier déjà en place dans 23 pays, d'auto-partage en cours de déploiement en

Europe de l'Ouest, le déploiement de l'offre électrique d'ALD France « ALD Switch » dans d'autres pays européens et une plateforme pour les véhicules connectés en partenariat avec Vinli pour tous les pays. Il est prévu également d'améliorer la plate-forme de location actuelle pour en faire une plate-forme de commerce électronique pour un parcours clients digitalisé.

Le Groupe a développé des portails conducteurs et des applications mobiles. Les conducteurs et les gestionnaires de flotte disposent désormais dans chaque pays d'un portail sous forme d'un site Internet (ALD Net/My ALD) et d'une version mobile (My ALD).

Depuis 2016, ALD a mis en place le programme ALD Way. Ce programme a pour objectif le développement de talents à travers le Groupe. Il permet également de favoriser la diffusion d'une culture de l'innovation au sein du Groupe.

11.2 DROITS DE PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE, DE LICENCE, D'UTILISATION ET AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les droits de propriété du Groupe comptent essentiellement :

- les droits inhérents aux marques et autres signes distinctifs utilisés par le Groupe dans l'exercice normal de son activité.

Suite à l'introduction en Bourse des actions ALD sur Euronext Paris, un contrat de cession de marque et un contrat de licence de marque ont été conclus entre ALD et Société Générale afin de réglementer l'utilisation de ces marques par ALD. Le contrat de cession de marque visait à transférer à ALD la propriété des marques qui n'intègrent aucun élément de la marque Société Générale et qui appartenaient à Société Générale auparavant, dans les pays où elles sont déposées. Par conséquent, en vertu du contrat, ALD peut déposer n'importe quelle marque commerciale qui ne comporte pas d'élément d'identité visuelle de Société Générale, en intégrant notamment la dénomination ALD. De plus, suite à l'introduction des actions ALD sur Euronext Paris, Société Générale est toujours propriétaire de plusieurs marques qui sont utilisées par le Groupe et qui comprennent certains éléments de la marque Société Générale ou sont utilisées par d'autres entités de Société Générale. Société Générale a toutefois octroyé à ALD une licence d'utilisation de ces marques, en vertu d'un contrat de licence de marque, conclu pour une durée de 99 ans et permettant de concéder ces marques en sous-licence. Le contrat de licence de marque comporte une disposition permettant à Société Générale de résilier le contrat en cas de réduction de la participation de Société Générale dans ALD à moins de 50 % et en cas d'insolvabilité, de liquidation ou de dissolution d'ALD. En cas de résiliation, le contrat prévoit la possibilité d'utiliser les marques sous licence pour une durée supplémentaire de 18 mois après la résiliation.

La cession de marque visant à transférer à ALD la propriété des marques qui n'intègrent aucun élément de la marque Société Générale n'a pas pu faire l'objet d'un enregistrement validé en Afrique du Sud, au Brésil, au Canada ni au Mexique. Afin d'éviter toute confusion dans l'esprit du public, les autorités compétentes dans ces pays refusent que les droits afférents avec et sans logo soient détenus par des titulaires différents.

Le Groupe a déposé des noms de domaine dans les pays au sein desquels il intervient. Le Groupe enregistre de façon centralisée les différents noms de domaine qui lui appartiennent (notamment Aldautomotive, Aldcars, Aldcarmarket, Aldmobile et Aldnet), principalement par l'intermédiaire de la société externe CSC.

- les droits inhérents aux systèmes d'information, aux systèmes de protection des données et aux licences logicielles que le Groupe utilise dans le cadre de son activité.

Le Groupe a développé les systèmes d'information qu'il utilise quotidiennement dans le cadre de son activité, notamment ceux liés à la protection et à la sécurité des données. En effet, il a élaboré certaines politiques relatives à l'amélioration de la qualité des données, à la classification et protection des informations sensibles et du renforcement de nos règles générales en matière de sécurité. Pour plus d'informations sur la politique de sécurité du Groupe et les systèmes d'information associés, cf. la section 6.4 « Technologies de l'information ».

Le Groupe et ses filiales détiennent des licences pour les principaux logiciels qu'ils utilisent dans le cadre de leur activité.

12

INFORMATIONS RELATIVES AUX TENDANCES RFA

12.1 TENDANCES COMMERCIALES **102**

12.2 OBJECTIFS MOYEN TERME **102**

12.3 PERSPECTIVES 2019 **102**

| | | |
|--------|--|-----|
| 12.3.1 | Croissance de la flotte totale | 102 |
| 12.3.2 | Résultat brut d'exploitation | 103 |
| 12.3.3 | Charges opérationnelles | 103 |
| 12.3.4 | Bénéfice net | 103 |
| 12.3.5 | Politique en matière de capital et de dividendes | 103 |

12.1 TENDANCES COMMERCIALES

Les descriptions détaillées des résultats du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 et des principaux facteurs ayant une incidence sur le résultat d'exploitation du Groupe figurent au Chapitre 9 « Analyse de la situation financière et du résultat » du présent Document de référence.

12.2 OBJECTIFS MOYEN TERME

Les éléments individuels d'objectifs moyen terme présentés ci-dessous ne constituent pas des données prévisionnelles ou des estimations de bénéfices.

Les objectifs sont basés sur des données, des hypothèses et des estimations que le Groupe considère comme raisonnables à la date du présent Document de référence. Ces objectifs s'appuient sur des hypothèses de conditions économiques futures à moyen terme et la mise en œuvre réussie de la stratégie du Groupe. Les données, hypothèses et estimations sur lesquelles le Groupe a fondé ses objectifs peuvent évoluer ou être modifiées au cours de la période considérée, notamment

en raison de l'évolution de l'environnement économique, financier, concurrentiel, fiscal ou réglementaire, de l'évolution du marché ou d'autres facteurs dont le Groupe n'a pas connaissance à la date du présent rapport de gestion. La survenance d'un ou plusieurs des risques décrits au chapitre 4 « Facteurs de risques » pourrait affecter l'activité, la situation du marché, la situation financière, les résultats ou les perspectives du Groupe et donc sa capacité à atteindre les objectifs présentés ci-dessous.

Le Groupe ne peut donner aucune assurance ou garantie que les objectifs énoncés dans cette section seront atteints.

12.3 PERSPECTIVES 2019

12.3.1 Croissance de la flotte totale

Sur la base des tendances et opportunités du marché, le Groupe a précédemment indiqué que sa flotte totale peut continuer à croître à un taux de croissance annuel composé compris entre 8 % et 10 % sur la période 2016-2019.

Pour 2019, la croissance annuelle organique de la flotte totale devrait, selon le Groupe, se situer entre 5 % et 7 %, auxquels pourraient s'ajouter des acquisitions ciblées, au gré des opportunités. Du fait de la forte croissance enregistrée en 2017 et en 2018, le taux de croissance annuel moyen implicite de la flotte totale pour 2016-2019 devrait être conforme aux indications antérieures.

Le Groupe appuie ses perspectives de croissance sur les principaux moteurs de croissance suivants :

- la tendance continue de la clientèle entreprise à externaliser ses besoins de mobilité, afin de pouvoir se concentrer sur leur cœur de métier et bénéficier des économies d'échelle et des investissements technologiques d'acteurs spécialisés tels que ALD. Le Groupe s'attend à ce que cette tendance soutienne

la forte croissance organique de sa flotte de véhicules d'entreprise, en ligne avec les performances de ces dernières années ;

- une pénétration croissante des PME, notamment par le développement de nos partenariats existants avec les constructeurs automobiles, les banques et sociétés d'assurance, les fournisseurs d'énergie et les plateformes de mobilité ;
- le développement de l'offre de Private Lease du Groupe avec le lancement de nouveaux produits B2C et le renforcement des partenariats existants et nouveaux. Ce segment devrait croître de manière soutenue grâce au passage de la propriété à l'usage, à la demande accrue de solutions flexibles, et de nouvelles alternatives de transport, au développement de l'économie collaborative, à l'alourdissement de la réglementation et à une plus grande sensibilité sur les sujets liés à l'environnement.

- des niveaux élevés de croissance dans les marchés émergents avec des niveaux de pénétration actuels faibles pour la location longue durée, dans un contexte de croissance économique et d'accroissement des volumes de ventes de voitures ; et la tendance croissante des entreprises à externaliser leurs activités secondaires à des spécialistes de la location longue durée. Sur les marchés matures, les avantages fiscaux sur les véhicules de location restent stables

et ne devraient pas avoir d'incidence sur le secteur en croissance des contrats de location simple à destination des entreprises.

- des acquisitions ciblées permettant au Groupe d'acquérir des flottes à intégrer dans son portefeuille, dans un marché de la location longue durée où la consolidation se poursuit.

12.3.2 Résultat brut d'exploitation

Sur la base de la croissance de la flotte totale prévue, le Groupe a précédemment indiqué qu'il s'attendait à une croissance annuelle composée de 8 à 10 % entre 2016 et 2019, avec une contribution du résultat des ventes de voitures au résultat brut d'exploitation devant diminuer d'ici 2019.

Le taux de croissance annuel moyen des marges des contrats de location et des services sur la période 2016-2019 devrait, au final, être inférieur à la plage de 8-10 % indiquée précédemment, du fait d'un impact plus important que prévu de la loi de stabilité italienne. Cependant, cet impact est largement compensé par la réduction des impôts nets sur le résultat en pied de bilan.

Dans un contexte d'inquiétudes concernant le diesel qui exerce une pression à la baisse sur le prix de vente des voitures diesel depuis 2017 et une attention accrue de la communauté des investisseurs sur les tendances des prix des voitures d'occasion, le Groupe a communiqué au marché un objectif annuel détaillé de tendance du résultat unitaire moyen des ventes de véhicules pour 2018 (entre 200 et 400 euros) et 2019 (entre 100 et 300 euros). Cet objectif est conforme aux attentes du Groupe selon lesquelles le résultat des ventes de véhicules au niveau du résultat brut d'exploitation devrait diminuer en 2019 par rapport à 2016.

12.3.3 Charges opérationnelles

Pour 2019, le Groupe prévoit une nouvelle amélioration de son coefficient d'exploitation à circa 49%. Cette guidance illustre l'importance du contrôle des charges opérationnelles pour le Groupe qui veille à contenir leur taux de croissance bien en deçà de celui des marges des contrats de location et des services.

12.3.4 Bénéfice net

Compte tenu de la croissance de la flotte totale et du résultat brut d'exploitation mentionnés ci-dessus ainsi que de l'importance accordée au contrôle des dépenses d'exploitation, le Groupe a indiqué qu'il s'attendait à ce que le résultat net croisse à un taux annuel moyen de 7 % entre 2016 et 2019.

Le taux de croissance annuel moyen du résultat net sur la période 2016-2019 devrait, au final, s'établir bien en deçà du

taux de 7 % indiqué précédemment. L'écart par rapport à cet objectif s'explique principalement par le recul plus prononcé que prévu du résultat des ventes de véhicules sur la période 2016-2019. Pour la même raison, le rendement de l'actif productif moyen devrait également se situer bien en dessous du niveau minimum cible de 3,5 % en 2019.

12.3.5 Politique en matière de capital et de dividendes

Le Groupe a l'intention de maintenir ses ratios de levier financier et de rendement pour les actionnaires à des niveaux compatibles avec la génération de capital et la croissance de l'actif total. En 2019, le Groupe entend maintenir son taux de distribution entre 40 % et 50 % et un ratio fonds propres sur actif total entre 15 % et 17 %, étant précisé que la politique de dividende du Groupe tiendra compte des résultats et de la

situation financière du Groupe, de la mise en œuvre de sa stratégie et de la réalisation de ses objectifs.

En ce qui concerne les conditions de financement du Groupe, le Groupe prévoit de maintenir les marges de financement aux niveaux actuels. Toute modification des taux d'intérêt ne devrait pas avoir d'incidence importante compte tenu de la politique de gestion actif/passif appliquée par le Groupe.

13

PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DE BÉNÉFICE RFA

Néant.

14

ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE

14.1 COMPOSITION DES ORGANES DE DIRECTION ET DE CONTRÔLE 108

| | | |
|--------|---|-----|
| 14.1.1 | Conseil d'administration | 108 |
| 14.1.2 | Dirigeants mandataires sociaux | 121 |
| 14.1.3 | Le Président | 121 |
| 14.1.4 | Le Comité exécutif | 122 |
| 14.1.5 | Déclarations relatives aux administrateurs et aux dirigeants mandataires sociaux | 124 |

14.2 CONFLITS D'INTÉRÊTS 124

14.1 COMPOSITION DES ORGANES DE DIRECTION ET DE CONTRÔLE

RFA

La Société est une société anonyme à Conseil d'administration. Les principales dispositions des Statuts (les « Statuts ») relatives au fonctionnement et aux pouvoirs du Conseil d'administration de la Société (le « Conseil d'administration »), ainsi qu'un résumé des principaux points du règlement intérieur du Conseil

d'administration et de ses comités figurent au Chapitre 16 « Règles Applicables aux Organes de la Société et de Direction » et au Chapitre 21 « Informations complémentaires » de ce Document de référence.

14.1.1 Conseil d'administration

Le tableau ci-après présente les membres du Conseil d'administration :

| Identité des Administrateurs | Informations personnelles | | | Nombre d'actions | Expérience Nombre de mandats dans des sociétés cotées | Indépendance | Position au sein du Conseil | | | |
|--|---------------------------|------|-------------|------------------|--|--------------|------------------------------|---|-----------------------------------|--|
| | Age | Sexe | Nationalité | | | | Date initiale de nominations | Échéance du mandat (Assemblée Générale) | Ancienneté au Conseil (en années) | Participation à des Comités du Conseil |
| Didier HAUGUEL (Président du Conseil d'administration) | 59 | h | Française | 1 000 | 1 | non | 30/06/2009 | 2021 | 9 | — |
| Michael MASTERSON (Directeur général) | 58 | h | Britannique | 11 100 | - | non | 28/02/2006 | 2019 | 13 | — |
| Karine DESTRE-BOHN | 48 | f | Française | 250 | - | non | 15/11/2011 | 2019 | 7 | CACIR |
| Xavier DURAND (Président du CACIR) | 55 | h | Française | 1 100 | - | oui | 16/06/2017 | 2021 | 1 | CACIR |
| Bernardo SANCHEZ-INCERA | 59 | h | Espagnole | 0 | - | non | 01/08/2018 | 2021 | 0 | COREM |
| Patricia LACOSTE (Président du COREM) | 57 | f | Française | 1 600 | - | oui | 16/06/2017 | 2019 | 1 | COREM |
| Nathalie LÉBOUCHER | 52 | f | Française | 1 000 | - | oui | 16/06/2017 | 2020 | 1 | CACIR |
| Giovanni Luca SOMA | 58 | h | Italienne | 0 | 2 | non | 06/02/2008 | 2019 | 11 | — |
| Christophe PERILLAT | 53 | h | Française | 1 000 | - | oui | 16/06/2017 | 2020 | 1 | COREM |
| Laura CARRERE | 42 | f | Française | 0 | - | non | 07/11/2018 | 2021 | 0 | — |

Note 1 : les filiales d'ALD ne figurent pas dans les données ci-après ; les sociétés marquées d'un astérisque (*) font partie du Groupe Société Générale.

Note 2 : le nombre d'actions ALD détenues par chaque administrateur est à jour du 31 décembre 2018.



Date de naissance :

14 décembre 1959

Première nomination :

30 juin 2009

Échéance du mandat :

Assemblée générale
approuvant les comptes
2020 en 2021

Détient :

1 000 actions ALD

Adresse professionnelle :

Tours Société Générale
75 886 Paris Cedex 18

DIDIER HAUGUEL

Président du Conseil d'administration

Administrateur

Responsable Pays Russie pour Société Générale

Biographie :

Didier HAUGUEL est membre du Conseil d'administration d'ALD depuis 2009. Président du Conseil d'administration de 2009 à 2011, il occupe à nouveau ce poste depuis 2017. Il est membre du Comité de direction de Société Générale depuis 2000 et Responsable Pays Russie pour le Groupe depuis 2012. Membre du Comité exécutif de Société Générale de 2007 à 2017, il a été Co-Directeur de la Banque et Services Financiers Internationaux de 2013 à 2017, et a occupé au sein de Société Générale différents postes tels que Directeur des services financiers spécialisés et assurances de 2009 à 2013, et Directeur des risques de 2000 à 2009. Après avoir été Responsable du Contrôle Central des Risques à la Direction de Société Générale de 1991 à 1995, il a été nommé, à New-York, en tant que Directeur adjoint de Société Générale aux États-Unis de 1995 à 1998, puis Directeur des ressources et des risques de la Direction régionale Amériques de 1998 à 2000. En 1984, il a rejoint l'Inspection de Société Générale. Diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris, Didier HAUGUEL est titulaire d'une licence en droit public.

Autres mandats

actuels :

Sociétés françaises non cotées :

- La Banque Postale Financement * – Vice-Président et Membre du Conseil de surveillance
- Franfinance * – Administrateur
- Sogecap * – Président et Administrateur
- SG Equipment Finance SA * – Président et Administrateur

Sociétés étrangères non cotées :

- GEFA Bank GmbH * – Allemagne – Président et Administrateur
- CB Deltacredit * – Russie – Président et Administrateur
- LLC Rusfinance * – Russie – Président et Administrateur

Sociétés étrangères cotées :

- PJSC Rosbank * – Russie – Président et Administrateur

Autres mandats et fonctions échus dans d'autres

sociétés au cours des cinq dernières années :

Sociétés françaises non cotées :

- Sogessur * – Administrateur
- SG Consumer Finance * – Président et Administrateur
- Compagnie Générale de Location d'équipements * – Administrateur
- Franfinance * – Président et Administrateur

Sociétés étrangères non cotées :

- Banco Cacique SA * – Brésil – Administrateur
- Rusfinance SAS * – Russie – Président et Administrateur
- SG Equipment Finance Czech Republic SRO * – République Tchèque – Président et Administrateur
- Gefa Leasing GmbH * – Allemagne – Président et Administrateur
- SG Equipment Finance USA Corp. * – Administrateur
- Fiditalia Spa * – Italie – Administrateur
- Eqdom * – Maroc – Administrateur
- Euro Bank * – Pologne – Vice-président et Administrateur



MICHAEL MASTERSON

Administrateur Directeur général

Biographie :

Michael MASTERSON est Directeur général d'ALD et membre du Comité de direction de Société Générale depuis 2011. Directeur financier d'ALD de 2003 à 2011, il a occupé depuis 1988 différentes fonctions au sein de Hertz Lease (acquis par ALD en 2003). Michael MASTERSON a ainsi été Directeur financier et de l'informatique chez Hertz Lease Groupe de 1997 à 2003 après avoir occupé la position de Contrôleur Financier de 1995 à 1997. Il a débuté sa carrière en tant qu'Auditeur Senior, Analyste et Responsable Financier et Administratif chez Hertz Europe de 1988 à 1995.

Michael MASTERSON est titulaire d'un diplôme en Économie obtenu avec mention bien de l'université de Nottingham et d'un diplôme d'Expert-comptable obtenu en 1988.

Autres mandats actuels :

- Néant.

Autres mandats et fonctions échus dans d'autres sociétés au cours des cinq dernières années :

- Néant.

Date de naissance :

17 décembre 1960

Première nomination :

28 février 2006

Échéance du mandat :

Assemblée générale
approuvant les comptes
2018 en 2019

Détient :

11 100 actions ALD

Adresse professionnelle :

1-3 rue Eugène et
Armand Peugeot
92 500 Rueil-Malmaison



KARINE DESTRE-BOHN

**Administrateur, membre du Comité d'audit, du Contrôle Interne et des Risques
Directrice de la transformation de la relation client de Société Générale Assurances**

Biographie

Karine DESTRE-BOHN est Directrice de la transformation de la relation client au sein de Société Générale Assurances depuis le 1er janvier 2018. Précédemment, Karine DESTRE-BOHN a été de 2010 à 2017 Secrétaire générale de la Division Banque et Services Financiers Internationaux de Société Générale (qui supervise environ 80 entités dans 65 pays), après avoir été Secrétaire générale d'ALD (2008-2010). Auparavant, Karine DESTRE-BOHN était Directrice financière d'ALD France (2003-2008), et Directrice financière de Hertz Lease France (1996-2003). Elle a démarré sa carrière en tant qu'auditrice chez Deloitte & Touche (1993-1996). Diplômée de l'École de Commerce d'Amiens, Karine DESTRE-BOHN est titulaire d'un diplôme en comptabilité et en finance.

Autres mandats actuels :

- Néant.

Autres mandats et fonctions échus dans d'autres sociétés au cours des cinq dernières années :

- SFS Holding Hellas * – Grèce – Président et Administrateur
- SFS Hellasfinance Société Anonyme of Car Lease and Trade * – Grèce – Président et Administrateur
- SFS Hellasfinance Consumer Société Anonyme for Granting Credit * – Grèce – Président et Administrateur
- LLC Rusfinance * – Russie – Administrateur
- Rusfinance SAS * – Russie – Administrateur
- SKB Banka – Slovénie – Administrateur
- Mobiasbanca * – Moldavie – Vice-président et Administrateur

Date de naissance :

20 janvier 1971

Première nomination :

15 novembre 2011

Échéance du mandat :

Assemblée générale approuvant les comptes 2018 en 2019

Détient :

250 actions ALD

Adresse professionnelle :

Tours Société Générale
75 886 Paris Cedex 18



XAVIER DURAND

**Administrateur indépendant, Président du Comité d'audit,
du Contrôle Interne et des Risques**

Directeur général du groupe d'assurance Coface

Biographie :

Xavier DURAND est Directeur général du groupe Coface depuis février 2016. Précédemment, Xavier DURAND a mené une carrière internationale axée sur la finance chez General Electric Company où, avant d'être Responsable de la stratégie et de la croissance de GE Capital International à Londres (2013-2015), il a été Directeur général de GE Capital Asia Pacific (2011-2013) à Tokyo, Directeur général des activités bancaires de GE Capital pour l'Europe et la Russie (2005-2011), Président-directeur général de GE Money France (2000-2005) et Responsable de la stratégie et des nouveaux partenariats de GE Capital Auto Financial Services à Chicago (1996-2000). Antérieurement, Xavier DURAND était Directeur général adjoint de la Banque Sovac Immobilier en France (1994-1996). Ingénieur du corps des Ponts et Chaussées, Xavier DURAND est diplômé de l'École Polytechnique et de l'École des Ponts ParisTech. Il a débuté sa carrière en 1987 dans le conseil (Gemini), la stratégie et la gestion de projets (GMF, 1991-1993).

Autres mandats actuels :

Au sein de Coface - sociétés françaises et étrangères non cotées :

- Compagnie Française d'Assurance pour le Commerce Extérieur (COFACE) – Président-directeur général
- Coface North America Holding Company – Président

Autres mandats et fonctions échus dans d'autres sociétés au cours des cinq dernières années :

Sociétés françaises et étrangères non cotées :

- AXA France Vie (France) – Administrateur
- AXA France Iard (France) – Administrateur
- Wizink Bank (Banco Popular et Varde) – Espagne – Administrateur indépendant
- GE Capital International – UK – Responsable de la stratégie et du développement
- GE Capital Asia Pacific – Japon – Président-directeur général
- Hyundai Capital Cards – Corée du Sud – Administrateur

Société étrangère cotée :

- Krungsri Group – Thaïlande – Administrateur et Président du Comité pour la conformité

Date de naissance :

27 avril 1964

Première nomination :

16 juin 2017

Échéance du mandat :

Assemblée générale approuvant les comptes 2020 en 2021

Détient :

1 100 actions ALD

Adresse professionnelle :

Place Costes et Bellonte
92 270 Bois-Colombes



BERNARDO SANCHEZ-INCERA

Administrateur, membre du Comité des nominations et des rémunérations

Biographie :

De nationalité espagnole, Bernardo SANCHEZ-INCERA a intégré Société Générale en 2009 avant d'exercer au sein de la Société Générale les fonctions de Directeur général délégué du Groupe de janvier 2010 à mai 2018. Auparavant, ce dernier a été Directeur général exécutif France du groupe Monoprix de 2004 à 2009, Directeur général exécutif France de Vivarte de 2003 à 2004, Président de LVMH Mode et Maroquinerie Europe entre 2001 et 2003 et Directeur international au sein du groupe Inditex de 1999 à 2001. Monsieur SANCHEZ-INCERA a par ailleurs, exercé les fonctions de Directeur général de Zara France entre 1996 et 1999 après avoir été administrateur délégué de la Banca Jover Espagne de 1994 à 1996 et conjointement Directeur et administrateur du Crédit Lyonnais en Belgique de 1992 à 1994. Il a débuté sa carrière en tant qu'exploitant d'entreprises et Directeur adjoint du centre d'affaires de La Défense au Crédit Lyonnais à Paris de 1984 à 1992.

Titulaire d'un MBA de l'INSEAD, Bernardo SANCHEZ-INCERA est diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris et titulaire d'une maîtrise et d'un DESS d'Économie.

Date de naissance :

9 mars 1960

Première nomination :

1^{er} août 2018 **

Échéance du mandat :

Assemblée générale approuvant les comptes 2020 en 2021

Détient :

aucune action ALD

Adresse professionnelle :

44 Rue Saint Placide
75 006 Paris

Autres mandats actuels :

Sociétés françaises non cotées

- Boursorama * – Administrateur
- Compagnie Financière Richelieu – Administrateur
- Banque Richelieu France – membre du Conseil de surveillance

Sociétés étrangères cotées

- PJSC Rosbank * – Russie – Membre du Conseil de surveillance
- Komerční Banka *- République Tchèque – Membre du Conseil de surveillance
- BRD * – Roumanie – Administrateur

Autres mandats et fonctions échus dans d'autres sociétés au cours des cinq dernières années :

Sociétés françaises cotées

- Société Générale – France – Directeur général délégué *

Sociétés françaises non cotées

- Crédit du Nord * – Pdt du Conseil d'administration
- Boursorama * – Pdt du Conseil d'administration
- Franfinance * – Administrateur (de 2010 à 2014)
- Compagnie Générale de Location d'Équipements * – Administrateur
- Sogecap * – Administrateur

Sociétés étrangères non cotées

- SGMB * – Maroc – Membre du Conseil de surveillance
- SGBS * – Sénégal – Administrateur
- SGBC * – Cameroun – Administrateur
- SGBCI * – Cote d'Ivoire – Administrateur

** Désignation par cooptation en date du 01.08.2018 sous réserve de ratification par la prochaine Assemblée Générale.



PATRICIA LACOSTE

Administrateur indépendant, Présidente du Comité des nominations et des rémunérations

Président-directeur général du groupe d'assurance Prévoir

Biographie :

Patricia LACOSTE est Président-directeur général du groupe d'assurance Prévoir depuis 2012. Patricia LACOSTE a précédemment travaillé une vingtaine d'années à la SNCF, où elle a occupé différents postes, notamment Directrice des cadres et cadres supérieurs au sein de la Division Ressources humaines (2008-2010), Directrice de la région Paris Est en charge de la préparation du lancement du TGV Europe de l'Est (2005-2008) et Directrice de la distribution et des ventes (1995-2004). Patricia LACOSTE est diplômée de l'École Nationale de la Statistique et de l'Administration Économique (ENSAE), et titulaire d'un Master en Économétrie. Elle a débuté sa carrière en tant qu'ingénieur d'étude au sein de la société de conseil Coref (1985-1992).

Autres mandats actuels :

Au sein de PRÉVOIR - sociétés françaises et étrangères non cotées :

- Société Centrale PREVOIR – Président-directeur général
- PREVOIR-Vie – Président-directeur général
- PREVOIR-Risques Divers – Président-directeur général
- Société de Gestion PREVOIR – Représentante légale de Société Centrale PREVOIR – Administrateur
- PREVOIR Vietnam – Représentante légale de PREVOIR-Vie – Administrateur
- PKMI (PREVOIR Kampuchea Micro Life Insurance) – Représentante légale de PREVOIR-Vie – Administrateur
- SARGEP – Administrateur
- Fondation PREVOIR – Administrateur

En dehors de PRÉVOIR - sociétés françaises non cotées :

- SNCF Réseau – Administrateur
- Lloyd Vie Tunisie – Représentante légale de Prévoir Vie, Administrateur
- Fédération Française d'Assurance – Membre du Conseil exécutif

Autres mandats et fonctions échus dans d'autres sociétés au cours des cinq dernières années :

Sociétés françaises non cotées :

- RFF (Réseau Ferré de France) – Administrateur

Date de naissance :

5 décembre 1961

Première nomination :

16 juin 2017

Échéance du mandat :

Assemblée générale approuvant les comptes 2018 en 2019

Détient :

1 600 actions ALD

Adresse professionnelle :

19 rue d'Aumale
75 009 Paris



Date de naissance :

24 juillet 1966

Première nomination :

16 juin 2017

Échéance du mandat :

Assemblée générale
approuvant les comptes
2019 en 2020

Détient :

1 000 actions ALD

Adresse professionnelle :

40 rue du Louvre
75 001 Paris

NATHALIE LÉBOUCHER

Administrateur indépendant, Membre du Comité d'audit, du Contrôle Interne et des Risques

Directeur général de Kapsch TrafficCom France & Senior Vice President Kapsch TrafficCom AG pour l'Afrique du Nord, l'Afrique de l'Ouest et le Moyen Orient.

Biographie :

Nathalie LÉBOUCHER est depuis mai 2017 Directrice générale de Kapsch TrafficCom France, une société spécialisée dans la mobilité et les systèmes de télépéage. Outre ses responsabilités pour la France, elle est également Senior Vice President pour l'Afrique de l'Ouest, l'Afrique du Nord et le Moyen Orient au niveau de la société tête de groupe Kapsch TrafficCom AG, basée en Autriche. Depuis 2015, Nathalie LÉBOUCHER était responsable de la stratégie et de l'innovation au sein du groupe RATP. Entre 2011 et 2015, elle a dirigé le programme stratégique Smart Cities puis l'agence Défense Ouest Parisien d'Orange, en charge des solutions de communication pour les entreprises. De 2007 à 2011, elle a acquis une première expérience dans la Direction du groupe Kapsch TrafficCom après avoir dirigé le développement de la société Autoroutes Paris-Rhin-Rhône de 2002 à 2007. De 1993 à 2002, Nathalie LÉBOUCHER a travaillé au sein de l'Agence Française de Développement en charge de l'eau et l'électricité en Afrique centrale, puis comme Directrice des projets d'infrastructure au sein de PROPARGO. Ancienne élève de Polytechnique, Nathalie LÉBOUCHER est diplômée de l'École Nationale de la Statistique et de l'Administration Économique (ENSAE). Elle a débuté sa carrière dans le conseil en 1990 avant de rejoindre la Banque Mondiale en 1991 aux États-Unis en tant qu'économiste junior.

Autres mandats actuels :

Sociétés françaises non cotées :

- Moka SAS, administrateur

Autres mandats et fonctions échus dans d'autres sociétés au cours des cinq dernières années :

- Sociétés françaises non cotées :
- RATP Dev – Administrateur
- Ixxi, Telcité/Naxos – Administrateur
- RATP I – Administrateur
- Systra – Administrateur
- M2OCity – Administrateur



GIOVANNI LUCA SOMA

Administrateur

Directeur de la Banque de Détail à l'International de Société Générale (Région Europe)

Biographie :

Giovanni Luca SOMA est Responsable de la région Europe au sein de la Banque de Détail à l'International depuis 2012 et membre du Comité de direction de Société Générale depuis 2010. Précédemment, il a occupé différentes fonctions de Direction au sein de Société Générale, notamment Responsable du Métier Crédit à la Consommation (2010-2012), Directeur général d'ALD International (2008-2010), Directeur de Région d'ALD (2005-2008) et Directeur général d'ALD Italie (2000-2005). Giovanni Luca SOMA travaillait auparavant en tant que Directeur commercial au sein de GE Capital Italy (1998-1999) et Directeur général de GE Capital Insurance Italy (1997-1998). Il a également occupé les fonctions de Directeur commercial et Services d'Hyperion Software Group basé à Milan (1994-1997). Giovanni Luca SOMA a débuté sa carrière en tant qu'auditeur chez Deloitte (1989-1994) et chez Arthur Young (1984-1989). Titulaire d'un MBA de l'université de Turin, Giovanni Luca SOMA est expert-comptable et auditeur certifié.

Autres mandats actuels :

Sociétés françaises non cotées :

- Compagnie Générale de Location d'Équipements * – Président et Administrateur

Sociétés étrangères non cotées :

- SG Express Bank * – Bulgarie – Administrateur
- Hanseatic Bank GmbH & Co KG * – Allemagne – Président et Administrateur
- Fidelity SpA * – Italie – Vice-président et Administrateur
- Euro Bank SA * – Pologne – Président et Administrateur
- SG Banka Srbija * – Serbie – Administrateur
- CGI North America * – États-Unis – Administrateur

Sociétés étrangères cotées :

- Komerční Banka AS * – République Tchèque – Vice-président et Administrateur
- BRD * – Roumanie – Président et Administrateur

Autres mandats et fonctions échus dans d'autres sociétés au cours des cinq dernières années :

Sociétés françaises non cotées :

- SG Consumer Finance * – France – Directeur général et Administrateur
- Sogessur * – France – Administrateur
- Franfinance * – France – Administrateur

Sociétés étrangères non cotées :

- SG Splitska Banka * – Croatie – Administrateur
- Ohridska Banka AD Skopje * – Macédoine – Président et Administrateur
- LLC Rusfinance Bank – Russie – Administrateur
- Capital Credit Comradeship Bank * – Russie – Administrateur
- Banco Pecunia SA * – Brésil – Président et Administrateur
- Banco Cacique SA * – Brésil – Président et Administrateur
- Banco SG Brasil SA * – Brésil – Administrateur
- Essox sro – République Tchèque – Président et Administrateur
- SG Viet Finance Company Ltd – Vietnam – Président
- SKB Banka * – Slovaquie – Vice-président et Administrateur

Date de naissance :

21 août 1960

Première nomination :

6 février 2008

Échéance du mandat :

Assemblée générale approuvant les comptes 2018 en 2019

Détient :

aucune action ALD

Adresse professionnelle :

Tours Société Générale
75 886 Paris Cedex 18



CHRISTOPHE PÉRILLAT

**Administrateur indépendant, membre du Comité des nominations et des rémunérations
Directeur des opérations de Valeo**

Biographie :

Christophe PERILLAT est Directeur des opérations de Valeo depuis 2011. Christophe PERILLAT a précédemment occupé différentes fonctions de Direction au sein de Valeo, notamment Président du Pôle Systèmes de Confort et d'Aide à la Conduite de 2009 à 2011, Directeur de la Branche Commutation et Systèmes de Détection de 2003 à 2009, et Directeur d'une Division de la Branche Électronique et Systèmes de Liaison en 2001 et 2002. Christophe PERILLAT a auparavant travaillé dans l'industrie aéronautique au sein du groupe Labinal en tant que Directeur du pôle aéronautique et défense, Amérique du Nord, de 1996 à 2000, et Directeur d'usine à Toulouse, de 1993 à 1995. Christophe PERILLAT est diplômé de l'École Polytechnique et de l'École des Mines.

Date de naissance :

12 septembre 1965

Première nomination :

16 juin 2017

Échéance du mandat :

Assemblée générale
approuvant les comptes
2019 en 2020

Détient :

1 000 actions ALD

Adresse professionnelle :

43 rue Bayen
75 848 Paris Cedex 17

Autres mandats actuels :

Sociétés françaises et étrangères non cotées :

- Valeo Service – France – Président
- Valeo Service Espana SAU – Espagne – Administrateur
- Valeo North America, Inc – USA – Président et Administrateur
- Valeo (UK) Limited – UK – Président et Administrateur
- Valeo SpA – Italie – Président et Administrateur

Autres mandats et fonctions échus dans d'autres sociétés au cours des cinq dernières années :

Sociétés françaises et étrangères non cotées :

- Valeo Interior Controls (Shenzhen) Co., Ltd – Chine – Administrateur



LAURA CARRÈRE

Administrateur

Responsable de l'activité *Family Office*, SG Corporate and Investment Banking

Biographie :

Laura CARRERE est actuellement responsable mondiale de la franchise des Family Offices et des Holdings Familiales pour la *business unit* SG Corporate and Investment Banking (banque d'investissement de la Société Générale). Au sein de Société Générale qu'elle a intégré en 2003, Madame CARRERE a travaillé sur l'origination de transactions stratégiques sur actions de 2014 à 2018 en tant que Director puis Managing Director, après s'être d'abord occupée du financement structuré pour le secteur Média & Telecoms de 2003 à 2007. Auparavant, cette dernière a été analyste pour le Département stratégie de Canal + de 2002 à 2003. Madame CARRERE est diplômée de l'École Polytechnique et de l'École Nationale des Ponts et Chaussées.

Autres mandats actuels :

- Néant.

Autres mandats et fonctions échus dans d'autres sociétés au cours des cinq dernières années :

- Néant.

Date de naissance :

22 mars 1977

Première nomination :

7 novembre 2018 **

Échéance du mandat :

Assemblée générale approuvant les comptes 2020 en 2021

Détient :

aucune action ALD

Adresse professionnelle :

Tours Société Générale
75 886 Paris Cedex 18

14.1.1.1 Indépendance des administrateurs

Quatre administrateurs indépendants siègent au Conseil d'administration. L'évaluation de leur indépendance a été effectuée notamment en prenant en compte les critères établis à l'article 8.5 du Code AFEP-MEDEF et en particulier les informations concernant leur carrière professionnelle, leurs mandats passés et actuels, les relations d'affaires de leurs employeurs avec Société Générale.

Le tableau ci-après récapitule l'évaluation de l'indépendance des administrateurs selon ces critères :

| Critères | Didier HAUGUEL | Michael MASTERSON | Karine DESTRE-BOHN | Xavier DURAND | Bernardo SANCHEZ-INCERA | Patricia LACOSTE | Nathalie LEBOUCHER | Giovanni Luca SOMA | Christophe PERILLAT | Laura CARRERE |
|---|----------------|-------------------|--------------------|---------------|-------------------------|------------------|--------------------|--------------------|---------------------|---------------|
| Salarié mandataire social au cours des 5 années précédentes ⁽¹⁾ | | | | ✓ | | ✓ | ✓ | | ✓ | |
| Mandats croisés ⁽²⁾ | | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Relations d'affaires significatives ⁽³⁾ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Lien familial ⁽⁴⁾ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Commissaire aux comptes ⁽⁵⁾ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Durée de mandat supérieure à 12 ans ⁽⁶⁾ | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Statut du dirigeant mandataire social non-exécutif ⁽⁷⁾ | | | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | |
| Statut de l'actionnaire important ⁽⁸⁾ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |

(1) Ne pas être ou ne pas avoir été au cours des cinq années précédentes :

- salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la société ;
- salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la société consolide ;
- salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur de la société mère de la société ou d'une société consolidée par cette société mère.

(2) Ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire exécutif social de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur.

(3) Ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, conseil :

- significatif de la société ou de son groupe ;
 - ou pour lequel la société ou son groupe représente une part significative de l'activité.
- L'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la société ou son 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.

(4) Ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social.

(5) Ne pas avoir été commissaire aux comptes de la Société au cours des 5 années précédentes.

(6) Ne pas être administrateur de la Société depuis plus de 12 ans. La perte de la qualité d'administrateur.

(7) Un 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.

(8) Des administrateurs représentant des actionnaires importants de la société ou sa société mère 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% en capital ou en droits de vote, le conseil, sur rapport du comité des nominations, s'interroge systématiquement 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.

MODIFICATIONS DE LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2018

| Administrateur | Départ | | Nomination | | Renouvellement de mandat |
|--------------------------------|--|---|--|---------|---|
| | Conseil d'administration | Comités | Conseil d'administration | Comités | |
| Sylvie REMOND | Démission de son mandat d'administrateur avec effet à partir du 30 juin 2018. | Démission de son mandat de membre du COREM. | | | |
| Jean-Louis KLEIN | Démission de son mandat d'administrateur avec effet à partir du 1 ^{er} août 2018. | | | | |
| Bernardo SANCHEZ-INCERA | | | Cooptation le 1 ^{er} août 2018 par le Conseil d'administration en remplacement de Monsieur Jean-Louis KLEIN pour la durée restant à courir du mandat de ce dernier. | | Remplace Madame Sylvie REMOND au COREM. |
| Laura CARRERE | | | Cooptation le 7 novembre 2018 par le Conseil d'administration en remplacement de Madame Sylvie REMOND pour la durée restant à courir du mandat de cette dernière. | | |

14.1.1.2 Équilibre de la composition du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration est composé de quatre femmes et six hommes, ce qui représente une répartition équilibrée proportionnelle aux exigences légales en vigueur et aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

À ce jour, comme en témoigne les tableaux produits aux sections 14.1.1.1 et 14.1.1.3, la composition du Conseil

d'administration fait état d'une véritable diversité au regard de critères tels que l'âge, le sexe, la nationalité ou les qualifications et l'expérience professionnelle des administrateurs. Le Conseil d'administration a pu débattre de sa composition et a jugé que cette dernière était équilibrée et adaptée de par la diversité des profils et compétences.

14.1.1.3 Expertise des administrateurs

Le tableau ci-après présente les principaux domaines d'expertise et les compétences des administrateurs.

| Administrateur | Leasing, mobilité | Finance | Autres activités | International | Compétences |
|--------------------------------|-------------------|---------|------------------|---------------|--|
| Didier HAUGUEL | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | Banque et Services Financiers Internationaux Risque |
| Michael MASTERSON | ✓ | ✓ | | ✓ | Leasing |
| Giovanni Luca SOMA | ✓ | ✓ | | ✓ | Banque et Services Financiers Internationaux |
| Laura CARRERE | | ✓ | | | Banque d'investissement Média |
| Bernardo SANCHEZ-INCERA | | ✓ | ✓ | ✓ | Banque et Services Financiers Internationaux Distribution |
| Karine DESTRE-BOHN | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | Banque et Services Financiers Internationaux Assurance Leasing |
| Xavier DURAND | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | Assurance |
| Nathalie LEBOUCHER | ✓ | ✓ | | ✓ | Mobilité |
| Patricia LACOSTE | ✓ | ✓ | ✓ | | Assurance |
| Christophe PERILLAT | ✓ | | ✓ | ✓ | Automobile et aéronautique |

14.1.1.4 Diligence des administrateurs

En 2018, Didier HAUGUEL a présidé toutes les réunions du Conseil d'administration. Les taux de participation aux réunions du Conseil d'administration et de ses comités sont élevés.

| Présence sur la période de l'exercice 2018 | Conseil d'administration | | | CACIR | | COREM | |
|--|--------------------------|----------|-------------------------|--------------------|-------------------------|--------------------|-------------------------|
| | Nombre de réunions total | Présence | Taux de présence (en %) | Nombre de réunions | Taux de présence (en %) | Nombre de réunions | Taux de présence (en %) |
| Didier HAUGUEL | 6 | 6 | 100 % | | | | |
| Michael MASTERSON | 6 | 6 | 100 % | | | | |
| Karine DESTRE-BOHN | 6 | 5 | 83 % | 5 | 83 % | | |
| Xavier DURAND | 6 | 6 | 100 % | 6 | 100 % | | |
| Bernardo SANCHEZ-INCERA | 2 | 2 | 100 % | | | 4 | 100 % |
| Patricia LACOSTE | 6 | 5 | 83 % | | | 4 | 100 % |
| Nathalie LEBOUCHER | 6 | 6 | 100 % | 6 | 100 % | | |
| Giovanni Luca SOMA | 6 | 3 | 50 % | | | | |
| Christophe PERILLAT | 6 | 6 | 100 % | | | 4 | 100 % |
| Laura CARRERE | 2 | 2 | 100 % | | | | |
| Sylvie REMOND | 3 | 3 | 100 % | | | 4 | 100 % |
| Jean-Louis KLEIN | 4 | 2 | 50 % | | | | |

14.1.2 Dirigeants mandataires sociaux

Didier HAUGUEL est Président du Conseil d'administration (le **Président**), Michael MASTERSON est Directeur général de la Société (le **Directeur général**), Tim ALBERTSEN et Gilles BELLEMERE sont Directeurs généraux délégués (chacun étant **Directeur général délégué**, et, avec le Président et le Directeur général, les **Dirigeants mandataires sociaux**) de la Société.

La Direction générale est dissociée de la présidence du Conseil d'administration. Cette séparation permet, outre le fait de pouvoir bénéficier de compétences spécialisées pour chacune de ces fonctions, d'assurer une plus grande indépendance du Conseil dans sa mission de contrôle de l'exécutif de la Société.

14.1.3 Le Président

Le Président du Conseil d'administration, avec l'assistance du Secrétaire du conseil, joue un rôle décisif dans la planification et l'organisation des travaux du conseil et des comités spécialisés.

Il préside chaque réunion du Conseil d'administration et participe aux réunions des comités spécialisés.

Dans ce cadre, suivant les recommandations juridiques données par le Secrétaire du conseil, il s'assure que tous les administrateurs, les Commissaires aux comptes et les

Présidents des comités spécialisés ont la faculté d'exprimer leurs avis.

Il s'assure que tous les débats sont correctement reportés dans les procès-verbaux des réunions du conseil.

Avec l'assistance des Directeurs généraux, des réunions ont été organisées avec les administrateurs pour favoriser des échanges informels au sein du conseil et familiariser les administrateurs avec l'activité de la Société.

14.1.4 Le Comité exécutif

Le rôle du Comité exécutif du Groupe (le **Comité exécutif**) est de définir, mettre en œuvre et développer la stratégie de la Société pour assurer la croissance future et accroître la rentabilité au profit de ses clients, de ses actionnaires et de son

personnel. Le Comité exécutif est également chargé de superviser et de favoriser la coopération entre entités du Groupe sur les différentes zones géographiques.

Le Comité exécutif compte les principaux dirigeants opérationnels et fonctionnels présentés dans les pages ci-après :



MICHAEL MASTERSON

Directeur général

Michael MASTERSON exerce les fonctions de Directeur général depuis 2011. Il bénéficie de 30 années d'expérience dans le secteur.

Biographie

Voir section 14.1.1 « Conseil d'administration »

Autres mandats actuels :

- Néant.

Autres mandats et fonctions échus dans d'autres sociétés au cours des cinq dernières années :

- Sociétés étrangères non cotées :**
- Néant.

Date de naissance :

17 décembre 1960

Nationalité :

Britannique

Détient :

11 100 actions ALD



TIM ALBERTSEN

Directeur général délégué

Tim Albertsen exerce les fonctions de Directeur général délégué depuis 2011. Il bénéficie de 27 années d'expérience dans le secteur.

Biographie :

Tim ALBERTSEN est Directeur général délégué depuis 2011. Il travaille au sein du Groupe depuis 1997, date à laquelle il a rejoint Hertz Lease (acquis par le Groupe en 2003). Il a été Directeur des opérations entre 2008 et 2011, puis Vice-président du Groupe de 2005 à 2008. Il a précédemment occupé les fonctions de Directeur régional dans les pays nordiques et baltes, et de Directeur général de Hertz Lease Danemark de 1997 à 2003. Il a été, auparavant, Directeur général d'Avis Leasing de 1995 à 1997, et responsable des opérations au sein d'Avis Rent a Car de 1992 à 1995. Tim ALBERTSEN est titulaire d'un diplôme d'économie, administration des entreprises, de l'Université du Danemark du Sud. Il est également titulaire d'un diplôme d'administration des entreprises obtenu à la Copenhagen Business School.

Autres mandats actuels :

- Sociétés étrangères non cotées :**
- Mil-tekUS – USA – Administrateur

Autres mandats et fonctions échus dans d'autres sociétés au cours des cinq dernières années :

- Sociétés étrangères non cotées :**
- CarTime Technologies – Danemark – Administrateur

Date de naissance :

9 février 1963

Nationalité :

Danoise

Détient :

7 460 actions ALD



Date de naissance :

23 février 1965

Nationalité :

Française

Détient :

1 700 actions ALD

GILLES BELLEMERE

Directeur général délégué

Gilles BELLEMERE exerce les fonctions de Directeur général délégué depuis 2017. Il bénéficie de 14 années d'expérience dans le secteur.

Biographie :

Gilles BELLEMERE est Directeur général délégué de la Société depuis 2017. Entre 2001 et 2013, il a également occupé les fonctions de Directeur des opérations (2006) d'ALD France, avant de devenir Directeur général délégué du Groupe. Depuis 2013, Gilles BELLEMERE est Directeur régional au sein du réseau Banque de détail France de Société Générale. Il a occupé diverses fonctions au sein du pôle Banque de détail de Société Générale entre 1987 et 2000. Gilles BELLEMERE est titulaire d'une maîtrise en gestion de l'université Paris-Dauphine, et d'un DESS en commerce extérieur de l'université Paris I – Panthéon Sorbonne.

Autres mandats actuels :

- Néant.

Autres mandats actuels :

- Néant.



Date de naissance :

25 décembre 1972

Nationalité :

Française

GILLES MOMPER

Directeur financier

Gilles MOMPER exerce les fonctions de Directeur financier depuis 2012. Il bénéficie de 24 années d'expérience dans les secteurs de l'automobile et de la location automobile.

Biographie :

Gilles MOMPER est Directeur financier de la Société depuis 2012. Il est actif au sein du Groupe depuis 2007. Il a été contrôleur financier du Groupe de 2010 à 2012, après avoir été contrôleur financier d'ALD de 2007 à 2009. En outre, de 2001 à 2004, Gilles MOMPER a été contrôleur financier pour l'Europe au sein de Renault Retail Group avant de devenir contrôleur financier pour le réseau commercial de Renault de 2004 à 2007. Il a également occupé les fonctions d'auditeur interne, responsable du planning et Directeur délégué à la comptabilité au sein du Département finance de Hertz France et Hertz Allemagne entre 1995 et 2001. Gilles MOMPER est diplômé de l'École supérieure de commerce de Dijon.

Autres mandats actuels :

- Néant.

Autres mandats actuels :

- Néant.



Date de naissance :

3 juin 1972

Nationalité :

Britannique

JOHN SAFFRETT

Directeur des opérations

John SAFFRETT exerce les fonctions de Directeur des opérations depuis 2017. Il bénéficie de 13 années d'expérience dans le secteur.

Biographie :

John SAFFRETT est Directeur des opérations de la Société depuis 2017. Il a également été actif au sein du Groupe entre 1997 et 2006, tout d'abord en qualité de responsable commercial et du e-commerce (jusqu'en 2002) au Royaume-Uni, puis Directeur informatique au Royaume-Uni de 2002 à 2006. Il a également été Directeur général, Directeur de programme de Fimat/Newedge UK de 2011 à 2015, et Directeur informatique/Responsable des services informatiques de Fimat/Newedge UK de 2006 à 2011. Il a également occupé les fonctions de Directeur administratif de la Société de 2015 à 2017. John SAFFRETT est titulaire d'un diplôme d'informatique de l'université du Hertfordshire et d'un MBA spécialisé dans le secteur de l'automobile de l'université Nottingham Trent.

Autres mandats actuels :

- Néant.

Autres mandats actuels :

- Néant.

14.1.5 Déclarations relatives aux administrateurs et aux dirigeants mandataires sociaux

À la date du présent rapport, le Conseil d'administration n'a pas connaissance de liens familiaux entre les administrateurs et les Dirigeants mandataires sociaux.

À la connaissance des administrateurs, durant les cinq années passées : (i) aucune des personnes précitées n'a été condamnée pour fraude ; (ii) aucune des personnes précitées n'a été associée à une faillite, un redressement judiciaire ou une liquidation judiciaire ; (iii) aucune accusation ou sanction publique

officielle n'a été prononcée à l'encontre des personnes précitées par des autorités publiques ou de surveillance (y compris les instances professionnelles compétentes) ; et aucune des personnes précitées n'a fait l'objet d'une interdiction, par un tribunal, d'agir en tant que membre de l'organe d'administration, de Direction ou de surveillance d'une société ni de participer à la gestion ou à l'exercice des activités d'une société, quelle qu'elle soit.

14.2 CONFLITS D'INTÉRÊTS

À la date du présent rapport, à la connaissance des administrateurs, il n'existe aucun risque de conflit d'intérêt potentiel entre les membres du Conseil d'administration, les Dirigeants mandataires sociaux et leurs intérêts privés.

Il n'existe aucun contrat de service entre les membres du Conseil d'administration, les Dirigeants mandataires et une filiale.

Conformément à l'article 13.5 du règlement interne du conseil (<https://www.aldautomotive.com/>), le Secrétaire du conseil demande chaque année aux administrateurs et aux mandataires sociaux une déclaration sur l'honneur d'absence de conflit d'intérêt avec la Société pour l'exercice de leurs fonctions.

RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES ◆

| | |
|--|--|
| <p>15.1 RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES DES MANDATAIRES SOCIAUX 126</p> <p>15.1.1 Principes de rémunération au titre de 2018 126</p> <p>15.1.2 Principes de rémunération au titre de l'exercice 2019 128</p> <p>15.1.3 Présentation des projets de résolution relatifs aux principes et aux critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables aux Président, Directeurs Généraux ou Directeurs Généraux délégués, en raison de leur mandat 130</p> <p>15.1.4 Tableau de synthèse des rémunérations, des options et des actions de performance (en €) attribuées à chaque dirigeant mandataire social pour les exercices clos les 31 décembre 2017 et 2018 (tableau 1, Code AFEP-MEDEF) 132</p> <p>15.1.5 Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social et mandataire social (tableau 2, Code AFEP-MEDEF) 133</p> <p>15.1.6 Tableau sur les jetons de présence et autres rémunérations perçus par les membres du Conseil d'administration (tableau 3, Code AFEP-MEDEF) 136</p> <p>15.1.7 Plans d'options de souscription d'actions et plans d'attribution d'actions de performance proposés par la Société ou par toute société du Groupe 137</p> | <p>15.2 CONTRATS DE TRAVAIL, RÉGIMES DE RETRAITE SUPPLÉMENTAIRE ET INDEMNITÉS DE DÉPART DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX 141</p> <p>15.2.1 Contrats de travail, régimes de retraite complémentaire et indemnités de départ des dirigeants 142</p> <p>15.3 MONTANT DES PROVISIONS CONSTITUÉES OU COMPTABILISÉES PAR LA SOCIÉTÉ OU SES FILIALES AU TITRE DU PAIEMENT DES PENSIONS, RETRAITES ET AUTRES AVANTAGES 143</p> <p>15.4 OBLIGATIONS LIÉES À LA DÉTENTION ET LA CONSERVATION D' ACTIONS ALD 143</p> <p>15.5 NOMINATION D'UN NOUVEAU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL 144</p> |
|--|--|

15.1 RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES DES MANDATAIRES SOCIAUX

Depuis l'admission des actions de la Société sur Euronext Paris, la Société observe les recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Les tableaux ci-après récapitulent les rémunérations et avantages de toute nature versés aux dirigeants mandataires sociaux et administrateurs par : (i) la Société ; (ii) des sociétés contrôlées par la Société ; (iii) les sociétés contrôlées par des entités qui exercent un contrôle sur la Société, au sens de

l'article L. 233-16 du Code de commerce applicable en France ; et (iv) des entités qui exercent un contrôle sur la Société.

Le Directeur général et les Directeurs généraux délégués étaient précédemment employés par Société Générale. Leurs contrats de travail avec Société Générale ont été suspendus après l'introduction en Bourse des actions de la Société sur Euronext Paris ou à compter de leur nomination si celle-ci est intervenue après.

15.1.1 Principes de rémunération au titre de 2018

La politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux a été approuvée par le Conseil d'administration le 29 mars 2018 et par l'Assemblée générale le 22 mai 2018.

Cette politique prend en compte l'exhaustivité des composantes de la rémunération et des autres avantages octroyés, le cas échéant, dans l'appréciation globale de la rétribution des dirigeants mandataires sociaux. Elle assure un équilibre entre ces différents éléments dans l'intérêt général de la Société et des actionnaires.

Par ailleurs, la rémunération des dirigeants mandataires sociaux se conforme à la directive CRD4 du 26 juin 2013 dont l'objectif est d'imposer des politiques et pratiques de rémunérations compatibles avec une gestion efficace des risques, la Société étant identifiée sur base consolidée comme entité significative de Société Générale. La directive CRD4 a été transposée en droit français et ses principes sur les rémunérations sont applicables depuis le 1^{er} janvier 2014.

15.1.1.1 Rémunération du Président

Didier HAUGUEL ne perçoit aucune rémunération au titre de sa fonction de Président du Conseil d'administration, mais a été directement rétribué par Société Générale au titre de son statut de salarié.

15.1.1.2 Rémunération des Directeurs généraux

En 2018, la rémunération perçue par le Directeur général et les Directeurs généraux délégués est composée des éléments suivants :

- une rémunération fixe, qui reconnaît l'expérience et les responsabilités exercées, et tient compte des pratiques du marché ;
- une rémunération variable annuelle, qui tient compte de la contribution du Directeur général et des Directeurs généraux délégués à la performance de la Société et des pratiques du marché.

15.1.1.2.1 Rémunération fixe

Au terme de l'exercice 2018, les montants des rémunérations fixes annuelles sont les suivants :

- Michael MASTERSON, Directeur général : 375 000 euros ;
- Tim ALBERTSEN, Directeur général délégué : 280 000 euros ;
- Gilles BELLEMERE, Directeur général délégué : 220 000 euros.

Chaque rémunération fixe annuelle a été approuvée dans le cadre de la politique de rémunération d'ALD.

15.1.1.2.2 Rémunération variable Principes généraux

Les montants des primes cibles de la rémunération variable approuvée au titre de la performance 2018, sont les suivants :

- Michael MASTERSON : 650 000 euros ;
- Tim ALBERTSEN : 380 000 euros ;
- Gilles BELLEMERE : 180 000 euros.

Le 29 mars 2018, le Conseil d'administration a défini les composantes de la rémunération variable pour l'exercice 2018, qui ont été approuvées par l'Assemblée générale du 22 mai 2018. Cette dernière est basée à 60 % sur des critères quantitatifs et à 40 % sur des critères qualitatifs.

Si les objectifs de performance sont dépassés, la part quantitative est plafonnée à 130 % de la quote-part de la rémunération variable évaluée en fonction de critères quantitatifs. La part qualitative est plafonnée à 100 % de la quote-part de la rémunération variable évaluée en fonction de critères qualitatifs. En application de la directive CRD4, le montant de la rémunération variable ne peut pas excéder 200 % de la rémunération fixe annuelle, même en cas de surperformance.

Plafonnement de 130 % applicable au montant de la prime cible évaluée en fonction de critères quantitatifs, à savoir :

- 507 000 euros pour Michael MASTERSON (130 % de 60 % du montant de la prime cible de 650 000 euros) ;
- 296 400 euros pour Tim ALBERTSEN (130 % de 60 % du montant de la prime cible de 380 000 euros) ;
- 140 400 euros pour Gilles BELLEMERE (130 % de 60 % du montant de la prime cible de 180 000 euros).

Plafonnement de 100 % applicable au montant de la prime cible évaluée en fonction de critères qualitatifs, à savoir :

- 260 000 euros pour Michael MASTERSON (40 % du montant de la prime cible de 650 000 euros) ;
- 152 000 euros pour Tim ALBERTSEN (40 % du montant de la prime cible de 380 000 euros) ;

- 72 000 euros pour Gilles BELLEMERE (40 % du montant de la prime cible de 180 000 euros).

Part quantitative

La part quantitative est évaluée sur la base des quatre indicateurs suivants :

- la croissance annuelle de la flotte ;
- la croissance de la marge sur les services et de la marge des contrats de location ;
- le coefficient d'exploitation hors ventes de véhicules d'occasion ; et
- le bénéfice net par action.

En 2018, le taux de réalisation au titre de la part quantitative s'élève à 59,47 (sur une base 60), tel qu'indiqué ci-dessous :

| Indicateurs | Pondération | Taux de réalisation |
|---|-------------|---------------------|
| Croissance annuelle de la flotte (2018 vs 2017) | 10 % | 12,68 % |
| Croissance de la marge sur les services et de la marge des contrats de location | 10 % | 7,96 % |
| Coefficient d'exploitation hors ventes de véhicules d'occasion | 10 % | 10,66 % |
| Bénéfice net par action | 30 % | 28,16 % |
| TOTAL | 60 % | 59,47 % |

Le niveau de réalisation de ces critères quantitatifs a été établi précisément par le COREM et validé par le Conseil d'administration mais n'est pas rendu public pour des raisons de confidentialité.

Part qualitative

La part qualitative s'articule autour d'objectifs relatifs à l'innovation, à la satisfaction client, aux indicateurs RSE, au baromètre de satisfaction des employés, à la qualité de la gestion des risques en matière de valeur résiduelle, au développement managérial, l'efficacité opérationnelle, le contrôle interne et d'autres objectifs opérationnels propres à la Société.

Des objectifs collectifs et individuels ont été définis avec une pondération équivalente.

D'après l'évaluation de la part qualitative au titre de l'exercice 2018, le taux de réalisation s'élève à 40% pour Michael MASTERSON, Tim ALBERTSEN et Gilles BELLEMERE.

Des critères qualitatifs ont été préétablis et définis avec précision par le COREM et validés par le Conseil d'administration mais ne sont pas publiés pour des raisons de confidentialité.

Montants au titre de 2018

D'après l'évaluation des critères quantitatifs et qualitatifs (taux de réalisation global s'élevant à 99,47%), les montants de la rémunération variable sont les suivants :

- Michael MASTERSON : 646 523 euros ;
- Tim ALBERTSEN : 377 967 euros ;
- Gilles BELLEMERE : 179 037 euros.

Ces montants sont soumis à l'approbation définitive lors de l'Assemblée générale qui se tiendra le 22 mai 2019. Aucun versement ne sera réalisé par anticipation.

Conditions d'acquisition de la rémunération variable totale

En conformité avec la directive CRD4, le Conseil d'administration a défini les modalités d'acquisition et de versement suivantes au titre de la rémunération variable totale :

- une part différée soumise à des conditions de présence dans la Société et à des conditions de performance, dont l'acquisition est prévue par tranches égales d'un quart sur une période de cinq ans, avec un taux de report de 40 % minimum ;
- au moins 50 % indexé sur le cours de l'action ALD (ou équivalents actions) – 50 % de la part acquise et au moins 50 % de la part non acquise ;
- le montant de la part variable octroyée sans report en numéraire ne doit pas excéder 30 %.

La part différée est acquise sous réserve :

- d'un malus en cas de détérioration significative de la performance financière, ou en cas de faute ;
- d'une condition de profitabilité définie comme le résultat net positif d'ALD (d'après une moyenne arithmétique) sur la période d'acquisition.

Au regard des projections de l'évolution structurelle des marchés de véhicules d'occasion, la condition de versement liée au rendement sur les actifs productifs moyens (RoAEA Return on Average Earning Assets) sur la dernière tranche de la part

différée a été modifiée (sous réserve de l'approbation de la résolution portant sur la rémunération attribuée au titre de 2018).

La totalité de cette échéance ne sera acquise que si le RoA ALD (défini comme le Return on Average Earning Assets – RoAEA) est supérieur en moyenne à 2,5 % sur la période d'acquisition. Aucune action ou équivalent action ne sera acquis si le RoA moyen sur la période est inférieur à 2 %. Si le RoA est compris entre 2 % et 2,5 %, le Comité des rémunérations proposera au Conseil d'administration un pourcentage d'acquisition.

Si aucune des conditions de présence ou de performance n'est satisfaite, la part non acquise peut être diminuée voire annulée dans son intégralité.

En outre, le Directeur général et les Directeurs généraux délégués ne peuvent pas couvrir leurs actions/équivalent actions durant les périodes d'acquisition ou de rétention.

15.1.1.2.3 Autres avantages

Chaque Dirigeant mandataire social bénéficie d'un véhicule de fonction. Michael MASTERSON et Tim ALBERTSEN bénéficient également d'autres avantages en matière de logement.

15.1.1.2.4 Constatation de la condition de performance pour l'acquisition des droits à retraite

MM. Michael MASTERSON, Tim ALBERTSEN et Gilles BELLEMERE bénéficient des régimes de retraite décrits ci-après qui leur étaient applicables en tant que salariés jusqu'à la suspension de leur contrat de travail :

- régime de l'allocation complémentaire de retraite des cadres de Direction Société Générale ;
- régime de l'Institution de Prévoyance Valmy des salariés Société Générale.

Conformément à la loi, l'accroissement annuel des droits à retraite supplémentaire conditionnés à l'achèvement de la carrière dans l'entreprise est soumise à la condition de performance suivante : les droits à rente potentiels au titre d'une année ne seront acquis que si au moins 50 % des conditions de performance de la rémunération variable de cette même année sont remplies. Pour une performance inférieure, aucun accroissement de la rente ne sera appliqué.

Cette condition de performance étant remplie, les droits à rente potentiels au titre de 2018 sont acquis pour MM. Michael MASTERSON, Tim ALBERTSEN et Gilles BELLEMERE.

15.1.2 Principes de rémunération au titre de l'exercice 2019

La politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux a été approuvée par le Conseil d'administration le 28 mars 2019 et est soumise à l'approbation lors de l'Assemblée générale du 22 mai 2019 (vote *ex ante*).

Le Conseil d'Administration du 28 mars 2019 a décidé de nommer M. John SAFFRETT en tant que Directeur général délégué à compter du 1er avril 2019.

Les principes de rémunération sont identiques à ceux de 2018.

Cette politique prend en compte l'exhaustivité des composantes de la rémunération et des autres avantages octroyés, le cas échéant, dans l'appréciation globale de la rétribution des Dirigeants mandataires sociaux. Elle assure un équilibre entre ces différents éléments dans l'intérêt général de la Société et des actionnaires. I

Par ailleurs, la rémunération des dirigeants mandataires sociaux se conforme à la directive CRD4 du 26 juin 2013 dont l'objectif est d'imposer des politiques et pratiques de rémunérations compatibles avec une gestion efficace des risques, la Société étant identifiée sur base consolidée comme entité significative Société Générale. La directive CRD4 a été transposée en droit français et ses principes sur les rémunérations sont applicables depuis le 1^{er} janvier 2014.

Conformément à l'article L. 225-37-2II du Code de commerce, aucune rémunération variable, annuelle ou exceptionnelle, au titre de 2019 ne sera versée aux dirigeants mandataires sociaux sans obtenir l'approbation préalable des actionnaires.

15.1.2.1 Rémunération du Président

Didier HAUGUEL ne perçoit aucune rémunération au titre de ses fonctions de Président du Conseil d'administration, mais est

directement rétribué par Société Générale au titre de son statut d'employé.

15.1.2.2 Rémunération des Directeurs généraux

En 2019, la rémunération perçue par le Directeur général et les Directeurs généraux délégués est composée des deux éléments suivants :

- la rémunération fixe, qui reconnaît l'expérience et les responsabilités exercées, et tient compte des pratiques du marché ;
- la rémunération variable annuelle, qui tient compte de la contribution du Directeur général et des Directeurs généraux délégués à la performance de la Société et des pratiques du marché.

15.1.2.2.1 Rémunération fixe

Les rémunérations fixes annuelles suivantes pour 2019 sont soumises à l'approbation de l'Assemblée générale du 22 mai 2019 :

- Michael MASTERSON, Directeur général : rémunération portée de 375 000 euros à 400 000 euros ;
- Tim ALBERTSEN, Directeur général délégué : rémunération portée de 280 000 euros à 300 000 euros ;
- Gilles BELLEMERE, Directeur général délégué : rémunération portée de 220 000 euros à 240 000 euros ;
- John SAFFRETT, Directeur général délégué : rémunération fixe proposée à 300 000 euros.

15.1.2.2.2 Rémunération variable

Montants cible 2019

Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale du 22 mai 2019, les montants cibles de la rémunération variable au titre de la performance 2019, sont les suivants :

- Michael MASTERSON : 650 000 euros ;
- Tim ALBERTSEN : 400 000 euros ;
- Gilles BELLEMERE : 200 000 euros ;
- John SAFFRETT : 400 000 euros.

Principes généraux

Le 28 mars 2019, le Conseil d'administration a défini les composantes de la rémunération variable pour l'exercice 2019, qui sont soumises à l'approbation de l'Assemblée générale du 22 mai 2019. Cette dernière est basée à 60 % sur des critères quantitatifs et à 40 % sur des critères qualitatifs.

Si les objectifs de performance sont dépassés, la part quantitative est plafonnée à 130 % de la quote-part de la rémunération variable évaluée en fonction de critères quantitatifs. La part qualitative est plafonnée à 100 % de la quote-part de la rémunération variable évaluée en fonction de critères qualitatifs. En application de la directive CRD4, le montant de la rémunération variable ne peut pas excéder 200 % de la rémunération fixe annuelle, même en cas de surperformance.

Plafonnement de 130 % applicable au montant de la prime cible évaluée en fonction de critères quantitatifs, à savoir :

- 507 000 euros pour Michael MASTERSON (130 % de 60 % du montant de la prime cible de 650 000 euros) ;
- 312 000 euros pour Tim ALBERTSEN (130 % de 60 % du montant de la prime cible de 400 000 euros) ;
- 156 000 euros pour Gilles BELLEMERE (130 % de 60 % du montant de la prime cible de 200 000 euros) ;
- 312 000 euros pour John SAFFRETT (130% de 60% du montant de la prime cible de 400 000 euros).

Plafonnement de 100 % applicable au montant de la prime cible évaluée en fonction de critères qualitatifs, à savoir :

- 260 000 euros pour Michael MASTERSON (40 % du montant de la prime cible de 650 000 euros) ;
- 160 000 euros pour Tim ALBERTSEN (40 % du montant de la prime cible de 400 000 euros) ;
- 80 000 euros pour Gilles BELLEMERE (40 % du montant de la prime cible de 200 000 euros) ;
- 160 000 euros pour John SAFFRETT (40% du montant de la prime cible de 400 000 euros).

Part quantitative

La part quantitative (60%) serait mesurée pour 2019 sur la base des quatre indicateurs suivants :

- la croissance annuelle de la flotte (2019 vs. 2018) - Pondération : 10% ;
- la croissance de la marge sur les services et de la marge des contrats de location (correspondant au PNB hors véhicules d'occasion) - Pondération : 10% ;

- le coefficient d'exploitation hors ventes de véhicules d'occasion - Pondération : 10% ; et
- le bénéfice net par action (BNPA) - Pondération : 30%.

Le niveau de réalisation de ces critères quantitatifs a été établi précisément par le COREM et validé par le Comité du Conseil d'administration mais n'est pas rendu public pour des raisons de confidentialité.

Part qualitative

La part qualitative (40%) s'articule autour d'objectifs relatifs à l'innovation, à la satisfaction client, aux indicateurs RSE, au baromètre de satisfaction des employés, à la qualité de la gestion des risques en matière de valeur résiduelle, au développement managérial et à l'efficacité opérationnelle y incluant la conformité et le contrôle interne, et d'autres objectifs opérationnels propres à la Société. À ce titre, des objectifs collectifs et individuels ont été définis avec une pondération équivalente.

Conditions d'acquisition de la rémunération variable totale

En conformité avec la directive CRD4, le Conseil d'administration a défini les modalités d'acquisition et de versement suivantes au titre de la rémunération variable totale :

- une part différée soumise à des conditions de présence dans la Société et à des conditions de performance, dont l'acquisition est prévue par tranches égales d'un cinquième sur une période de cinq ans, avec un taux de report de 40 % minimum ;
- au moins 50 % indexé sur le cours de l'action ALD (ou équivalents actions) – 50 % de la part acquise et au moins 50 % de la part non acquise ;
- le montant de la part variable octroyée sans report en numéraire ne doit pas excéder 30 %.

La part différée est acquise sous réserve :

- d'une condition de présence ;
- d'un malus en cas de détérioration significative de la performance financière, ou en cas de faute ;
- d'une condition de profitabilité définie comme le résultat net positif d'ALD (d'après une moyenne arithmétique) sur la période d'acquisition.
- La part différée est également soumise à une clause de claw-back valable à effet 5 ans pouvant être activée en cas d'agissements ou de comportement jugés inconsiderés en matière de prise de risque sous réserve d'applicabilité dans le cadre juridique et réglementaire en vigueur.

Le versement de la dernière tranche de la part différée au terme des cinq ans est également subordonné au rendement sur les actifs productifs moyens hors vente de véhicules d'occasion (RoAEA Return on Average Earning Assets excluding used cars sales). La totalité de la somme serait versée seulement si le rendement sur les actifs productifs moyens est supérieur (d'après une moyenne arithmétique) à 2,3 % pendant la période d'acquisition. S'il est inférieur à 1,8 %, aucun versement n'est effectué. S'il est compris entre 1,8 % et 2,3 %, le Comité des Rémunérations proposera au Conseil d'Administration un pourcentage d'acquisition.

En outre, le Directeur général et les Directeurs généraux délégués ne peuvent pas couvrir leurs actions/équivalent actions durant les périodes d'acquisition ou de rétention.

15.1.3 Présentation des projets de résolution relatifs aux principes et aux critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables aux Président, Directeurs Généraux ou Directeurs Généraux délégués, en raison de leur mandat

Résolutions *ex-post* relatives à la rémunération 2019 des mandataires sociaux

DIXIÈME RÉOLUTION (Approbation de la rémunération de Monsieur Michael MASTERSON, Directeur Général, versée ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 - en application de l'article L. 225-100 du Code de commerce)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, en application de l'article L. 225-100 du Code de commerce, approuve les éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués à Monsieur Michael MASTERSON, Directeur général, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise établi en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

ONZIÈME RÉOLUTION (Approbation de la rémunération de Monsieur Tim ALBERTSEN, Directeur Général Délégué, versée ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 - en application de l'article L. 225-100 du Code de commerce)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, en application de l'article L. 225-100 du Code de commerce, approuve les éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués à Monsieur Tim ALBERTSEN, Directeur général délégué, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise établi en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

DOUZIÈME RÉOLUTION (Approbation de la rémunération de Monsieur Gilles BELLEMERE, Directeur Général Délégué, versée ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 - en application de l'article L. 225-100 du Code de commerce)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, en application de l'article L. 225-100 du Code de commerce, approuve les éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués à Monsieur Gilles BELLEMERE, Directeur général délégué, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise établi en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Résolutions *ex-ante* relatives à la rémunération 2019 des mandataires sociaux

TREIZIÈME RÉOLUTION (Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments composant la rémunération et les avantages de toute nature attribuables à Monsieur Michael MASTERSON, Directeur Général, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 - en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, approuve la politique de rémunération de Michael MASTERSON, Directeur général, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 telle que présentée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise établi en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

QUATORZIÈME RÉOLUTION (Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments composant la rémunération et les avantages de toute nature attribuables à Monsieur Tim ALBERTSEN, Directeur Général Délégué, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 - en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, approuve la politique de rémunération de Tim ALBERTSEN, Directeur général délégué, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 telle que présentée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise établi en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

QUINZIÈME RÉOLUTION (Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments composant la rémunération et les avantages de toute nature attribuables à Monsieur Gilles BELLEMERE, Directeur Général Délégué, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 - en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, approuve la politique de rémunération de Gilles BELLEMERE, Directeur général délégué, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 telle que présentée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise établi en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

SEIZIÈME RÉOLUTION (Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments composant la rémunération et les avantages de toute nature attribuables à Monsieur John SAFFRETT, Directeur Général Délégué, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 - en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, approuve la politique de rémunération de John SAFFRETT, Directeur général délégué, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 telle que présentée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise établi en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Modification conventions et engagements réglementés

DIX-SEPTIÈME RÉOLUTION (Conventions et engagements réglementés au bénéfice de M. Michael MASTERSON)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés visés à l'article L. 225-42-1 du Code de commerce :

- Approuve la modification de :
 - l'engagement « retraite » soumis à conditions de performance autorisé par le Conseil d'administration du 4 avril 2017 et modifié, avec effet au 1^{er} janvier 2019, par le Conseil d'administration du 28 mars 2019 au bénéfice de M. Michael MASTERSON. Le nouveau dispositif a pour effet de réduire les charges de la Société au titre des régimes de retraite supplémentaire ;
 - l'engagement « indemnité de départ », assortis de modifications le rendant plus exigeant, soumis à conditions de performance autorisé par le Conseil d'administration du 4 avril 2017 et modifié par le Conseil d'administration du 28 mars 2019 au bénéfice de M. Michael MASTERSON;
 - l'engagement « clause de non-concurrence », assortis de modifications le rendant plus exigeant, autorisé par le Conseil d'administration du 4 avril 2017 et modifié par le Conseil d'administration du 28 mars 2019 au bénéfice de M. Michael MASTERSON.

DIX-HUITIÈME RÉOLUTION (Conventions et engagements réglementés au bénéfice de M. Tim ALBERTSEN)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés visés à l'article L. 225-42-1 du Code de commerce :

- Approuve la modification de :
 - l'engagement « retraite » soumis à conditions de performance autorisé par le Conseil d'administration du 4 avril 2017 et modifié, avec effet au 1^{er} janvier 2019, par le Conseil d'administration du 28 mars 2019 au bénéfice de M. Tim ALBERTSEN. Le nouveau dispositif a pour effet de

réduire les charges de la Société au titre des régimes de retraite supplémentaire ;

- l'engagement « indemnité de départ », assortis de modifications le rendant plus exigeant, soumis à conditions de performance autorisé par le Conseil d'administration du 4 avril 2017 et modifié par le Conseil d'administration du 28 mars 2019 au bénéfice de M. Tim ALBERTSEN ;
- l'engagement « clause de non-concurrence », assortis de modifications le rendant plus exigeant, autorisé par le Conseil d'administration du 4 avril 2017 et modifié par le Conseil d'administration du 28 mars 2019 au bénéfice de M. Tim ALBERTSEN.

DIX-NEUVIÈME RÉOLUTION (Conventions et engagements réglementés au bénéfice de M. Gilles BELLEMERE)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés visés à l'article L. 225-42-1 du Code de commerce :

- Approuve la modification de :
 - l'engagement « retraite » soumis à conditions de performance autorisé par le Conseil d'administration du 4 avril 2017 et modifié, avec effet au 1^{er} janvier 2019, par le Conseil d'administration du 28 mars 2019 au bénéfice de M. Gilles BELLEMERE. Le nouveau dispositif a pour effet de réduire les charges de la Société au titre des régimes de retraite supplémentaire ;
 - l'engagement « indemnité de départ », assortis de modifications le rendant plus exigeant, soumis à conditions de performance autorisé par le Conseil d'administration du 4 avril 2017 et modifié par le Conseil d'administration du 28 mars 2019 au bénéfice de M. Gilles BELLEMERE ;
 - l'engagement « clause de non-concurrence », assortis de modifications le rendant plus exigeant, autorisé par le Conseil d'administration du 4 avril 2017 et modifié par le Conseil d'administration du 28 mars 2019 au bénéfice de M. Gilles BELLEMERE.

VINGTIÈME RÉOLUTION (Conventions et engagements réglementés au bénéfice de M. John SAFFRETT)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés visés à l'article L. 225-42-1 du Code de commerce :

- Approuve la mise en place de :
 - l'engagement « retraite » soumis à conditions de performance autorisé par le Conseil d'administration du 28 mars 2019, par le Conseil d'administration au bénéfice de M. John SAFFRETT ;
 - l'engagement « indemnité de départ » soumis à conditions de performance autorisé par le Conseil d'administration du 28 mars 2019, au bénéfice de M. John SAFFRETT ;
 - l'engagement « clause de non-concurrence » autorisé par le Conseil d'administration du 28 mars 2019, au bénéfice de M. John SAFFRETT.

15.1.4 Tableau de synthèse des rémunérations, des options et des actions de performance (en €) attribuées à chaque dirigeant mandataire social pour les exercices clos les 31 décembre 2017 et 2018 (tableau 1, Code AFEP-MEDEF)

| Giovanni Luca SOMA (Président du Conseil d'administration jusqu'au 2 mars 2017, Administrateur) | 2017 * | 2018 |
|--|---------------|-------------|
| Rémunérations dues au titre de l'exercice | 49 750 | - |
| Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice | - | - |
| Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice | - | - |
| Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice | - | - |
| TOTAL | 49 750 | |

| Didier HAUGUEL (Président du Conseil d'administration depuis le 2 mars 2017, Administrateur) | 2017 | 2018 |
|---|------------------|------------------|
| Rémunérations dues au titre de l'exercice | 1 188 260 | 1 178 472 |
| Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice | - | - |
| Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice | - | - |
| Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice | - | - |
| TOTAL | 1 188 260 | 1 178 472 |

| Michael MASTERSON (Directeur général, Administrateur) | 2017 | 2018 |
|---|------------------|------------------|
| Rémunérations dues au titre de l'exercice | 1 233 058 | 1 051 103 |
| Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice | - | - |
| Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice | - | - |
| Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice | - | - |
| TOTAL | 1 233 058 | 1 051 103 |

| Tim ALBERTSEN (Directeur général délégué) | 2017 | 2018 |
|---|----------------|----------------|
| Rémunérations dues au titre de l'exercice | 715 124 | 669 819 |
| Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice | - | - |
| Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice | - | - |
| Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice | - | - |
| TOTAL | 715 124 | 669 819 |

| Gilles BELLEMERE (Directeur général délégué) | 2017 | 2018 |
|---|----------------|----------------|
| Rémunérations dues au titre de l'exercice | 338 955 | 386 915 |
| Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice | - | - |
| Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice | - | - |
| Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice | - | - |
| TOTAL | 338 955 | 386 915 |

| Pascal SERRES (Directeur général délégué jusqu'au 15 mars 2017) | 2017 * | 2018 |
|---|---------------|-------------|
| Rémunérations dues au titre de l'exercice | 56 187 | - |
| Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice | - | - |
| Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice | - | - |
| Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice | - | - |
| TOTAL | 56 187 | |

* Rémunération pour la période du 1^{er} janvier au 15 mars 2017, au titre de l'exercice 2017.

15.1.5 Tableau récapitulatif des rémunérations (en €) de chaque dirigeant mandataire social et mandataire social (tableau 2, Code AFEP-MEDEF)

Le tableau ci-dessous présente les différentes rémunérations (fixe, variable, etc.) versées et dues à chaque mandataire social.

| Giovanni Luca SOMA (Président du Conseil d'administration jusqu'au 2 mars 2017, Administrateur) | 2017 ⁽¹⁾ | | 2018 | |
|---|----------------------------------|----------------------------|----------------------------------|----------------------------|
| | Montants dus au titre de 2017 | Montants versés en 2017 | Montants dus au titre de 2018 | Montants versés en 2018 |
| Rémunération fixe | 45 680 | 45 680 | - | - |
| Rémunération variable | - | - | - | - |
| <i>Dont :</i> | | | | |
| rémunération variable différée | - | - | - | - |
| rémunération variable non différée | - | - | - | - |
| Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice | - | - | - | - |
| Rémunération exceptionnelle | - | - | - | - |
| Jetons de présence | - | - | - | - |
| Avantages en nature ⁽²⁾ | 4 070 | 4 070 | - | - |
| TOTAL | 49 750 | 49 750 | - | - |

(1) Rémunération pour la période du 1^{er} janvier au 2 mars 2017, au titre de l'exercice.

(2) Ce montant correspond aux avantages liés au véhicule et au logement.

| Didier HAUGUEL (Président du Conseil d'administration depuis le 2 mars 2017, Administrateur) | 2017 | | 2018 | |
|--|----------------------------------|----------------------------|----------------------------------|----------------------------|
| | Montants dus au titre de 2017 | Montants versés en 2017 | Montants dus au titre de 2018 | Montants versés en 2018 |
| Rémunération fixe | 384 457 | 384 457 | 393 750 | 393 750 |
| Rémunération variable | 800 000 | 704 458 | 780 000 | 546 811 |
| <i>Dont :</i> | | | | |
| rémunération variable différée | 640 000 | 549 958 | 622 000 | 386 811 |
| rémunération variable non différée | 160 000 | 154 500 | 158 000 | 160 000 |
| Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice | - | - | - | - |
| Rémunération exceptionnelle | - | - | - | - |
| Jetons de présence | - | - | - | - |
| Avantages en nature ⁽¹⁾ | 3 803 | 3 803 | 4 722 | 4 722 |
| TOTAL | 1 188 260 | 1 092 718 | 1 178 472 | 945 283 |

(1) Ce montant correspond aux avantages liés au véhicule et au logement.

| Michael MASTERSON (Directeur général, Administrateur) | 2017 | | 2018 | |
|--|---|----------------------------|----------------------------------|----------------------------|
| | Montants dus au titre de 2017 ⁽¹⁾ | Montants versés en 2017 | Montants dus au titre de 2018 | Montants versés en 2018 |
| Rémunération fixe | 308 750 | 308 750 | 365 139 | 365 139 |
| Rémunération variable ⁽²⁾ | 864 432 | 438 805 | 646 523 | 529 255 |
| <i>Dont :</i> | | | | |
| rémunération variable différée | 697 989 | 308 805 | 501 871 | 362 812 |
| rémunération variable non différée | 166 443 | 130 000 | 144 652 | 166 443 |
| Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice | - | - | - | - |
| Rémunération exceptionnelle | - | - | - | - |
| Jetons de présence | - | - | - | - |
| Avantages en nature ⁽³⁾ | 59 896 | 59 896 | 39 441 | 39 441 |
| TOTAL | 1 233 078 | 807 451 | 1 051 103 | 933 835 |

(1) La rémunération variable au titre de 2018 est soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 22 mai 2019.

(2) Y compris la prime exceptionnelle en 2017 de 300 000 d'euros pour l'introduction en Bourse.

(3) Ce montant correspond aux avantages liés au véhicule et au logement.

| Tim ALBERTSEN (Directeur général délégué) | 2017 | | 2018 | |
|--|---|----------------------------|----------------------------------|----------------------------|
| | Montants dus au titre de 2017 ⁽¹⁾ | Montants versés en 2017 | Montants dus au titre de 2018 | Montants versés en 2018 |
| Rémunération fixe | 214 167 | 214 167 | 268 167 | 268 167 |
| Rémunération variable ⁽²⁾ | 459 184 | 253 109 | 377 967 | 338 384 |
| <i>Dont :</i> | | | | |
| rémunération variable différée | 337 347 | 167 609 | 272 374 | 216 547 |
| rémunération variable non différée | 121 837 | 85 500 | 105 593 | 121 837 |
| Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice | - | - | - | - |
| Rémunération exceptionnelle | - | - | - | - |
| Jetons de présence | - | - | - | - |
| Avantages en nature ⁽³⁾ | 41 773 | 41 773 | 23 685 | 23 685 |
| TOTAL | 715 124 | 509 049 | 669 819 | 630 236 |

(1) La rémunération variable au titre de 2018 est soumise à l'approbation lors de l'Assemblée générale du 22 mai 2019.

(2) Y compris la prime exceptionnelle en 2017 de 100 000 d'euros pour l'introduction en Bourse.

(3) Ce montant correspond aux avantages liés au véhicule et au logement.

| Gilles BELLEMERE (Directeur général délégué) | 2017 | | 2018 | |
|--|----------------------------------|----------------------------|---|----------------------------|
| | Montants dus au titre de 2017 | Montants versés en 2017 | Montants dus au titre de 2018 ⁽¹⁾ | Montants versés en 2018 |
| Rémunération fixe | 135 417 | 135 417 | 204 222 | 204 222 |
| Rémunération variable ⁽²⁾ | 202 624 | 45 000 | 179 037 | 136 594 |
| <i>Dont :</i> | | | | |
| rémunération variable différée | 141 837 | - | 125 326 | 75 807 |
| rémunération variable non différée | 60 787 | 45 000 | 53 711 | 60 787 |
| Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice | - | - | - | - |
| Rémunération exceptionnelle | - | - | - | - |
| Jetons de présence | - | - | - | - |
| Avantages en nature ⁽³⁾ | 914 | 914 | 3 656 | 3 656 |
| TOTAL | 338 955 | 181 331 | 386 915 | 344 472 |

(1) La rémunération variable au titre de 2018 est soumise à l'approbation de l'Assemblée générale de 22 mai 2019.

(2) Y compris la prime exceptionnelle en 2017 de 100 000 d'euros pour l'introduction en Bourse.

(3) Ce montant correspond aux avantages liés au véhicule.

| Pascal SERRES (Directeur général délégué jusqu'au 15 mars 2017) | 2017 ⁽¹⁾ | | 2018 | |
|--|----------------------------------|----------------------------|----------------------------------|----------------------------|
| | Montants dus au titre de 2017 | Montants versés en 2017 | Montants dus au titre de 2018 | Montants versés en 2018 |
| Rémunération fixe | 33 333 | 33 333 | | |
| Rémunération variable | 22 475 | 43 608 | | |
| <i>Dont :</i> | | | | |
| rémunération variable différée | - | 21 133 | | |
| rémunération variable non différée | 22 475 | 22 475 | | |
| Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice | - | - | | |
| Rémunération exceptionnelle | - | - | | |
| Jetons de présence | - | - | - | - |
| Avantages en nature ⁽²⁾ | 378 | 378 | | |
| TOTAL | 56 187 | 77 320 | | |

(1) Rémunération pour la période du 1er janvier au 15 mars 2017, au titre de l'exercice.

(2) Ce montant correspond aux avantages liés au véhicule et au logement.

15.1.6 Tableau sur les jetons de présence et autres rémunérations (en €) perçus par les membres du Conseil d'administration (tableau 3, Code AFEP-MEDEF)

Le tableau ci-dessous présente les jetons de présence et autres rémunérations perçus par les administrateurs.

| | Versement fin février 2018 au titre de l'activité 2017 | Versement fin juillet 2018 au titre de l'activité S1 2018 |
|--|---|--|
| Giovanni Luca SOMA (Président du Conseil d'administration jusqu'au 2 mars 2017, Administrateur) | | |
| Jetons de présence | - | - |
| Autres rémunérations | - | - |
| Didier HAUGUEL (Président du Conseil d'administration depuis le 2 mars 2017, Administrateur) | | |
| Jetons de présence | - | - |
| Autres rémunérations | - | - |
| Société Générale représenté par Anne MASCLE-ALLEMAND (Administrateur jusqu'au 16 juin 2017) | | |
| Jetons de présence | - | - |
| Autres rémunérations | - | - |
| Karine DESTRE-BOHN (Administrateur) | | |
| Jetons de présence | - | - |
| Autres rémunérations | - | - |
| Bernardo SANCHEZ INCERA (Administrateur) | | |
| Jetons de présence | - | - |
| Autres rémunérations | - | - |
| Laura CARRERE (Administrateur) | | |
| Jetons de présence | - | - |
| Autres rémunérations | - | - |
| Xavier DURAND (Administrateur) | | |
| Jetons de présence | 36 000 | 27 000 |
| Autres rémunérations | - | - |
| Christophe PERILLAT (Administrateur) | | |
| Jetons de présence | 18 000 | 18 000 |
| Autres rémunérations | - | - |
| Nathalie LEBOUCHER (Administrateur) | | |
| Jetons de présence | 22 000 | 18 000 |
| Autres rémunérations | - | - |
| Patricia LACOSTE (Administrateur) | | |
| Jetons de présence | 30 000 | 24 000 |
| Autres rémunérations | - | - |

Les règles de répartition des jetons de présence versés aux administrateurs indépendants ont été arrêtées par le Conseil d'Administration du 7 février 2018, dans le respect de l'enveloppe définie par l'Assemblée Générale des actionnaires du 20 avril 2017. En ligne avec les recommandations du code AFEP-MEDEF, il y a : une composante fixe pro-rata temporis pour rétribuer l'engagement de long terme et les responsabilités

liées au mandat ; une composante variable, un peu supérieure à la première, pour récompenser l'assiduité et la participation aux différentes séances du Conseil et des Comités Spécialisés. Pour la première comme pour la seconde, les Présidents des Comités Spécialisés perçoivent 50% de plus que les administrateurs non présidents de comité, au titre de l'investissement supérieur qui est requis.

15.1.7 Plans d'options de souscription d'actions et plans d'attribution d'actions de performance proposés par la Société ou par toute société du Groupe

Sur l'exercice 2017 et précédent, les dispositifs d'intéressement à long terme indiqués ci-après prévoient l'attribution d'actions Société Générale.

A compter de 2018, un plan d'actions de performance en actions ALD est proposé pour les salariés travaillant pour le Groupe ALD.

OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL PAR L'ÉMETTEUR OU PAR TOUTE SOCIÉTÉ DU GROUPE (TABLEAU 4 DU CODE AFEP-MEDEF)

| Nom du Dirigeant mandataire social | N° et date du plan | Nature des options (achat ou souscription) | Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés | Nombre d'options attribuées durant l'exercice | Prix d'exercice | Période d'exercice |
|------------------------------------|--------------------|--|---|---|-----------------|--------------------|
| Néant | Néant | Néant | Néant | Néant | Néant | Néant |

OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS LEVÉES DURANT L'EXERCICE PAR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL (TABLEAU 5 DU CODE AFEP-MEDEF)

Sur l'exercice 2018, aucune option de souscription ou d'achat d'action n'était exerçable.

| Nom du Dirigeant mandataire social | N° et date du plan | Nature des options (achat ou souscription) | Nombre d'options attribuées durant l'exercice | Prix d'exercice |
|------------------------------------|--------------------|--|---|-----------------|
| Néant | Néant | Néant | Néant | Néant |

HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS - INFORMATION SUR LES OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT (TABLEAU 8 DU CODE AFEP-MEDEF)

Sur l'exercice 2018, aucune option de souscription ou d'achat d'action n'a été attribuée.

Sur l'exercice 2018, aucune option de souscription ou d'achat d'action n'était exerçable.

15.1.7.1 Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non Dirigeants mandataires sociaux bénéficiaires du plus grand nombre d'options levées par ces derniers (Tableau 9 de la Position-Recommandation n°2009-16 de l'AMF)

Sur l'exercice 2018, aucune option de souscription ou d'achat d'action n'a été attribuée.

Sur l'exercice 2018, aucune option de souscription ou d'achat d'action n'était exerçable.

15.1.7.2 Actions de performance

ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL PAR L'ÉMETTEUR (VOIR TABLEAU 6 DU CODE AFEP-MEDEF)

Michael MASTERSON, Tim ALBERTSEN et Gilles BELLEMERE n'étaient pas éligibles au plan d'actions de performance ALD en 2018. Il en est de même pour le Président du Conseil d'Administration, Didier HAUGUEL.

| Actions de performance attribuées à chaque Dirigeant mandataire social durant l'exercice | Date d'attribution (Date du Conseil d'administration) | Nombre total d'actions attribuées durant l'exercice | Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés (IFRS 2) | Date d'acquisition des actions | Date de disponibilité des actions | Conditions de performance |
|--|---|---|--|--------------------------------|-----------------------------------|---------------------------|
| Didier HAUGUEL | Néant | Néant | Néant | Néant | Néant | Néant |
| Michael MASTERSON | Néant | Néant | Néant | Néant | Néant | Néant |
| Tim ALBERTSEN | Néant | Néant | Néant | Néant | Néant | Néant |
| Gilles BELLEMERE | Néant | Néant | Néant | Néant | Néant | Néant |

Didier Hauguel a néanmoins été attributaire du plan d'actions de performance Société Générale au titre de ses fonctions au sein de Société Générale.

ATTRIBUTION SUR 2018 (AU TITRE DE 2017) EN ACTIONS SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

| Actions de performance attribuées à chaque Dirigeant mandataire social durant l'exercice | Date d'attribution (Date du Conseil d'administration) | Nombre total d'actions attribuées durant l'exercice | Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés (IFRS 2) | Date d'acquisition des actions | Date de disponibilité des actions | Conditions de performance |
|--|---|---|--|--------------------------------|-----------------------------------|---------------------------|
| Didier HAUGUEL | 14/03/2018 | 2 079 | 80 229 | mars-21 | oct-21 | REX IBFS 2020>0 |
| Giovanni Luca SOMA | 14/03/2018 | 4 158 | 162 869 | mars-23 | oct-23 | TSR entre 2017 et 2022 |

**ACTIONS DE PERFORMANCE DEVENUES DISPONIBLES DURANT L'EXERCICE POUR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL
(TABLEAU 7 DU CODE AFEP-MEDEF)**

Aucune action de performance ALD n'était disponible sur l'exercice 2018.

| Actions de performance attribuées durant l'exercice à chaque Dirigeant mandataire social | Nombre d'actions et date d'attribution (date du Conseil d'administration) | Nombre d'actions attribuées durant l'exercice | Conditions d'acquisition |
|--|---|---|--------------------------|
| Néant | Néant | Néant | Néant |

De même, aucun action de performance Société Générale n'était disponible sur l'exercice 2018.

HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'ACTIONS DE PERFORMANCE (VOIR TABLEAU 10 DU CODE AFEP-MEDEF)

Sur l'exercice 2017 et précédent, les dispositifs d'intéressement à long terme prévoyaient l'attribution d'actions Société Générale.

A compter de 2018, un plan d'actions de performance en actions ALD a été proposé pour la première fois pour les salariés travaillant au sein du Groupe ALD.

Comme mentionné préalablement, Michael MASTERSON, Tim ALBERTSEN et Gilles BELLEMERE n'étaient pas éligibles au plan d'actions de performance ALD en 2018. Il est en de même pour le Président du Conseil d'Administration, Didier HAUGUEL.

HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS. INFORMATION SUR LES OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT (VOIR TABLEAU 8 DU CODE AFEP-MEDEF)

| | Plan 2018 | Plan 2017 | Plan 2016 | Plan 2015 | Plan 2014 |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------|--------------|
| Date Assemblée Générale | 18 mai 2016 | 18 mai 2016 | 18 mai 2016 | 20 mai 2014 | 22 mai 2012 |
| Date du Conseil d'administration | 14 mars 2018 | 15 mars 2017 | 18 mai 2016 | 12 mar 2015 | 13 mars 2014 |
| Nombre total d'actions Société Générale attribuées | 8 922 | 31 327 | 35 962 | 26 580 | 23 121 |
| <i>Dont le nombre attribué aux Dirigeants</i> | | | | | |
| Giovanni Luca SOMA ⁽¹⁾ | 2 685 | 2 482 | 2 825 | - | - |
| Didier HAUGUEL ⁽²⁾ | 6 237 | 5 931 | | | |
| Michael MASTERSON | - | - | - | - | - |
| Gilles BELLEMERE ⁽³⁾ | - | 589 | | | |
| Tim ALBERTSEN | - | 1 723 | 2 186 | - | - |
| Pascal SERRES | - | 1 088 | 1 296 | - | - |
| Date d'acquisition des actions | Voir tableau ci-après | Voir tableau ci-après | Voir tableau ci-après | 31 mars 2017 | 31 mars 2016 |
| Date de fin de période de conservation | Voir tableau ci-après | Voir tableau ci-après | Voir tableau ci-après | 31 mars 2019 | 31 mars 2018 |
| Nombre d'actions acquises au 31 décembre 2018 | - | - | 1 741 | 5 169 | 20 813 |
| Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques | - | 2 373 | 2 265 | 3 567 | 2 308 |
| Actions de performance restantes | 8 922 | 28 954 | 31 956 | 17 844 | - |

(1) Manque note

(2) Manque note

(3) Manque note

ATTRIBUTIONS D' ACTIONS DE PERFORMANCE EN 2018

| | | | | |
|---|--|--------------|--|------------------------------|
| Date d'Assemblée | | | | 18 mai 2016 |
| Date du Conseil d'administration | | | | 14 mars 2018 |
| Nombre total d'actions Société Générale attribuées | | | | 8 922 |
| <i>Dont le nombre attribué aux mandataires sociaux</i> | | | | |
| Giovanni Luca SOMA | 1 342 | - | - | 1 343 |
| Didier HAUGUEL | 2 079 | - | - | 4 158 |
| Michael MASTERSON | - | - | - | - |
| Gilles BELLEMERE | - | - | - | - |
| Tim ALBERTSEN | - | - | - | - |
| Pascal SERRES | - | - | - | - |
| Date d'acquisition des actions | | | | |
| | 31 mars 2020 (1 ^{re} tranche) | 31 mars 2021 | 31 mars 2022 (1 ^{re} tranche) | 31 mars 2023 |
| | 31 mars 2021 (2 ^e tranche) | | 29 mars 2024 (2 ^e tranche) | |
| Date de fin de période de conservation | 1 ^{er} octobre 2020 1 ^{er} octobre 2021 | N/A | 1 ^{er} avril 2023 31 mars 2025 | 1 ^{er} octobre 2023 |

ATTRIBUTIONS D' ACTIONS DE PERFORMANCE EN 2017

| | | | | |
|---|---|--------------|--|----------------|
| Date d'Assemblée | | | | 18 mai 2016 |
| Date du Conseil d'administration | | | | 15 mars 2017 |
| Nombre total d'actions Société Générale attribuées | | | | 31 327 |
| <i>Dont le nombre attribué aux mandataires sociaux</i> | | | | |
| Giovanni Luca SOMA | 1 241 | - | - | 1 241 |
| Didier HAUGUEL | 1 977 | - | - | 3 954 |
| Michael MASTERSON | - | - | - | - |
| Gilles BELLEMERE | 589 | - | - | - |
| Tim ALBERTSEN | 1 723 | - | - | - |
| Pascal SERRES | 1 088 | - | - | - |
| Date d'acquisition des actions | | | | |
| | 29 mars 2019 (1 ^{re} tranche) | 31 mars 2020 | 31 mars 2021 (1 ^{re} tranche) | 31 mars 2022 |
| | 31 mars 2020 (2 ^e tranche) | | 31 mars 2023 (2 ^e tranche) | |
| Date de fin de période de conservation | 30 septembre 2019 2 octobre 2020 | N/A | 1 ^{er} avril 2022 1 ^{er} avril 2024 | 2 octobre 2022 |

ATTRIBUTIONS D' ACTIONS DE PERFORMANCE EN 2016

| | | | | |
|---|---|--------------|--|----------------|
| Date d'Assemblée | | | | 18 mai 2016 |
| Date du Conseil d'administration | | | | 18 mai 2016 |
| Nombre total d'actions Société Générale attribuées | | | | 35 962 |
| <i>Dont le nombre attribué aux mandataires sociaux</i> | | | | |
| Giovanni Luca SOMA | 1 412 | - | - | 1 413 |
| Michael MASTERSON | - | - | - | - |
| Tim ALBERTSEN | 2 186 | - | - | - |
| Pascal SERRES | 1 296 | - | - | - |
| Date d'acquisition des actions | | | | |
| | 29 mars 2018 (1 ^{re} tranche) | 29 mars 2019 | 31 mars 2020 | 31 mars 2021 |
| | 29 mars 2019 (2 ^e tranche) | | 31 mars 2022 (2 ^e tranche) | |
| Date de fin de période de conservation | 30 septembre 2018 30 septembre 2019 | N/A | 1 ^{er} avril 2021 1 ^{er} avril 2023 | 2 octobre 2021 |

15.2 CONTRATS DE TRAVAIL, RÉGIMES DE RETRAITE SUPPLÉMENTAIRE ET INDEMNITÉS DE DÉPART DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

RÉGIME DE L'ALLOCATION SUPPLÉMENTAIRE DE RETRAITE

Les dirigeants mandataires sociaux conservent le bénéfice du régime de l'allocation complémentaire de retraite des cadres de Direction qui leur était applicable en tant que salariés avant leur nomination comme dirigeant mandataire social.

Ce régime additif, mis en place en 1991 et répondant aux dispositions de l'article L. 137-11 du Code de la Sécurité sociale attribuait aux cadres hors classification nommés à partir de cette date, à la date de la liquidation de leur pension de Sécurité sociale, une pension globale égale au produit des deux termes suivants :

- la moyenne, sur les dix dernières années de la carrière, de la fraction des rémunérations fixes excédant la « Tranche B » de l'AGIRC augmentées de la rémunération variable dans la limite de 5 % de la rémunération fixe ;
- le taux égal au rapport entre le nombre d'années d'ancienneté au sein de Société Générale et 60, soit une acquisition de droits potentiels égale à 1,67 % par an, l'ancienneté prise en compte ne pouvant excéder 42 annuités.

De cette pension globale était déduite la retraite AGIRC « Tranche C » acquise au titre de leur activité au sein de Société Générale. L'allocation complémentaire à charge de Société Générale était majorée pour les bénéficiaires ayant élevé au moins trois enfants, ainsi que pour ceux qui prenaient leur retraite après l'âge légal de liquidation de la retraite Sécurité sociale. Elle ne pouvait pas être inférieure au tiers de la valeur de service à taux plein des points AGIRC « Tranche B » acquis par l'intéressé depuis sa nomination dans la catégorie Hors Classification de Société Générale.

Ce régime a été révisé en date du 17 janvier 2019 et les droits potentiels futurs ont été gelés au 31 décembre 2018 sur la base de l'ancienneté et des points AGIRC « Tranches B et C » constatés à cette date, et de la moyenne, sur les 3 derniers exercices, des rémunérations fixes excédant la Tranche B de l'Agirc, augmentées de la rémunération variable dans la limite de 5 % de la rémunération fixe. Seuls les droits minimums, définis auparavant comme le tiers des points AGIRC « Tranche B » acquis depuis la nomination dans la catégorie Hors Classification de Société Générale, ont été conservés à partir du 1^{er} janvier 2019, sous la forme de droits annuels de rente égaux à 0,4 % de la part de la rémunération brute annuelle comprise entre 1 et 4 Plafonds Annuels de la Sécurité sociale.

Le montant des droits acquis au moment du départ à la retraite sera constitué de la somme des droits gelés au 31 décembre 2018 et des nouveaux droits constitués à partir du 1^{er} janvier 2019. La liquidation des droits restera conditionnée à l'achèvement de la carrière au sein de Société Générale.

Chaque année, les droits à rente potentiels sont calculés en fonction de l'ancienneté et du salaire projetés au moment du départ à la retraite, sur la base d'hypothèses actuarielles. Ils font l'objet d'un préfinancement auprès d'une compagnie d'assurance.

Les droits sont subordonnés à la présence du salarié dans l'entreprise au moment de la liquidation de sa retraite.

Conformément au droit français, l'accroissement des droits potentiels est également soumis à une condition de performance. Les droits au titre d'un exercice sont acquis seulement si au moins 50 % des critères utilisés pour déterminer le montant de la rémunération variable sont atteints. En deçà de 50 %, les droits au titre de l'année sont caducs.

RÉGIME DE RETRAITE COMPLÉMENTAIRE IP VALMY

Les dirigeants mandataires sociaux conservent également le bénéfice du régime de retraite supplémentaire à cotisations définies qui leur était applicable en tant que salariés avant leur nomination comme dirigeant mandataire social.

Ce régime à cotisations définies, établi dans le cadre de l'article 83 du Code général des impôts applicable en France, a été mis en place en 1995. Il est à adhésion obligatoire pour l'ensemble des salariés ayant plus d'un an d'ancienneté dans l'entreprise et permet aux bénéficiaires de se constituer une rente viagère différée annuelle à hauteur de 0,1 % de la rémunération plafonnée à deux plafonds annuels de la Sécurité sociale. Ce régime est pris en charge à hauteur de 1,5 % par la Société et de 0,5 % par les bénéficiaires. Il est assuré auprès de l'Institution de prévoyance Valmy.

Conformément au droit français, l'accroissement des droits potentiels est également soumis à une condition de performance. Les droits au titre d'un exercice sont acquis seulement si au moins 50 % des critères utilisés pour déterminer le montant de la rémunération variable sont atteints. En deçà de 50 %, les droits au titre de l'année sont caducs.

Le taux de réalisation global des indicateurs utilisés pour déterminer le montant de la rémunération variable a atteint 99,47 % en 2018. Les droits au titre de l'exercice 2018 potentiellement dus dans le cadre du régime de l'allocation complémentaire de retraite et du régime de l'épargne retraite IP Valmy sont acquis.

RÉGIME DE RETRAITE SUPPLÉMENTAIRE DES CODIR DE SOCIÉTÉ GÉNÉRALE (ART. 82)

Suite à la révision du régime de l'allocation complémentaire de retraite au 31 décembre 2018, et notamment la suppression de la partie différentielle de ce régime au-delà de 4 Plafonds Annuels de la Sécurité sociale, un régime de retraite supplémentaire à cotisations définies (Art. 82) a été mis en place pour les membres du comité de direction de Société Générale dont M. Michael MASTERSON est membre, à effet du 1^{er} janvier 2019. Ce régime prévoit le versement d'une cotisation annuelle de l'entreprise sur un compte individuel de retraite Art. 82 ouvert au nom du salarié éligible, sur la part de sa rémunération fixe excédant 4 Plafonds Annuels de la Sécurité sociale. Les droits acquis seront versés au plus tôt à la date d'effet de la liquidation de la pension au titre du régime général d'assurance vieillesse.

Pour 2019, le taux de l'entreprise a été fixé à 8 %.

Ce nouveau régime relevant du champ des conventions réglementées, devra faire l'objet des résolutions spécifiques

soumises au vote des actionnaires lors de la prochaine Assemblée générale.

Conformément à la loi, les cotisations annuelles les concernant au titre d'une année ne seront versées dans leur totalité que si au moins 50 % des conditions de performance de la rémunération variable de cette même année sont remplies.

CLAUDE DE NON-CONCURRENCE

Michael MASTERSON, Tim ALBERTSEN, Gilles BELLEMERE et, sous réserve de validation par le Conseil d'Administration du 28 mars, John SAFFRETT, sont soumis à une clause de non-concurrence d'une durée de 24 mois à compter de la date de la cessation des fonctions de Dirigeant mandataire social et de la date de leur départ de Société Générale. En contrepartie, ils continuent à percevoir leur rémunération fixe.

Suite à la mise à jour du Code AFEP-MEDEF en juin 2018, les clauses correspondantes des Directeurs généraux sont amendées pour acter le principe de non-paiement de la clause en cas de départ à la retraite et au-delà de 65 ans.

Ces clauses relevant du champ des conventions réglementées, devront faire l'objet des résolutions spécifiques soumises au vote des actionnaires lors de la prochaine Assemblée générale.

INDEMNITÉ DE DÉPART

Suite à la suspension des contrats de travail de Michael MASTERSON, Tim ALBERTSEN, Gilles BELLEMERE et, sous réserve de validation par le Conseil d'Administration du 28 mars, John SAFFRETT, dans le cadre de l'admission des actions de la Société sur Euronext Paris, il est prévu que le Conseil d'administration leur verse une indemnité au motif de la cessation de leur fonction respective.

Le montant de l'indemnité est fixé à deux ans de rémunération fixe, duquel seront déduites les éventuelles indemnités dues au titre de la rupture du contrat de travail.

Suite à la mise à jour du Code AFEP-MEDEF en juin 2018, les clauses correspondantes ont été amendées pour :

- acter le principe de non-versement de l'indemnité de départ à un dirigeant mandataire social s'il a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite ;
- préciser la condition de performance conditionnant le paiement de l'indemnité ; celle-ci doit être vérifiée sur les 3 exercices précédant la cessation du mandat ou sur les exercices précédents en cas de mandat inférieur à 3 ans.

15.2.1 Contrats de travail, régimes de retraite complémentaire et indemnités de départ des dirigeants

| | Contrat de travail | | Régime de retraite supplémentaire | | Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions | | Indemnités relatives à une clause de non-concurrence | |
|--|---------------------|-----|-----------------------------------|-----|---|-----|--|-----|
| | Oui | Non | Oui | Non | Oui | Non | Oui | Non |
| Giovanni Luca SOMA (Président du Conseil d'administration, Administrateur) Du 27/09/2010 au 02/03/2017 | x ⁽¹⁾ | | x | | x | | x | |
| Didier HAUGUEL (Président du Conseil d'administration) Du 02/03/2017 au 31/12/2020 | x ⁽¹⁾ | | x | | x | | x | |
| Michael MASTERSON (Directeur général) Du 11/05/2011 au 31/12/2018 | x ⁽¹⁾⁽²⁾ | | x | | x | | x | |
| Tim ALBERTSEN (Directeur général délégué) Du 11/05/2011 au 31/12/2018 | x ⁽¹⁾⁽²⁾ | | x | | x | | x | |
| Gilles BELLEMERE (Directeur général délégué) Du 02/03/2017 au 31/12/2018 | x ⁽¹⁾⁽²⁾ | | x | | x | | x | |
| John SAFFRETT (Directeur général délégué) A partir du 01/04/2019 | x | | x | | x | | x | |
| Pascal SERRES (Directeur général délégué) Du 02/10/02 au 02/03/2017 | x ⁽¹⁾ | | x | | x | | x | |

(1) Contrats de travail conclus avec Société Générale.

(2) Contrats de travail suspendus suite à l'introduction en Bourse des actions de la Société sur Euronext Paris.

(3) Suite à la validation de sa nomination par le Conseil d'Administration du 28 mars 2019

15.3 MONTANT DES PROVISIONS CONSTITUÉES OU COMPTABILISÉES PAR LA SOCIÉTÉ OU SES FILIALES AU TITRE DU PAIEMENT DES PENSIONS, RETRAITES ET AUTRES AVANTAGES

La Société n'a constitué aucune provision au titre du versement de retraites et d'autres avantages de même nature aux Dirigeants mandataires sociaux, autre que les provisions visant à couvrir les avantages postérieurs à l'emploi ; « Engagements de

retraite et avantages à long terme », « Parties liées », figurant dans les états financiers consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2018.

15.4 OBLIGATIONS LIÉES À LA DÉTENTION ET LA CONSERVATION D' ACTIONS ALD

Depuis l'introduction en Bourse, conformément aux recommandations de l'AMF et afin de mettre en adéquation les intérêts de la Société et les intérêts des Directeurs généraux, ces derniers doivent détenir un nombre minimum d'actions ALD. Le 28 juin 2017, le Conseil d'administration a donc fixé les obligations suivantes :

- 28 000 actions pour Michael MASTERSON, Directeur général ;
- 18 500 actions pour Tim ALBERTSEN, Directeur général délégué ;
- 8 500 actions pour Gilles BELLEMERE, Directeur général délégué.

Ces obligations représentent 50 % de l'enveloppe de rémunération cible pour 2017 (hors prime exceptionnelle liée à la réussite de l'introduction en Bourse).

Ces obligations doivent être satisfaites d'ici 2022, à l'issue de cinq années en poste. Le Directeur général et les Directeurs généraux délégués doivent acquérir les actions progressivement, à raison d'au moins 20 % par an. Un suivi annuel sera réalisé à compter de 2018. Fin 2018, le Directeur général et les Directeurs généraux délégués doivent avoir acquis au moins 20 % des actions qu'ils sont tenus de détenir.

Suite à sa décision de nommer John SAFFRETT, Directeur général délégué, le Conseil d'administration du 28 mars 2019 a fixé l'obligation suivante :

- 18 500 actions pour John SAFFRETT, Directeur général délégué.

Sachant que :

- ALD fait partie de Société Générale ; et
- les précédentes obligations de détention et de conservation d'actions de Société Générale s'appliquent à Michael MASTERSON.

Le Conseil d'administration du 28 juin 2017 a autorisé une substitution partielle des actions ALD par des actions Société Générale. La parité pour 2017 a été fixée à une action Société Générale pour trois actions ALD. Cette parité a été revue et confirmée en 2018. Dans tous les cas, les actions ALD doivent représenter au minimum 50 % des actions détenues.

En outre, et conformément à la loi, les Directeurs généraux doivent détenir un certain pourcentage des actions acquises attribuées, le cas échéant, dans le cadre des plans d'actions ALD. Pour les actions, le Conseil d'administration a fixé à 20 % le pourcentage des actions acquises. Il est interdit de couvrir les actions ou les options durant les périodes d'acquisition ou de détention.

15.5 NOMINATION D'UN NOUVEAU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

De façon générale, les composantes de rémunération ainsi que sa structure décrite dans cette politique de rémunération s'appliqueront également à tout nouveau Dirigeant mandataire social qui serait nommé durant la période d'application de cette politique, prenant en compte son périmètre de responsabilité et son expérience professionnelle. Ce principe s'appliquera également aux autres avantages offerts aux Dirigeants mandataires sociaux (retraite complémentaire, contrat de prévoyance...).

Ainsi, il appartiendra au Conseil d'administration de déterminer la rémunération fixe correspondant à ces caractéristiques, en

cohérence avec celle des Dirigeants mandataires sociaux actuels et les pratiques des établissements financiers européens comparables.

Enfin, si ce dernier ne vient pas d'une entité issue de Société Générale, il/elle pourrait bénéficier d'une indemnité de prise de fonction afin de compenser, le cas échéant, la rémunération à laquelle il/elle a renoncé en quittant son précédent employeur. L'acquisition de cette rémunération serait différée dans le temps et soumise à la réalisation de conditions de performance similaires à celle appliquées à la rémunération variable différée des Dirigeants mandataires sociaux.

16

RÈGLES APPLICABLES AUX ORGANES DE LA SOCIÉTÉ ET DE DIRECTION

| | | | |
|--|----------------|---|----------------|
| 16.1 DURÉE DU MANDAT DES MEMBRES DES ORGANES DE LA SOCIÉTÉ ET DE DIRECTION | 146 | 16.4 COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION | RFA 148 |
| | | 16.4.1 Comité d'audit, du Contrôle Interne et des Risques (CACIR) | 148 |
| | | 16.4.2 Comité des nominations et des rémunérations (COREM) | 149 |
| 16.2 CONVENTIONS CONCLUES ENTRE UN MEMBRE DES ORGANES D'ADMINISTRATION OU DE DIRECTION ET LA SOCIÉTÉ OU L'UNE DE SES FILIALES | RFA 146 | 16.5 DÉCLARATION RELATIVE AU GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE | RFA 150 |
| | | 16.6 CONTRÔLE INTERNE | 151 |
| 16.3 RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION | 146 | | |
| 16.3.1 Participation aux réunions du Conseil d'administration, visioconférence et télécommunication | 146 | | |
| 16.3.2 Cas d'approbation préalable par le Conseil d'administration | 147 | | |
| 16.3.3 Activités et évaluation du travail accompli par le Conseil d'administration | 147 | | |

16.1 DURÉE DU MANDAT DES MEMBRES DES ORGANES DE LA SOCIÉTÉ ET DE DIRECTION

La durée des mandats de chaque administrateur et dirigeant mandataire social est indiquée en section 14.1 « Composition des Organes de Direction et de Contrôle » de ce Document de référence.

Conformément à l'article 13.3 des Statuts, la durée des fonctions des administrateurs est de quatre années à compter de l'Assemblée générale du 20 avril 2017, sans modification de la durée des mandats en cours à cette date. Par exception,

l'Assemblée générale du 20 avril 2017 a désigné quatre nouveaux administrateurs indépendants pour des durées de deux, trois et quatre ans, afin de permettre un renouvellement échelonné des mandats des administrateurs.

La durée des mandats des administrateurs cooptés équivaut au reste du mandat de leur prédécesseur restant à courir conformément à l'article L. 225-24 du Code de commerce.

16.2 CONVENTIONS CONCLUES ENTRE UN MEMBRE DES ORGANES D'ADMINISTRATION OU DE DIRECTION ET LA SOCIÉTÉ OU L'UNE DE SES FILIALES

RFA

Selon les informations dont dispose la Société, aucun contrat n'a été conclu entre les administrateurs de la Société et la Société ou l'une quelconque de ses filiales aux fins de l'octroi d'avantages.

De même, selon les informations dont dispose la Société, outre les avantages conférés par la Société tels que décrits dans le

Chapitre 15, aucun contrat n'a été conclu entre les Dirigeants de la Société et la Société ou l'une quelconque de ses filiales aux fins de l'octroi d'avantages.

16.3 RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le règlement intérieur du Conseil d'administration (le « Règlement intérieur ») a pour objet de définir et préciser les modalités de son organisation et de son fonctionnement ainsi que les droits et obligations de ses membres, en sus du droit applicable et des Statuts.

Le Règlement intérieur porte sur les principales dispositions ci-après.

Le Règlement intérieur est disponible sur le site Internet de la Société <https://www.aldautomotive.com/>

16.3.1 Participation aux réunions du Conseil d'administration, visioconférence et télécommunication

Les administrateurs dans l'impossibilité d'être physiquement présents à la réunion du Conseil d'administration peuvent informer le Président du conseil de leur intention d'y participer par visioconférence ou par tout autre moyen de communication sous réserve que celui-ci remplisse les conditions techniques garantissant la participation effective de chaque administrateur à la réunion du Conseil d'administration. Ces conditions ne sont pas applicables lorsque la loi exclut la possibilité de participer aux réunions du Conseil d'administration par visioconférence ou

par tout autre moyen de communication (dans le cas notamment de l'arrêté des comptes annuels et du rapport de gestion). Tout support utilisé doit au moins permettre d'entendre la voix des participants et posséder toutes les fonctionnalités nécessaires à une communication continue et simultanée.

Les administrateurs participant à une séance par visioconférence ou par un autre moyen de télécommunication seront réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité.

16.3.2 Cas d'approbation préalable par le Conseil d'administration

Tel que défini dans le Règlement intérieur, le Directeur général peut prendre les décisions suivantes uniquement avec l'approbation préalable du Conseil d'administration :

- toute opération de croissance organique d'un montant supérieur à 30 millions d'euros en capitaux propres ou en frais généraux et non déjà approuvée dans le cadre du budget annuel ou du plan stratégique ;
- toute opération de croissance externe d'un montant unitaire supérieur à 3 % des fonds propres comptables consolidés du

Groupe, ou supérieur à 1,50 % des fonds propres comptables consolidés du Groupe si ces opérations n'entrent pas dans les priorités de développement approuvées dans le plan stratégique ;

- toute opération de cession d'un montant supérieur à 1,50 % des fonds propres comptables consolidés du Groupe ; et
- toute opération de partenariat entraînant un ajustement compensateur d'un montant supérieur à 1,50 % des fonds propres comptables consolidés du Groupe.

16.3.3 Activités et évaluation du travail accompli par le Conseil d'administration

Au cours de l'exercice 2018, le Conseil d'administration s'est réuni à 6 reprises avec un taux de présence de 88 % :

- le 7 février 2018, afin d'examiner les résultats 2017 et d'apprécier les réalisations des objectifs de la Direction (vision *ex post*) ;
- le 29 mars 2018, afin d'arrêter les comptes, verser un dividende et l'ensemble des documents relatifs à l'exercice 2017, convoquer l'Assemblée générale, et entériner le détail des objectifs 2018 de la direction (vision *ex ante*) ;
- le 3 mai 2018, afin d'arrêter les comptes du 1^{er} trimestre 2018 ;
- le 1^{er} août 2018, afin d'arrêter les comptes et le rapport financier semestriels ;
- le 7 novembre 2018, afin d'arrêter les comptes du 3^e trimestre 2018 ;
- le 18 décembre 2018, afin d'examiner le budget 2019.

Chaque session du Conseil d'administration, sous la responsabilité de son Président et conformément au Règlement intérieur, permet par ailleurs de :

- présenter les travaux du Comité d'audit, du contrôle interne et des risques (« CACIR »), lequel examine systématiquement la situation des différents risques inhérents à l'activité, ainsi que les derniers éléments disponibles en matière de Contrôle Interne ;
- présenter les travaux du Comités des nominations et des rémunérations (« COREM ») et d'approuver les principaux aspects RH (notamment la cooptation de nouveaux administrateurs et l'octroi de dispositifs d'intéressement à long terme articulés sur les actions de la Société) ;
- présenter et approuver certains pouvoirs spécifiques confiés aux dirigeants exécutifs (concernant les émissions obligataires, les garanties données à des tiers, etc.).

Certaines questions ponctuelles ont également été abordées en cours d'année :

- point sur l'actionnariat, le contrat de liquidité et le parcours boursier de l'action ;

- présentation des risques et des actions de l'entreprise en matière de Responsabilité Sociétale et Environnementale ;
- validation du dispositif de *Risk Assessment Framework* mis en place pour le suivi et la gouvernance des risques de l'entreprise selon le schéma requis par la Supervision Bancaire applicable à Société Générale ;
- information sur la mission BCE réalisée sur les activités de *leasing* à Société Générale, incluant le groupe ALD ;
- échanges sur plusieurs opérations de croissance externe envisagées sur différentes géographies ;
- modalités de la procédure d'évaluation du conseil et de ses comités.

Les Commissaires aux comptes sont présents aux réunions du Conseil d'administration statuant sur les comptes annuels ou intermédiaires et donnent un avis indépendant sur les comptes.

Les avis des Présidents du CACIR et du COREM sont sollicités préalablement à toute décision portant sur les risques ou des ressources humaines.

Un processus comprenant des réunions de présentation et d'échanges a été mis en place afin d'associer le Conseil d'administration à la stratégie de la Société.

Le représentant de la Délégation Unique du Personnel (DUP) assiste aux réunions du Conseil d'administration.

Évaluation du Conseil d'Administration et de ses membres

Le Conseil d'Administration consacre chaque année une partie d'une séance à débattre de son fonctionnement, sur la base d'une évaluation réalisée, tous les 3 ans par un consultant externe spécialisé, et les autres années sur la base d'entretiens et de questionnaires validés par le COREM. Dans les deux cas, les réponses sont présentées de façon anonyme dans un document de synthèse qui sert de base aux débats du Conseil.

Pour l'année 2018, le Conseil a décidé de recourir à une évaluation conduite par le Président du Conseil d'administration et la Présidente du COREM, à partir d'entretiens réalisés de façon séparée avec chacun des administrateurs. Cette évaluation portait à la fois sur le fonctionnement collectif du Conseil et sur l'évaluation individuelle de chaque administrateur.

Pour l'évaluation individuelle, chaque administrateur a été invité à donner son point de vue sur la contribution de chacun des autres administrateurs.

Les évaluations individuelles ont été restituées à chacun des administrateurs par le Président du Conseil d'administration.

L'évaluation collective a été débattue lors du Conseil du 6 février 2019. Globalement, au-delà de la phase de rodage qui a suivi la mise en place de la nouvelle gouvernance au moment de l'IPO, les administrateurs ont exprimé leur satisfaction sur le fonctionnement et la dynamique actuels du Conseil.

La composition est jugée équilibrée et adaptée, par la diversité des profils de compétences, à l'exercice de la mission. L'intégration des différents membres a été bien réalisée et, suite à l'action du Président, chacun peut s'exprimer et les débats ont lieu.

Les travaux liés aux aspects légaux et réglementaires (arrêtés des comptes, gouvernance de la rémunération des mandataires

sociaux, supervision des risques ...) paraissent globalement bien couverts. Les rapports des comités spécialisés au Conseil sont notamment jugés très positivement.

Au-delà, le Conseil souhaiterait pour l'avenir que davantage de place soit réservée aux aspects stratégiques et commerciaux. Plus généralement, le Conseil d'Administration souhaiterait recevoir davantage d'information générale sur le secteur.

Un programme de formation a été initié lors d'une réunion spécifique le 23 janvier 2019 qui sera complétée dans le courant de l'année.

Le Conseil a enfin souligné l'accès facile et l'excellent contact avec la Direction Générale et les membres du Comité Exécutif. Pour l'avenir, il suggère de pouvoir rencontrer les responsables de l'Operating Board, afin de mieux appréhender la culture de l'entreprise et de connaître les responsables de ses principales entités.

16.4 COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

RFA

Conformément à l'article 10 du Règlement intérieur et aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le Conseil d'administration dispose de deux comités chargés d'examiner les questions qui leur sont soumises par le Conseil d'administration ou son Président : le CACIR et le COREM.

Pour plus d'informations au sujet des comités, cf. section 14.1 « Composition des organes de Direction et de contrôle ».

16.4.1 Comité d'audit, du Contrôle Interne et des Risques (CACIR)

16.4.1.1 Composition et réunions

Le CACIR est composé de trois membres, dont deux tiers (66,7 %) sont des administrateurs indépendants, et n'occupent pas de poste de Direction au sein du Groupe. Les membres du CACIR disposent de l'expertise nécessaire en comptabilité et en finance.

Le CACIR est composé des membres suivants : Xavier DURAND (administrateur indépendant), Nathalie LÉBOUCHER (administrateur indépendant) et Karine DESTRE-BOHN.

Le CACIR peut solliciter, en plus des administrateurs, les avis des Commissaires aux comptes ainsi que ceux des dirigeants en charge du contrôle interne, de la gestion des risques et de la conformité.

16.4.1.2 Attributions

Le CACIR, agissant sous la responsabilité du Conseil d'administration, a notamment pour mission de :

- examiner les états financiers avant leur soumission au Conseil d'administration et s'assurer de la pertinence et de la permanence des principes et des méthodes comptables appliqués pour la préparation des comptes consolidés ;
- assurer le suivi du processus d'élaboration de l'information financière, notamment examiner la qualité et la fiabilité, afin de

faire toute proposition visant à son amélioration, et s'assurer que les actions correctrices ont été mises en place en cas de dysfonctionnement dans le processus ;

- émettre une recommandation relative aux Commissaires aux comptes qui seront nommés lors de l'Assemblée générale, émettre des recommandations au Conseil d'administration concernant la reconduction des Commissaires aux comptes et leurs honoraires ;
- examiner le programme de travail des Commissaires aux comptes de la Société et, plus généralement, superviser l'audit légal des états financiers consolidés et réglementaires par les Commissaires aux comptes de la Société ;
- veiller au respect par les Commissaires aux comptes des conditions d'indépendance prévues par le Code de commerce, notamment, en examinant les honoraires versés par le Groupe ainsi que tout réseau auquel ils peuvent appartenir, et en donnant son accord préalablement à toute mission qui n'entre pas directement dans le cadre de l'audit légal des comptes ;
- s'assurer de l'efficacité et de la permanence des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, et si nécessaire, suggérer des mesures complémentaires ; et
- adresser des rapports au Conseil d'administration.

16.4.1.3 Activités réalisées durant l'exercice 2018

En 2018, le CACIR s'est réuni six fois, et il y a eu une seule absence de l'un des membres (taux de présence de 94 %).

Le Président du Conseil d'administration assiste aux réunions du CACIR, ainsi que les Commissaires aux comptes (ceux-ci ont également des contacts avec les membres du CACIR hors la présence des membres de la Direction, en particulier en amont de clôture des comptes annuels).

Dans le cadre de son plan de travail, le CACIR procède méthodiquement :

- sur le plan financier, à l'examen des comptes de chaque période, en veillant à la cohérence avec les projets de communication au marché ;
- au titre des risques, à l'analyse des différents risques inhérents à l'activité de la Société, ainsi que de la façon dont ils sont appréhendés (risques de crédit, risques liés à la gestion de la valeur résiduelle, risques opérationnels, risques financiers structurels, risques de conformité et de réputation) ;

- concernant le contrôle interne, à l'analyse des dispositifs de contrôle permanent et de contrôle périodique (organisation, ressource, méthodologies...), à la revue régulière de l'avancement du plan d'audit, du résultat des missions et du stock de recommandations, ainsi qu'à des échanges avec les équipes Société Générale en charge du contrôle périodique, y compris pour statuer sur les missions à retenir pour le plan d'audit 2019.

En plus de ces activités, le CACIR a été amené en 2018 à se prononcer sur le dispositif de suivi et de gouvernance des risques mis en place au titre de la supervision bancaire de Société Générale (*Risk Assessment Framework*), et il a été régulièrement tenu informé du déroulement et des conclusions de la mission de la BCE (Banque Centrale Européenne) sur les activités Société Générale de *leasing*, qui incluait le groupe ALD.

Suite à ces séances de travail approfondi, le CACIR est en mesure d'éclairer les débats du conseil sur les aspects techniques touchant aux comptes, aux risques, ou au contrôle interne.

16.4.2 Comité des nominations et des rémunérations (COREM)

16.4.2.1 Composition et réunions

Le COREM est composé de trois membres, dont deux tiers (66,7 %) sont des administrateurs indépendants, et aucun n'occupe un poste de Direction.

Le COREM se compose des membres suivants : Patricia LACOSTE (administrateur indépendant), Christophe PERILLAT (administrateur indépendant) et Bernardo SANCHEZ-INCERA (lequel a succédé à Sylvie RÉMOND, démissionnaire, à compter du 30 juin).

16.4.2.2 Attributions

Le COREM est un comité spécialisé du Conseil d'administration dont la principale mission est de conseiller le Conseil d'administration dans la composition des organes de Direction de la Société et du Groupe, et dans la détermination et l'évaluation régulière des rémunérations et avantages des dirigeants du Groupe (y compris les avantages et/ou rémunérations différés en cas de départs volontaires ou involontaires du Groupe).

Dans ce contexte et conformément au Code AFEP-MEDEF, le Comité des nominations et des rémunérations, sous la responsabilité du Conseil d'administration, a notamment pour mission de :

- faire des propositions au Conseil d'administration pour la nomination des administrateurs ;

- suggérer des nominations au Conseil d'administration dans l'objectif précis de garantir une représentation équilibrée des hommes et des femmes au sein du Conseil d'administration, et élaborer une politique ayant pour objet d'atteindre cet objectif ;
- examiner périodiquement la structure, la taille et la composition du Conseil d'administration ainsi que l'efficacité du travail de ce dernier ; et
- préparer les propositions et les avis sur les rémunérations à communiquer au Conseil d'administration et, notamment, sur les rémunérations attribuées aux dirigeants, et réaliser une évaluation annuelle des principes de la politique en matière de rémunération et d'avantages.

16.4.2.3 Activités réalisées durant l'exercice 2018

En 2018, le COREM s'est réuni quatre fois ; tous ses membres étaient présents à chaque réunion.

Le Président du Conseil d'administration ainsi que le Directeur général d'ALD (qui quitte la réunion à chaque fois que sa situation personnelle est en jeu), et des représentants de la fonction ressources humaines de la Société et de Société Générale (qui fournissent notamment les informations nécessaires au comité, telles que des données comparatives sur les rémunérations, etc.), sont présents aux réunions du COREM.

Les travaux ont porté sur les questions suivantes :

- la définition des enveloppes de rémunération des Directeurs généraux de la Société, ainsi que les objectifs détaillés et les rapports réglementaires correspondants ;
- les modalités des divers plans d'intéressement pour les différentes catégories de personnel de la Société (notamment les primes rétribuant le travail supplémentaire lié à l'introduction en Bourse, ainsi que l'intéressement à long terme) ;
- le point sur la parité au sein du groupe ALD, ainsi que les mesures en cours pour promouvoir l'accès des femmes à des postes de cadres supérieurs ;
- l'analyse des plans de succession en place pour les mandataires sociaux ;
- les modalités de mise en œuvre de l'auto-évaluation du conseil.

Le COREM a par ailleurs examiné les candidatures pour les nouvelles nominations (2 renouvellements d'administrateurs non indépendants).

16.5 DÉCLARATION RELATIVE AU GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

RFA

Depuis l'admission des actions de la Société sur Euronext Paris, la Société se réfère aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, tel que modifié régulièrement. Le tableau ci-dessous liste les recommandations du Code AFEP-MEDEF pour lesquelles la Société estime important d'apporter des éléments d'explication sur sa conformité.

Le Code AFEP-MEDEF suivi par la Société est disponible pour consultation à l'adresse suivante : <http://www.afep.com>

| Recommandations par l'AFEP-MEDEF | Position de la Société et explication |
|---|--|
| Recommandations relatives aux réunions du Conseil d'administration (article 10.3) : « Il est recommandé d'organiser chaque année une réunion hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs. » | Les administrateurs peuvent choisir de se réunir sans le Président et le Directeur général dans et hors du cadre des réunions du Conseil d'administration et des comités. |
| Recommandations relatives aux sessions de formation pour les administrateurs (article 12) | Des séances d'échanges stratégiques ont été organisées en 2018 (notamment le 22 mai et le 7 novembre). Une session de formation, incluant la visite des installations opérationnelles d'ALD France, a par ailleurs été organisée pour le 23 janvier 2019. |
| Recommandations relatives à la durée des mandats des administrateurs (articles 13.1 et 13.2) : Il est recommandé que « la durée du mandat des administrateurs, fixée par les Statuts, ne doit pas excéder quatre ans de sorte que les actionnaires soient amenés à se prononcer avec une fréquence suffisante sur leur mandat. » Il est recommandé que « l'échelonnement des mandats [soit] organisé de façon à éviter un renouvellement en bloc et à favoriser un renouvellement harmonieux des administrateurs. » | Pour des raisons historiques liées à la structure de l'actionnariat de la Société avant l'introduction en Bourse, la durée des mandats des administrateurs n'a pas été échelonnée et la durée de leur mandat était fixée à 6 ans. Les nouveaux Statuts applicables depuis l'introduction en Bourse prévoient que la durée des fonctions des administrateurs est de quatre années à compter de l'Assemblée générale mixte du 20 avril 2017, sans modification de la durée des mandats en cours à cette date. Par exception, l'Assemblée générale du 20 avril 2017 a désigné quatre nouveaux administrateurs indépendants pour des durées respectives de deux, trois et quatre ans, afin d'introduire en partie un échelonnement des mandats des administrateurs. |
| Recommandations relatives à la détention d'actions ALD par les administrateurs venant de Société Générale (article 19) | Cette recommandation concerne seulement les administrateurs indépendants. |
| Recommandations relatives à la présence d'un administrateur représentant les salariés au Comité des nominations et des rémunérations (article 17.1) : « Il est recommandé [...] qu'un administrateur salarié en soit membre. » | Société Générale, société mère, applique cette recommandation. En vertu de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce, la Société est dispensée d'avoir des administrateurs représentant les salariés au conseil, dans la mesure où sa société-mère, Société Générale, a de tels représentants au sein de son propre conseil. Le Conseil d'administration a pris acte de cette décision en date du 7 novembre 2018 (résolution 9). |

16.6 CONTRÔLE INTERNE

Les systèmes de contrôle interne mis en place par le Groupe sont décrits plus en détails à la section 4.3 « Risques opérationnels » et à la section 16.4.1 « Comité d’audit, de contrôle interne et des risques » du présent Document de référence.

17

SALARIÉS RFA

17.1 DESCRIPTION DES EFFECTIFS **154**

| | | |
|--------|---|-----|
| 17.1.1 | Évolution des effectifs | 154 |
| 17.1.2 | Répartitions des effectifs | 155 |
| 17.1.3 | Politique en matière de ressources humaines | 156 |

17.2 ACTIONNARIAT ET ACTIONS GRATUITES **160**

17.3 ACCORDS DE PARTICIPATION ET D'INTÉRESSEMENT **161**

| | | |
|--------|--|-----|
| 17.3.1 | Plans d'épargne entreprise et autres plans assimilés | 161 |
| 17.3.2 | Accords de participation | 161 |
| 17.3.3 | Plans d'intéressement | 161 |

17.1 DESCRIPTION DES EFFECTIFS

17.1.1 Évolution des effectifs

17.1.1.1 Effectifs par zone géographique

Le tableau ci-dessous présente l'évolution des effectifs sur les trois dernières années. Tous les salariés, qu'ils disposent d'un contrat de travail à plein temps ou à temps partiel, sont comptabilisés en tant que 1 dans les effectifs. Ces chiffres ne tiennent pas compte des effectifs externes comme les stagiaires, les prestataires de services et les consultants.

| | 31 décembre 2016 ⁽¹⁾ | 31 décembre 2017 | 31 décembre 2018 |
|----------------------|---------------------------------|------------------|------------------|
| France | 1 445 | 1 346 | 1 408 |
| Europe (hors France) | 3 758 | 4 154 | 4 346 |
| Hors Europe | 715 | 806 | 793 |
| TOTAL | 5 918 | 6 306 | 6 547 |

17.1.1.2 Embauches en CDI

Le tableau ci-dessous présente le nombre total de salariés embauchés en contrat à durée indéterminée sur les trois dernières années.

| | 2016 ⁽¹⁾ | | 2017 | | 2018 | |
|----------------------|---------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| | Femmes | Hommes | Femmes | Hommes | Femmes | Hommes |
| France | 82 | 134 | 79 | 86 | 110 | 102 |
| Europe (hors France) | 243 | 289 | 313 | 368 | 352 | 402 |
| Hors Europe | 73 | 110 | 64 | 99 | 90 | 130 |
| TOTAL | 398 | 533 | 456 | 553 | 552 | 634 |

17.1.1.3 Embauche en CDD

Le tableau ci-dessous présente le nombre total de salariés embauchés en contrat à durée déterminée sur les trois dernières années.

| | 2016 ⁽¹⁾ | | 2017 | | 2018 | |
|----------------------|---------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| | Femmes | Hommes | Femmes | Hommes | Femmes | Hommes |
| France | 74 | 79 | 69 | 61 | 58 | 58 |
| Europe (hors France) | 119 | 62 | 100 | 81 | 109 | 97 |
| Hors Europe | 33 | 29 | 41 | 48 | 13 | 13 |
| TOTAL | 226 | 170 | 210 | 190 | 180 | 168 |

17.1.1.4 Total départs

Le tableau ci-dessous présente le nombre total de départs (y compris les départs volontaires et involontaires, les licenciements pour cause et les résiliations par consentement mutuel) du Groupe sur les trois dernières années.

| | 2016 | 2017 | 2018 |
|----------------------|------------|--------------|--------------|
| France | 313 | 208 | 278 |
| Europe (hors France) | 513 | 633 | 779 |
| Hors Europe | 146 | 175 | 179 |
| TOTAL | 972 | 1 016 | 1 236 |

(1) Nouvelle méthodologie. Ancienne données :
- effectif total en 2016 : 5 920 ;
- total embauches en 2016 : 1 329.

17.1.2 Répartitions des effectifs

17.1.2.1 Répartitions par pays

Au 31 décembre 2018, la répartition des effectifs du Groupe par pays était la suivante :

| | 31 décembre 2018 |
|-----------------------------|------------------|
| Western EUROPE | 4 297 |
| <i>Dont :</i> | |
| Belgique | 248 |
| France | 1 408 |
| Allemagne | 524 |
| Italie | 607 |
| Espagne | 479 |
| Royaume-Uni | 552 |
| Northern Europe | 424 |
| Central and Eastern Europe | 1 033 |
| South America, Africa, Asia | 669 |
| TOTAL | 6 547 |

17

17.1.2.2 Répartition par type de contrat de travail

Le tableau ci-dessous présente la proportion de salariés en contrat à durée déterminée dans l'effectif sur les trois dernières années.

| | 31 décembre 2016 | 31 décembre 2017 | 31 décembre 2018 | |
|----------------------|------------------|------------------|------------------|-----------------|
| | CDD/Effectif | CDD/Effectif | CDD/Effectif | Part des femmes |
| France | 9 % | 10 % | 8% | 45% |
| Europe (hors France) | 5 % | 5 % | 5% | 50% |
| Hors Europe | 18 % | 17 % | 2% | 47% |
| TOTAL | 7 % | 7 % | 7% | 48% |

17.1.2.3 Répartitions par catégorie socio-professionnelle

Le tableau ci-dessous présente la proportion de salariés managers dans l'effectif sur les trois dernières années.

| | 31 décembre 2016 | 31 décembre 2017 | 31 décembre 2018 | |
|----------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-----------------|
| | Managers/Effectif | Managers/Effectif | Managers/Effectif | Part des femmes |
| France | 17 % | 17 % | 19% | 33% |
| Europe (hors France) | 18 % | 19 % | 19% | 38% |
| Hors Europe | 20 % | 19 % | 19% | 33% |
| TOTAL | 18 % | 19 % | 19% | 36% |

17.1.2.4 Répartition par genre

Le tableau ci-dessous présente la répartition des effectifs du Groupe par sexe sur les trois dernières années.

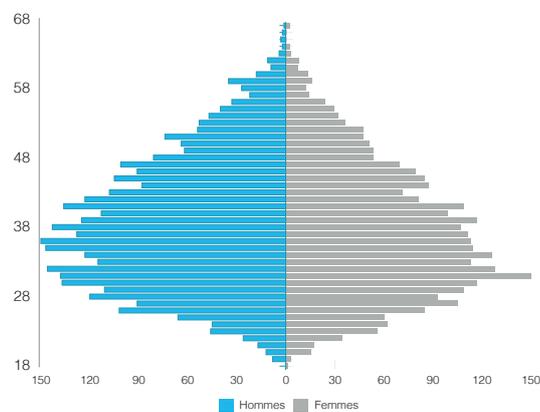
| | 31 décembre 2016 | | 31 décembre 2017 | | 31 décembre 2018 | |
|----------------------|------------------|--------------|------------------|--------------|------------------|--------------|
| | Femmes | Hommes | Femmes | Hommes | Femmes | Hommes |
| France | 611 | 834 | 611 | 735 | 650 | 758 |
| Europe (hors France) | 1 735 | 2 023 | 1 929 | 2 225 | 2 010 | 2 336 |
| Hors Europe | 280 | 435 | 318 | 488 | 308 | 485 |
| Total | 2 626 | 3 292 | 2 858 | 3 448 | 2 968 | 3 579 |

17.1.2.5 Répartitions par tranche d'âge

Le tableau ci-dessous présente la répartition des effectifs du Groupe par tranche d'âge sur les trois dernières années.

| | 2016 | 2017 | 2018 |
|----------------|----------------|----------------|---------------|
| < 25 ans | 4,6 % | 4,7 % | 5,3% |
| De 25 à 35 ans | 33,9 % | 35,1 % | 34,6% |
| De 35 à 45 ans | 36,9 % | 35,7 % | 35,1% |
| De 45 à 55 ans | 19,5 % | 19,4 % | 19,9% |
| > 55 ans | 5,1 % | 5,1 % | 5,2% |
| Total | 100,0 % | 100,0 % | 100,0% |

PYRAMIDE D'ÂGE AU 31 DÉCEMBRE 2018 PAR GENRE



- La moyenne d'âge est de 38 ans
- La moyenne d'âge des Femmes est de 37,4 ans
- La moyenne d'âge des Hommes est de 38,5 ans

17.1.3 Politique en matière de ressources humaines

La mission du Service Ressources Humaines est de soutenir la croissance du Groupe, dans toutes ses composantes humaines et fonctionnelles. La politique du Groupe en matière de ressources humaines permet à chaque employé de trouver les meilleurs ajustements possibles en termes d'affectation de postes et de compétences répondant aux besoins de l'entreprise. Par conséquent, le Groupe fait du développement

du talent individuel et collectif l'une de ses principales obligations en tant qu'employeur. La politique du Groupe en matière de Ressources Humaines se concentre sur deux objectifs majeurs :

- fournir un environnement de travail épanouissant ; et
- promouvoir l'intégration des collaborateurs.

17.1.3.1 Égalité professionnelle

(i) Mesures destinées à favoriser l'égalité hommes/femmes

La politique de promotion de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes est un axe important pour ALD qui y a toujours porté un grand intérêt.

Malgré le fait que l'entreprise évolue dans un environnement automobile et ait un effectif davantage masculinisé, la Société s'engage au maximum à respecter la mixité professionnelle, source d'équilibre social et d'efficacité économique.

C'est donc dans la durée qu'ALD a souhaité mener cette politique d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

Pour ce faire, ALD a produit jusqu'en 2017 un rapport annuel unique de l'entreprise dans lequel un focus était fait sur la situation comparée des femmes et des hommes dans l'entreprise.

Ce rapport reposait sur des éléments chiffrés et établissait une synthèse annuelle sur cette thématique en matière d'embauche, de formation, de qualification, des conditions de travail, de rémunération effective et d'articulation entre la vie familiale et la vie professionnelle dans l'entreprise. Ce rapport a été remplacé par une synthèse de la politique sociale d'ALD SA, soumise aux représentants du personnel pour consultation.

Cet exercice permet à ALD d'apprécier objectivement la situation en matière d'égalité entre les femmes et les hommes dans l'entreprise et de définir les axes de progression à privilégier.

L'égalité professionnelle doit permettre aux femmes et aux hommes de bénéficier d'un traitement égal en matière d'accès à l'emploi, d'accès à la formation professionnelle, de qualification, de promotion, de classification, de rémunération, de conditions de travail, de sécurité et de santé et d'articulation entre l'activité professionnelle et l'exercice de la responsabilité familiale.

Au cours des dernières années, ALD a développé, en particulier au travers de plans d'actions conformément aux dispositions de l'article L. 2242-3 du Code du travail, des actions et pratiques visant à favoriser l'égalité des hommes et des femmes dans plusieurs domaines.

Satisfaite des résultats, la Société réaffirme sa volonté de poursuivre la politique d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

ALD entend en particulier prendre des engagements et des mesures dans les trois domaines suivants :

- rémunération effective ;
- articulation entre l'activité professionnelle et l'exercice de la responsabilité familiale ;
- formation professionnelle.

Les engagements pris ont pour but d'atteindre, au moyen d'actions concrètes les objectifs suivants : veiller à la mixité lors des recrutements, poursuivre l'accès à la formation professionnelle, aménager le temps et les conditions de travail, concilier vie professionnelle et vie personnelle, et respecter le principe d'égalité salariale.

ALD France a signé un accord avec les représentants syndicaux dans le cadre de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes en janvier 2007. ALD France renouvelle cet accord

tous les trois ans afin de concentrer ses efforts sur la rémunération réelle, l'équilibre entre la vie professionnelle et les obligations familiales et la formation.

(ii) Mesures destinées à favoriser l'emploi et l'insertion professionnelle de personnes en situation de handicap

La richesse d'ALD réside dans la diversité des hommes et des femmes qui la composent.

De cette certitude découle une volonté forte de l'entreprise d'avoir des démarches d'inclusion globale notamment en intégrant des personnes en situation de handicap dans le monde du travail.

C'est pourquoi, chez ALD France, un 1^{er} accord en faveur de l'emploi et de l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap a été signé avec les partenaires sociaux en 2008 ; la même année, ALD France créait la Mission Handicap.

Depuis lors, de multiples actions ont été accomplies en matière de recrutement, d'accompagnement, de formation, etc. Le taux de travailleurs handicapés a dépassé les exigences légales dès 2012.

Fin 2017, un 4^e accord a été signé et, dans ce cadre, la société a redoublé d'efforts en 2018 en matière d'accompagnement des collaborateurs en situation de handicap et de sensibilisation des effectifs.

ALD France continue à jouer son rôle dans la société et la politique handicap est une partie intégrante de la politique RSE

(iii) Mesures destinées à lutter contre la discrimination

Les obligations légales imposées par la loi du 1^{er} mars 2013 ont donné au Groupe l'opportunité d'aller plus loin en termes d'embauche des jeunes et des seniors. Après avoir procédé à un examen approfondi de ses effectifs, notamment en termes de structure d'âge, la Société vise trois objectifs : l'embauche durable de jeunes collaborateurs, l'embauche et le maintien en poste de seniors et la transmission des connaissances et des compétences.

Afin de promouvoir l'emploi des jeunes, le Groupe a mis en place des politiques de lutte contre la discrimination, élaboré et distribué un programme d'accueil spécifique pour les jeunes recrues et développe ses offres d'apprentissage. Pour embaucher et maintenir les seniors dans l'emploi, la Société mis en place des politiques de lutte contre la discrimination couvrant l'ensemble de ses processus d'embauche internes et externes, ainsi que tout au long du parcours professionnel. Il a également prévu plus de flexibilité en termes d'horaires de travail des seniors. Pour favoriser la transmission des savoirs et des compétences d'une génération à l'autre, le Groupe a mis en place des ateliers pédagogiques afin d'aider les seniors à transmettre leurs connaissances.

17.1.3.2 Politique de rémunération

Le Groupe mène une politique de rémunération conforme aux normes et réglementations en vigueur dans chacun des pays dans lesquels il exerce une activité. Celle-ci vise à assurer aux collaborateurs une situation compatible avec les rémunérations constatées sur le marché en mettant en valeur une enveloppe globale qui associe une rémunération monétaire et des avantages sociaux. La rémunération monétaire comprend une rémunération fixe – qui rétribue la capacité à tenir un poste de façon satisfaisante au travers de la maîtrise des compétences

requis – à laquelle s’ajoute, le cas échéant, une rémunération variable qui vise à reconnaître la performance collective et individuelle et qui dépend des résultats obtenus au regard d’objectifs définis en début d’année et appréciés en fonction du contexte mais aussi des comportements mis en œuvre pour les atteindre.

Au titre des compléments de rémunération, le Groupe bénéficie du programme d’intéressement à long terme élaboré au niveau de Société Générale et qui contribue à fidéliser et motiver certaines catégories de salariés, en particulier les cadres clés et les talents stratégiques.

À compter de 2018, certains salariés du groupe ALD ont bénéficié d’un programme d’intéressement à long terme sous la forme d’actions ALD :

- sur la base de la résolution votée par l’Assemblée générale des actionnaires qui s’est tenue en avril 2017 sur une période de 38 mois et représentant au maximum 0,3 % du capital d’ALD (à la date de l’Assemblée générale), y compris les

actions distribuées au titre du plan de rémunération variable différée destiné aux cadres et au personnel réglementé conformément à la réglementation CRDIV ;

- sous réserve d’une condition de présence et d’une condition de performance validées par le Conseil d’administration d’ALD.

Cette politique de rémunération est fondée sur un ensemble de principes qui sont déclinés dans chaque pays en tenant compte de leur contexte économique, social et concurrentiel, ainsi que des obligations légales et réglementaires qui y sont en vigueur, notamment en matière de salaire minimum.

L’ensemble des entités du Groupe respectent leurs obligations sociales et fiscales en matière de rémunérations versées et des avantages au personnel. En raison du niveau d’internationalisation très élevé du Groupe, la variété des niveaux de vie rencontrés et le nombre important de devises concernées, les moyennes couvrant plusieurs pays ne sont pas interprétables.

Les plans d’actions de performance proposés pour la première fois par ALD aux collaborateurs clés du Groupe (plan 1) et aux dirigeants dont la rémunération variable suit la réglementation CRD IV (plan 2 A et 2 B) présentent les caractéristiques suivantes :

PLAN 1

| | |
|---|--------------------------------|
| Date d’Assemblée | 20 avril 2017 |
| Date du Conseil d’administration | 29 mars 2018 |
| Nombre d’actions attribuées | 276 980 |
| <i>dont le nombre attribué aux Dirigeants mandataires sociaux</i> | - |
| Nombre total de bénéficiaires | 195 |
| Date d’acquisition des actions | 31 mars 2021 |
| Date de fin de période de conservation | Pas de période de conservation |
| Conditions de performance | oui |
| Juste valeur (<i>en euros</i>) | 11,31 |
| Nombre d’actions acquises au 31 décembre 2018 | - |
| Nombre cumulé d’actions annulées ou caduques | 5 984 |
| Actions de performance restantes en fin d’exercice | 270 996 |

Conditions minimales de performance

Pour tous les Bénéficiaires, l’acquisition d’actions de performance est soumise à la réalisation de conditions de performance validées par le Conseil d’administration d’ALD à la date d’attribution.

La condition minimale de performance est la suivante :

Condition Résultat Net Groupe ALD (ci-après, « RNG »)

La condition de performance est fondée sur la profitabilité du groupe ALD, mesurée sur la totalité de la période d’acquisition. Le critère retenu est le Résultat Net Groupe ALD moyen positif (moyenne arithmétique), hors dette propre, mesuré sur les trois ans d’acquisition (soit au titre des années 2018, 2019 et 2020).

- Si le RNG moyen sur les trois exercices précédant l’acquisition est supérieur à zéro, la totalité des actions est acquise.

- Si le RNG moyen sur les trois exercices précédant l’acquisition est égal ou inférieur à zéro, la condition de performance n’est pas satisfaite et la totalité des actions est perdue.

Pour mesurer cette condition de performance, le RNG est le RNG publié.

La réalisation de la condition de performance définie ci-dessus sera constatée par le Conseil d’administration de ALD au plus tard le 30 mars 2021.

PLAN 2 – A

| | |
|---|-------------------|
| Date d'Assemblée | 20 avril 2017 |
| Date du Conseil d'administration | 29 mars 2018 |
| Nombre d'actions attribuées | 12 907 |
| <i>dont le nombre attribué aux Dirigeants mandataires sociaux</i> | - |
| Nombre total de bénéficiaires | 4 |
| Date d'acquisition des actions | 31 mars 2020 |
| Date de fin de période de conservation | 30 septembre 2020 |
| Conditions de performance | oui |
| Juste valeur (<i>en euros</i>) | 11,31 |
| Nombre d'actions acquises au 31 décembre 2018 | - |
| Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques | - |
| Actions de performance restantes en fin d'exercice | 12 907 |

PLAN 2 - B

| | |
|---|-------------------|
| Date d'Assemblée | 20 avril 2017 |
| Date du Conseil d'administration | 29 mars 2018 |
| Nombre d'actions attribuées | 12 907 |
| <i>dont le nombre attribué aux Dirigeants mandataires sociaux</i> | - |
| Nombre total de bénéficiaires | 4 |
| Date d'acquisition des actions | 31 mars 2021 |
| Date de fin de période de conservation | 30 septembre 2021 |
| Conditions de performance | oui |
| Juste valeur (<i>en euros</i>) | 11,31 |
| Nombre d'actions acquises au 31 décembre 2018 | - |
| Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques | - |
| Actions de performance restantes en fin d'exercice | 12 907 |

Conditions minimales de performance

Pour tous les Bénéficiaires, l'acquisition d'actions de performance est soumise à la réalisation de conditions de performance validées par le Conseil d'administration d'ALD à la date d'attribution.

La condition minimale de performance est la suivante :

Condition Résultat Net Groupe ALD (ci-après, « RNG »)

La condition de performance est fondée sur la profitabilité du groupe ALD, mesurée sur la totalité de la période d'acquisition. Le critère retenu est le Résultat Net Groupe ALD moyen positif (moyenne arithmétique), hors dette propre, mesuré sur les périodes d'acquisition :

- soit au titre des années 2018 et 2019 pour la moitié de l'attribution acquise au 31 mars 2020 ;
- soit au titre des années 2018, 2019 et 2020 pour l'autre moitié de l'attribution acquise au 31 mars 2021.

- Si le RNG moyen sur les exercices précédant l'acquisition est supérieur à zéro, la totalité des actions est acquise.
- Si le RNG moyen sur les exercices précédant l'acquisition est égal ou inférieur à zéro, la condition de performance n'est pas satisfaite et la totalité des actions est perdue.

Pour mesurer cette condition de performance, le RNG est le RNG publié.

La réalisation de la condition de performance définie ci-dessus sera constatée par le Conseil d'administration de ALD au plus tard :

- le 30 mars 2020 pour la moitié de l'attribution ;
- le 30 mars 2021 pour l'autre moitié de l'attribution.

17.1.3.3 Absentéisme

Le tableau ci-dessous présente le taux d'absentéisme sur les trois dernières années.

| | 31 décembre 2016 | 31 décembre 2017 | 31 décembre 2018 |
|--------------------|------------------|------------------|------------------|
| Taux d'absentéisme | 2,41 % | 2,54 % | 2,66 % |

17.1.3.4 Formation

Le Groupe investit de façon importante dans la formation pour permettre à ses collaborateurs d'évoluer, de s'enrichir de nouvelles compétences en ligne avec les réalités de l'entreprise et leurs évolutions de carrière possibles, et pour offrir à chacun l'opportunité de révéler son potentiel.

NOMBRE DE SALARIÉS AYANT SUIVI AU MOINS UNE FORMATION DANS L'ANNÉE

| | 2017 | 2018 |
|----------------------|--------------|--------------|
| France | 706 | 1 292 |
| Europe (hors France) | 3 713 | 3 954 |
| Hors Europe | 594 | 689 |
| TOTAL | 5 013 | 5 935 |

NOMBRE TOTAL D'HEURES DE FORMATION

| | 2017 | dont à distance | 2018 | dont à distance |
|----------------------|---------------|-----------------|----------------|-----------------|
| France | 15 386 | 13 % | 25 105 | 30 % |
| Europe (hors France) | 73 822 | 20 % | 79 754 | 25 % |
| Hors Europe | 10 341 | 5 % | 15 022 | 18 % |
| TOTAL | 99 549 | 17 % | 119 881 | 25 % |

17.2 ACTIONNARIAT ET ACTIONS GRATUITES

Jusqu'en 2017, ALD participait aux plans d'actions gratuites attribués par Société Générale. Ces plans d'actions gratuites ("AGA") étaient attribués à un nombre limité de dirigeants, sous réserve de conditions de présence et de performance. Au 31 décembre 2018, 477 salariés bénéficient de 137 331 actions Société Générale.

Société Générale attribue des droits sur ses instruments de capitaux propres directement aux membres de son personnel.

En conséquence, conformément à la norme IFRS 2, Société Générale évaluera les services fournis par ses membres du personnel conformément aux exigences applicables aux paiements fondés sur des actions réglés en instruments de capitaux propres et comptabilisera une augmentation correspondante dans ses capitaux propres.

17.3 ACCORDS DE PARTICIPATION ET D'INTÉRESSEMENT

Les salariés basés en France bénéficient des dispositifs suivants qui leur permettent, s'agissant du premier dispositif, de bénéficier d'une part du capital du Groupe et, s'agissant du second dispositif, d'une quote-part des bénéfices de Société Générale :

17.3.1 Plans d'épargne entreprise et autres plans assimilés

En vertu des articles L. 3323-2 et L. 3323-3 du Code du travail, les sociétés disposant des plans de participation doivent également prévoir des plans d'épargne entreprise. Un plan d'épargne groupe ou entreprise est un système d'épargne collectif permettant aux salariés bénéficiant du plan, avec l'aide de leur employeur, de constituer des portefeuilles

d'investissement. En particulier, il peut être crédité de montants versés au titre d'un accord d'intéressement ou de participation, ainsi que de versements volontaires. Les montants investis dans un plan d'épargne entreprise sont indisponibles pendant cinq ans, sauf cas de déblocage anticipé prévus par la loi.

17

17.3.2 Accords de participation

En vertu de l'article L. 3322-2 du Code du travail, les entreprises comptant plus de 50 salariés et affichant un bénéfice imposable supérieur à un taux de rentabilité des capitaux propres de 5 % doivent mettre en place un accord de participation.

Les filiales françaises du Groupe disposent d'accords de participation distincts.

- L'accord de participation mis en place au sein de Société Générale utilise une formule basée sur le résultat brut d'exploitation de BDDF (Banque de détail en France) moins le coût du risque.
- Les accords de participation mis en place au sein d'ALD SA et d'ALD France (Temsys SA) utilisent un mode de calcul intégrant le résultat net moins les capitaux propres, le tout divisé par la valeur ajoutée.

17.3.3 Plans d'intéressement

Un plan d'intéressement est un dispositif facultatif qui permet à une entreprise d'associer ses salariés, collectivement, au résultat d'exploitation de l'entreprise ou à la performance de cette dernière *via* le versement de primes en espèces (payables immédiatement) en vertu de l'article L. 3312-1 du Code du travail, définies à l'aide d'une formule de calcul en fonction des résultats ou de la performance de l'entreprise.

Les filiales françaises du Groupe disposent de plans d'intéressement, à l'exception d'ALD SA.

- Les plans d'intéressement mis en place au sein de Société Générale utilisent une formule basée sur la rémunération monétaire et la participation au titre de l'exercice ; et
- Les plans d'intéressement mis en place au sein d'ALD France (Temsys SA) sont basés sur un mode de calcul incluant le résultat d'exploitation généré et le résultat d'exploitation budgété.

18

PRINCIPAUX ACTIONNAIRES

| | | | |
|--|---|---|---|
| 18.1 ACTIONNAIRES |  164 | 18.4 PACTES D’ACTIONNAIRES | 165 |
| 18.2 DROITS ET OBLIGATIONS ATTACHÉS AUX ACTIONS (ARTICLE 8 DES STATUTS) | 165 | 18.5 ACCORDS POUVANT ENTRAÎNER UN CHANGEMENT DE CONTRÔLE | 166 |
| 18.3 CONTRÔLE DE LA SOCIÉTÉ |  165 | 18.6 ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D’AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D’OFFRE PUBLIQUE (ARTICLE L. 225-37-5 DU CODE DE COMMERCE) |  166 |
| 18.3.1 Franchissements de seuils légaux et réglementaires | 165 | | |

18.1 ACTIONNAIRES

RFA

| Actionnaires | 31 décembre 2018 ^{(1) (2)} | | | |
|-------------------------------------|-------------------------------------|------------------------|------------------------------------|--|
| | Nombre d'actions | Pourcentage du capital | Nombre de droits de vote théorique | Pourcentage des droits de vote théorique |
| Société Générale | 322 542 852 | 79,82 % | 322 542 852 | 79,89 % |
| Société Générale Participations | 50 | - | 50 | - |
| Société Générale Financial services | 10 | - | 10 | - |
| Public | 81 171 675 | 20,09 % | 81 171 675 | 20,11 % |
| Autodétention | 389 053 | 0,10 % | - | - |
| TOTAL | 404 103 640 | 100,00 % | 403 714 587 | 100,00 % |

(1) Le nombre des droits de vote théoriques est égal au nombre de droits de vote exerçables en 2018.

(2) Un contrat de liquidité a été conclu entre Kepler Chevreux et ALD SA le 1^{er} décembre 2017.

L'assemblée Générale du 22 mai 2018 a autorisé un programme de rachat d'actions pour une durée de 38 mois.

Conformément à l'article 223-11 du Règlement général de l'AMF, des droits de vote sont associés aux actions d'autocontrôle et d'autodétention pour le calcul d'un nombre total de droits de vote, mais ces actions sont dépourvues de droit de vote en Assemblée générale.

| Actionnaires | 31 décembre 2017 ^{(1) (2)} | | | |
|-------------------------------------|-------------------------------------|------------------------|------------------------------------|--|
| | Nombre d'actions | Pourcentage du capital | Nombre de droits de vote théorique | Pourcentage des droits de vote théorique |
| Société Générale | 322 542 852 | 79,82 % | 322 542 852 | 79,82 % |
| Société Générale Participations | 50 | - | 50 | - |
| Société Générale Financial services | 10 | - | 10 | - |
| Various shareholders | 81 560 728 | 20,18 % | 81 560 728 | 20,18 % |
| TOTAL | 404 103 640 | 100,00 % | 404 103 640 | 100,00 % |

(1) Le nombre des droits de vote théorique est égal au nombre de droits de vote exerçables en 2017

(2) Un contrat de liquidité a été conclu entre Kepler Chevreux et ALD SA le 1^{er} décembre 2017. Au 31 décembre 2017, ALD SA ne possède aucune action auto-détenue.

| Actionnaires | 31 décembre 2016 ⁽¹⁾ | | | |
|-------------------------------------|---------------------------------|------------------------|------------------------------------|--|
| | Nombre d'actions | Pourcentage du capital | Nombre de droits de vote théorique | Pourcentage des droits de vote théorique |
| Société Générale | 40 410 358 | 99,99 % | 40 410 358 | 99,99 % |
| Société Générale Participations | 5 | - | 5 | - |
| Société Générale Financial services | 1 | - | 1 | - |
| TOTAL | 40 410 364 | 100,0 % | 40 410 364 | 100,0 % |

(1) Le nombre des droits de vote théoriques est égal au nombre de droits de vote exerçables en 2016

À la connaissance de la Société, il n'existait pas, au 31 décembre 2018, d'autres actionnaires détenant, directement ou indirectement, 5 % ou plus du capital ou des droits de vote de la Société que :

- Société Générale, détenait, directement ou indirectement, 322 542 852 actions, soit 79,82 % du capital et 79,89 % des droits de vote de la Société.

18.2 DROITS ET OBLIGATIONS ATTACHÉS AUX ACTIONS (ARTICLE 8 DES STATUTS)

Chaque action donne droit, dans la propriété de l'actif social, dans le partage des bénéfices et dans le boni de liquidation, à une quotité proportionnelle au nombre des actions existantes, compte tenu, s'il y a lieu, du capital amorti et non amorti, libéré ou non libéré, du montant nominal des actions et des droits des actions de catégories différentes. En outre, elle donne droit au vote et à la représentation dans les Assemblées générales, dans les conditions légales et statutaires.

Chaque action donne droit à une voix dans les Assemblées générales, le droit de vote double prévu par l'article L. 225-123 du Code de commerce étant expressément exclu.

Chaque fois qu'il est nécessaire de posséder plusieurs actions pour exercer un droit quelconque, les actions en nombre inférieur à celui requis ne donnent aucun droit à leurs propriétaires contre la Société, les actionnaires ayant à faire, dans ce cas, leur affaire personnelle du groupement du nombre d'actions nécessaires.

18.3 CONTRÔLE DE LA SOCIÉTÉ

RFA

18

À la date du présent Document de référence, la Société est contrôlée par Société Générale.

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, au moins un tiers des membres du Conseil d'administration sont des administrateurs indépendants (*cf.* Chapitre 14 du présent Document). Ses comités comportent une proportion importante d'administrateurs indépendants afin de protéger les intérêts des actionnaires minoritaires.

L'administration et la direction du groupe ALD est entièrement dédiée aux intérêts du groupe et à la réalisation de l'objet social. L'absence de conventions déséquilibrées entre ALD et Société Générale, la présence d'administrateurs indépendants et la séparation des fonctions de présidence du Conseil et de Direction sont autant d'éléments permettant d'affirmer que l'exercice d'un contrôle de droit par Société Générale n'est pas susceptible d'occasionner d'abus de majorité.

18.3.1 Franchissements de seuils légaux et réglementaires

Du 1^{er} janvier au 31 décembre 2018, trois déclarations de franchissements de seuils statutaires ont été communiqués à la Société :

- Mawer Investment Management Ltd. a dépassé 3 % du capital le 20 septembre 2018 et détenait à cette date 12 171 896 actions ;

- Sycomore Asset Management a franchi à la baisse le seuil de 1,5 % du capital le 18 juin 2018 et détenait à cette date 6 028 988 actions ;
- AFFM SA a dépassé 1,5 % du capital le 15 janvier 2018 et détenait à cette date 6 706 457 actions.

18.4 PACTES D'ACTIONNAIRES

À la connaissance de la Société, il n'existe aucun pacte d'actionnaires à la date du présent Document de référence.

18.5 ACCORDS POUVANT ENTRAÎNER UN CHANGEMENT DE CONTRÔLE

À la connaissance de la Société, il n'existe aucun accord à la date du présent Document de référence dont la mise en œuvre pourrait donner lieu à un changement de contrôle.

18.6 ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE (ARTICLE L. 225-37-5 DU CODE DE COMMERCE)

RFA

| Référence législative ou réglementaire | Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique | Chapitres/sections du Document de référence |
|--|---|---|
| L. 225-37-5 du Code de commerce | La structure du capital de la Société. | 18.1 « Actionnariat ». |
| | Les restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou les clauses des conventions portées à la connaissance de la Société en application de l'article L. 233-11 du Code de commerce. | 18.2 « Droits de vote ». 21.2.3 « Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions » (articles 8, 11 et 12 des Statuts). |
| | Les participations directes ou indirectes dans le capital de la Société dont elle a connaissance en vertu des articles L. 233-7 et L. 233-12 du Code de commerce. | 18.1 « Actionnariat ». |
| | La liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux et la description de ceux-ci. | N/A |
| | Les mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionnariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier. | N/A |
| | Les accords entre actionnaires dont la Société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote. | N/A |
| | Les règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'administration ainsi qu'à la modification des Statuts de la Société. | 18.3 « Contrôle de la Société ». 21.2. « Acte constitutif et Statuts ». 21.2.4 « Assemblées générales » (articles 18 des Statuts). |
| | Les pouvoirs du Conseil d'administration, en particulier concernant l'émission ou le rachat d'actions. | 21.1.1 « Capital social souscrit mais non libéré ». |
| | Les accords conclus par la Société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la Société, sauf si cette divulgation, hors les cas d'obligation légale de divulgation, porterait gravement atteinte à ses intérêts. | 21.2.6 « Contrôle de la Société » En outre, de nombreux contrats comportent des clauses de changement de contrôle, notamment les contrats clients (<i>International Commitment Agreement</i>), un contrat de licence avec Société Générale portant sur la marque ALD Automotive associée au logo SG rouge et noir, les contrats de partenariat et des contrats de <i>joint-venture</i> . |
| | Les accords prévoyant des indemnités pour les membres du Conseil d'administration, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique d'achat ou d'échange. | 15.1.3 « Rémunération des Directeurs généraux » 15.2 « Contrats de travail, régimes de retraite supplémentaire et indemnités de départ des Dirigeants mandataires sociaux ». |

19

OPÉRATIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

**19.1 PRINCIPALES OPÉRATIONS
AVEC LES PARTIES LIÉES** 168

**19.2 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES
AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS
ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS** 168

19.1 PRINCIPALES OPÉRATIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

Il n'existe aucune opération avec les parties liées au sens de l'article L. 225-38 du Code de commerce pour les exercices 2016, 2017 et 2018.

Pour plus d'informations sur les accords conclus entre le Groupe et Société Générale, cf. section 20.1.5, note 33 « Parties liées » du présent Document de référence.

Les opérations entre parties liées au sens des normes IFRS sont décrites dans la note 33 des comptes consolidés du Groupe qui

figurent à la section 20.1 « Comptes consolidés audités du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 » du présent Document de référence. Ces opérations concernent essentiellement la rémunération des principaux dirigeants, les ventes de biens et services, les services informatiques, les locaux, le courtage, les polices d'assurance, les services aux entreprises, les prêts et la consolidation fiscale.

19.2 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018

À l'Assemblée générale de la société ALD,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

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 et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés 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 et engagements soumis à l'approbation de l'assemblée générale

Conventions et engagements autorisés et conclus au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement soumis à approbation lors de l'exercice écoulé.

Conventions et engagements autorisés depuis la clôture

Nous avons été avisés des conventions et engagements suivants, autorisés depuis la clôture de l'exercice écoulé, qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil d'administration du 28 mars 2019.

1- Avec M. Michael Masterson, Directeur Général

a) Nature et objet

Indemnité de départ.

Modalités

L'indemnité de départ au bénéfice de M. Michael Masterson a été autorisée par votre conseil d'administration en date du 4 avril 2017.

Le conseil d'administration, dans sa séance du 28 mars 2019, a décidé d'adapter les dispositions de l'engagement, relatif à l'indemnité en cas de cessation du mandat.

L'indemnité de départ présente les caractéristiques suivantes :

- Cette indemnité ne serait due qu'en cas de cessation simultanée du mandat ALD et du contrat de travail avec Société Générale.
- Le montant de l'indemnité serait de deux ans de rémunération fixe duquel seront déduites les éventuelles indemnités dues au titre de la rupture du contrat de travail.
- Le paiement de l'indemnité serait conditionné à l'atteinte d'un taux de réalisation global des objectifs de la rémunération variable d'au moins 50 % en moyenne sur les trois exercices

précédant la cessation du mandat ; ce calcul de taux de réalisation ne se réalisant qu'à compter de l'année de performance 2017.

- Aucune indemnité de départ ne serait due en cas de démission (sauf considérée comme contrainte et motivée comme telle par le Conseil d'Administration), de non-renouvellement de mandat à l'initiative de M. Michael Masterson ou de faute grave.
- Aucune indemnité de départ ne serait due en cas de départ dans les six mois précédant la liquidation de la retraite ou de possibilité au moment du départ de bénéficiaire d'une retraite au taux plein au sens de la Sécurité Sociale.
- Le montant de l'indemnité serait de deux ans de rémunération fixe, duquel seront déduites les éventuelles indemnités dues au titre de la rupture du contrat de travail.
- Toute décision en matière de versement d'indemnité de départ est subordonnée à l'examen par le Conseil d'Administration de la situation de l'entreprise et de la performance de chaque dirigeant afin de justifier que ni l'entreprise, ni le dirigeant ne sont en situation d'échec.

Sous réserve de l'évolution du cadre réglementaire, cette indemnité sera versée selon les modalités de la rémunération variable, c'est-à-dire pour partie différée dans le temps, et combinant des paiements en numéraire et en actions ou équivalents actions. De plus, le montant versé au titre de cette indemnité sera susceptible d'être réduit pour respecter le plafond global de 200 % de la rémunération fixe qui s'applique à la composante variable attribuée.

Motifs justifiant de l'intérêt des engagements pour la société

Votre conseil a motivé ces engagements de la façon suivante : les modifications intervenues en février 2019 ont pour objectif d'intégrer les évolutions de l'article 24.5.1 code AFEP MEDEF révisé et les clauses d'indemnité de départ au bénéfice de M. Michael Masterson.

b) Nature et objet

Clause de non-concurrence.

Modalités

La clause de non-concurrence au bénéfice de M. Michael Masterson a été autorisée par votre Conseil d'administration en date du 4 avril 2017.

Elle a l'objet de modifications à l'issue du conseil d'administration du 28 mars 2019, afin de tenir compte des évolutions du Code AFEP-MEDEF.

M. Michael Masterson sera soumis à une obligation de non-concurrence d'une durée de vingt-quatre mois à compter de la date de cessation des fonctions de mandataire social et du départ du Groupe Société Générale. Cette clause lui interdira de créer une activité directement ou indirectement concurrente d'ALD ou d'exercer des fonctions de direction au sein d'une entreprise du secteur de la location longue durée, de la gestion de flottes automobiles ou de solutions de mobilité sur le continent européen et au Royaume-Uni. En contrepartie, M. Michael Masterson sera en droit de percevoir pendant une durée de vingt-quatre mois à compter de la cessation effective de ses fonctions une indemnité forfaitaire brute mensuelle égale au dernier salaire mensuel brut fixe perçu.

Le Conseil d'Administration aura la faculté de renoncer unilatéralement à la mise en œuvre cette clause dans les quinze jours suivant la cessation des fonctions. Dans ce cas, M. Michael Masterson sera libre de tout engagement et aucune somme lui sera due à ce titre.

Il est précisé que toute violation de l'obligation de non-concurrence entraînera le paiement immédiat d'une somme égale à vingt-quatre mois de rémunération fixe brute par M. Michael Masterson, tandis que ALD sera pour sa part libérée de l'obligation de verser la contrepartie financière susmentionnée et pourra, par ailleurs, exiger la restitution de la contrepartie financière éventuellement déjà versée depuis la violation constatée de l'obligation.

En aucun cas, le cumul de cette indemnité et de l'indemnité de départ au bénéfice de

M. Michael Masterson ne pourra dépasser le plafond recommandé par le Code AFEP-MEDEF de deux ans de rémunération fixe et variable.

Motifs justifiant de l'intérêt des engagements pour la société

Votre conseil a motivé ces conventions de la façon suivante : les modifications intervenues en février 2019 ont pour objectif d'intégrer les évolutions de l'article 23.4 code AFEP MEDEF révisé.

c) Nature et objet

Engagement de retraite

Modalités

L'engagement de retraite au bénéfice de M. Michael Masterson a été autorisé par votre Conseil d'Administration en date du 4 avril 2017.

A la suite de la révision du régime de l'allocation complémentaire de retraite au 31 décembre 2018, un régime de retraite supplémentaire à cotisations définies (article 82) a été mis en place pour les Directeurs généraux délégués à effet du 1^{er} janvier 2019.

Cet engagement a été autorisé par le conseil du 28 mars 2019 avec effet au 1^{er} janvier 2019.

Il a été décidé de vous maintenir le bénéfice de l'accroissement annuel de droits pour les régimes de retraite Valmy et du régime de l'allocation complémentaire de retraite des cadres de la direction de Société Générale, qui est conditionné à :

- l'achèvement de la carrière dans l'entreprise ;
- l'atteinte de 50 % des conditions de performance de la rémunération variable de cette même année. Pour une performance inférieure, aucun accroissement de la rente ne sera appliqué pour l'année considérée.

Les droits potentiels futurs ont été gelés au 31 décembre 2018 sur la base de l'ancienneté et des points Agirc Tranches B et C constatés à cette date, et de la moyenne, sur les 3 derniers exercices, des rémunérations fixes excédant la Tranche B de l'Agirc, augmentées de la rémunération variable dans la limite de 5 % de la rémunération fixe. Seuls tes droits minimums, définis auparavant comme le tiers des points AGIRC « Tranche B » acquis depuis la nomination dans la catégorie Hors Classification de Société Générale, ont été conservés à partir du 1^{er} janvier 2019, sous la forme de droits annuels de rente égaux à 0,4 % de la part de la rémunération brute annuelle comprise entre 1 et 4 Plafonds Annuels de la Sécurité Sociale.

L'indemnité de départ, la clause de non concurrence et le maintien de l'accroissement annuel de droits pour les régimes de retraite Valmy et régime de l'allocation complémentaire de retraite des cadres de direction de Société Générale constituent jusqu'à la cessation de votre mandat social, des conventions et engagements réglementés qui seront soumises à l'approbation de l'Assemblée Générale du 22 mai 2019.

Motifs justifiant de l'intérêt des engagements pour la société

Votre conseil a motivé ces engagements de la façon suivante : les modifications autorisées par le conseil d'administration du 28 mars 2019, avec effet au 1^{er} janvier 2019, ont pour effet de réduire les charges de la société au titre des régimes de retraite supplémentaire.

2- Avec M. Tim Albertsen, Directeur Général Délégué

a) Nature et objet

Indemnité de départ.

Modalités

L'indemnité de départ au bénéfice de M. Tim Albertsen a été autorisée par votre conseil d'administration en date du 4 avril 2017.

Le conseil d'administration, dans sa séance du 28 mars 2019, a décidé d'adapter les dispositions de l'engagement, relatif à l'indemnité en cas de cessation du mandat.

L'indemnité de départ présente les caractéristiques suivantes :

- Cette indemnité ne serait due qu'en cas de cessation simultanée du mandat ALD et du contrat de travail avec Société Générale.
- Le montant de l'indemnité serait de deux ans de rémunération fixe duquel seront déduites les éventuelles indemnités dues au titre de la rupture du contrat de travail.
- Le paiement de l'indemnité serait conditionné à l'atteinte d'un taux de réalisation global des objectifs de la rémunération variable d'au moins 50 % en moyenne sur les trois exercices précédant la cessation du mandat ; ce calcul de taux de réalisation ne se réalisant qu'à compter de l'année de performance 2017.
- Aucune indemnité de départ ne serait due en cas de démission (sauf considérée comme contrainte et motivée comme telle par le Conseil d'Administration), de non-renouvellement de mandat à l'initiative de M. Tim Albertsen ou de faute grave.
- Aucune indemnité de départ ne serait due en cas de départ dans les six mois précédant la liquidation de la retraite ou de possibilité au moment du départ de bénéficier d'une retraite au taux plein au sens de la Sécurité Sociale.
- Le montant de l'indemnité serait de deux ans de rémunération fixe, duquel seront déduites les éventuelles indemnités dues au titre de la rupture du contrat de travail.
- Toute décision en matière de versement d'indemnité de départ est subordonnée à l'examen par le Conseil d'Administration de la situation de l'entreprise et de la performance de chaque dirigeant afin de justifier que ni l'entreprise, ni le dirigeant ne sont en situation d'échec.

Sous réserve de l'évolution du cadre réglementaire, cette indemnité sera versée selon les modalités de la rémunération variable, c'est-à-dire pour partie différée dans le temps, et combinant des paiements en numéraire et en actions ou équivalents actions. De plus, le montant versé au titre de cette indemnité sera susceptible d'être réduit pour respecter le plafond global de 200 % de la rémunération fixe qui s'applique à la composante variable attribuée.

Motifs justifiant de l'intérêt des engagements pour la société

Votre conseil a motivé ces engagements de la façon suivante : les modifications intervenues en février 2019 ont pour objectif d'intégrer les évolutions de l'article 24.5.1 code AFEP MEDEF révisé et les clauses d'indemnité de départ au bénéfice de M. Tim Albertsen.

b) Nature et objet

Clause de non-concurrence.

Modalités

La clause de non-concurrence au bénéfice de M. Tim Albertsen a été autorisée par votre Conseil d'administration en date du 4 avril 2017.

Elle a l'objet de modifications à l'issue du conseil d'administration du 28 mars 2019, afin de tenir compte des évolutions du Code AFEP-MEDEF.

M. Tim Albertsen sera soumis à une obligation de non-concurrence d'une durée de vingt-quatre mois à compter de la date de cessation des fonctions de mandataire social et du départ du Groupe Société Générale. Cette clause lui interdira de créer une activité directement ou indirectement concurrente d'ALD ou d'exercer des fonctions de direction au sein d'une entreprise du secteur de la location longue durée, de la gestion de flottes automobiles ou de solutions de mobilité sur le continent européen et au Royaume-Uni. En contrepartie, M. Tim Albertsen sera en droit de percevoir pendant une durée de vingt-quatre mois à compter de la cessation effective de ses fonctions une indemnité forfaitaire brute mensuelle égale au dernier salaire mensuel brut fixe perçu.

Le Conseil d'Administration aura la faculté de renoncer unilatéralement à la mise en œuvre cette clause dans les quinze jours suivant la cessation des fonctions. Dans ce cas, M. Tim Albertsen sera libre de tout engagement et aucune somme lui sera due à ce titre.

Il est précisé que toute violation de l'obligation de non-concurrence entraînera le paiement immédiat d'une somme égale à vingt-quatre mois de rémunération fixe brute par M. Tim Albertsen, tandis que ALD sera pour sa part libérée de l'obligation de verser la contrepartie financière susmentionnée et pourra, par ailleurs, exiger la restitution de la contrepartie financière éventuellement déjà versée depuis la violation constatée de l'obligation.

En aucun cas, le cumul de cette indemnité et de l'indemnité de départ au bénéfice de

M. Tim Albertsen ne pourra dépasser le plafond recommandé par le Code AFEP-MEDEF de deux ans de rémunération fixe et variable.

Motifs justifiant de l'intérêt des engagements pour la société

Votre conseil a motivé ces conventions de la façon suivante : les modifications intervenues en février 2019 ont pour objectif d'intégrer les évolutions de l'article 23.4 code AFEP MEDEF révisé.

c) Nature et objet

Engagement de retraite

Modalités

L'engagement de retraite au bénéfice de M. Tim Albertsen a été autorisé par votre Conseil d'Administration en date du 4 avril 2017.

A la suite de la révision du régime de l'allocation complémentaire de retraite au 31 décembre 2018, un régime de retraite supplémentaire à cotisations définies (article 82) a été mis en place pour les Directeurs généraux délégués à effet du 1^{er} janvier 2019.

Cet engagement a été autorisé par le conseil du 28 mars 2019 avec effet au 1^{er} janvier 2019.

Il a été décidé de vous maintenir le bénéfice de l'accroissement annuel de droits pour les régimes de retraite Valmy et du régime de l'allocation complémentaire de retraite des cadres de la direction de Société Générale, qui est conditionné à :

- l'achèvement de la carrière dans l'entreprise ;
- l'atteinte de 50 % des conditions de performance de la rémunération variable de cette même année. Pour une performance inférieure, aucun accroissement de la rente ne sera appliqué pour l'année considérée.

Les droits potentiels futurs ont été gelés au 31 décembre 2018 sur la base de l'ancienneté et des points Agirc Tranches B et C constatés à cette date, et de la moyenne, sur les 3 derniers exercices, des rémunérations fixes excédant la Tranche B de l'Agirc, augmentées de la rémunération variable dans la limite de 5% de la rémunération fixe. Seuls tes droits minimums, définis auparavant comme le tiers des points AGIRC « Tranche B » acquis depuis la nomination dans la catégorie Hors Classification de Société Générale, ont été conservés à partir du 1^{er} janvier 2019, sous la forme de droits annuels de rente égaux à 0,4 % de la part de la rémunération brute annuelle comprise entre 1 et 4 Plafonds Annuels de la Sécurité Sociale.

L'indemnité de départ, la clause de non concurrence et le maintien de l'accroissement annuel de droits pour les régimes de retraite Valmy et régime de l'allocation complémentaire de retraite des cadres de direction de Société Générale constituent jusqu'à la cessation de votre mandat social, des conventions et engagements réglementés qui seront soumises à l'approbation de l'Assemblée Générale du 22 mai 2019.

Motifs justifiant de l'intérêt des engagements pour la société

Votre conseil a motivé ces engagements de la façon suivante : les modifications autorisées par le conseil d'administration du 28 mars 2019, avec effet au 1^{er} janvier 2019, ont pour effet de réduire les charges de la société au titre des régimes de retraite supplémentaire.

3- Avec M. Gilles Bellemère, Directeur Général Délégué

a) Nature et objet

Indemnité de départ.

Modalités

L'indemnité de départ au bénéfice de M. Gilles Bellemère a été autorisée par votre conseil d'administration en date du 4 avril 2017.

Le conseil d'administration, dans sa séance du 28 mars 2019, a décidé d'adapter les dispositions de l'engagement, relatif à l'indemnité en cas de cessation du mandat.

L'indemnité de départ présente les caractéristiques suivantes :

- Cette indemnité ne serait due qu'en cas de cessation simultanée du mandat ALD et du contrat de travail avec Société Générale.
- Le montant de l'indemnité serait de deux ans de rémunération fixe duquel seront déduites les éventuelles indemnités dues au titre de la rupture du contrat de travail.
- Le paiement de l'indemnité serait conditionné à l'atteinte d'un taux de réalisation global des objectifs de la rémunération variable d'au moins 50 % en moyenne sur les trois exercices précédant la cessation du mandat ; ce calcul de taux de réalisation ne se réalisant qu'à compter de l'année de performance 2017.
- Aucune indemnité de départ ne serait due en cas de démission (sauf considérée comme contrainte et motivée comme telle par le Conseil d'Administration), de non-renouvellement de mandat à l'initiative de M. Gilles Bellemère ou de faute grave.
- Aucune indemnité de départ ne serait due en cas de départ dans les six mois précédant la liquidation de la retraite ou de possibilité au moment du départ de bénéficiaire d'une retraite au taux plein au sens de la Sécurité Sociale.
- Le montant de l'indemnité serait de deux ans de rémunération fixe, duquel seront déduites les éventuelles indemnités dues au titre de la rupture du contrat de travail.
- Toute décision en matière de versement d'indemnité de départ est subordonnée à l'examen par le Conseil d'Administration de la situation de l'entreprise et de la performance de chaque dirigeant afin de justifier que ni l'entreprise, ni le dirigeant ne sont en situation d'échec.

Sous réserve de l'évolution du cadre réglementaire, cette indemnité sera versée selon les modalités de la rémunération variable, c'est-à-dire pour partie différée dans le temps, et combinant des paiements en numéraire et en actions ou équivalents actions. De plus, le montant versé au titre de cette indemnité sera susceptible d'être réduit pour respecter le plafond global de 200 % de la rémunération fixe qui s'applique à la composante variable attribuée.

Motifs justifiant de l'intérêt des engagements pour la société

Votre conseil a motivé ces engagements de la façon suivante : les modifications intervenues en février 2019 ont pour objectif d'intégrer les évolutions de l'article 24.5.1 code AFEP MEDEF révisé et les clauses d'indemnité de départ au bénéfice de M. Gilles Bellemère.

b) Nature et objet

Clause de non-concurrence.

Modalités

La clause de non-concurrence au bénéfice de M. Gilles Bellemère a été autorisée par votre Conseil d'administration en date du 4 avril 2017.

Elle a l'objet de modifications à l'issue du conseil d'administration du 28 mars 2019, afin de tenir compte des évolutions du Code AFEP-MEDEF.

M. Gilles Bellemère sera soumis à une obligation de non-concurrence d'une durée de vingt-quatre mois à compter de la date de cessation des fonctions de mandataire social et du départ du Groupe Société Générale. Cette clause lui interdira de créer une activité directement ou indirectement concurrente d'ALD ou d'exercer des fonctions de direction au sein d'une entreprise du secteur de la location longue durée, de la gestion de flottes automobiles ou de solutions de mobilité sur le continent européen et au Royaume-Uni. En contrepartie, M. Gilles Bellemère sera en droit de percevoir pendant une durée de vingt-quatre mois à compter de la cessation effective de ses fonctions une indemnité forfaitaire brute mensuelle égale au dernier salaire mensuel brut fixe perçu.

Le Conseil d'Administration aura la faculté de renoncer unilatéralement à la mise en œuvre cette clause dans les quinze jours suivant la cessation des fonctions. Dans ce cas, M. Gilles Bellemère sera libre de tout engagement et aucune somme lui sera due à ce titre.

Il est précisé que toute violation de l'obligation de non-concurrence entraînera le paiement immédiat d'une somme égale à vingt-quatre mois de rémunération fixe brute par M. Gilles Bellemère, tandis que ALD sera pour sa part libérée de l'obligation de verser la contrepartie financière susmentionnée et pourra, par ailleurs, exiger la restitution de la contrepartie financière éventuellement déjà versée depuis la violation constatée de l'obligation.

En aucun cas, le cumul de cette indemnité et de l'indemnité de départ au bénéfice de

M. Gilles Bellemère ne pourra dépasser le plafond recommandé par le Code AFEP-MEDEF de deux ans de rémunération fixe et variable.

Motifs justifiant de l'intérêt des engagements pour la société

Votre conseil a motivé ces conventions de la façon suivante : les modifications intervenues en février 2019 ont pour objectif d'intégrer les évolutions de l'article 23.4 code AFEP MEDEF révisé.

c) Nature et objet

Engagement de retraite.

Modalités

L'engagement de retraite au bénéfice de M. Gilles Bellemère a été autorisé par votre Conseil d'Administration en date du 4 avril 2017.

A la suite de la révision du régime de l'allocation complémentaire de retraite au 31 décembre 2018, un régime de retraite supplémentaire à cotisations définies (article 82) a été mis en place pour les Directeurs généraux délégués à effet du 1^{er} janvier 2019.

Cet engagement a été autorisé par le conseil du 28 mars 2019 avec effet au 1^{er} janvier 2019.

Il a été décidé de vous maintenir le bénéfice de l'accroissement annuel de droits pour les régimes de retraite Valmy et du régime de l'allocation complémentaire de retraite des cadres de la direction de Société Générale, qui est conditionné à :

- l'achèvement de la carrière dans l'entreprise ;
- l'atteinte de 50% des conditions de performance de la rémunération variable de cette même année. Pour une performance inférieure, aucun accroissement de la rente ne sera appliqué pour l'année considérée.

Les droits potentiels futurs ont été gelés au 31 décembre 2018 sur la base de l'ancienneté et des points Agirc Tranches B et C constatés à cette date, et de la moyenne, sur les 3 derniers exercices, des rémunérations fixes excédant la Tranche B de l'Agirc, augmentées de la rémunération variable dans la limite de 5% de la rémunération fixe. Seuls tes droits minimums, définis auparavant comme le tiers des points AGIRC « Tranche B » acquis depuis la nomination dans la catégorie Hors Classification de Société Générale, ont été conservés à partir du 1^{er} janvier 2019, sous la forme de droits annuels de rente égaux à 0,4% de la part de la rémunération brute annuelle comprise entre 1 et 4 Plafonds Annuels de la Sécurité Sociale.

L'indemnité de départ, la clause de non concurrence et le maintien de l'accroissement annuel de droits pour les régimes de retraite Valmy et régime de l'allocation complémentaire de retraite des cadres de direction de Société Générale constituent jusqu'à la cessation de votre mandat social, des conventions et engagements réglementés qui seront soumises à l'approbation de l'Assemblée Générale du 22 mai 2019.

Motifs justifiant de l'intérêt des engagements pour la société

Votre conseil a motivé ces engagements de la façon suivante : les modifications autorisées par le conseil d'administration du 28 mars 2019, avec effet au 1^{er} janvier 2019, ont pour effet de réduire les charges de la société au titre des régimes de retraite supplémentaire.

4- Avec M. John Saffrett, Directeur Général Délégué

a) Nature et objet

Indemnité de départ.

Modalités

Le conseil d'administration, dans sa séance du 28 mars 2019, a décidé d'autoriser les dispositions de l'engagement, relatif à l'indemnité en cas de cessation du mandat de M. John Saffrett.

L'indemnité de départ présente les caractéristiques suivantes :

- Cette indemnité ne serait due qu'en cas de cessation simultanée du mandat ALD et du contrat de travail avec Société Générale.
- Le montant de l'indemnité serait de deux ans de rémunération fixe duquel seront déduites les éventuelles indemnités dues au titre de la rupture du contrat de travail.
- Le paiement de l'indemnité serait conditionné à l'atteinte d'un taux de réalisation global des objectifs de la rémunération variable d'au moins 50 % en moyenne sur les trois exercices précédant la cessation du mandat ; ce calcul de taux de réalisation ne se réalisant qu'à compter de l'année de performance 2017.
- Aucune indemnité de départ ne serait due en cas de démission (sauf considérée comme contrainte et motivée comme telle par le Conseil d'Administration), de non-renouvellement de mandat à l'initiative de M. John Saffrett ou de faute grave.
- Aucune indemnité de départ ne serait due en cas de départ dans les six mois précédant la liquidation de la retraite ou de possibilité au moment du départ de bénéficiaire d'une retraite au taux plein au sens de la Sécurité Sociale.
- Le montant de l'indemnité serait de deux ans de rémunération fixe, duquel seront déduites les éventuelles indemnités dues au titre de la rupture du contrat de travail.
- Toute décision en matière de versement d'indemnité de départ est subordonnée à l'examen par le Conseil d'Administration de la situation de l'entreprise et de la performance de chaque dirigeant afin de justifier que ni l'entreprise, ni le dirigeant ne sont en situation d'échec.

Sous réserve de l'évolution du cadre réglementaire, cette indemnité sera versée selon les modalités de la rémunération variable, c'est-à-dire pour partie différée dans le temps, et combinant des paiements en numéraire et en actions ou équivalents actions. De plus, le montant versé au titre de cette indemnité sera susceptible d'être réduit pour respecter le plafond global de 200 % de la rémunération fixe qui s'applique à la composante variable attribuée.

Motifs justifiant de l'intérêt des engagements pour la société

Votre conseil a motivé ces conventions de la façon suivante : elles reprennent à l'identique les avantages post-emploi octroyés aux directeurs généraux délégués d'ALD depuis 2017.

b) Nature et objet

Clause de non-concurrence.

Modalités

La clause de non-concurrence au bénéfice de M. John Saffrett a été autorisée par votre Conseil d'administration en date du 28 mars 2019.

M. John Saffrett sera soumis à une obligation de non-concurrence d'une durée de vingt-quatre mois à compter de la date de cessation des fonctions de mandataire social et du départ du Groupe Société Générale. Cette clause lui interdira de créer une activité directement ou indirectement concurrente d'ALD ou d'exercer des fonctions de direction au sein d'une entreprise du secteur de la location longue durée, de la gestion de flottes automobiles ou de solutions de mobilité sur le continent européen et au Royaume-Uni. En contrepartie, M. John Saffrett sera en droit de percevoir pendant une durée de vingt-quatre mois à compter de la cessation effective de ses fonctions une indemnité forfaitaire brute mensuelle égale au dernier salaire mensuel brut fixe perçu.

Le Conseil d'Administration aura la faculté de renoncer unilatéralement à la mise en œuvre cette clause dans les quinze jours suivant la cessation des fonctions. Dans ce cas, M. John Saffrett sera libre de tout engagement et aucune somme lui sera due à ce titre.

Il est précisé que toute violation de l'obligation de non-concurrence entraînera le paiement immédiat d'une somme égale à vingt-quatre mois de rémunération fixe brute par M. John Saffrett, tandis que ALD sera pour sa part libérée de l'obligation de verser la contrepartie financière susmentionnée et pourra, par ailleurs, exiger la restitution de la contrepartie financière éventuellement déjà versée depuis la violation constatée de l'obligation.

En aucun cas, le cumul de cette indemnité et de l'indemnité de départ au bénéfice de

M. John Saffrett ne pourra dépasser le plafond recommandé par le Code AFEP-MEDEF de deux ans de rémunération fixe et variable.

Motifs justifiant de l'intérêt des engagements pour la société

Votre conseil a motivé ces conventions de la façon suivante : elles reprennent à l'identique les avantages post-emploi octroyés aux directeurs généraux délégués d'ALD depuis 2017.

c) Nature et objet

Engagement de retraite.

Modalités

L'engagement de retraite au bénéfice de M. John Saffrett a été autorisé par le conseil du 28 mars 2019 avec effet au 11 avril 2019

A la suite de la révision du régime de l'allocation complémentaire de retraite au 31 décembre 2018, un régime de retraite supplémentaire à cotisations définies (article 82) a été mis en place pour les Directeurs généraux délégués à effet du 1^{er} janvier 2019.

Il a été décidé de vous maintenir le bénéfice de l'accroissement annuel de droits pour les régimes de retraite Valmy et du régime de l'allocation complémentaire de retraite des cadres de la direction de Société Générale, qui est conditionné à :

- l'achèvement de la carrière dans l'entreprise ;
- l'atteinte de 50 % des conditions de performance de la rémunération variable de cette même année. Pour une performance inférieure, aucun accroissement de la rente ne sera appliqué pour l'année considérée.

Les droits potentiels futurs ont été gelés au 31 décembre 2018 sur la base de l'ancienneté et des points Agirc Tranches B et C constatés à cette date, et de la moyenne, sur les 3 derniers

exercices, des rémunérations fixes excédant la Tranche B de l'Agirc, augmentées de la rémunération variable dans la limite de 5 % de la rémunération fixe. Seuls tes droits minimums, définis auparavant comme le tiers des points AGIRC « Tranche B » acquis depuis la nomination dans la catégorie Hors Classification de Société Générale, ont été conservés à partir du 1^{er} janvier 2019, sous la forme de droits annuels de rente égaux à 0,4 % de la part de la rémunération brute annuelle comprise entre 1 et 4 Plafonds Annuels de la Sécurité Sociale.

L'indemnité de départ, la clause de non concurrence et le maintien de l'accroissement annuel de droits pour les régimes de retraite Valmy et régime de l'allocation complémentaire de retraite des cadres de direction de Société Générale constituent jusqu'à la cessation de votre mandat social, des conventions et engagements réglementés qui seront soumises à l'approbation de l'Assemblée Générale du 22 mai 2019.

Motifs justifiant de l'intérêt des engagements pour la société

Votre conseil a motivé ces conventions de la façon suivante : elles reprennent à l'identique les avantages post-emploi octroyés aux directeurs généraux délégués d'ALD depuis 2017.

Conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement déjà approuvé par l'assemblée générale dont l'exécution se serait poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Paris-La Défense, le 19 avril 2019

Les Commissaires aux Comptes

ERNST & YOUNG et Autres

Micha MISSAKIAN

DELOITTE & ASSOCIÉS

Jean-Marc MICKELER

INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE LA SOCIÉTÉ RFA

20.1 ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS 2018 RFA 176

| | | |
|--------|---|-----|
| 20.1.1 | Compte de résultat consolidé et état consolidé du résultat global | 176 |
| 20.1.2 | Bilan consolidé | 178 |
| 20.1.3 | Tableau consolidé de variation des capitaux propres | 179 |
| 20.1.4 | Tableau consolidé des flux de trésorerie | 180 |
| 20.1.5 | Notes relatives aux états financiers consolidés | 182 |

20.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS RFA 238

20.3 INFORMATION SUR LES COMPTES INDIVIDUELS D'ALD SA RFA 242

| | | |
|--------|--|-----|
| 20.3.1 | Évolution de l'activité 2018 d'ALD SA | 242 |
| 20.3.2 | Présentation des comptes annuels d'ALD SA | 242 |
| 20.3.3 | Exposé sur les résultats économiques et financiers d'ALD SA | 242 |
| 20.3.4 | Délais de paiement | 243 |
| 20.3.5 | Tableau des résultats financiers d'ALD SA | 244 |
| 20.3.6 | Proposition d'affectation du résultat d'ALD SA | 245 |
| 20.3.7 | Rappel des dividendes antérieurement distribués | 245 |
| 20.3.8 | Dépenses somptuaires et charges non déductibles fiscalement d'ALD SA | 245 |

20.4 COMPTES ANNUELS RFA 246

| | | |
|--------|--------------------|-----|
| 20.4.1 | Bilan actif | 246 |
| 20.4.2 | Bilan passif | 247 |
| 20.4.3 | Compte de résultat | 248 |
| 20.4.4 | Annexe | 249 |

20.5 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS RFA 257

20.1 ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS 2018

En application de l'article 28 du règlement européen n° 809/2004 du 29 avril 2004, les informations suivantes sont intégrées par référence dans le présent document de référence :

- les comptes consolidés et le rapport des Commissaires aux comptes pour les exercices clos les 31 décembre 2016, 2015 et 2014 figurant aux pages 255 à 336 et 337 à 368 du document de base enregistré par l'Autorité des marchés financiers le 11 mai 2017 sous le n° I.17-042.

- les comptes consolidés et le rapport des Commissaires aux comptes pour l'exercice clos les 31 décembre 2017 figurant aux pages 158 à 241 du document de référence enregistré par l'Autorité des marchés financiers le 16 avril 2018 sous le n° R.18-014.

Les chapitres des Documents de Référence non visés ci-dessus sont soit sans objet pour l'investisseur, soit couverts à un autre endroit du présent Document de référence.

20.1.1 Compte de résultat consolidé et état consolidé du résultat global

20.1.1.1 Compte de résultat consolidé

| (en millions d'euros) | Notes | Pour l'exercice clos le 31 décembre | |
|---|--------|-------------------------------------|----------------|
| | | 2018 | 2017 |
| Revenus des contrats de location | 7a, 7d | 4 170,6 | 3 910,3 |
| Coûts des contrats de location - Dépréciations | 7a | (3 332,0) | (3 094,9) |
| Coûts des contrats de location - Financement | 7a | (234,1) | (229,6) |
| Gains/pertes latents sur instruments financiers | 7a | 19,4 | (11,2) |
| Marge des contrats de location | | 623,8 | 574,5 |
| Chiffre d'affaires - services | 7b, 7d | 1 987,2 | 1 807,1 |
| Coût des ventes - services | 7b | (1 370,6) | (1 214,1) |
| Marge des services | | 616,7 | 593,0 |
| Produits de la vente de véhicules | 7c, 7d | 2 814,3 | 2 549,0 |
| Coût de revient des véhicules vendus | 7c | (2 711,9) | (2 383,8) |
| Résultat de la vente de véhicules | | 102,5 | 165,3 |
| RÉSULTAT OPÉRATIONNEL BRUT | | 1343,0 | 1332,8 |
| Charges de personnel | 9 | (397,2) | (379,0) |
| Frais généraux et charges administratives | 10 | (189,2) | (193,8) |
| Dotation aux amortissements | 11 | (31,2) | (25,2) |
| TOTAL DES CHARGES OPÉRATIONNELLES | | (617,6) | (598,0) |
| Provision pour dépréciation de créances | 8 | (37,8) | (22,4) |
| Produits (charges) non récurrents | | (0,0) | (0,0) |
| RÉSULTAT D'EXPLOITATION | | 687,6 | 712,4 |
| Quote-part dans le résultat des entreprises associées et des entités contrôlées conjointement | | 1,5 | 1,2 |
| Résultat avant impôt | | 689,1 | 713,6 |
| Impôts sur le résultat | | (126,8) | (140,4) |
| RÉSULTAT NET | 12 | 562,2 | 573,2 |
| Attribuable aux : | | | |
| Actionnaires de la Société | | 555,6 | 567,6 |
| Participations ne donnant pas le contrôle | | 6,6 | 5,6 |
| Résultat par action au titre du résultat net attribuable aux actionnaires de la société mère : | | | |
| Résultat par action de base (en cents) | 31 | 1,38 | 1,40 |
| Résultat par action dilué (en cents) | 31 | 1,37 | 1,40 |

20.1.1.2 État consolidé du résultat global

| (en millions d'euros) | Notes | Pour l'exercice clos le 31 décembre | |
|--|-------|-------------------------------------|---------------|
| | | 2018 | 2017 |
| RÉSULTAT NET | | 562,2 | 573,2 |
| Éléments qui ne seront pas ultérieurement reclassés en résultat | | 0,3 | 0,7 |
| Variation des gains/(pertes) actuariels sur les engagements de retraite, avant impôt | | 0,7 | 1,0 |
| Impôt différé sur les gains/(pertes) actuariels sur les engagements de retraite | | (0,4) | (0,3) |
| Éléments qui seront ultérieurement reclassés en résultat | | (43,6) | (27,2) |
| Variation des couvertures de flux de trésorerie, avant impôt | 17 | (17,7) | (1,4) |
| Impôt différé sur les couvertures de flux de trésorerie | | 4,2 | 0,7 |
| Différences de conversion | | (30,1) | (26,5) |
| Autres éléments du résultat global pour l'exercice, nets d'impôt | | (43,3) | (26,6) |
| TOTAL DU RÉSULTAT GLOBAL DE L'EXERCICE | | 518,9 | 546,7 |
| Attribuable aux : | | | |
| Actionnaires de la Société | | 512,5 | 541,8 |
| Participations ne donnant pas le contrôle | | 6,4 | 4,9 |
| Total du résultat global attribuable aux actionnaires de la société mère : | | | |
| • activités poursuivies | | 512,5 | 541,8 |

20.1.2 Bilan consolidé

| (en millions d'euros) | Notes | Pour l'exercice clos le 31 décembre | |
|---|-------|-------------------------------------|-----------------|
| | | 2018 | 2017 |
| ACTIF | | | |
| Flotte de location | 13 | 18 423,9 | 16 336,1 |
| Autres immobilisations corporelles | 14 | 106,5 | 94,4 |
| Écart d'acquisition | 15 | 532,4 | 528,8 |
| Autres immobilisations incorporelles | 14 | 42,2 | 34,4 |
| Participations dans des entreprises associées et des entités contrôlées conjointement | 16 | 7,6 | 6,8 |
| Instruments financiers dérivés | 17 | 14,5 | 17,8 |
| Actifs d'impôts différés | 12 | 171,3 | 142,4 |
| Autres actifs financiers non courants | 18 | 601,5 | 830,5 |
| ACTIFS NON COURANTS | | 19 899,9 | 17 991,2 |
| Stocks | 19 | 264,3 | 254,8 |
| Créances clients et créances sur les institutions financières | 20 | 1 584,2 | 1 438,0 |
| Créances d'impôt exigibles sur le résultat | | 104,3 | 111,2 |
| Autres créances et charges constatées d'avance | 21 | 872,9 | 904,6 |
| Instruments financiers dérivés | 17 | 26,3 | 11,0 |
| Autres actifs financiers courants | 18 | 343,6 | 316,8 |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie | 22 | 158,9 | 194,6 |
| ACTIFS COURANTS | | 3 354,3 | 3 230,9 |
| TOTAL DE L'ACTIF | | 23 254,3 | 21 222,2 |
| PASSIF | | | |
| Capital social | | 606,2 | 606,2 |
| Primes d'émission | | 367,0 | 375,1 |
| Autres capitaux propres | | (5,8) | - |
| Bénéfices non distribués et autres réserves | | 2 110,6 | 1 815,6 |
| Résultat net | | 555,6 | 567,6 |
| Capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère | | 3 633,7 | 3 364,5 |
| Participations ne donnant pas le contrôle | | 34,2 | 33,8 |
| TOTAL DES CAPITAUX PROPRES | 24 | 3 667,9 | 3 398,2 |
| Emprunts auprès d'institutions financières | 26 | 7 955,8 | 7 660,9 |
| Obligations et titres émis | 26 | 4 462,4 | 2 282,4 |
| Instruments financiers dérivés | 17 | 17,4 | 16,6 |
| Passifs d'impôts différés | 12 | 293,5 | 242,2 |
| Engagements de retraite et avantages à long terme | 27 | 19,7 | 19,1 |
| Provisions | 28 | 105,9 | 96,5 |
| PASSIFS NON COURANTS | | 12 854,6 | 10 317,7 |
| Emprunts auprès d'institutions financières | 26 | 3 961,2 | 4 188,6 |
| Obligations et titres émis | 26 | 451,9 | 997,9 |
| Fournisseurs et autres créanciers | 29 | 2 088,1 | 2 061,2 |
| Instruments financiers dérivés | 17 | 8,9 | 9,8 |
| Dettes d'impôt exigibles sur le résultat | | 70,1 | 90,1 |
| Provisions | 28 | 151,5 | 158,7 |
| PASSIFS COURANTS | | 6 731,7 | 7 506,3 |
| TOTAL DU PASSIF | | 19 586,4 | 17 823,9 |
| TOTAL DU PASSIF ET DES CAPITAUX PROPRES | | 23 254,3 | 21 222,2 |

20.1.3 Tableau consolidé de variation des capitaux propres

| (en millions d'euros) | Attribuable aux actionnaires de la Société | | | | | | | | Capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère | Participations ne donnant pas le contrôle | Total des capitaux propres | |
|---|--|-------------------|-------------------------|-----------------------|-----------------------|--|-----------------|--------------------------|---|---|----------------------------|----------------|
| | Capital social | Primes d'émission | Autres capitaux propres | Réserve de conversion | Réserve de couverture | Réserve liée aux gains/(pertes) actuariels | Autres réserves | Bénéfices non distribués | | | | |
| Solde au 1^{er} janvier 2017 | 606,1 | 375,1 | | (85,3) | (11,8) | (4,4) | 7,2 | 1 579,0 | 511,7 | 2 977,7 | 34,8 | 3 012,4 |
| Variation des couvertures de flux de trésorerie | - | - | - | - | (0,7) | - | - | - | - | (0,7) | - | (0,7) |
| Gains/(pertes) actuariels sur les engagements au titre des avantages postérieurs à l'emploi | - | - | - | - | - | 0,7 | - | - | - | 0,7 | - | 0,7 |
| Différences de conversion | 0,0 | - | - | (25,8) | - | - | - | - | - | (25,8) | (0,7) | (26,5) |
| Autres éléments du résultat global | 0,0 | - | - | (25,8) | (0,7) | 0,7 | - | - | - | (25,8) | (0,7) | (26,5) |
| Résultat net | - | - | - | - | - | - | - | - | 567,6 | 567,6 | 5,6 | 573,2 |
| Total du résultat global de l'exercice | 0,0 | - | - | (25,8) | (0,7) | 0,7 | - | - | 567,6 | 541,8 | 4,9 | 546,7 |
| Produits d'émissions d'actions | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Paiements fondés sur des actions | - | - | - | - | - | - | 0,5 | - | - | 0,5 | - | 0,5 |
| Dividendes | - | - | - | - | - | - | - | (155,6) | - | (155,6) | (5,8) | (161,4) |
| Variations de périmètre | - | - | - | - | - | - | - | (0,0) | - | (0,0) | - | (0,0) |
| Affectation du résultat net | - | - | - | - | - | - | - | 511,7 | (511,7) | - | - | - |
| Autres | 0,0 | - | - | - | - | - | - | - | - | 0,0 | - | 0,0 |
| Solde au 31 décembre 2017 tel que présenté initialement | 606,2 | 375,1 | - | (111,1) | (12,5) | (3,7) | 7,7 | 1 935,2 | 567,6 | 3 364,5 | 33,8 | 3 398,2 |
| Changement de méthode comptable * | | | | | | | | (17,1) | | (17,1) | (0,2) | (17,3) |
| Solde au 1^{er} janvier 2018 redressé | 606,2 | 375,1 | - | (111,1) | (12,5) | (3,7) | 7,7 | 1 918,1 | 567,6 | 3 347,4 | 33,6 | 3 381,0 |
| Variation des couvertures de flux de trésorerie | - | - | - | - | (13,5) | - | - | - | - | (13,5) | - | (13,5) |
| Gains/(pertes) actuariels sur les engagements au titre des avantages postérieurs à l'emploi | - | - | - | - | - | 0,3 | - | - | - | 0,3 | - | 0,3 |
| Différences de conversion | - | - | - | (29,9) | - | - | - | - | - | (29,9) | (0,2) | (30,1) |
| Autres éléments du résultat global | - | - | - | (29,9) | (13,5) | 0,3 | - | - | - | (43,1) | (0,2) | (43,3) |
| Résultat net | - | - | - | - | - | - | - | - | 555,60 | 555,6 | 6,6 | 562,2 |
| Total du résultat global de l'exercice | - | - | - | (29,9) | (13,5) | 0,3 | - | - | 555,6 | 512,5 | 6,4 | 518,9 |
| Produits d'émissions d'actions | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Acquisition d'actions propres | - | - | (5,8) | - | - | - | - | - | - | (5,8) | - | (5,8) |
| Paiements fondés sur des actions | - | - | - | - | - | - | 1,7 | - | - | 1,7 | - | 1,7 |
| Émission d'actions propres pour les salariés | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Dividendes | - | (8,1) | - | - | - | - | - | (214,2) | - | (222,3) | (4,6) | (226,9) |
| Variations de périmètre | - | - | - | - | - | - | - | 0,1 | - | 0,1 | (1,1) | (1,0) |
| Affectation du résultat net | - | - | - | - | - | - | - | 567,6 | (567,6) | - | - | - |
| Autres | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Solde au 31 décembre 2018 | 606,2 | 367,0 | (5,8) | (141,0) | (26,0) | (3,4) | 9,4 | 2 271,6 | 555,6 | 3 633,6 | 34,3 | 3 667,9 |

* Les impacts présentés sur cette ligne découlent uniquement des dispositions de l'IFRS 9 relatives au risque de crédit.

20.1.4 Tableau consolidé des flux de trésorerie

| (en millions d'euros) | Notes | Pour l'exercice clos le 31 décembre | |
|---|-------|-------------------------------------|------------------|
| | | 2018 | 2017 * |
| FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES | | | |
| RÉSULTAT AVANT IMPÔT HORS ACTIVITÉS ABANDONNÉES | | 689,1 | 713,6 |
| Ajustements : | | | |
| • flotte de location | 13 | 3 430,1 | 3 181,2 |
| • autres immobilisations corporelles | 14 | 21,4 | 17,7 |
| • immobilisations incorporelles | 14 | 9,7 | 7,3 |
| • actifs financiers | | - | 0,0 |
| • provision réglementée, provisions pour risques et charges | | 3,7 | 11,8 |
| Dotations aux amortissements | | 3 464,9 | 3 217,9 |
| Juste valeur des instruments financiers dérivés | | (6,2) | 18,6 |
| Charges d'intérêts | 7a | 234,1 | 229,6 |
| Produits d'intérêts | | (824,0) | (793,4) |
| RÉSULTAT FINANCIER NET | | (589,9) | (563,8) |
| Autres ** | | | |
| Produits de cession de la flotte de location | 13 | 2 583,7 | 2 513,9 |
| Montant versé pour l'acquisition de la flotte de location | 13 | (8 233,3) | (7 698,3) |
| Variation du fonds de roulement | | (44,2) | (374,2) |
| Intérêts versés | | (284,7) | (251,3) |
| Intérêts reçus | | 853,7 | 821,6 |
| Intérêts nets reçus | | 569,0 | 570,4 |
| Impôts payés | | (104,4) | (148,0) |
| TRÉSORERIE GÉNÉRÉE PAR LES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES (ACTIVITÉS POURSUIVIES) | | (1 670,5) | (1 750,4) |
| TRÉSORERIE NETTE GÉNÉRÉE/(ABSORBÉE) PAR LES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES | | (1 670,5) | (1 750,4) |
| FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT | | | |
| Produits de cession d'autres immobilisations corporelles | | - | - |
| Cession d'autres immobilisations corporelles | 14 | 17,8 | 13,7 |
| Acquisition d'autres immobilisations corporelles | 14 | (51,8) | (50,2) |
| Cession d'immobilisations incorporelles | | - | - |
| Cession d'immobilisations incorporelles | 14 | 0,0 | 1,2 |
| Acquisition d'immobilisations incorporelles | | (17,7) | (14,3) |
| Produits de cession d'actifs financiers | | - | - |
| Acquisition d'actifs financiers (titres non consolidés) | | (0,0) | - |
| Effet du changement de structure du groupe | | (9,2) | (125,1) |
| Dividendes reçus | | (0,0) | 0,0 |
| Investissement à long terme | | 227,9 | 152,0 |
| Prêts et créances sur des tiers | | (64,8) | 1,6 |
| Autres investissements financiers | | (28,6) | (30,1) |
| FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT (ACTIVITÉS POURSUIVIES) | | 73,7 | (51,3) |
| Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement (activités abandonnées) | | - | - |
| TRÉSORERIE NETTE GÉNÉRÉE/(ABSORBÉE) PAR LES ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT | | 73,7 | (51,3) |

| (en millions d'euros) | Notes | Pour l'exercice clos le 31 décembre | |
|---|-------|-------------------------------------|----------------|
| | | 2018 | 2017 * |
| FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS DE FINANCEMENT | | | |
| Produit des emprunts auprès d'institutions financières | | 10 152,0 | 8 637,7 |
| Remboursement d'emprunts auprès d'institutions financières | | (10 011,3) | (7 020,7) |
| Produit de l'émission d'obligations | | 2 726,0 | 1 400,1 |
| Remboursement des obligations émises | | (1 086,2) | (1 020,1) |
| Dividendes versés aux actionnaires de la Société | 30 | (222,3) | (155,6) |
| Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle | | (4,6) | (5,8) |
| Augmentation/diminution du capital attribuable aux actionnaires | | - | - |
| Augmentation/diminution des actions propres | | (5,8) | - |
| Autres | | - | - |
| FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS DE FINANCEMENT (ACTIVITÉS POURSUIVIES) | | 1 547,9 | 1 835,5 |
| Flux de trésorerie liés aux activités de financement (activités abandonnées) | | - | - |
| TRÉSORERIE NETTE GÉNÉRÉE/(ABSORBÉE) PAR LES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT | | 1 547,9 | 1 835,5 |
| Gains/(pertes) de change sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie | | (8,7) | (2,3) |
| Incidence des changements de méthodes comptables | | - | - |
| Augmentation/(diminution)nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie | | (57,6) | 31,5 |
| TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À L'OUVERTURE | 22 | 6,7 | (24,8) |
| TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À LA CLÔTURE | 22 | (50,9) | 6,7 |

* Notre tableau consolidé des flux de trésorerie incluant l'exercice clos le 31 décembre 2017 a été transposé dans le nouveau format afin d'améliorer la compréhension des activités opérationnelles et d'investissement du Groupe. Ce nouveau format a été adopté pour la première fois lors de l'établissement des états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018, et la période de comparaison, à savoir l'exercice clos le 31 décembre 2017, a été retraitée en conséquence afin de refléter la modification de la présentation.

** Comprenant principalement les gains ou pertes de change latents (note 7.b).

20.1.5 Notes relatives aux états financiers consolidés

| | | | | | |
|----------------|---|-----|----------------|--|-----|
| NOTE 1 | INFORMATIONS GÉNÉRALES | 183 | NOTE 19 | STOCKS | 223 |
| NOTE 2 | RÉSUMÉ DES PRINCIPALES MÉTHODES COMPTABLES | 183 | NOTE 20 | CRÉANCES CLIENTS ET CRÉANCES SUR LES INSTITUTIONS FINANCIÈRES | 223 |
| NOTE 3 | GESTION DES RISQUES FINANCIERS | 201 | NOTE 21 | AUTRES CRÉANCES ET CHARGES CONSTATÉES D'AVANCE | 224 |
| NOTE 4 | ESTIMATIONS ET JUGEMENTS COMPTABLES DÉTERMINANTS | 209 | NOTE 22 | TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE | 224 |
| NOTE 5 | INFORMATIONS SECTORIELLES | 210 | NOTE 23 | ACTIFS FINANCIERS ET PASSIFS FINANCIERS PAR CATÉGORIE | 225 |
| NOTE 6 | VARIATIONS DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION DURANT L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2018 | 211 | NOTE 24 | CAPITAUX PROPRES | 226 |
| NOTE 7 | CHIFFRE D'AFFAIRES ET COÛT DES VENTES | 212 | NOTE 25 | PAIEMENTS FONDÉS SUR DES ACTIONS | 226 |
| NOTE 8 | PROVISION POUR DÉPRÉCIATION DE CRÉANCES | 213 | NOTE 26 | EMPRUNTS AUPRÈS D'INSTITUTIONS FINANCIÈRES, OBLIGATIONS ET TITRES ÉMIS | 228 |
| NOTE 9 | CHARGES DE PERSONNEL | 213 | NOTE 27 | ENGAGEMENTS DE RETRAITE ET AVANTAGES À LONG TERME | 229 |
| NOTE 10 | FRAIS GÉNÉRAUX ET CHARGES ADMINISTRATIVES | 214 | NOTE 28 | PROVISIONS | 232 |
| NOTE 11 | DOTATION AUX AMORTISSEMENTS | 214 | NOTE 29 | FOURNISSEURS ET AUTRES CRÉANCIERS | 232 |
| NOTE 12 | IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT | 214 | NOTE 30 | DIVIDENDES | 232 |
| NOTE 13 | FLOTTE DE LOCATION | 216 | NOTE 31 | RÉSULTAT PAR ACTION | 233 |
| NOTE 14 | AUTRES IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES | 217 | NOTE 32 | ENGAGEMENTS | 233 |
| NOTE 15 | ÉCART D'ACQUISITION | 219 | NOTE 33 | PARTIES LIÉES | 234 |
| NOTE 16 | PARTICIPATIONS DANS DES ENTREPRISES ASSOCIÉES | 221 | NOTE 34 | HONORAIRES DES AUDITEURS | 235 |
| NOTE 17 | INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS | 222 | NOTE 35 | ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE | 235 |
| NOTE 18 | AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS ET NON COURANTS | 222 | NOTE 36 | PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION | 236 |

NOTE 1 INFORMATIONS GÉNÉRALES

Avec plus de 1 663 000 véhicules gérés, ALD (« la Société ») et ses filiales (dénommées ensemble « le Groupe ») est une société de services de leasing et de gestion de flotte de véhicules. Le Groupe, présent dans 43 pays à travers le monde, fournit des solutions de financement et de gestion, notamment :

- service de leasing opérationnel : dans le cadre de ces contrats, les clients versent à la Société des paiements échelonnés mensuels pour couvrir le financement, l'amortissement du véhicule et le coût de différents services fournis au titre de l'utilisation du véhicule (tels que l'entretien, le remplacement, la gestion des pneumatiques, les cartes d'approvisionnement en carburant et l'assurance) ;
- gestion de flotte : les services de gestion de flotte correspondent à des contrats d'externalisation en vertu desquels un véhicule est détenu par le client, mais géré par le Groupe, le client effectuant des paiements au titre des différents services de gestion de flotte fournis. Ces services sont généralement identiques à ceux fournis dans le cadre

des services de leasing opérationnel précités, exception faite des services de financement, car le véhicule est détenu par le client.

La Société est une société anonyme de droit français, détenue par Société Générale. Son siège social est situé à l'adresse suivante : 1-3 rue Eugène et Armand Peugeot, Le Corosa, 92500 Rueil-Malmaison, France.

La Société est une filiale de Société Générale (participation de 80 %).

Les états financiers consolidés sont présentés en millions d'euros, qui est la monnaie de présentation du Groupe ; les montants ont été arrondis au million le plus proche, sauf indication contraire. Dans certains cas, l'arrondi peut entraîner des écarts non significatifs entre les lignes et les colonnes de totaux.

Ces états financiers ont été arrêtés par le Conseil d'administration d'ALD SA le 6 février 2019.

NOTE 2 RÉSUMÉ DES PRINCIPALES MÉTHODES COMPTABLES

Les principales méthodes comptables appliquées lors de la préparation des états financiers consolidés sont exposées ci-après. Toutes les méthodes de valorisation sont définies dans les Notes décrivant les catégories concernées. Ces méthodes ont été appliquées de façon permanente à tous les exercices présentés, sauf indication contraire.

2.1. Format de présentation des états financiers

La présentation de l'état consolidé des flux de trésorerie a été modifiée pour adopter un nouveau format destiné à améliorer la compréhension des activités opérationnelles et d'investissement du Groupe. Les acquisitions et cessions d'autres immobilisations corporelles et incorporelles font partie intégrante des activités d'investissement poursuivies par le Groupe et, par conséquent, elles devraient être présentées ensemble dans la section des flux de trésorerie provenant des activités d'investissement. Ce nouveau format a été adopté pour la première fois dans les états financiers consolidés clos le 31 décembre 2018 et la période comparative de l'exercice clos le 31 décembre 2017 a été retraitée en conséquence afin de tenir compte de ce changement de présentation.

2.2 Base de préparation

Le groupe ALD (le « Groupe ») a préparé ses états financiers consolidés conformément aux normes internationales d'information financière (International Financial Reporting Standards, IFRS) et aux interprétations données par le comité d'interprétation des IFRS (IFRS Interpretations Committee, IFRS IC), applicables aux sociétés ayant adopté les IFRS. Les états financiers sont conformes aux normes IFRS telles que publiées par l'International Accounting Standards Board (IASB).

Les normes comprennent les IFRS 1 à 13 et les normes comptables internationales (*International Accounting Standards, IAS*) 1 à 41, ainsi que les interprétations de ces normes adoptées par l'Union européenne au 31 décembre 2018.

2.3 Changements de méthodes comptables et d'informations à présenter

2.3.1 Nouvelles normes, normes modifiées et interprétations applicables à compter du 1^{er} janvier 2018

Les nouvelles normes et interprétations ainsi que les nouveaux amendements, adoptés par le Groupe et d'application obligatoire pour la première fois pour l'exercice ouvert le 1^{er} janvier 2018, sont les suivants :

| Normes comptables, amendements ou interprétations | Notes | Dates d'adoption par l'Union européenne |
|---|-------|---|
| IFRS 15 Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients | 2.3.2 | Au 1 ^{er} janvier 2018 |
| IFRS 9 Instruments financiers | 2.3.3 | Au 1 ^{er} janvier 2018 |
| Interprétation IFRIC 22 Transactions en monnaies étrangères et contrepartie anticipée | 2.3.4 | Au 1 ^{er} janvier 2018 |
| Amendements à l'IAS 40 Transferts d'immeubles de placement | 2.3.5 | Au 1 ^{er} janvier 2018 |
| Amendements à l'IFRS 2 Classement et évaluation des transactions dont le paiement est fondé sur des actions | 2.3.6 | Au 1 ^{er} janvier 2018 |
| Amendements à l'IFRS 4 en appliquant l'IFRS 9 Instruments financiers à l'IFRS 4 Contrats d'assurance | 2.3.7 | Au 1 ^{er} janvier 2018 |
| Amendements à l'IAS 28 Participations dans des entreprises associées et des coentreprises | 2.3.8 | Au 1 ^{er} janvier 2018 |

L'impact de l'adoption de la norme IFRS 9 et les nouvelles méthodes comptables sont présentés à la section 2.3.3.

Les autres normes n'ont eu aucun impact sur les méthodes comptables du groupe et n'ont exigé aucun ajustement rétrospectif.

2.3.2 Sommaire de l'IFRS 15 Modification de la méthode comptable

L'IFRS 15, « Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients » est applicable aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2018.

Cette norme traite de la comptabilisation du chiffre d'affaires et établit des principes permettant de fournir des informations utiles aux utilisateurs des états financiers concernant la nature, le montant, l'échéance et l'incertitude du chiffre d'affaires et des flux de trésorerie dérivant des contrats conclus par une entité avec des clients.

Elle présente les exigences en matière de comptabilisation des produits issus des contrats conclus avec des clients. Les cinq étapes suivantes doivent être respectées pour comptabiliser les produits : identifier les contrats avec des clients, identifier les obligations de prestation prévues au contrat, déterminer le prix de transaction, répartir le prix de la transaction entre les différentes obligations de prestation prévues au contrat et comptabiliser les produits des activités ordinaires lorsque l'entité a rempli une obligation de prestation.

Le Groupe a évalué les impacts de cette norme et a déterminé que l'adoption de l'IFRS 15 n'a pas eu d'incidence sur ses états financiers consolidés étant donné que la comptabilisation du chiffre d'affaires était déjà conforme à l'IFRS 15 avant son application. Par conséquent, la méthode de transition rétrospective n'exigera pas un retraitement des états financiers consolidés. Des informations supplémentaires sont présentées à la note 7 « Chiffre d'affaires et coût des ventes ».

2.3.3 Sommaire de l'IFRS 9 Modification de la méthode comptable

L'IASB a émis l'IFRS 9 pour remplacer l'IAS 39 dans son intégralité. L'IFRS 9 comprend la comptabilisation, le classement et l'évaluation des actifs financiers et des passifs financiers, la décomptabilisation des actifs et des passifs financiers, la dépréciation des actifs financiers et la comptabilité de couverture générale.

L'adoption de l'IFRS 9 Instruments financiers au 1^{er} janvier 2018 a induit des changements des méthodes comptables et des ajustements des montants comptabilisés dans les états financiers. Les nouvelles méthodes comptables sont présentées ci-après ainsi qu'aux notes 2.10 et 2.19.

Classement et évaluation (Standard Phase 1)

Les actifs financiers doivent être classés en trois catégories selon les méthodes d'évaluation applicables (au coût amorti, à la juste valeur par le biais du compte de résultat et à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global). Le classement dépend des caractéristiques des flux de trésorerie contractuels des instruments et du modèle économique de l'entité en termes de gestion de ses instruments financiers.

Par défaut, les instruments financiers dérivés sont classés comme évalués ultérieurement à la juste valeur par le biais du compte de résultat.

Les instruments de dette (prêts, créances et obligations) sont évalués au coût amorti seulement si l'entité a pour objectif (modèle économique) de détenir ces actifs pour encaisser des flux de trésorerie contractuels et si ces flux de trésorerie ne comprennent que des versements du principal et des intérêts. Les instruments de la dette sont évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global (avec les gains et pertes cumulés reclassés en résultat lorsque les instruments sont décomptabilisés) si l'entité a pour objectif (modèle économique) de détenir ces actifs pour encaisser des flux de trésorerie contractuels ou de vendre ces actifs et si ces flux de trésorerie contractuels ne comprennent que des versements du principal et des intérêts.

Les instruments de capitaux propres sont évalués à la juste valeur par le biais du compte de résultat sauf en cas de choix irrévocable fait au moment de la comptabilisation initiale concernant l'évaluation à la juste valeur par le biais des autres instruments du résultat global (à condition que ces actifs financiers ne soient ni détenus à des fins de transaction ni classés en actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais du compte de résultat) sans reclassement ultérieur en résultat.

Les dérivés incorporés ne sont plus comptabilisés séparément si les contrats hôtes y afférents sont des actifs financiers et si tous les instruments hybrides sont dans la plupart des cas entièrement évalués à la juste valeur par le biais du compte de résultat.

Par ailleurs, conformément aux recommandations publiées par les autorités de marché (ESMA et AMF), le Groupe a décidé d'appliquer par anticipation, au 1er janvier 2018, l'amendement à l'IFRS 9 « Clause de remboursement anticipé prévoyant une compensation négative », publié par l'IASB le 12 octobre 2017 et adopté par l'Union européenne le 22 mars 2018.

En vertu de cet amendement, les actifs financiers, assortis d'une clause de remboursement anticipé prévoyant une compensation négative, peuvent désormais être classés SPPI et évalués au coût amorti si le modèle économique choisi est de détenir des actifs financiers pour encaisser des flux de trésorerie contractuels (*hold to collect*).

Au 31 décembre 2018, le groupe ALD détenait des dépôts à long terme auprès de Société Générale pour un montant de 710,5 millions d'euros (2017 : 939 millions d'euros) qui, en vertu de l'amendement susvisé, sont classés SPPI et évalués au coût amorti au lieu de la juste valeur.

L'IFRS 9 établit également les principes de comptabilisation des renégociations des passifs financiers qui ne résultent pas en décomptabilisation.

ALD a effectué une analyse commerciale de toutes les catégories concernées d'actifs financiers et la conclusion est que l'IFRS 9 n'a eu aucun impact significatif.

La majorité des actifs financiers détenus par ALD sont classés dans la catégorie « Prêts et créances » au titre de l'IAS 39 (par ex. investissements à long terme, créances au titre des contrats de location-financement, créances auprès des établissements de crédit, créances clients et dépôts à court terme). Ces actifs seront presque intégralement reclassés dans la catégorie des « Actifs financiers évalués au coût amorti » de l'IFRS 9, en fonction du modèle économique selon lequel ils sont détenus. Toute exposition ne répondant pas au test SPPI sera une exception à la règle susmentionnée, et sera nécessairement reclassée dans le portefeuille des « Actifs financiers devant être évalués à la juste valeur par le biais du compte de résultat ».

Le tableau suivant présente le rapprochement de la valeur comptable des actifs et passifs financiers au titre de l'IAS 39 à la valeur comptable au titre de l'IFRS 9 au 1^{er} janvier 2018.

| (en millions d'euros) | IAS 39 Valeur comptable au 31 décembre 2017 | Reclassement | Réévaluation | IFRS 9 Valeur comptable au 1 ^{er} janvier 2018 |
|--|---|--------------|---------------|---|
| Créances clients et créances sur les institutions financières | 1 438,0 | - | (22,5) | 1 415,4 |
| Actifs financiers | - | - | - | - |
| TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS ÉVALUÉS AU COÛT AMORTI | 1 438,0 | - | (22,5) | 1 415,4 |
| Instruments financiers dérivés | 28,8 | - | - | 28,8 |
| Autres actifs financiers | 1 147,3 | - | - | 1 147,3 |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie | 194,6 | - | - | 194,6 |
| TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS ÉVALUÉS À LA JUSTE VALEUR PAR LE BIAIS DU COMPTE DE RÉSULTAT | 1 370,6 | - | - | 1 370,6 |
| Emprunts bancaires | 11 849,4 | - | - | 11 849,4 |
| Émissions obligataires | 3 280,3 | - | - | 3 280,3 |
| Dettes fournisseurs | 738,3 | - | - | 738,3 |
| TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS ÉVALUÉS AU COÛT AMORTI | 15 868,1 | - | - | 15 868,1 |
| Instruments financiers dérivés | 26,4 | - | - | 26,4 |
| TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS ÉVALUÉS À LA JUSTE VALEUR PAR LE BIAIS DU COMPTE DE RÉSULTAT | 26,4 | - | - | 26,4 |

ALD RE DAC – Ireland, la filiale assurance du Groupe, est exclue de cette analyse à la suite de la décision de reporter l'application de l'IFRS 9 pour les compagnies d'assurance jusqu'en 2021. Cette décision prise par SG Group est conforme à la réglementation de la Commission européenne stipulant que « Les amendements à l'IFRS 4 donnent aux entités exerçant principalement des activités d'assurance la possibilité de reporter la date d'entrée en vigueur de l'IFRS 9 jusqu'au 1^{er} janvier 2021. Un tel report permet aux entités concernées de continuer d'effectuer leur déclaration conformément à la norme actuelle, l'International Accounting Standard (IAS) 39, Instruments financiers. Les amendements à l'IFRS 4 permettent également aux entités qui mettent en œuvre l'IFRS 9 de supprimer du résultat les décalages comptables et volatilités temporaires additionnels susceptibles de se produire avant la mise en œuvre de l'IFRS 17 ».

Risque de crédit (Standard Phase 2)

Les instruments de dette classés comme actifs financiers au coût amorti ou à la juste valeur par d'autres éléments du résultat global, ainsi que les créances clients, les actifs contractuels, les créances au titre des contrats de location, les engagements de prêt et les contrats de garantie financière émis, sont systématiquement soumis à dépréciation ou provision pour pertes de crédit attendues (*Expected Credit Losses*, ou ECL) au moment de la comptabilisation initiale des actifs financiers ou engagements, sans attendre aucune preuve objective de dépréciation.

L'orientation générale de l'IFRS 9 relative à la comptabilisation de la dépréciation se fonde sur un processus en trois étapes qui vise à refléter la détérioration de la qualité du crédit d'un instrument financier.

Il existe 2 exceptions à cette orientation générale :

- une méthode simplifiée pour les créances clients et les créances au titre des contrats de location ;
- une méthode simplifiée pour les actifs financiers dépréciés d'origine ou d'acquisition

Pour les créances clients ou les créances au titre des contrats de location dépourvues d'une composante financement importante, la norme permet l'adoption d'une méthode simplifiée consistant à comptabiliser les pertes de crédit attendues sur toute la durée de vie. Si la composante financement est importante, on peut choisir la méthode comptable pour le modèle à utiliser.

L'IFRS 9 n'indique pas comment une entité doit évaluer les pertes de crédit attendues sur toute la durée de vie lors de l'application du modèle simplifié, et permet l'utilisation de mesures telles qu'une « matrice de provision ».

Concernant les créances clients et les créances au titre des contrats de location-financement qui ne sont pas en défaut, le Groupe applique la méthode simplifiée, qui exige la comptabilisation des pertes attendues sur toute la durée de vie depuis la comptabilisation initiale des créances. Elles sont évaluées selon une matrice de provision pour les créances associées aux clients sains. Le Groupe continue d'appliquer la réglementation Bâle II pour les clients en défaut. La présentation complète de la méthode concernant les dispositions relatives aux clients en défaut est fournie à la note 3.1.1.

ALD a choisi d'appliquer la méthode simplifiée, et utilise l'évaluation des pertes de crédit attendues sur toute la durée de

vie basée sur une matrice de provision. La matrice de provision repose sur les taux de défaillance observés au cours de la durée de vie des créances (la durée moyenne du contrat pour chaque entité). Ce processus entraîne une Probabilité de Défaut (PD), ou provision, autrement dit des taux pour chaque catégorie de créances échues. Les taux de PD sont appliqués aux créances échues à chaque période de reporting pour arriver à une provision totale. La matrice de provision est présentée à la note 3.1.1.

La provision finale est également ajustée pour tenir compte du *Loss Given Default* (LGD) spécifique à l'entité, et des types de clients ayant différents profils de risque.

Pour les filiales nouvellement constituées ou acquises, par définition, les statistiques disponibles sont limitées, et la pondération de l'exposition de ces nouveaux pays n'est pas significative. Par conséquent, les taux PD d'entités similaires/proches doivent être appliqués.

ALD considère que certains types de créances, dont le risque de crédit est nul ou n'ayant aucun antécédent de risque de crédit, se situent hors du périmètre de calcul de l'IFRS 9. Cela englobe les créances sur les ventes de voitures d'occasion et les créances d'assurance, qui ont fait l'objet d'un examen pour pertes de crédit et considérées comme de nature différente en termes de risque par rapport aux principales créances au titre des contrats de location du Groupe. Par conséquent, les créances clients ne correspondront pas au champ d'application des créances analysées dans les informations communiquées selon l'IFRS 9. Ces écarts seront identifiés s'ils existent. L'analyse des créances telle que définie par la méthode simplifiée est présentée à la note 3.1.1

La note 3.1.1 présente un rapprochement entre l'IAS 39 et l'IFRS 9 et les notes d'informations post-transition.

Comptabilité de couverture (Standard Phase 3)

La Phase 3 de la nouvelle norme IFRS 9 aligne davantage la comptabilité de couverture sur les activités de gestion des risques menées par les sociétés qui couvrent leurs risques financiers et non financiers. Elle étend son champ d'application aux instruments financiers non dérivés qui pourraient être considérés comme des instruments de couverture. De la même façon, le champ d'application des éléments qui pourraient être considérés comme des instruments de couverture est élargi afin qu'il concerne également des composantes du risque d'éléments non financiers. La norme modifie aussi l'approche pour évaluer l'efficacité de la couverture. Des informations supplémentaires sont nécessaires pour expliquer à la fois l'incidence de la comptabilité de couverture sur les états financiers et sur la stratégie de gestion des risques de l'entité.

La publication de l'IFRS 9 a été suivie d'une mise à jour de l'IFRS 7 (informations à fournir sur les instruments financiers). Les informations relatives aux opérations de couverture ont été considérablement enrichies.

L'application de l'IFRS 9, Phases 1 et 2, est obligatoire depuis le 1^{er} janvier 2018 et l'application de la Phase 3 est facultative. ALD a choisi de ne pas appliquer la comptabilité de couverture conformément à l'IFRS 9 Phase 3. En revanche, elle continuera d'appliquer les principes de comptabilité de couverture de l'IAS 39.

Des informations supplémentaires sont présentées à la note 17 Instruments financiers dérivés.

Impact de l'adoption de l'IFRS 9

L'IFRS 9 est en vigueur depuis le 1^{er} janvier 2018. Cette norme n'a pas été appliquée aux précédents exercices et ALD ne retraitera pas les chiffres comparatifs pour les exercices antérieurs. Par conséquent, en ce qui concerne les instruments financiers, les chiffres comparatifs pour l'exercice 2017 qui seront fournis avec les chiffres relatifs à l'exercice 2018 dans les états financiers consolidés resteront ceux déterminés conformément à l'IAS 39. Toute modification de la valeur de l'actif ou du passif due à la première application de l'IFRS 9 au 1^{er} janvier 2018 est directement inscrite dans les capitaux propres à cette date.

Les dispositions de l'IFRS 9 concernant les modifications de la juste valeur des passifs financiers évalués à leur juste valeur par le biais du compte de résultat n'ont pas fait l'objet d'une application anticipée.

Les autorités de marché (ESMA et AMF) ont émis des recommandations pour l'application par anticipation, au 1^{er} janvier 2018, de l'amendement à l'IFRS 9 « Clause de remboursement anticipé prévoyant une compensation négative », publié par l'IASB le 12 octobre 2017 et adopté par l'Union européenne le 22 mars 2018.

En vertu de cet amendement, les actifs financiers, assortis d'une clause de remboursement anticipé prévoyant une compensation négative, peuvent désormais être classés SPPI et évalués au coût amorti si le modèle économique choisi est de détenir des actifs financiers pour encaisser des flux de trésorerie contractuels (*hold to collect*).

Au 31 décembre 2018, le groupe ALD détenait des dépôts à long terme auprès de Société Générale pour un montant de 710,5 millions d'euros (2017 : 939 millions d'euros) qui, en vertu de l'amendement susvisé, sont classés SPPI et évalués au coût amorti au lieu de la juste valeur.

2.3.3.1 Impact de l'IFRS 9 sur le bilan au 1^{er} janvier 2018

Les informations suivantes présentent les impacts sur le Bilan consolidé au 1^{er} janvier 2018. Les impacts présentés dans ce tableau découlent uniquement des dispositions de l'IFRS 9 relatives au risque de crédit.

Veillez prendre note des modifications apportées aux montants communiqués au 30 juin 2018. Les ajustements sont liés au provisionnement supplémentaire sur les soldes restants au titre des contrats de location-financement.

| (en millions d'euros) | Notes | Au 31 décembre 2017 | IFRS 9 Première application | Au 1 ^{er} janvier 2018 |
|---|-----------|---------------------|-----------------------------|---------------------------------|
| ACTIF | | | | |
| Flotte de location | | 16 336,1 | - | 16 336,1 |
| Autres immobilisations corporelles | | 94,4 | - | 94,4 |
| Écart d'acquisition | | 528,8 | - | 528,8 |
| Autres immobilisations incorporelles | | 34,4 | - | 34,4 |
| Participations dans des entreprises associées et des entités contrôlées conjointement | | 6,8 | (0,6) ⁽¹⁾ | 6,1 |
| Instruments financiers dérivés | | 17,8 | - | 17,8 |
| Actifs d'impôts différés | | 142,4 | 5,5 ⁽²⁾ | 147,9 |
| Autres actifs financiers non courants | | 830,5 | - | 830,5 |
| Actifs non courants | | 17 991,2 | 4,9 | 17 996,1 |
| Stocks | | 254,8 | - | 254,8 |
| Créances clients et créances sur les institutions financières | 3.1.1, 20 | 1 438 | (22,5) ⁽³⁾ | 1 415,5 |
| Créances d'impôt exigibles sur le résultat | | 111,2 | - | 111,2 |
| Autres créances et charges constatées d'avance | | 904,6 | - | 904,6 |
| Instruments financiers dérivés | | 11,0 | - | 11,0 |
| Autres actifs financiers courants | | 316,8 | - | 316,8 |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie | | 194,6 | - | 194,6 |
| Actifs courants | | 3 230,9 | (22,5) | 3 208,4 |
| TOTAL DE L'ACTIF | | 21 222,2 | (17,6) | 21 204,6 |
| PASSIF | | | | |
| Capital social | | 606,2 | - | 606,2 |
| Primes d'émission | | 375,1 | - | 375,1 |
| Bénéfices non distribués et autres réserves | | 1 815,6 | (17,1) ⁽⁴⁾ | 1 798,5 |
| Résultat net | | 567,6 | - | 567,6 |
| Capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère | | 3 364,5 | (17,1) | 3 347,4 |
| Participations ne donnant pas le contrôle | | 33,8 | (0,2) ⁽⁵⁾ | 33,6 |
| Total des capitaux propres | | 3 398,2 | (17,3) | 3 381,0 |
| Emprunts auprès d'institutions financières | | 7 660,9 | - | 7 660,9 |
| Obligations et titres émis | | 2 282,4 | - | 2 282,4 |
| Instruments financiers dérivés | | 16,6 | - | 16,6 |
| Passifs d'impôts différés | | 242,2 | (0,3) ⁽⁶⁾ | 241,9 |
| Engagements de retraite et avantages à long terme | | 19,1 | - | 19,1 |
| Provisions | | 96,5 | - | 96,5 |
| Passifs non courants | | 10 317,7 | (0,3) | 10 317,4 |
| Emprunts auprès d'institutions financières | | 4 188,6 | - | 4 188,6 |
| Obligations et titres émis | | 997,9 | - | 997,9 |
| Fonds sous gestion | | - | - | - |
| Fournisseurs et autres créanciers | | 2 061,2 | - | 2 061,2 |
| Instruments financiers dérivés | | 9,8 | - | 9,8 |
| Dettes d'impôt exigibles sur le résultat | | 90,1 | - | 90,1 |
| Provisions | | 158,7 | - | 158,7 |
| Passifs courants | | 7 506,3 | - | 7 506,3 |
| TOTAL DU PASSIF | | 17 823,9 | (0,3) | 17 823,6 |
| TOTAL DU PASSIF ET DES CAPITAUX PROPRES | | 21 222,2 | (17,6) | 21 204,6 |

(1) Participations dans des entreprises associées et des coentreprises – la mise en œuvre de la provision pour dépréciation conformément à l'IFRS 9 dans les états financiers des entreprises associées entraîne une réduction des investissements dans les entreprises associées.

(2) Actifs d'impôts différés – la mise en œuvre de la provision pour dépréciation prévue par l'IFRS 9 génère des actifs d'impôts différés supplémentaires.

(3) Créances clients et créances sur les institutions financières – Provision pour dépréciation comptabilisée conformément à l'IFRS 9 pour la première application qui ajuste la valeur comptable des créances.

(4) Bénéfices non distribués et autres réserves – La part de l'impact net de la provision pour dépréciation et de l'impôt différé associé attribuée aux actionnaires de la société mère est comptabilisée dans les bénéfices non distribués pour la première application (telle que présentée dans le Tableau consolidé condensé intermédiaire de variation des capitaux propres).

(5) Participations ne donnant pas le contrôle – Part de l'impact net de la provision pour dépréciation et de l'impôt différé associé attribué aux participations ne donnant pas le contrôle (telles que présentées dans le Tableau consolidé condensé intermédiaire de variation des capitaux propres).

(6) Passifs d'impôts différés (voir note 2 de bas de page ci-dessus). Pour les entités où il n'existait aucun actif d'impôt au 31 décembre 2017, le passif d'impôt différé a été réduit pour la première application.

2.3.3.2 Rapprochement des provisions pour pertes de crédit attendues établies conformément à l'IAS 39 au 31 décembre 2017 aux provisions établies conformément à l'IFRS 9 au 1er janvier 2018.

| (en millions d'euros) | IAS 39 Valeur comptable au 31 décembre 2017 | Réévaluation | IFRS 9 Valeur comptable au 1 ^{er} janvier 2018 |
|--|---|---------------|---|
| Créances clients et créances sur les institutions financières détenues jusqu'à l'échéance au titre de l'IAS 39 / Actifs financiers au coût amorti au titre de l'IFRS 9 | 1 438,0 | (22,5) | 1 415,4 |
| TOTAL | 1 438,0 | (22,5) | 1 415,4 |

La note 3.1.1 fournit des informations supplémentaires sur le rapprochement entre l'IAS 39 et l'IFRS 9 et les notes d'informations post-transition.

2.3.4 Interprétation IFRIC 22 Transactions en monnaies étrangères et contreparties anticipées

L'interprétation précise que, en déterminant le taux de change au comptant à utiliser lors de la comptabilisation initiale de l'actif, des charges ou des produits connexes (ou une partie) lors de la décomptabilisation d'un actif ou d'un passif non-monétaires relatif à une contrepartie anticipée, la date de la transaction est la date à laquelle une entité comptabilise initialement l'actif ou le passif non-monétaire dérivant de cette contrepartie anticipée. S'il y a des paiements ou encaissements anticipés multiples, l'entité doit déterminer une date de transaction pour chaque paiement ou encaissement anticipé. L'impact de l'interprétation est négligeable pour le Groupe.

2.3.5. Amendements à l'IAS 40 Transferts d'immeubles de placement

Les amendements indiquent à quel moment une entité doit transférer un bien, y compris un bien en construction ou tout développement à l'intérieur ou à l'extérieur du bien de placement. Les amendements indiquent qu'un changement d'usage a lieu lorsque le bien répond, ou cesse de répondre, à la définition de bien de placement et que certains signes témoignent de ce changement d'usage. Un simple changement des intentions de gestion pour l'utilisation d'un bien ne constitue pas une preuve de changement d'usage. Ces amendements ne s'appliquent pas au Groupe.

2.3.6 Amendements à l'IFRS 2 Classement et évaluation des transactions dont le paiement est fondé sur des actions

L'IASB a publié des amendements à l'IFRS 2 Paiements fondés sur des actions, qui concernent trois secteurs clés : les effets des conditions d'acquisition sur l'évaluation d'une opération de paiement fondé sur des actions réglé en espèces ; le classement d'une opération de paiement fondé sur des actions ayant des caractéristiques prévoyant un règlement net pour les obligations de retenue d'impôt ; et la comptabilisation lorsqu'une modification des termes et des conditions d'un paiement fondé sur des actions change son classement de réglé en espèces à réglé en instruments de capitaux propres. Ces amendements ne s'appliquent pas au Groupe.

2.3.7 Amendements à l'IFRS 4 en appliquant l'IFRS 9 Instruments financiers à l'IFRS 4 Contrats d'assurance

Les amendements répondent aux préoccupations découlant de la mise en œuvre de la nouvelle norme IFRS 9 sur les instruments financiers, avant la mise en œuvre de l'IFRS 17 Contrats d'assurance, qui remplace l'IFRS 4. Les amendements introduisent deux options pour les entités qui émettent des contrats d'assurance : une exemption temporaire de l'application de l'IFRS 9 et une orientation en parallèle. L'impact des amendements est négligeable pour le Groupe.

2.3.8. Amendements à l'IAS 28 Participations dans des entreprises associées et des coentreprises – Préciser que les sociétés détenues évaluées à leur juste valeur par le biais du compte de résultat est un choix de placement

Les amendements indiquent qu'une entité qui est un organisme de capital-risque, ou autre entité admissible, peut décider, lors de la première comptabilisation pour chaque ligne de titres de même nature, d'évaluer ses participations dans des entreprises associées et des coentreprises à la juste valeur par le biais du compte de résultat. Si une entité, qui n'est pas en soi une entité de placement, détient des participations dans une entreprise associée ou une coentreprise qui est une entité de placement, ladite entité pourra, en appliquant la méthode de mise en équivalence, choisir la méthode de l'évaluation à la juste valeur appliquée par ladite entité de placement qui est une entreprise associée ou une coentreprise aux participations de l'entité de placement associée ou en coentreprise dans des filiales. Ce choix est effectué séparément pour chaque entité de placement, entreprise associée ou coentreprise, à la plus récente des dates auxquelles : (a) l'entité de placement, entreprise associée ou coentreprise, est initialement comptabilisée ; (b) l'entreprise associée ou la coentreprise devient une entité de placement ; et (c) l'entité de placement ou la coentreprise devient une société mère. L'impact des amendements est négligeable pour le Groupe.

2.3.9 Normes et interprétations adoptées par l'IASB, mais non encore applicables au 31 décembre 2018

Un certain nombre de nouvelles normes et interprétations ainsi que de nouveaux amendements ne sont pas applicables aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2018 et n'ont donc pas été appliqués dans le cadre de la préparation de ces états financiers consolidés. Aucune de ces normes et interprétations, ni aucun de ces amendements ne devrait avoir d'impact significatif sur les états financiers consolidés du Groupe.

IFRS 16 – « Contrats de location », applicable aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2019

L'IFRS 16 a été publiée en janvier 2016. Elle précise comment une entité présentant des états financiers en IFRS doit comptabiliser, évaluer, présenter et fournir des informations sur les contrats de location. La norme présente un modèle unique pour la comptabilisation par le preneur, qui impose à celui-ci de comptabiliser les actifs et les passifs pour tous les contrats de location, sauf lorsque leur durée est égale ou inférieure à 12 mois ou que l'actif sous-jacent est de faible valeur. Le bailleur continue de classer les contrats de location en contrats de location simple ou contrat de location-financement, et la comptabilisation par le bailleur prévue par l'IFRS 16 est quasiment inchangée par rapport à celle de l'IAS 17.

La comptabilité pour les bailleurs ne subira aucune modification significative.

À la date de clôture, le Groupe a pris des engagements au titre de contrats de location simple non-résiliables. La plupart de ces engagements concernent des baux d'immeubles conclus pour la location d'espaces commerciaux et de bureaux. Pour la plupart de ces baux, le Groupe devra comptabiliser un droit d'utilisation dans son bilan représentant son droit d'utiliser l'actif loué sous-jacent et une obligation de payer des loyers. Le montant initial du passif est égal à la valeur actualisée des loyers qui seront exigibles au cours de la période de location. Ce passif locatif est ensuite évalué au coût amorti en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif : une partie de chaque loyer sera comptabilisée en charge d'intérêts dans le compte de résultat, et une partie sera progressivement déduite du passif locatif inscrit au bilan. Le montant du passif locatif peut être ajusté par la suite si la location est modifiée, la période de location est réévaluée, ou pour tenir compte des changements contractuels dans les loyers liés à l'application d'indices ou de taux. Le cas échéant, le Groupe comptabilisera également une provision dans son passif pour couvrir les coûts de rétablissement du bien loué éventuellement soutenus à l'expiration du bail.

Les taux contractuels implicites ne sont généralement pas connus ni facilement déterminés, en particulier pour les baux d'immeubles. Par conséquent, le Groupe a décidé d'utiliser le taux d'emprunt marginal des locataires pour réduire les loyers, ainsi que le montant des dettes de location. Le taux d'emprunt marginal est établi par l'entité du locataire, et non par le Groupe, selon les conditions d'emprunt et le risque de crédit de cette entité. Les taux d'actualisation utilisés par le Groupe doivent être établis selon la devise et le pays d'implantation des entités du locataire. Dans son compte de résultat, le Groupe comptabilisera la dépréciation du droit d'utilisation des actifs (dans les charges d'exploitation), ainsi que les intérêts débiteurs sur les dettes de location (dans le résultat brut d'exploitation).

Les engagements susmentionnés comprennent également les baux à court terme et les baux à faible valeur qui seront comptabilisés ensemble linéairement en charges dans le compte

de résultat. Les locations à court terme ont une durée inférieure à un an, en incluant l'option de renouvellement. Les baux à faible valeur comprennent les petits équipements et le mobilier de bureau. Le Groupe respectera les seuils prévus par les lignes directrices de l'IASB concernant les baux à faible valeur. En outre, le Groupe a considéré la possibilité d'exclure d'autres contrats de location à condition que l'effet de ces exclusions demeure sans importance au regard des états financiers.

Le Groupe appliquera la norme à compter de la date d'adoption obligatoire du 1^{er} janvier 2019. Le Groupe envisage d'appliquer la méthode de transition simplifiée et ne retraitera pas les chiffres comparatifs pour la période antérieure à la première application.

L'identification et l'analyse des contrats de location ont été approuvées par le Groupe au 31 décembre 2018. L'ajout des baux en suspens au 1^{er} janvier 2019 dans les bases de données des baux et leur présence dans l'outil de calcul pour déterminer le montant final de la dette locative et des droits d'utilisation à la date de première application sera finalisé au cours du premier semestre 2019.

À la date d'approbation de ces états financiers consolidés par le Conseil d'administration, le Groupe estime que la première application de l'IFRS 16 entraînera la comptabilisation d'une dette locative et d'un droit d'utilisation de l'actif pour un montant inférieur à 1 % de la valeur totale des actifs du Groupe.

Le Groupe appliquera la norme à compter de la date d'adoption obligatoire du 1^{er} janvier 2019. Le Groupe envisage d'appliquer la méthode de transition simplifiée et ne retraitera pas les chiffres comparatifs pour la période antérieure à la première application. Le droit d'usage des actifs sera évalué comme le montant du passif au titre des contrats de location au moment de l'adoption (ajusté pour toute charge locative payée d'avance ou à payer).

Le Groupe évalue l'impact de la première application de l'IFRS 16 en tant que locataire : cela ne sera limité qu'aux locations de locaux et actuellement aucun changement significatif du bilan consolidé n'est prévu.

Le Groupe n'anticipe aucune modification comptable significative en tant que bailleur.

IFRIC 23 – Incertitude relative au traitement des impôts sur le résultat

L'interprétation explique comment comptabiliser et évaluer les actifs et passifs d'impôt différé ou courant sur le résultat en présence d'une incertitude concernant un traitement fiscal. Elle précise notamment :

- comment déterminer l'unité de compte appropriée, et que chaque traitement fiscal incertain doit être considéré séparément ou conjointement en tant que groupe, selon la méthode prévoyant le mieux la résolution de cette incertitude ;
- il faut supposer qu'une administration fiscale examinera les traitements fiscaux incertains et qu'elle aura une parfaite connaissance de toutes les informations connexes ;
- il faut tenir compte de l'incidence de l'incertitude de la comptabilisation de l'impôt sur le résultat lorsqu'il est improbable que l'administration fiscale acceptera le traitement ;
- l'incertitude doit être évaluée en utilisant le montant le plus probable ou la méthode de la valeur attendue, selon la méthode prévoyant le mieux la résolution de cette incertitude ;
- les jugements et estimations effectués doivent être réévalués lorsque les circonstances changent ou que de nouvelles informations sont susceptibles d'influer sur les jugements.

Le Groupe n'est pas tenu de fournir de nouvelles informations et continuera de fournir des informations sur les jugements et les estimations en préparant les états financiers.

2.4 Consolidation

Toutes les entités du Groupe sont incluses dans le périmètre, comme indiqué à la note 36 Périmètre de consolidation. Les modifications du périmètre sont présentées à la note 6 Modification du périmètre de consolidation pour l'exercice clos au 31 décembre 2018.

2.4.1 Filiales

Les filiales sont toutes les entités dans lesquelles le Groupe détient une participation de contrôle. Le Groupe contrôle une entité lorsqu'il est exposé ou qu'il a droit à des rendements variables en raison de ses liens avec l'entité en question, et qu'il a la capacité d'influer sur ces rendements du fait du pouvoir qu'il détient sur celle-ci. Les filiales sont entièrement consolidées à compter de la date à laquelle le contrôle est transféré au Groupe. Elles sortent du périmètre de consolidation à compter de la date à laquelle ce contrôle prend fin.

Le Groupe applique la méthode de l'acquisition pour comptabiliser les regroupements d'entreprises.

La contrepartie transférée pour l'acquisition d'une filiale correspond à la juste valeur des actifs transférés par le Groupe, des passifs repris par le Groupe à l'égard des détenteurs antérieurs de l'entité acquise et des parts de capitaux propres émises par le Groupe. Elle comprend la juste valeur de tout actif ou passif résultant d'un accord de contrepartie éventuelle. Les actifs identifiables acquis ainsi que les passifs et passifs éventuels repris à l'occasion d'un regroupement d'entreprises sont initialement évalués à leur juste valeur à la date d'acquisition, conformément à IFRS 3. Le Groupe comptabilise au cas par cas toute participation ne donnant pas le contrôle dans l'entité acquise, soit à sa juste valeur, soit à sa quote-part dans les montants comptabilisés dans les actifs nets identifiables de l'entité acquise.

Les coûts liés à l'acquisition sont comptabilisés en charge dès qu'ils sont encourus.

Les transactions intragroupes, les soldes et les gains latents sur les transactions entre des sociétés du Groupe sont éliminés. Il en va de même pour les pertes latentes. Le cas échéant, les montants déclarés par les filiales ont été ajustés à des fins d'harmonisation avec les méthodes comptables du Groupe.

Les participations ne donnant pas le contrôle représentent les participations dans les filiales détenues par des tiers. La quote-part dans l'actif net des filiales attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle est présentée dans les capitaux propres. La quote-part des participations ne donnant pas le contrôle dans le résultat net et le résultat global est comptabilisée directement dans les capitaux propres. Les variations des participations de la société mère dans les filiales qui ne constituent pas une perte de contrôle sont comptabilisées comme des opérations sur les capitaux propres.

2.4.2 Entreprises associées

Les entreprises associées sont toutes les entités sur lesquelles la Société exerce une influence notable, mais qu'elle ne contrôle pas. La Société comptabilise sa participation dans des entreprises associées selon la méthode de la mise en équivalence. La quote-part de la Société dans les profits ou les pertes des entreprises associées est comptabilisée dans le compte de résultat consolidé, et sa quote-part dans les autres éléments du résultat global des entreprises associées est incluse dans les autres éléments du résultat global.

Les gains latents sur les transactions entre la Société et une entreprise associée sont éliminés proportionnellement à la participation de la Société. Les pertes latentes sont également éliminées, sauf si la transaction indique une dépréciation de l'actif transféré. Les gains et pertes de dilution découlant des variations des participations dans les entreprises associées sont comptabilisés dans le compte de résultat consolidé.

Des informations supplémentaires sont présentées à la note 16 Participations dans des entreprises associées.

2.4.3 Partenariats

Le Groupe applique la norme IFRS 11 à tous ses partenariats. Selon cette norme, les participations dans des partenariats sont classées comme des activités conjointes ou comme des coentreprises en fonction des droits et obligations contractuels de chaque investisseur. Le Groupe a évalué la nature de ses partenariats et en a conclu qu'il s'agissait de coentreprises. Les coentreprises sont comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence.

Cette méthode consiste à comptabiliser initialement les participations dans des coentreprises au coût et de les ajuster par la suite pour prendre en compte la quote-part du Groupe dans le résultat après l'acquisition ainsi que les variations dans les autres éléments du résultat global.

Lorsque sa quote-part dans les pertes d'une coentreprise est égale ou supérieure à sa participation dans celle-ci (qui comprend toutes les participations à long terme faisant partie, en substance, de la participation nette), le Groupe ne comptabilise pas d'autres pertes, à moins qu'il n'ait assumé des obligations ou effectué des paiements pour le compte de la coentreprise.

Les gains latents sur les transactions entre le Groupe et ses coentreprises sont éliminés proportionnellement à la participation du Groupe. Les pertes latentes sont également éliminées, sauf si la transaction indique une dépréciation de l'actif transféré. Les méthodes comptables des coentreprises sont modifiées, le cas échéant, à des fins d'harmonisation avec les méthodes adoptées par le Groupe.

2.4.4 Entités *ad hoc*

Dans le cadre du programme de titrisation adossée à des actifs (décrit dans la note 3 - Gestion des Risques Financiers), des créances contractées sur les futurs loyers perçus et des créances contractées sur les valeurs résiduelles sont cédées à des entités *ad hoc*. Les entités *ad hoc* sont des sociétés créées dans le but de réaliser un objectif limité et bien défini, tel qu'une titrisation d'actifs loués.

Les états financiers des entités *ad hoc* sont inclus dans les états financiers consolidés du Groupe lorsque, de par la nature de la relation, le Groupe reste exposé aux risques et aux avantages inhérents aux actifs loués titrisés. Le Groupe utilise différentes entités juridiques, qui ont été créées aux fins des opérations de titrisation du Groupe. Ces entités sont donc considérées comme des filiales et incluses dans les états financiers consolidés du Groupe.

2.5 Méthodes de conversion

2.5.1 Monnaie fonctionnelle et monnaie de présentation

Les éléments inclus dans les états financiers de chacune des entités du Groupe sont évalués en utilisant la monnaie du principal environnement économique dans lequel l'entité exerce ses activités (la monnaie fonctionnelle). Les états financiers consolidés sont présentés en millions d'euros, qui est la monnaie de présentation du Groupe ; les montants ont été arrondis au million le plus proche, sauf indication contraire. Dans certains cas, l'arrondi peut entraîner des écarts non significatifs entre les lignes et les colonnes de totaux.

2.5.2 Transactions et soldes

Les transactions en monnaies étrangères sont converties dans la monnaie fonctionnelle au cours en vigueur à la date de la transaction. Les gains et pertes de change découlant du règlement de ces transactions et de la conversion aux taux en

vigueur à la clôture des actifs et passifs monétaires libellés en devises sont comptabilisés dans le compte de résultat, sauf lorsqu'ils sont comptabilisés dans les autres éléments du résultat global en tant que couvertures de flux de trésorerie ou couvertures d'investissement net. Les gains et pertes de change liés aux emprunts et à la trésorerie et aux équivalents de trésorerie sont présentés dans le compte de résultat dans les « Produits ou charges d'intérêts ». Tous les autres gains et pertes de change sont présentés dans le compte de résultat sous la rubrique « Marge des contrats de location ».

2.5.3 Sociétés du Groupe

Les résultats et la situation financière de toutes les entités du Groupe (aucune n'ayant la monnaie d'une économie hyper-inflationniste) dont la monnaie fonctionnelle est différente de la monnaie de présentation sont convertis dans la monnaie de présentation selon les modalités suivantes :

- (i) les actifs et passifs de chaque bilan présenté sont convertis aux taux en vigueur à la date de clôture ;
- (ii) les produits et les charges de chaque compte de résultat sont convertis aux taux annuels moyens pondérés (sauf si cette moyenne ne représente pas une approximation raisonnable de l'effet cumulé des taux en vigueur aux dates des transactions, auquel cas les produits et les charges sont convertis aux taux en vigueur aux dates des transactions) ; et
- (iii) toutes les différences de change en découlant sont comptabilisées dans les autres éléments du résultat global.

L'écart d'acquisition et les ajustements de juste valeur liés à l'acquisition d'une entité étrangère sont traités comme des actifs et des passifs de l'entité étrangère, et convertis au taux en vigueur à la clôture. Les différences de change en découlant sont comptabilisées dans les éléments du résultat global.

Les principaux taux de change suivants utilisés dans les états financiers consolidés pour les exercices clos les 31 décembre 2018 et 2017 sont basés sur les taux de change en vigueur à la Bourse de Paris :

| | Au 31 décembre 2018 | | Au 31 décembre 2017 | |
|------------------------|---------------------|---------------|---------------------|---------------|
| | Taux de clôture | Taux de moyen | Taux de clôture | Taux de moyen |
| EUR/Livre sterling | 0,8945 | 0,8847 | 0,8872 | 0,8761 |
| Euro/Couronne danoise | 7,4673 | 7,4532 | 7,4449 | 7,4387 |
| Euro/Couronne suédoise | 10,2548 | 10,2569 | 9,8438 | 9,6369 |

2.6 Contrats de location

2.6.1 Portefeuille de location simple

Le portefeuille de location simple comprend les véhicules loués dans le cadre de contrats de location simple. Un contrat de location est classé comme un contrat de location simple lorsque le Groupe conserve la quasi-totalité des risques et des avantages inhérents à la propriété de l'actif sous-jacent.

Le coût des véhicules loués dans le cadre d'un contrat de location simple englobe le prix d'acquisition de ces véhicules, ainsi que tous les coûts supplémentaires de mise en état de fonctionnement de l'actif destiné à être utilisé en location simple.

Les droits d'importation et les taxes d'achat non récupérables sont inclus dans le prix d'achat, et les remises sont déduites lors du calcul du prix d'achat. En outre, les avantages dans les contrats de location et les primes liées au volume sont également pris en compte et amortis sur la durée anticipée du contrat de location. La valeur comptable du portefeuille de location simple est présentée au poste « Flotte de location » du bilan. La politique d'amortissement de ces actifs est détaillée à la section 2.6.2, « Immobilisations corporelles sous contrat de location simple et flotte de location ».

Les versements échelonnés des contrats de location simple sont entièrement comptabilisés de façon linéaire sur toute la durée du contrat de location, généralement de 3 à 4 ans, à l'exception de

la partie considérée comme des recettes au titre des services. Les versements échelonnés sont classés et présentés sous les rubriques suivantes du compte de résultat : (i) Revenus des contrats de location ; et (ii) Chiffre d'affaires - services. Des informations supplémentaires sont présentées à la note 2.6.2 Immobilisations corporelles sous contrat de location simple et flotte de location.

2.6.2 Contrats de location-financement

Les contrats de location qui transfèrent la quasi-totalité des risques et des avantages inhérents à la propriété d'un véhicule au preneur sont classés comme des créances de location-financement. Ces contrats sont comptabilisés comme des actifs financiers à hauteur d'un montant égal à la valeur actuelle des paiements minimaux au titre des contrats de location (y compris la valeur résiduelle garantie) et à la valeur résiduelle non garantie revenant au Groupe, après déduction des provisions pour créances douteuses jugées nécessaires et du cumul des pertes de valeur. Les coûts directs initiaux sont inclus dans l'évaluation initiale des créances de location-financement. Les actifs sont présentés au poste « Créances clients et créances sur les institutions financières ».

Les versements échelonnés au titre des contrats de location-financement peuvent englober plusieurs composants, dont les produits sont comptabilisés séparément. Les versements échelonnés sont classés et présentés sous les rubriques suivantes du compte de résultat : (i) Intérêts issus des locations-financement (la différence entre la valeur brute et la valeur actuelle de la créance, c'est-à-dire les produits financiers non acquis, est comptabilisée sur la durée du contrat de location en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif) ; et (ii) Revenus (lorsque des services sont prévus dans le contrat de location).

2.6.3 Services de gestion de flotte

Ces services incluent notamment la livraison du véhicule, la gestion de la carte grise et du processus d'immatriculation, ainsi que les exigences liées aux taxes et à l'assurance, l'entretien du véhicule, les demandes en garantie, l'analyse de la politique véhicule et flotte et les recommandations associées, le *benchmarking* et le conseil. Les véhicules classés dans cette catégorie sont inclus dans la flotte hors bilan et le chiffre d'affaires correspondant est comptabilisé dans la rubrique Chiffre d'affaires - services.

2.7 Immobilisations corporelles

2.7.1 Autres immobilisations corporelles

Les autres immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût, diminué du cumul des amortissements et du cumul des pertes de valeur. Le coût englobe les dépenses directement attribuables à l'acquisition de l'actif. Les coûts postérieurs sont inclus dans la valeur comptable de l'actif ou comptabilisés comme un actif séparé, selon le cas, uniquement lorsqu'il est probable que des avantages économiques futurs associés à l'actif iront à la Société, et que le coût peut être évalué de façon

fiable. Toutes les autres dépenses de réparation et d'entretien sont comptabilisées dans le compte de résultat global au cours de la période où elles sont engagées.

Les terrains ne sont pas amortis. Les autres actifs sont amortis de façon linéaire afin de ramener le coût de ces actifs à leur valeur résiduelle sur leur durée d'utilité, estimée comme suit :

- immeubles : 30-50 ans ;
- mobilier et agencements : 3-12 ans ;
- matériel informatique : 3-5 ans ;
- véhicules de société : 3-4 ans.

La Société affecte le montant initialement comptabilisé au titre d'un élément des immobilisations corporelles à ses composantes importantes, qu'elle amortit individuellement. La valeur comptable d'une pièce remplacée est décomptabilisée au moment du remplacement. La valeur résiduelle, la méthode d'amortissement et la durée d'utilité des actifs sont revues chaque année et ajustées si besoin est. Lorsque la valeur comptable d'un actif est supérieure à sa valeur recouvrable estimée, elle est immédiatement ramenée à la valeur recouvrable de l'actif concerné.

2.7.2 Immobilisations corporelles sous contrat de location simple et flotte de location

Cette catégorie d'actifs comprend principalement les véhicules loués à des tiers, mais également d'autres biens détenus par le Groupe (même s'ils ne sont pas significatifs).

Les immobilisations corporelles sous contrat de location simple et la flotte de location sont évaluées au coût diminué du cumul des amortissements et du cumul des pertes de valeur. Les véhicules sont inscrits à l'actif sur la base (i) de leur prix d'acquisition, (ii) de toutes les dépenses liées aux éléments dont la Société est propriétaire et qui sont considérés comme des accessoires permanents du véhicule (par exemple la radio, le système anti-vol, etc.) au début du contrat, (iii) des coûts directs externes initiaux, y compris les commissions et les honoraires juridiques, et (iv) des coûts de livraison, lorsqu'ils sont significatifs.

Les actifs sous contrat de location simple sont présentés au bilan en fonction de la nature de l'actif. Les actifs loués sont amortis de façon linéaire et ramenés à leur valeur résiduelle sur la durée du contrat de location. La durée moyenne des contrats de location varie entre 3 et 5 ans.

La valeur résiduelle des actifs est revue et ajustée si nécessaire à chaque date de clôture.

Au terme du contrat de location, les actifs concernés sont reclassés sous la rubrique « Stocks » à hauteur de leur valeur comptable, conformément aux recommandations du paragraphe 68A de l'IAS 16. La valeur résiduelle et la durée d'utilité des actifs sont revues et ajustées si nécessaire à chaque date de clôture.

2.8 Immobilisations incorporelles

2.8.1 Écart d'acquisition

L'écart d'acquisition découle de l'acquisition de filiales, d'entreprises associées et de coentreprises, et représente l'excédent de la contrepartie transférée sur la quote-part du Groupe dans la juste valeur nette des actifs, passifs et passifs éventuels nets identifiables de l'acquéreur. L'écart d'acquisition est évalué au coût, diminué du cumul des pertes de valeur. Lorsque l'excédent est négatif (écart d'acquisition négatif), il est immédiatement comptabilisé dans le compte de résultat.

Aux fins du test de dépréciation, l'écart d'acquisition acquis lors d'un regroupement d'entreprises est affecté à chaque unité génératrice de trésorerie ou groupe d'unités génératrices de trésorerie, qui devrait bénéficier des synergies du regroupement. Chaque unité ou groupe d'unités auquel l'écart d'acquisition est affecté représente le niveau le plus bas auquel l'écart d'acquisition est suivi pour des besoins de gestion interne. L'écart d'acquisition est suivi :

- au niveau de l'entité pour tous les pays importants et indépendants ; Dans ces pays, les activités de la filiale sont gérées de façon indépendante, soit parce que celle-ci opère dans un marché spécifique, soit parce que l'organisation est structurée pour gérer l'activité de manière indépendante, avec l'assistance technique des fonctions centrales du siège ; c'est notamment le cas pour la plupart des grandes filiales européennes (France, Royaume-Uni et Allemagne par exemple) et pour certaines filiales de petite et moyenne taille en Asie ;
- au niveau des groupes (« pôles »), lorsque le reporting de gestion est structuré pour évaluer la performance (et établir les plans d'activité) à un niveau plus élevé (groupes d'unités génératrices de trésorerie). Le Groupe a identifié les 7 pôles suivants :
 - Benelux : Belgique, Luxembourg, Pays-Bas,
 - Pays nordiques : Danemark, Finlande, Norvège, Suède,
 - Europe centrale : Autriche, Croatie, République tchèque, Hongrie, Serbie, Slovaquie, Suisse,
 - Europe du Nord : Estonie, Lettonie, Lituanie, Pologne, Russie, Ukraine,
 - Europe du Sud : Bulgarie, Grèce, Roumanie, Turquie,
 - Pays méditerranéens : Algérie, Maroc, Portugal,
 - Afrique, Asie et Amérique latine : Brésil, Mexique, Chili, Pérou, Colombie.

L'écart d'acquisition est soumis à un test de dépréciation chaque année ou plus fréquemment, si des événements ou l'évolution des circonstances indiquent une dépréciation éventuelle. La valeur comptable de l'écart d'acquisition est comparée à sa valeur recouvrable, qui correspond à la valeur d'utilité ou à la juste valeur diminuée des coûts de la vente, si celle-ci est supérieure à la valeur d'utilité. Toute perte de valeur est immédiatement comptabilisée en charges, et n'est pas reprise ultérieurement.

Des informations supplémentaires sont présentées à la note 4.1 « Dépréciation de l'écart d'acquisition ».

2.8.2 Autres immobilisations incorporelles

Les coûts de développement de logiciels en interne sont inscrits à l'actif durant la phase de développement. Les coûts inscrits à l'actif concernent les coûts directs externes du matériel et des services et les charges de personnel au titre du temps passé sur le projet durant la période d'inscription à l'actif. Les logiciels inscrits à l'actif sont soumis à un test de dépréciation chaque année ou lorsque l'évolution des circonstances indique que les montants inscrits à l'actif peuvent être dépréciés. Les éléments dépréciés sont ramenés à leur juste valeur estimée à la date d'évaluation. Les logiciels développés en interne sont normalement dépréciés sur leur durée de vie utile, généralement de 3 à 5 ans, ou plus dans certains cas.

2.9 Dépréciation d'actifs non financiers

Les actifs ayant une durée d'utilité indéterminée – par exemple, l'écart d'acquisition ou les immobilisations incorporelles – ne sont pas amortis et sont soumis à un test annuel de dépréciation. Les actifs amortissables sont soumis à un test de dépréciation chaque fois qu'en raison de certains événements ou circonstances, le recouvrement de leur valeur comptable est mis en doute. Une perte de valeur est comptabilisée à hauteur de l'excédent de la valeur comptable de l'actif sur sa valeur recouvrable. La valeur recouvrable d'un actif correspond à la valeur d'utilité ou à la juste valeur de cet actif, diminuée des coûts de la vente, si celle-ci est supérieure à la valeur d'utilité. Aux fins de l'évaluation de la perte de valeur, les actifs sont regroupés en unités génératrices de trésorerie qui correspondent aux plus petits groupes d'actifs qui génèrent des entrées de trésorerie identifiables. Les actifs non financiers (autres que l'écart d'acquisition) pour lesquels une perte de valeur a été comptabilisée au cours de périodes antérieures sont revus à chaque date de clôture pour une éventuelle reprise de dépréciation.

Des informations supplémentaires sont présentées à la note 13 « Flotte de location ».

2.10 Actifs non courants (ou groupes destinés à être cédés) détenus en vue de la vente

Les actifs non courants (ou les groupes destinés à être cédés) sont classés comme détenus en vue de la vente si leur valeur comptable est recouvrée principalement par le biais d'une vente et que cette transaction est considérée comme hautement probable. Ils sont comptabilisés à leur valeur comptable ou à leur juste valeur diminuée des coûts de la vente, si celle-ci est inférieure.

Le Groupe ne possède aucun actif non courant détenu en vue de la vente pour l'exercice clos au 31 décembre 2018.

2.11 Actifs financiers

2.11.1 Méthodes comptables appliquées depuis le 1^{er} janvier 2018

Classement

À compter du 1^{er} janvier 2018, le Groupe classe ses actifs financiers dans les catégories d'évaluation suivantes :

- (a) les actifs à évaluer ultérieurement à la juste valeur par le biais du compte de résultat ;
- (b) les actifs à évaluer ultérieurement à la juste valeur par les autres éléments du résultat global ; et
- (c) les actifs à évaluer au coût amorti.

Par défaut, les instruments financiers dérivés sont classés comme évalués ultérieurement à la juste valeur par le biais du compte de résultat.

Comptabilisation et évaluation

À compter du 1^{er} janvier 2018 les achats et les ventes réguliers d'actifs financiers sont comptabilisés à la date de la transaction, à savoir la date à laquelle le Groupe s'engage à acheter ou à vendre l'actif. Les actifs financiers sont décomptabilisés lorsque les droits à la perception des flux de trésorerie des actifs financiers ont expiré ou ont été transférés, et que le Groupe a transféré tous les risques et les avantages inhérents à la propriété.

Les instruments de dette (prêts, créances et obligations) sont évalués au coût amorti seulement si l'entité a pour objectif (modèle économique) de détenir ces actifs pour encaisser des flux de trésorerie contractuels et si ces flux de trésorerie ne comprennent que des versements du principal et des intérêts. Les instruments de la dette sont évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global (avec les gains et pertes cumulés reclassés en résultat lorsque les instruments sont décomptabilisés) si l'entité a pour objectif (modèle économique) de détenir ces actifs pour encaisser des flux de trésorerie contractuels ou de vendre ces actifs et si ces flux de trésorerie contractuels ne comprennent que des versements du principal et des intérêts (SPPI).

Les instruments de capitaux propres sont évalués à la juste valeur par le biais du compte de résultat sauf en cas de choix irrévocable fait au moment de la comptabilisation initiale concernant l'évaluation à la juste valeur par le biais des autres instruments du résultat global (à condition que ces actifs financiers ne soient ni détenus à des fins de transaction ni classés en actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais du compte de résultat) sans reclassement ultérieur en résultat.

Les dérivés incorporés ne sont plus comptabilisés séparément si les contrats hôtes y afférents sont des actifs financiers et si tous les instruments hybrides sont dans la plupart des cas entièrement évalués à la juste valeur par le biais du compte de résultat.

Par ailleurs, conformément aux recommandations publiées par les autorités de marché (ESMA et AMF), le Groupe a décidé d'appliquer par anticipation, au 1^{er} janvier 2018, l'amendement à l'IFRS 9 « Clause de remboursement anticipé prévoyant une compensation négative », publié par l'IASB le 12 octobre 2017 et adopté par l'Union européenne le 22 mars 2018. Selon cet amendement, les actifs financiers, dont la clause de paiement

anticipé prévoit une compensation négative, peuvent maintenant être classés comme SPPI et évalués au coût amorti si le modèle économique choisi est de détenir des actifs financiers pour encaisser des flux de trésorerie contractuels (*hold to collect*).

Dépréciation des actifs financiers

Depuis le 1^{er} janvier 2018, le Groupe évalue de façon prospective les pertes de crédit attendues associées à ses actifs au coût amorti. Pour les créances clients et les créances au titre des contrats de location-financement, le Groupe applique la méthode simplifiée prévue par l'IFRS 9, qui exige que les pertes attendues sur toute la durée de vie soient comptabilisées depuis la comptabilisation initiale des créances, voir la note 3.1.1 pour des informations supplémentaires.

Le Groupe a choisi d'appliquer l'IFRS 9 selon la méthode rétrospective modifiée et les informations comparatives ne seront pas retraitées. Par conséquent, les chiffres comparatifs fournis continuent d'être comptabilisés conformément à la précédente méthode comptable du Groupe.

2.11.2 Méthodes comptables appliquées jusqu'au 31 décembre 2017

Classement

Jusqu'au 31 décembre 2017, le Groupe a classé ses actifs financiers dans les catégories suivantes : actifs à la juste valeur par résultat, prêts et créances, et actifs disponibles à la vente. Le classement dépendait de l'objectif pour lequel l'actif financier avait été acquis. La Direction déterminait le classement de ses actifs financiers lors de leur comptabilisation initiale.

(a) Actifs financiers à la juste valeur par résultat

Les actifs financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultat étaient ceux détenus à des fins de transaction. Un actif financier était classé dans cette catégorie s'il était principalement acquis pour être vendu à un horizon court terme. Les instruments dérivés étaient également classés comme des actifs détenus à des fins de transaction sauf lorsqu'ils étaient désignés comme des instruments de couverture. Les actifs de cette catégorie étaient classés dans les actifs courants s'ils devaient être réglés sous 12 mois ; sinon, ils étaient classés en non courants.

(b) Prêts et créances

Les prêts et créances étaient des actifs financiers non dérivés à paiements fixes ou déterminables qui n'étaient pas cotés sur un marché actif. Ils étaient inclus dans les actifs courants, à l'exception des échéances supérieures à 12 mois après la fin de la période de reporting. Ils étaient classés en actifs non courants. Les prêts et créances inscrits au bilan du Groupe comprennent les créances sur les institutions financières, les créances clients et la trésorerie et équivalents de trésorerie.

(c) Actifs financiers disponibles à la vente

Les actifs financiers disponibles à la vente étaient des actifs financiers non dérivés qui étaient désignés comme disponibles à la vente ou qui n'étaient classés dans aucune des autres catégories. Ils étaient inclus dans les actifs non courants, sauf lorsque l'investissement arrivait à échéance ou que la Direction comptait les céder dans les 12 mois suivant la date de clôture.

Comptabilisation et évaluation

Les achats et les ventes réguliers d'actifs financiers étaient comptabilisés à la date de la transaction, à savoir la date à laquelle le Groupe s'engageait à acheter ou à vendre l'actif. Les investissements étaient initialement comptabilisés à la juste valeur majorée des coûts de transaction pour tous les actifs financiers non comptabilisés à la juste valeur le biais du compte de résultat. Les actifs financiers comptabilisés à la juste valeur par résultat étaient initialement comptabilisés à la juste valeur, les coûts de transaction étant comptabilisés en charges. Les actifs financiers étaient décomptabilisés lorsque les droits à la perception des flux de trésorerie générés par ces investissements avaient expiré ou avaient été transférés, et que le Groupe avait transféré la quasi-totalité des risques et des avantages inhérents à la propriété. Les actifs financiers disponibles à la vente et les actifs financiers à la juste valeur par résultat étaient postérieurement comptabilisés à la juste valeur. Les prêts et les créances étaient postérieurement évalués au coût amorti en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif.

Les gains et les pertes découlant des variations de juste valeur de la catégorie « Actifs financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultat » étaient présentés dans le compte de résultat de la période durant laquelle ils surviennent, sous la rubrique « Gains/pertes latents sur instruments financiers ».

Les variations de la juste valeur des titres monétaires et non monétaires classés comme disponibles à la vente étaient comptabilisées dans les autres éléments du résultat global.

Dépréciation des actifs financiers**a) Actifs au coût amorti**

Jusqu'au 31 décembre 2017 le Groupe a évalué, à chaque date de clôture, s'il existait une indication objective de dépréciation d'un actif financier ou d'un groupe d'actifs financiers. Un actif financier ou un groupe d'actifs financiers était déprécié et des pertes de valeur étaient encourues si et seulement s'il existait une indication objective de dépréciation résultant d'un ou de plusieurs événements intervenus après la comptabilisation initiale de l'actif (un « événement générateur de pertes ») et que cet (ou ces) événement(s) générateur(s) de pertes avait (ou avaient) un impact sur les flux de trésorerie futurs estimés de l'actif financier ou du groupe d'actifs financiers, qui pouvait être estimé de façon fiable.

Pour la catégorie des prêts et créances (dont les créances sur les contrats de location), le montant de la perte était évalué comme étant la différence entre la valeur comptable de l'actif et la valeur actuelle des flux de trésorerie futurs estimés (hors pertes de crédit futures non encore encourues), actualisée au taux d'intérêt effectif initial de l'actif financier. La valeur comptable de l'actif était diminuée, et le montant de la perte était comptabilisé dans le compte de résultat et présenté séparément dans le résultat opérationnel et financier net.

b) Actifs classés comme disponibles à la vente

Le Groupe évalue, à chaque date de clôture, s'il existe une indication objective de dépréciation d'un actif financier ou d'un groupe d'actifs financiers. La perte de valeur représente la différence entre le coût initial de l'actif et sa juste valeur à la date d'évaluation, diminuée de toutes dépréciations précédemment comptabilisées dans le compte de résultat. Ce montant représente la perte dans les autres éléments cumulés du résultat global qui est reclassée dans le résultat net.

Les dépréciations d'actifs financiers comptabilisés au coût amorti et des instruments financiers disponibles à la vente sont reprises durant les exercices postérieurs lorsque le montant de la perte diminue et que cette diminution peut être objectivement reliée à un événement survenu après la comptabilisation de la dépréciation. Les dépréciations des instruments de capitaux propres disponibles à la vente ne sont pas reprises.

2.12 Instruments financiers dérivés et opérations de couverture

Des informations supplémentaires sont présentées à la note 17 Instruments financiers dérivés.

Les instruments financiers dérivés sont initialement comptabilisés à leur juste valeur à la date de conclusion du contrat de dérivé ; ils sont ensuite réévalués à leur juste valeur. La méthode de comptabilisation du gain ou de la perte y afférents dépend de la désignation du dérivé en tant qu'instrument de couverture et, le cas échéant, de la nature de l'élément couvert.

Dès le début de la transaction, le Groupe documente la relation entre l'instrument de couverture et l'élément couvert, ainsi que ses objectifs en matière de gestion des risques et sa politique de souscription à des instruments de couverture. Le Groupe documente également l'évaluation, tant au commencement de l'opération de couverture qu'à titre permanent, du caractère hautement efficace des dérivés utilisés pour compenser les variations de la juste valeur ou des flux de trésorerie des éléments couverts.

Les justes valeurs des différents instruments dérivés utilisés à des fins de couverture sont présentées dans la note 23. Les variations de la réserve de couverture dans les autres éléments du résultat global sont présentées dans le tableau consolidé de variation des capitaux propres. La juste valeur d'un instrument dérivé de couverture est classée en actif ou passif non courant lorsque l'échéance résiduelle de l'élément couvert est supérieure à 12 mois, et en actif ou passif courant lorsque l'échéance résiduelle de l'élément couvert est inférieure à 12 mois.

Le Groupe désigne certains instruments dérivés comme :

- (a) Couverture de juste valeur : couvertures de la juste valeur d'un actif ou passif comptabilisé ou d'un engagement ferme.

Les variations de la juste valeur des instruments dérivés qui sont désignés et satisfont aux critères de couvertures de juste valeur sont comptabilisées dans le compte de résultat, ainsi que toute variation de la juste valeur de l'actif ou du passif couvert attribuable au risque couvert. Le Groupe applique la comptabilité de couverture de la juste valeur uniquement pour la couverture du risque de taux d'intérêt fixe sur ses emprunts. Les gains ou les pertes liés aux couvertures de juste valeur sont comptabilisés au compte de résultat sous la rubrique « Gains/pertes latents sur instruments financiers ».

Lorsque la couverture ne satisfait plus aux critères de la comptabilité de couverture, l'ajustement de la valeur comptable de l'élément couvert pour lequel la méthode du taux d'intérêt effectif est utilisée est amorti dans le compte de résultat sur la période résiduelle jusqu'à l'échéance.

Aucun instrument de couverture à la juste valeur n'a été comptabilisé par le Groupe pour l'exercice clos au 31 décembre 2018 ;

- (b) Couverture de flux de trésorerie : couvertures d'un risque spécifique associé à un actif ou passif comptabilisé ou à une transaction prévue hautement probable.

La partie efficace des variations de juste valeur de dérivés qui sont désignés et satisfont aux critères de couvertures de flux de trésorerie est comptabilisée dans les autres éléments du résultat global. Les gains ou les pertes liés à la partie inefficace sont immédiatement comptabilisés au compte de résultat sous la rubrique « Gains/pertes latents sur instruments financiers ».

Les montants cumulés dans les capitaux propres sont reclassés au compte de résultat de la période durant laquelle l'élément couvert affecte le résultat. Les gains ou les pertes liés à la partie efficace de swaps de taux d'intérêt couvrant des emprunts à taux variable sont comptabilisés au compte de résultat.

Lorsqu'un instrument de couverture expire ou est vendu, ou lorsqu'une couverture ne satisfait plus aux critères de la comptabilité de couverture, les gains ou les pertes cumulés alors comptabilisés dans les capitaux propres restent dans les capitaux propres et sont comptabilisés en résultat lorsque la transaction prévue est comptabilisée *in fine* au compte de résultat. Si la réalisation d'une transaction est incertaine, les gains ou les pertes cumulés qui étaient comptabilisés dans les capitaux propres sont immédiatement transférés au compte de résultat ;

- (c) Instruments dérivés : variations de la juste valeur des instruments dérivés qui ne sont pas désignés comme des instruments de couverture sont immédiatement comptabilisées dans le compte de résultat sous la rubrique « Gains/pertes latents sur instruments financiers ».

2.13 Stocks

Les stocks sont évalués à la valeur la plus faible entre leur coût et leur valeur de réalisation nette. Lors de la résiliation d'un contrat de location, les actifs concernés sont reclassés de la rubrique « Flotte de location » dans la rubrique « Stocks » à hauteur de leur valeur comptable. La valeur de réalisation nette représente le prix de vente estimé dans le cadre de l'activité ordinaire, diminué des frais de vente variables applicables.

2.14 Créances clients et créances sur les institutions financières

Cette rubrique comprend :

- les versements échelonnés à recevoir sur les contrats de location simple et de location-financement issus du portefeuille de location, et les montants à recevoir au titre des autres activités ;
- les montants fixes ou déterminables à recevoir d'institutions financières françaises et étrangères.

Le solde des créances, qui est présenté net du cumul des pertes de valeur, est initialement évalué à la juste valeur et postérieurement au coût amorti à l'aide de la méthode du taux d'intérêt effectif.

2.15 Autres créances et charges constatées d'avance

Elles comprennent les charges constatées d'avance au titre de charges attribuables à une période ultérieure, majorées des montants restant à recevoir.

2.16 Trésorerie et équivalents de trésorerie

Dans le tableau consolidé des flux de trésorerie, la trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent les disponibilités, les dépôts bancaires à vue, les autres investissements à court terme très liquides ayant des échéances initiales inférieures ou égales à trois mois, et les découverts bancaires. Dans le bilan consolidé, les découverts bancaires sont présentés dans les emprunts au passif courant. Les équivalents de trésorerie désignent des investissements à court terme très liquides, facilement convertibles en un montant connu de trésorerie, soumis à un risque de variation de valeur négligeable. Les équivalents de trésorerie ont généralement un caractère court terme lorsque leur échéance est inférieure ou égale à 3 mois à compter de leur date d'acquisition.

2.17 Avantages du personnel

Le Groupe dispose de différents plans d'avantages postérieurs à l'emploi, dont des régimes de retraite à prestations définies et des régimes de retraite à cotisations définies.

2.17.1 Engagements de retraite

Les entités du Groupe disposent de différents régimes de retraite, à prestations définies et à cotisations définies. Un régime de retraite à cotisations définies est un régime en vertu duquel le Groupe verse des cotisations fixes à une entité distincte (un fonds). Le Groupe n'a aucune obligation juridique ou implicite de verser des cotisations supplémentaires si le fonds n'a pas suffisamment d'actifs pour servir tous les avantages correspondant aux services rendus par le personnel pendant la période en cours et les périodes antérieures. Un régime à prestations définies désigne un régime de retraite autre que les régimes à cotisations définies.

Les régimes à prestations définies prévoient généralement qu'un membre du personnel recevra un montant défini lors de son départ en retraite, en fonction d'un ou de plusieurs facteurs tels que l'âge, l'ancienneté et le salaire.

Le passif comptabilisé au bilan au titre des régimes de retraite à prestations définies correspond à la valeur actuelle de l'engagement à la clôture, et aux ajustements au titre du coût des services passés non comptabilisés. L'engagement au titre des régimes à prestations définies est calculé chaque année par des actuaires indépendants à l'aide de la méthode des unités de crédit projetées. La valeur actuelle de l'engagement est déterminée en actualisant les sorties de trésorerie futures estimées à l'aide de taux d'intérêt d'obligations d'entreprises de qualité libellées dans la monnaie dans laquelle les prestations seront versées, et qui ont des dates d'échéance proches de celles de l'engagement de retraite concerné.

Les gains et pertes actuariels découlant d'ajustements et de modifications antérieurs des hypothèses actuarielles sont imputés aux capitaux propres dans les autres éléments du résultat global de la période durant laquelle ils surviennent.

Le coût des services passés est immédiatement comptabilisé en résultat.

Pour les régimes à cotisations définies, le Groupe verse des cotisations à des régimes d'assurance-retraite publics ou privés sur une base obligatoire, contractuelle ou facultative. Le Groupe n'est pas tenu d'effectuer des paiements supplémentaires une fois les cotisations payées. Les cotisations sont comptabilisées en charges dans les avantages du personnel lorsqu'elles sont exigibles.

Des informations supplémentaires sont présentées à la note 27 Engagements de retraite et avantages à long terme.

2.17.2 Indemnités de fin de contrat de travail

Les indemnités de fin de contrat de travail sont payables lorsque le Groupe met fin au contrat de travail avant la date normale de départ en retraite, ou lorsqu'un membre du personnel accepte un départ volontaire en échange de ces avantages. Le Groupe comptabilise des indemnités de fin de contrat de travail lorsqu'il est manifestement engagé à mettre fin à l'emploi à travers un plan de licenciement formalisé et détaillé sans possibilité réelle de se rétracter. En cas d'offre encourageant les départs volontaires, les indemnités de fin de contrat de travail sont évaluées sur la base du nombre de salariés qui devraient statistiquement accepter l'offre. Les avantages payables à plus de 12 mois après la date de clôture sont actualisés.

2.17.3 Intéressement et primes

Le Groupe comptabilise un passif et une charge au titre des primes et de l'intéressement, sur la base d'une formule qui intègre le bénéfice attribuable aux actionnaires de la Société, après certains ajustements. Le Groupe constitue une provision lorsqu'il y est contractuellement tenu, ou lorsqu'une pratique passée a généré une obligation implicite.

2.18 Provisions

Le Groupe comptabilise des provisions pour coûts de restructuration et procédures judiciaires lorsqu'il a une obligation actuelle, juridique ou implicite au titre d'événements passés ; lorsqu'il est probable qu'une sortie de ressources sera nécessaire pour éteindre l'obligation ; et lorsque le montant a été estimé de manière fiable. Les provisions pour restructuration comprennent les pénalités de résiliation des contrats de location et les indemnités de fin de contrat de travail. Les pertes opérationnelles futures ne sont pas provisionnées.

Lorsqu'il existe un grand nombre d'obligations similaires, la probabilité qu'une sortie de ressources sera nécessaire à l'extinction de ces obligations est déterminée en considérant la catégorie d'obligations comme un tout. Une provision est comptabilisée même si la probabilité de sortie pour chacun des éléments de cette catégorie d'obligations est faible.

Les provisions sont évaluées à la valeur actuelle des dépenses devant être engagées pour éteindre l'obligation, en utilisant un taux avant impôts reflétant les appréciations actuelles par le marché de la valeur temps de l'argent et des risques spécifiques à cette obligation. L'augmentation de la provision due à l'écoulement du temps est comptabilisée comme une charge d'intérêts.

Provision pour sinistres

Le Groupe fournit à ses clients une assurance dommage et réparation en échange du paiement d'une prime mensuelle. Les produits de l'assurance-dommage sont comptabilisés sous la rubrique « Chiffre d'affaires ». Des informations supplémentaires sont présentées à la note 7 « Chiffre d'affaires et coût des ventes ».

Parallèlement, le Groupe calcule une provision pour dommage sur la base de deux éléments :

- (i) Provision sur sinistres déclarés : cette provision correspond aux coûts des sinistres futurs, nets des montants recouvrables, qui se sont déjà produits et ont été déclarés. Cette provision est déterminée comme suit : un coût moyen est calculé sur la base du type d'incident et de l'expérience passée ;
- (ii) Provision sur sinistres survenus mais non déclarés (IBNR) : la provision pour IBNR est déterminée sur la base du délai moyen entre un sinistre et la déclaration de sinistre, la fréquence moyenne des sinistres et le coût moyen des sinistres au cours des 12 mois précédents.

À la fin de chaque mois, le Groupe effectue un test de suffisance de la provision pour sinistres. Si le montant de la provision est insuffisant au regard du montant de la provision pour sinistres déclarés et de la provision pour IBNR, telles que déterminées ci-dessus, il est immédiatement ajusté. Les sinistres déclarés restent en cours tant qu'on peut raisonnablement considérer qu'un paiement devra être effectué.

Lorsqu'une police limitant les pertes plafonnant le risque de pertes à un niveau donné a été mise en place, les provisions pour sinistres déclarés et non déclarés constituées ne dépassent pas le plafond. Au-delà de ce plafond, tous les sinistres sont transférés au réassureur de la couverture en excédent de pertes. Les couvertures en excédent de pertes sur des sinistres individuels sont également prises en compte dans l'évaluation des provisions pour sinistres déclarés et non déclarés. Le coût brut des sinistres est ramené au plafond fixé par sinistre. Même lorsqu'il existe une assurance en excédent de pertes, s'il est anticipé que le total des sinistres sera inférieur à la prime et la couverture en excédent de pertes, le profit est comptabilisé selon la méthode normale.

2.19 Fournisseurs et autres créanciers

Les fournisseurs et autres créanciers sont des obligations de payer en contrepartie de biens ou de services achetés à des fournisseurs dans le cadre de l'activité ordinaire. Les dettes fournisseurs sont classées en passif courant lorsqu'elles sont dues à un an ou moins (ou dans le cycle normal des activités opérationnelles si elles sont dues à plus d'un an). Dans le cas contraire, elles sont présentées en passifs non courants.

Les dettes fournisseurs sont initialement comptabilisées à leur juste valeur, puis ultérieurement évaluées au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

2.20 Obligations et titres émis

Les prêts et emprunts porteurs d'intérêts constituent les sources de financement par emprunt du Groupe et concernent des emprunts auprès d'institutions financières, des fonds sous gestion et des obligations émises. Les prêts et emprunts porteurs d'intérêts sont initialement comptabilisés à leur juste valeur majorée des coûts de transaction qui leur sont attribuables. Après leur comptabilisation initiale, les prêts et emprunts porteurs d'intérêts sont évalués au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Toute différence entre le coût et la valeur de remboursement est comptabilisée au compte de résultat sur la durée des prêts et emprunts.

Les exigences pour le classement et l'évaluation des passifs financiers prévues par l'IAS 39 ont été incorporées dans l'IFRS 9 sans modifications majeures. Une modification du passif financier évalué à la juste valeur par le biais du compte de résultat (en utilisant l'option de la juste valeur) a été effectuée lorsque le montant de la variation de leur juste valeur attribuable aux variations du risque de crédit est comptabilisé dans les autres éléments du résultat global sans reclassement ultérieur en résultat.

2.21 Impôt exigible et impôt différé sur le résultat

La charge d'impôt de l'exercice comprend l'impôt exigible et l'impôt différé. Les impôts sont comptabilisés au compte de résultat, sauf s'ils se rapportent à des éléments comptabilisés dans les autres éléments du résultat global, ou directement dans les capitaux propres. Le cas échéant, ils sont également comptabilisés dans l'état du résultat global ou directement dans les capitaux propres, selon le cas.

La charge d'impôt exigible est calculée sur la base des lois fiscales promulguées ou quasiment promulguées à la date de clôture dans les pays où la Société et ses filiales exercent des activités et génèrent un résultat imposable.

La Direction évalue périodiquement les positions prises dans les déclarations fiscales pour les situations où la réglementation fiscale est sujette à interprétation. Elle constitue des provisions, le cas échéant, sur la base des montants devant être payés à l'administration fiscale.

Les impôts différés sont comptabilisés selon la méthode du report variable, pour l'ensemble des différences temporaires entre la base fiscale des actifs et passifs et leur valeur comptable dans les états financiers consolidés. Toutefois, les passifs d'impôts différés ne sont pas comptabilisés s'ils découlent de la comptabilisation initiale de l'écart d'acquisition ; aucun impôt différé n'est comptabilisé s'il découle de la comptabilisation initiale d'un actif ou un passif dans une transaction autre qu'un regroupement d'entreprises qui, au moment de la transaction, n'affecte ni le résultat comptable ni le résultat fiscal. Les impôts différés sont déterminés sur la base des taux d'impôts (et des réglementations fiscales) qui ont été adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture et dont il est prévu qu'ils s'appliqueront lorsque l'actif d'impôt différé concerné sera réalisé ou le passif d'impôt différé réglé.

Les actifs d'impôt différé sont comptabilisés uniquement dans la mesure où il est probable qu'un bénéfice imposable futur sera disponible, ce qui permettra d'imputer les différences temporaires.

Les impôts différés sont provisionnés au titre des différences temporaires liées aux participations dans les filiales et les entreprises associées, hormis les passifs d'impôt différé lorsque le Groupe contrôle l'échéance de renversement des différences temporaires et qu'il est probable que celles-ci ne s'inverseront pas dans un avenir proche.

Les actifs et passifs d'impôt différé sont compensés lorsqu'il existe un droit juridiquement exécutoire de compenser les montants comptabilisés et lorsqu'ils concernent des impôts sur le résultat prélevés par la même administration fiscale pour la même entité imposable ou pour des entités imposables différentes si le Groupe a l'intention de régler les passifs et actifs d'impôt exigible sur la base de leur montant net.

2.22 Comptabilisation du chiffre d'affaires

Dans le cadre de la mise en œuvre de l'IFRS 15, le Groupe a revu ses principes comptables et ses méthodes d'évaluation, et a conclu qu'il respecte les nouvelles exigences de la norme. Le processus en 5 étapes requis selon la norme peut être récapitulé comme suit :

- Étape 1 : Identifier le contrat avec les clients

Chaque contrat entre le Groupe et le locataire est clairement identifié

- Étape 2 : Identifier les obligations de prestation prévues au contrat

Le chiffre d'affaires englobe les différentes composantes des versements échelonnés au titre des contrats de location, telles que les réparations, l'entretien et les pneumatiques, la rétention du risque de sinistre et l'amortissement. La composante intérêt des versements échelonnés est classée sous la rubrique « Revenus des contrats de location », en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif.

Les différents services proposés par le Groupe sont considérés comme distincts car ils sont vendus séparément et sont présentés de façon séparée dans le contrat. Le prix de chaque service est fixé séparément et chaque contrat prévoit un service de base et des options supplémentaires pour les clients

- Étape 3 : Déterminer le prix des transactions

Le prix des transactions est déterminé aisément étant donné que le Groupe n'a aucune contrepartie variable à la finalisation du contrat

- Étape 4 : Attribuer le prix des transactions

Le Groupe établit les prix des transactions en estimant les prix de vente de chaque obligation de prestation car chaque service fourni au client à un prix distinct.

- Étape 5 : Comptabiliser le chiffre d'affaires lorsque (ou dès que) une obligation de prestation est remplie

Tous les services fournis par le Groupe sont considérés comme des obligations de prestation remplies dans le temps car les clients reçoivent et consomment simultanément tous les avantages offerts par la Société. Le Groupe évalue ses progrès, en vue d'atteindre ses objectifs, comme suit :

(a) Contrats de location simple

Pour les contrats de location simple, les revenus des contrats de location simple sont comptabilisés de façon linéaire pendant la durée du contrat, sur la base du total des paiements contractuels rapportés à la durée du contrat de location (nombre de mois) ;

(b) Contrats de location-financement

Pour les contrats de location-financement, le résultat est réparti entre principal et produits financiers. Le montant du principal est déduit de l'encours et les produits sont comptabilisés dans le compte de résultat de chaque période de façon à obtenir un taux de rendement périodique constant sur l'investissement net dans le contrat de location. Le Groupe utilise la méthode de l'investissement net pour affecter le résultat brut, qui exclut l'impact des flux de trésorerie découlant des taxes et du financement relatifs à un contrat de location. En outre :

(i) le montant dû par le preneur dans le cadre d'un contrat de location-financement est comptabilisé dans les créances du bilan à hauteur d'un montant égal à l'investissement net dans le contrat de location. Sur la durée du contrat de location, les loyers sont répartis entre la réduction de l'investissement net dans le contrat de location et les produits financiers. L'investissement net dans un contrat de location équivaut à l'investissement brut actualisé sur la base du taux d'intérêt implicite prévu par le contrat,

(ii) à tout moment durant l'exécution du contrat, l'investissement net correspond aux paiements minimaux résiduels au titre du contrat de location, diminués de la partie attribuable aux intérêts ;

(c) Autres produits opérationnels liés aux services

(i) *Produits de la vente de véhicules* : le chiffre d'affaires englobe également les produits de la vente de véhicules à l'issue des contrats de location, et les revenus découlant de la facturation en fin de contrat de prestations telles que les frais de réparation qui sont imputés au client. Les produits de la vente de véhicules sont comptabilisés lors de la vente de ces derniers,

(ii) *Intermédiation* : dans certains cas, une entité du Groupe peut agir en qualité d'intermédiaire entre un client et un tiers pour la fourniture de services. Ce peut être le cas pour la fourniture de cartes d'approvisionnement en carburant, le paiement des taxes routières, la refacturation des frais d'entretien aux clients qui n'ont pas opté pour l'inclusion de l'entretien dans leur contrat de leasing, etc. En l'absence de

valeur ajoutée pour le Groupe, ces produits ne sont pas constatés dans le chiffre d'affaires,

(iii) *Prolongation non contractuelle* : lorsqu'un client conserve le véhicule pendant une période dépassant la date de restitution contractuelle (prolongation non contractuelle), la location continue à être facturée au client et l'amortissement correspondant continue à être comptabilisé normalement,

(iv) *Paiements initiaux* : lorsque, dans le cadre des contrats de location simple, des clients effectuent des paiements initiaux significatifs (le « ballon », supérieur à 10 % du prix de catalogue du véhicule) à la mise en place du contrat de location, le chiffre d'affaires correspondant est inscrit au bilan et amorti de façon linéaire sur la durée du contrat de location. Concernant les contrats de location-financement, les paiements initiaux et les coûts directs initiaux sont pris en compte dans le calcul du taux d'intérêt implicite prévu par le contrat de location et sont comptabilisés en un montant égal sur la durée du contrat de location comme un ajustement du rendement,

(v) *Avantages dans les contrats de location* : lorsque des avantages sont accordés au preneur lors de la négociation ou du renouvellement d'un contrat de location (par exemple, des paiements initiaux en numéraire au preneur, la prise en charge des coûts par le bailleur ou une baisse des loyers au début du contrat), ces avantages sont comptabilisés de façon linéaire en diminution des revenus locatifs sur la durée du contrat de location,

(vi) *Pénalités de retard* : lorsque des pénalités de retard sont facturées aux clients, les produits y afférents sont comptabilisés uniquement lorsque les clients ont réglé,

(vii) *Dépôts de garantie* : les avances sur loyers reçues sous forme de dépôts sont inscrites au bilan et reprises conformément aux dispositions contractuelles,

(viii) *Entretien* : pour comptabiliser le chiffre d'affaires dans un modèle reflétant le transfert du contrôle des services fournis, les produits découlant de l'entretien et des pneumatiques sont comptabilisés conformément à la courbe des coûts d'entretien normale. Cette courbe est revue périodiquement pour aligner les coûts d'entretien historiques réels locaux sur les profils de coûts attendus. Du fait de cette méthode, les produits différés liés à l'entretien sont comptabilisés en provision au début du contrat, puis repris durant la seconde partie du contrat. Le profit ou la perte mensuel(le) correspond à la différence entre les produits profilés et les coûts réels.

2.23 Coût des ventes – services

Le coût des ventes comprend le coût lié à la fourniture des composants de services précités dans le cadre des versements échelonnés au titre des contrats de location (y compris l'entretien, le remplacement et les pneumatiques d'hiver, les assurances, les réparations et la fourniture de véhicules de remplacement à court terme).

2.24 Produits d'intérêts et charges d'intérêts

Les produits d'intérêts, les charges d'intérêts et assimilés pour tous les actifs et passifs porteurs d'intérêts sont comptabilisés dans le compte de résultat selon la méthode de la comptabilité d'engagement à l'aide de la méthode du taux d'intérêt effectif. Le taux d'intérêt effectif est le taux qui actualise exactement les décaissements ou encaissements de trésorerie futurs sur la durée de vie prévue de l'actif ou du passif financier de manière à obtenir la valeur comptable nette de l'actif ou du passif financier.

La composante intérêt des versements échelonnés des contrats de location simple, qui est prélevée linéairement au client, est comptabilisée dans les « Revenus des contrats de location simple » selon la méthode du taux d'intérêt effectif en utilisant le taux contractuel et sur la base de la valeur nette d'investissement de l'actif loué.

Les produits d'intérêts liés aux contrats de location-financement sont comptabilisés au compte de résultat en cumulant les produits d'intérêts de l'investissement net (selon la méthode du taux d'intérêt effectif). Les produits du contrat de location sont répartis par le bailleur entre la réduction de l'investissement net et la comptabilisation des produits d'intérêts de façon à produire un taux de rendement constant sur l'investissement net.

2.25 Frais généraux et charges administratives

Ce poste comprend les frais généraux, les coûts d'automatisation, les frais publicitaires, les honoraires professionnels et les autres frais généraux.

2.26 Paiements fondés sur des actions

Les avantages à titre de rémunération basée sur des actions sont proposés aux salariés *via* les dispositifs d'intéressement à long terme et les plans d'actionnariat destinés aux salariés d'ALD. Des informations relatives à ces dispositifs et ces plans sont présentées à la note 25.

La juste valeur des actions attribuées au titre du dispositif d'intéressement à long terme d'ALD est comptabilisée comme une charge au titre des avantages au personnel avec une augmentation correspondante des capitaux propres. Le montant total à comptabiliser en charges est déterminé en fonction de la juste valeur des actions attribuées. Le coût total est comptabilisé sur la période d'acquisition, qui correspond à la période pendant laquelle toutes les conditions d'acquisition spécifiées doivent être remplies. Au terme de chaque période, l'entité revoit ses estimations du nombre d'actions susceptibles d'être acquises sur la base des conditions d'acquisition et de service non marchandes. L'impact de cette révision est comptabilisé sur les premières estimations, le cas échéant, au compte de résultat, avec un ajustement correspondant dans les capitaux propres.

NOTE 3 GESTION DES RISQUES FINANCIERS

3.1 FACTEURS DE RISQUE

3.1.1 Risque de crédit

Le risque de crédit est le risque de pertes découlant de l'incapacité des clients du Groupe à honorer leurs engagements financiers. Le risque de crédit englobe le risque de contrepartie. En outre, le risque de crédit peut être aggravé par le risque de concentration, qui provient d'une exposition importante à un risque donné, à une ou un petit nombre de contreparties.

Politique de gestion du risque de crédit

Le risque de crédit est le risque qu'un client ne sera pas à même d'honorer ses engagements financiers envers ALD. Toutes les entités d'ALD doivent respecter des procédures de gestion des risques émises de façon centralisée, qui définissent la façon dont les demandes de prêt doivent être étudiées et validées, ainsi que les rôles et les responsabilités de tous les acteurs impliqués dans le processus d'octroi de prêts. Chaque entité a un pouvoir d'octroi de prêt donné, approuvé par la Direction générale d'ALD et le Département des risques de Société Générale, pouvoir défini en fonction de la taille de la flotte de véhicules, de la maturité de la filiale et du type de client concerné (entreprise, particulier, institution financière, etc.). Chaque filiale peut décider indépendamment de son risque de contrepartie en fonction de sa capacité d'octroi. Au-delà, les prêts sont autorisés de façon centralisée en concertation avec le Département des risques de Société Générale.

Des Comités des risques sont tenus régulièrement par ALD afin d'examiner tous les risques potentiels et de veiller à la bonne application des procédures de gestion du risque de crédit. Tous les indicateurs de risque standards (arriérés, défaut, coût du risque, etc.) sont également contrôlés de façon centralisée. Toutes les entités d'ALD appliquent le même processus localement.

Le recouvrement des créances reste principalement sous la responsabilité directe des filiales d'ALD, qui possèdent des équipes chargées de recouvrer les factures impayées conformément aux réglementations locales et aux pratiques du marché. Les processus locaux doivent cependant respecter les instructions et les lignes directrices distribuées à l'ensemble du réseau. Dans le cadre des revues périodiques des risques, l'antériorité des créances est également contrôlée tous les mois, et des plans d'action sont mis en œuvre si besoin est, sous la supervision de la Direction du pays.

La provision pour dépréciation de créances (coût du risque) a toujours été très faible du fait de la nature des produits proposés par ALD, d'un contrôle rigoureux du processus d'évaluation, et d'un portefeuille de clients diversifiés.

Évaluation du risque de crédit

Le Groupe applique la méthode simplifiée de l'IFRS 9 pour évaluer les pertes de crédit attendues, qui s'appuie sur une provision pour pertes attendues sur toute la durée de vie pour toutes les créances clients et les créances au titre des contrats de location.

Le tableau ci-dessous présente une analyse des créances situées dans et hors du périmètre de la méthode simplifiée de l'IFRS 9 pour les clients sains.

| (en millions d'euros) | Au 31 décembre 2018 | | | Au 1 ^{er} janvier 2018 | | |
|---|---------------------|-------------------|----------------|---------------------------------|-------------------|--------------------|
| | Dans le périmètre | Hors du périmètre | Total | Dans le périmètre | Hors du périmètre | Total |
| Créances au titre des contrats de location-financement | 679,9 * | 7,4 ** | 687,3 | 592,9 * | 7,6 ** | 600,4 |
| Provisions pour dépréciation des créances au titre des contrats de location-financement | (3,8) | (6,0) | (9,8) | (2,1) | (6,6) | (8,7) |
| Créances pour les établissements de crédit | - | 89,0 | 89,0 | - | 28,0 | 28,0 |
| Créances clients | 649,9 | 285,9 ** | 935,8 | 647,9 | 257,7 ** | 905,6 |
| Provision pour dépréciation des créances sur les clients | (18,9) | (99,2) | (118,1) | (20,4) | (89,5) | (109,9) |
| TOTAL DES CRÉANCES *** | 1 307,2 | 277,1 | 1 584,2 | 1 218,3 | 197,1 | 1 415,5 *** |

* Y compris le capital restant.

** Ces montants représentent des créances douteuses et non soumises à location.

*** Total des créances clients et des établissements financiers conformément à la note 2.2.3.a.

Concernant les créances clients et les créances au titre des contrats de location qui ne sont pas en défaut, le Groupe comptabilise les pertes attendues sur toute la durée de vie à partir de la première comptabilisation des créances. Ces pertes sont évaluées selon une matrice de provision pour les créances associées aux clients sains, comme indiqué ci-dessous. Les taux de défaillance (*Probability of Default*, ou PD) se basent sur les taux de défaillance observés au cours de la durée de vie des créances (la durée moyenne du contrat pour chaque entité). Des taux PD sont calculés pour chaque entité et chaque type de client. Ce processus aboutit à la définition de taux de Probabilité

de Défaut (PD) pour chaque catégorie de créances échues. Les taux de PD sont appliqués aux créances échues de la période de reporting pour arriver à une provision totale. La provision pour dépréciation finale est également ajustée de manière à tenir compte des pertes en cas de défaut (*Loss Given Default*, ou LGD) spécifiques à l'entité.

Par conséquent, la provision pour perte au 31 décembre 2018 et au 1^{er} janvier 2018 (à l'adoption de l'IFRS 9) a été déterminée comme indiqué ci-dessous pour les créances clients et les créances au titre des contrats de location-financement :

AU 31 DÉCEMBRE 2018

| (en millions d'euros) | Créances non échues | Créances échues depuis 0 à 30 jours | Créances échues depuis 31 à 60 jours | Créances échues depuis 61 à 90 jours | Créances échues depuis plus de 90 jours | Total |
|---|---------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|---|----------------|
| Taux de défaillance | 1 % | 4 % | 5 % | 8 % | 12 % | |
| Valeur brute comptable des créances selon le périmètre IFRS 9 | 1 112,3 | 105,5 | 41,5 | 19,3 | 51,4 | 1 329,9 |
| Provision pour perte | 9,0 | 4,0 | 2,0 | 1,6 | 6,1 | 22,7 |

AU 1^{ER} JANVIER 2018

| (en millions d'euros) | Créances non échues | Créances échues depuis 0 à 30 jours | Créances échues depuis 31 à 60 jours | Créances échues depuis 61 à 90 jours | Créances échues depuis plus de 90 jours | Total |
|---|---------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|---|----------------|
| Taux de défaillance | 1 % | 3 % | 6 % | 7 % | 10 % | |
| Valeur brute comptable des créances selon le périmètre IFRS 9 | 992,6 | 108,4 | 41,4 | 23,7 | 74,7 | 1 240,8 |
| Provision pour perte | 7,7 | 3,3 | 2,4 | 1,6 | 7,6 | 22,5 |

Les provisions pour perte à la clôture pour les créances client et les créances au titre des contrats de location-financement au 31 décembre 2018 se rapprochent des provisions pour perte à l'ouverture comme suit :

| (en millions d'euros) | Provision pour dépréciation des créances sur les clients (déprécié) | Lifetime ECL * déprécié | Lifetime ECL * non déprécié | Provision pour dépréciation des créances sur les clients |
|---|---|-------------------------|-----------------------------|--|
| Soldes au 1^{er} janvier 2017 selon IAS 39 | 91,3 | | | 91,3 |
| Réévaluation nette des provisions pour pertes | 5,5 | | | |
| Change et autres mouvements | (0,7) | | | |
| Soldes au 31 décembre 2017 selon IAS 39 | 96,1 | | | |
| Soldes au 1^{er} janvier 2018 selon IFRS 9 | | 96,1 | 22,5 | 118,6 |
| Réévaluation nette des provisions pour pertes | | - | - | - |
| Dépréciation du crédit | | 88,9 | 6,6 | 95,6 |
| Reprise de la dépréciation du crédit | | (54,7) | (6,4) | (61,1) |
| Annulation | | (25,6) | - | (25,6) |
| Change et autres mouvements | | 0,5 | (0,1) | 0,5 |
| Soldes au 31 décembre 2018 selon IFRS 9 | | 105,3 | 22,7 | 128,0 |

* Pertes de crédit attendues.

L'augmentation des provisions pour perte sur les créances dépréciées en 2017 est conforme à l'IAS 39, et cette tendance s'est poursuivie en 2018 au titre de l'IFRS 9 en l'absence de modification de la définition ou de la politique des provisions pour exposition douteuse au titre de l'IFRS 9. Les modifications associées à l'IFRS 9 sont représentées par la dépréciation de la créance due à la comptabilisation des pertes attendues, plutôt qu'encourues, sur les créances qui ne sont pas dépréciées. ALD a choisi l'évaluation ECL sur toute la durée de vie étant donné que le coût du risque est historiquement faible et stable depuis 2008, et que la méthode simplifiée repose sur l'observation du comportement des clients pour déterminer une probabilité de défaut ne tenant pas compte des pertes attendues sur 12 mois mais des pertes attendues sur toute la durée de vie.

Du fait de l'application de la méthode simplifiée par ALD, un lien est établi entre une dépréciation et des provisions spécifiques au titre de l'IAS 39 et une dépréciation et les provisions de l'étape 3 au titre de l'IFRS 9. La définition de l'exposition par défaut demeure inchangée entre les deux normes.

Le Groupe considère qu'un client est en défaut dès lors que l'une des trois conditions suivantes est remplie :

- des poursuites judiciaires (ou un événement similaire conformément à la législation locale) sont intentées et ont débouché sur une mise en faillite, un redressement ou une liquidation judiciaire du client ;
- une ou plusieurs factures impayées depuis plus de 90 jours (270 jours pour les administrations publiques ou les contreparties souveraines) ont été enregistrées et une procédure de recouvrement a été lancée ;
- la situation financière du client s'est fortement détériorée, rendant probable une incapacité du client de s'acquitter de ses engagements globaux et entraînant une probabilité de perte élevée.

Lorsqu'un risque de crédit survient, les processus suivants sont mis en œuvre :

- reclassement de l'encours sain en créances douteuses ;
- constitution d'une dépréciation pour perte probable.

Lorsque le client est en défaut, l'intégralité de l'encours est classée dans les créances douteuses conformément au principe de contagion. L'application de ce principe conduit à classer dans les créances douteuses tous les montants en cours se rapportant à un client jugé en défaut, quelle que soit l'antériorité de la facture (un client est soit solvable, soit non solvable).

Si le client appartient à un groupe de sociétés, ou si la société mère de ce client a été classée comme étant en défaut, une étude au cas par cas est entreprise afin de déterminer s'il est nécessaire d'appliquer le même traitement à toutes les entités juridiques de ce groupe. Ce principe de contagion ne s'applique toutefois pas dans les cas suivants :

- les créances exposées à un risque de non-recouvrement qui sont affectées par des litiges juridiques sans rapport avec la solvabilité de la contrepartie ;
- le risque de crédit dépendant de la solvabilité d'un tiers et non de la contrepartie.

Des dépréciations sont comptabilisées uniquement au titre des créances pour lesquelles le client est considéré comme étant en défaut (créance dépréciée). La dépréciation comptabilisée pour risque de défaut correspond à la notation de crédit de chaque client. Elle doit être suffisante pour couvrir l'intégralité de la perte probable liée au non-recouvrement total ou partiel du prêt.

La dépréciation est basée sur le montant de l'encours pour le client en défaut.

D'une manière générale, ALD reste propriétaire du véhicule et une dépréciation est constituée au titre des créances enregistrées correspondant aux factures émises. En outre, lorsque la restitution du véhicule est considérée probable, une provision supplémentaire est constituée pour le montant de la perte probable sur la vente de l'actif.

Lorsque le client a donné des garanties donnant un droit de compensation en cas de défaut, ces montants sont pris en compte au cas par cas lors de l'évaluation de la dépréciation.

Informations sur les créances échues et dépréciées

La note 20 ci-après, « Créances clients et créances sur les institutions financières », donne des informations sur les créances échues (réparties en créances échues depuis moins

de 90 jours, échues depuis plus de 90 et moins de 180 jours, et échues depuis plus de 180 jours) ou les créances dépréciées.

Les montants figurant dans le tableau ci-dessous comprennent les prêts et créances sur les contrats de location-financement du portefeuille bâlois qui ne sont pas échus et qui sont échus mais non dépréciés individuellement.

| (en millions d'euros) | Exercice clos le 31 décembre 2018 | | | | | | Total |
|---|-----------------------------------|---------------------|--------------|------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------|
| | Banques | Grandes entreprises | PME | Financement spécialisé | Crédits aux particuliers | Très petites entreprises | |
| Créances non échues | 5,8 | 81,3 | 162,5 | | 58,8 | 316,3 | 624,6 |
| Créances incluant les créances échues depuis 1 à 30 jours | - | 5,8 | 9,1 | | 1,1 | 19,4 | 35,4 |
| Créances incluant les créances échues depuis 31 à 60 jours | - | - | 1,6 | | 0,1 | 1,2 | 6,3 |
| Créances incluant les créances échues depuis 61 à 90 jours | - | 0,1 | 0,7 | | 0,2 | 0,7 | 1,7 |
| Créances incluant les créances échues depuis 91 à 180 jours | | 0,2 | 1,9 | | 0,2 | 8,9 | 11,2 |
| Créances incluant les créances échues depuis 181 jours à 1 an | | 0,5 | 0,1 | | - | 0,1 | 0,7 |
| Créances échues depuis plus d'un an | | - | - | | - | 0,1 | 0,1 |
| TOTAL | 5,9 | 91,1 | 176,0 | - | 60,3 | 346,7 | 679,9 |

| (en millions d'euros) | Exercice clos le 31 décembre 2017 | | | | | | Total |
|---|-----------------------------------|---------------------|--------------|------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------|
| | Banques | Grandes entreprises | PME | Financement spécialisé | Crédits aux particuliers | Très petites entreprises | |
| Créances non échues | 10,6 | 60,6 | 209,9 | - | 49,7 | 202,6 | 533,4 |
| Créances incluant les créances échues depuis 1 à 30 jours | - | 3,1 | 22,4 | - | 0,4 | 2,4 | 28,3 |
| Créances incluant les créances échues depuis 31 à 60 jours | 0,1 | - | 3,8 | - | 0,2 | 0,7 | 4,8 |
| Créances incluant les créances échues depuis 61 à 90 jours | 0,1 | - | 2,1 | - | - | 0,2 | 2,4 |
| Créances incluant les créances échues depuis 91 à 180 jours | | - | 10,6 | - | 0,1 | 0,3 | 11,0 |
| Créances incluant les créances échues depuis 181 jours à 1 an | | - | 9,9 | - | 0,1 | 0,1 | 10,1 |
| Créances échues depuis plus d'un an | | 0,1 | 0,1 | - | 2,6 | 0,1 | 2,9 |
| TOTAL | 10,8 | 63,8 | 258,8 | - | 53,1 | 206,4 | 592,9 |

L'augmentation des créances non échues est liée à la croissance de la flotte.

Instruments financiers dérivés

Outre son exposition au risque de crédit inhérente au leasing automobile, le Groupe est également exposé au risque de crédit du fait de son utilisation d'instruments financiers et de la trésorerie excédentaire déposée auprès des banques. Le Groupe contrôle ce risque en veillant à ce que ses contreparties bénéficient de notes de crédit minimales.

3.1.2 Risque de trésorerie

Le risque de trésorerie couvre trois types de risque : le risque de liquidité, le risque de taux d'intérêt et le risque de change.

- Le risque de taux d'intérêt représente le risque que la rentabilité du Groupe soit affectée par les fluctuations des taux d'intérêt.
- Le risque de change correspond au risque que la rentabilité soit affectée par les fluctuations des taux de change.

- Le risque de liquidité désigne le risque que le Groupe soit dans l'incapacité de s'acquitter de ses engagements financiers lorsqu'ils deviennent exigibles en raison d'un décalage entre le financement de ses actifs et ses passifs.

La politique de gestion du risque de trésorerie du Groupe consiste à adosser les actifs et les passifs en termes d'échéances, de devises et d'exposition de taux d'intérêt. Des procédures du Groupe définissant l'évaluation de la sensibilité et de la tolérance au risque sont appliquées dans l'ensemble du Groupe et permettent de contrôler rigoureusement le risque de trésorerie. Ces risques sont contrôlés au niveau du Groupe par la Trésorerie centrale du Groupe, qui rend compte chaque trimestre à la Direction d'ALD lors de la réunion d'un comité prévu à cet effet. Ce comité est informé de toutes les évolutions importantes concernant le profil de risque de la trésorerie du Groupe, et décide des mesures à prendre pour atténuer les risques si besoin est.

Risque de taux d'intérêt

ALD a pour politique de financer les actifs sous-jacents par des prêts à taux fixe, les contrats de location étant principalement à taux fixe, afin d'éviter tout décalage entre les actifs et les passifs. Le risque de taux d'intérêt structurel provient de l'écart résiduel

(excédent ou déficit) de la position à taux fixe prévue de chaque entité. À cette fin, toute exposition résiduelle au risque de taux d'intérêt doit respecter les limites de sensibilité fixées pour chaque entité. La sensibilité se définit comme la variation de la valeur actuelle nette des positions résiduelles à taux fixe futures (excédent ou déficit) pour XXX la courbe des taux.

La Trésorerie centrale du groupe ALD surveille l'exposition au risque de taux d'intérêt du Groupe et conseille aux filiales la mise en place d'activités de couverture adéquates. Chaque entité produit un reporting mensuel évaluant l'exposition au risque de taux d'intérêt, qui est revu et consolidé par la Trésorerie centrale du groupe ALD.

Chaque entité et le Groupe en tant que tel sont soumis à un audit de sensibilité et à des limites validées par le Comité ALM (ALCO). Le risque structurel du Groupe est étudié chaque trimestre lors des réunions de l'ALCO.

Grâce à ce suivi rigoureux de l'exposition au risque de taux d'intérêt par les filiales et à la supervision centralisée du contrôle des actifs et passifs, la sensibilité aux taux d'intérêt du groupe ALD a toujours été limitée.

ÉVALUATION DE LA SENSIBILITÉ DU GROUPE À UNE VARIATION DES TAUX D'INTÉRÊT

| Amplitude de la variation | Impact sur le compte de résultat (en millions d'euros) |
|---------------------------|---|
| + 10 pdb | 6 |
| - 10 pdb | (6) |

Risque de change

Étant présent dans 25 pays en dehors de la zone euro, le groupe ALD est exposé à un risque de change découlant des entrées et des sorties de trésorerie liées aux activités quotidiennes, et de ses participations dans des filiales en dehors de la zone euro.

Le risque de change lié aux activités actuelles est très limité en l'absence d'activités de leasing transfrontières. Le groupe ALD a pour politique de financer l'actif sous-jacent dans la même devise que celle du contrat correspondant.

Le risque de change résiduel est géré de façon à minimiser l'impact sur le Groupe des fluctuations des devises qu'il utilise.

Pour ce faire, ALD quantifie son exposition au risque de change structurel pour chaque filiale en analysant tous les actifs et passifs découlant des transactions commerciales et pour compte propre. La sensibilité au risque est évaluée en quantifiant l'impact d'une variation de 10 % du taux de change (monnaie forte face à une monnaie locale) et un seuil est défini pour chaque filiale. Le Département trésorerie du groupe ALD est chargé de contrôler les positions de change structurelles, et gère l'impact sur la rentabilité des fluctuations des taux de change.

Les risques de change liés aux participations libellées en devises ne sont pas couverts à l'échelle du Groupe, l'exposition au risque étant considérée comme négligeable.

Risque de liquidité

Le groupe ALD est exposé au risque de liquidité, qui est le risque d'être dans l'incapacité de s'acquitter de ses engagements financiers lorsqu'ils deviennent exigibles et à un prix raisonnable. Une position de liquidité structurelle résulte, par définition, des échéances de toutes les positions en cours inscrites au bilan ou hors bilan selon leur profil de liquidité.

L'exposition d'ALD au risque de liquidité est limitée car le Groupe a pour politique de financer l'actif sous-jacent par un instrument ayant une échéance similaire à celle du contrat de location correspondant. L'écart de liquidité résiduel est évalué chaque mois sous la supervision du Département trésorerie du groupe ALD, en vérifiant si la liquidation de l'actif loué correspond au passif résiduel.

La position de liquidité ainsi évaluée est alors revue et consolidée à l'échelle du Groupe. Tout écart par rapport au seuil de sensibilité est corrigé sous la supervision de la Trésorerie centrale du Groupe.

Jusqu'au 31 décembre 2012, le groupe ALD était principalement financé par Société Générale (94 % du financement). En 2013, le Groupe a commencé à lever des fonds en externe à travers les programmes de titrisation adossée à des actifs et le programme d'obligations à moyen terme libellées en euros décrits ci-après.

Les emprunts sont principalement fournis par Société Générale Bank and Trust (SGBT) basée au Luxembourg. SGBT finance la Trésorerie centrale du groupe ALD, qui octroie à son tour des prêts libellés dans différentes devises aux 20 filiales d'ALD, ainsi qu'aux sociétés holding. Le montant total des prêts octroyés par SGBT s'établissait à 8 227 millions d'euros au 31 décembre 2018 ; ces prêts avaient une échéance moyenne de 1,9 an.

Le reste du financement de Société Générale est octroyé soit par les succursales locales de la banque, soit par la Trésorerie centrale de Société Générale à Paris, et représentait 3 170 millions d'euros au 31 décembre 2018.

Durant l'exercice 2018, 32,3 % du financement était procuré par des banques externes locales ou par des tiers, pour un montant de 5 434 millions d'euros au 31 décembre 2018.

Les accords de financement suivants conclus par le Groupe au cours des trois dernières années ont eu un impact sur l'évaluation du risque de liquidité.

Titrisation

En 2013, le Groupe a mis en place des programmes de titrisation adossée à des actifs dans trois pays européens.

Dans le cadre de ces transactions, des créances contractées sur les futurs loyers perçus et des créances contractées sur les valeurs résiduelles ont été vendues à des entités *ad hoc*. Ces entités *ad hoc* ont émis des titres de créance, qu'elles ont cédés à des investisseurs externes pour un montant total de 300 millions de livres sterling au Royaume-Uni en mars 2013 pour une période renouvelable de deux ans, de 400 millions d'euros en Allemagne en mai 2013 pour une période renouvelable d'un an, et de 200 millions d'euros aux Pays-Bas en décembre 2013 pour une période renouvelable d'un an. Les entités *ad hoc* sont chargées du versement des intérêts et du principal aux détenteurs des titres. Les détenteurs des titres n'ont pas de recours contre la Société ou les autres sociétés du Groupe en cas de non-paiement ou de défaut des entités

ad hoc. Le Groupe a déposé du collatéral espèces (réserves) pour un montant total de 21,7 millions d'euros au 31 décembre 2018 au titre de ces opérations de titrisation.

Ces fonds ont été levés soit à taux fixe (Allemagne), soit avec une couverture taux variable contre taux fixe (Royaume-Uni et Pays-Bas). Les prêts existants qui ont été remboursés étaient à taux fixe, et avaient un profil d'amortissement similaire aux titres émis ; en conséquence, le Groupe n'est plus exposé aux risques de taux d'intérêt ou de liquidité.

En 2014, deux programmes ont été renouvelés. Le programme du Royaume-Uni (300 millions de livres sterling) a été reconduit pour une année supplémentaire (2015-2016), puis pour deux années supplémentaires (2016-2018), et le programme des Pays-Bas (200 millions d'euros) a été renouvelé pour deux années supplémentaires (2014-2016).

En 2015, une nouvelle opération de titrisation a été mise en place en Belgique pour un montant de 300 millions d'euros. Elle a été renouvelée et augmentée de 60 millions d'euros en 2018.

Une opération de titrisation a été mise en place en Allemagne en décembre 2016 pour un montant de 500 millions d'euros. De même, l'opération néerlandaise a été renouvelée pour un montant 236 millions d'euros pour deux années supplémentaires.

Une nouvelle opération de titrisation a eu lieu au Royaume-Uni en décembre 2018, pour un montant de 414 millions de livres sterling, avec une période de renouvellement de 1 an.

Les titres de créance suivants sont actuellement émis :

| Programme | Émetteur | Pays | Entité <i>ad hoc</i> | Devise | Valeur de l'opération * |
|----------------------------------|----------|-------------|----------------------------------|----------------|-------------------------|
| ALD Funding Limited | ALD | Royaume-Uni | ALD Funding Limited | Livre sterling | 414 millions |
| Red and Black Auto Lease Germany | ALD | Allemagne | Red and Black Auto Lease Germany | Euros | 500 millions |
| Axus Finance NL B | ALD | Pays-Bas | Axus Finance NL B | Euros | 236 millions |
| Axus Finance SPRL | ALD | Belgique | Axus Finance SPRL | Euros | 360 millions |

* Valeur de l'opération à la date d'émission.

Le profil d'échéance des programmes de titrisation adossée à des actifs est présenté ci-après :

| (en millions d'euros) | Au 31 décembre 2018 | Au 31 décembre 2017 |
|--|---------------------|---------------------|
| < 1 an | 251,9 | 491,9 |
| 1-5 ans | 1 058,1 | 882,4 |
| > 5 ans | 0,0 | 0,0 |
| TOTAL DU PROGRAMME DE TITRISATION | 1 310,1 | 1 374,3 |

Pour de plus amples informations sur ces opérations, voir les notes 13 et 26.

Obligation d'entreprise

Le Groupe participe également à un programme d'obligations à moyen terme libellées en euros (Euro Medium Term Notes – EMTN). En vertu de ce programme, le montant nominal total des titres en circulation est plafonné à 6 milliards d'euros à n'importe quel moment. Une demande d'admission des titres émis dans le cadre de ce programme à la cote officielle de la Bourse de Luxembourg et d'admission à la négociation sur le marché réglementé de Luxembourg a été déposée. Le programme est noté BBB+ par l'agence de notation Standard & Poor's et A- par l'agence de notation Fitch Ratings.

Dans le cadre de ce programme, le Groupe a émis les obligations suivantes :

- en juillet 2017, une obligation arrivant à échéance dans cinq ans, pour un montant de 600 millions d'euros à un taux fixe de 0,875 %, et en novembre 2017, une autre obligation, arrivant à échéance dans trois ans, pour un montant de 600 millions d'euros au taux variable de l'Euribor trois mois + 43 points de base ;

- une obligation en février 2018 pour un montant de 800 millions d'euros à échéance dans 3 ans au taux flottant indexé sur l'Euribor 3 mois + 34 bps ;
- une obligation en juillet 2018 pour un montant de 500 millions d'euros à échéance dans 3 ans au taux flottant indexé sur l'Euribor 3 mois + 62 bps.

Obligation verte

ALD SA a également émis avec succès une toute nouvelle obligation à impact positif, un titre de premier rang à taux fixe de 1,250 % sur 4 ans d'un montant de 500 millions d'euros, démontrant ainsi sa volonté de trouver des solutions financières innovantes pour financer la mobilité propre et promouvoir la transition vers un avenir bas carbone. Les produits de l'obligation ont été utilisés exclusivement pour financer ou refinancer les véhicules éligibles. La priorité a été donnée aux véhicules offrant la contribution positive nette la plus importante au changement climatique (émissions de gaz à effet de serre (GES), communément désignées « émissions CO₂ ») et à l'environnement (réduction des émissions d'oxyde d'azote (NOx), en particulier). Par conséquent, ALD a choisi un portefeuille initial de 14 348 véhicules éligibles à financer, composé de 24 % de véhicules électriques (VE) et 76 % de véhicules électriques hybrides (VEH) et de véhicules hybrides rechargeables (VHR), dans 13 pays européens.

Le ratio au 31 décembre 2017 et au 31 décembre 2018 est le suivant :

| (en millions d'euros) | Au 31 décembre 2018 | Au 31 décembre 2017 |
|----------------------------|---------------------|---------------------|
| Total des capitaux propres | 3 667,9 | 3 398,2 |
| Total de l'actif | 23 254,3 | 21 222,2 |
| Ratio de levier | 15,8 % | 16,0 % |

Afin de gérer le capital, pour sa définition même, le Groupe dispose des instruments suivants :

- politique de distribution de dividende annuelle ;
- rendement exceptionnel du dividende pour les actionnaires ;
- nouvelle émission d'actions ;
- nouvelle émission de dette, y compris pour remplacer la dette actuelle par une dette assortie d'un profil différent.

En outre, le Groupe peut appliquer des changements sur le taux de croissance de ses actifs afin de modifier le dénominateur de ce ratio.

3.1.3 Risque lié aux actifs

Le Groupe est exposé à un risque lié aux actifs, qui peut être divisé en deux principales composantes : le risque lié à la valeur résiduelle et le risque lié aux services d'entretien.

Risque lié à la valeur résiduelle

La valeur résiduelle, définie comme la valeur du véhicule à la fin du contrat de location telle qu'estimée par ALD au début de contrat, peut être différente de la valeur de marché future du véhicule à la fin du contrat. Cette différence, qui fait partie du risque global inhérent aux véhicules d'occasion, est gérée par le groupe ALD à travers des procédures internes solides appliquées à toutes les filiales d'ALD pour fixer, contrôler et réévaluer les valeurs résiduelles de la flotte de véhicules en service. La

Obligation privée

Le Groupe a émis une obligation privée en juillet 2017 pour un montant de 200 millions d'euros et une autre en juin 2018 pour un montant de 400 millions d'euros.

La note 26 présente les emprunts par échéance.

Gestion du capital

ALD est une société commerciale et, en tant que telle, elle n'est soumise à aucune exigence relative au capital réglementaire.

En termes de gestion du capital, le Groupe vise à :

- préserver la capacité de la Société à poursuivre ses activités afin de continuer à proposer un retour sur investissement aux actionnaires et des avantages aux autres parties prenantes ;
- maintenir une structure de capital optimale afin de réduire le coût du capital.

Pour atteindre ces objectifs, le Groupe suit attentivement son ratio de levier, défini comme le ratio du total des capitaux propres par rapport à la totalité des actifs, pour lequel il a établi une fourchette cible dans ses communications publiques à l'attention des investisseurs et des agences de notation. La fourchette cible est actuellement fixée entre 15 % et 17 %, même si elle est susceptible d'évoluer au cours des prochains exercices.

procédure de détermination de la valeur résiduelle définit les processus, les rôles et les responsabilités en jeu dans la détermination de la valeur résiduelle qui sera utilisée pour les contrats futurs. Les valeurs résiduelles sont déterminées à l'échelle locale car l'expertise du marché des véhicules d'occasion est locale, mais elles sont contrôlées et approuvées au niveau central. Les calculs sont basés sur une segmentation affinée du marché, et sur un modèle statistique fondé sur nos données historiques internes concernant nos ventes de véhicules d'occasion pour chaque segment de marché, ainsi que sur les informations de l'argus et sur des facteurs propres aux pays (inflation, ajustements liés au segment de marché, cycle de vie, etc.). Dans le cadre de ce processus, les problèmes externes actuels sont analysés afin d'appliquer un facteur de stress à l'évaluation de la flotte actuelle. La détermination de la valeur résiduelle est revue par la Direction générale locale lors d'un comité de fixation des prix qui se réunit au moins deux fois par an (chaque trimestre pour les filiales importantes), puis est contrôlée et validée à l'échelle du groupe ALD.

Les valeurs résiduelles de la flotte de véhicules actuellement en service sont revues au moins une fois par an (deux fois par an pour les entités ayant une flotte de plus de 5 000 véhicules). Ce contrôle est réalisé localement à travers un processus de réévaluation revu et approuvé à l'échelle d'ALD. La valeur résiduelle actuelle intégrée au contrat est comparée avec la valeur de marché attendue au cas par cas.

Les ajustements liés aux réévaluations sont comptabilisés par portefeuille, si besoin est, afin d'obtenir une évaluation proche

de la valeur de marché attendue à la fin de contrat, afin d'atténuer tout risque de marché.

Conformément à l'IAS 8, la valeur résiduelle est traitée comme une estimation comptable : toutes les pertes potentielles sur la vente de véhicules sont donc réparties de façon égale entre la date de la réévaluation et la fin du contrat ; lorsque la revalorisation dans un pays produit un bénéfice global, aucun ajustement n'est effectué. La valeur résiduelle du portefeuille total de contrats de location s'élevait à 12 359 millions d'euros au 31 décembre 2018.

Risque inhérent aux services d'entretien et aux pneumatiques

Le risque lié à l'entretien désigne le risque que les coûts réels d'entretien sur la durée du contrat soient supérieurs aux coûts prévus et établis au début du contrat. Les coûts d'entretien sont déterminés localement à l'aide de statistiques historiques sous la supervision du groupe ALD. Une revue globale des marges sur l'entretien est réalisée périodiquement pour chaque pays afin d'effectuer une vérification ex post des hypothèses sur les coûts et les fréquences.

3.1.4 Risque d'assurance

Le Groupe est exposé au risque de dommage des véhicules et de responsabilité civile découlant d'accidents impliquant des véhicules appartenant à sa flotte. Ce risque peut prendre la forme de responsabilité civile, de défense juridique, de dommage matériel ou d'indemnisation des passagers. Lorsque le Groupe décide de ne pas conserver ce risque ou est juridiquement contraint de s'assurer, ce risque est couvert par des compagnies d'assurance locales. Toutefois, le Groupe a décidé que certaines entités locales conserveraient le risque de dommage matériel sur leurs propres véhicules, lorsque ceci est justifié par la taille de la flotte, son profil de risque et les conditions de marché locales. L'entité qui gère ce risque de dommage matériel doit se conformer à des procédures internes strictes en termes de fixation des prix, de sélection des risques et de constitution de provisions. Les provisions pour dommage matériel sont une combinaison du montant estimé pour couvrir le coût des sinistres futurs, majoré d'une estimation du coût des sinistres futurs encourus mais non encore reçus (IBNR). Cet IBNR est basé sur une analyse statistique de la fréquence et du montant des sinistres.

Le Groupe conserve également certains risques liés aux moteurs (dommage matériel, assurance passagers et responsabilité civile) dans sa propre compagnie de réassurance, ALD Re DAC (ALD Re). ALD Re, qui est basée en Irlande, est régulée par la Banque centrale d'Irlande. La Société réassure la responsabilité civile, les dommages matériels et l'assurance passagers pour environ 400 000 véhicules dans 24 entités du Groupe. ALD Re contrôle rigoureusement son univers de risques, notamment les risques de garantie, de marché, de crédit et opérationnel grâce à une solide structure de gouvernance, un appétit pour le risque clairement défini et un processus de contrôle des risques pointus. En outre, pour minimiser l'impact financier d'un événement individuel, ALD Re achète une protection pour les sinistres dépassant un montant donné. Cette stratégie de réassurance est revue au moins une fois par an.

Par ailleurs, chaque année, un actuaire indépendant doit formuler un avis sur le caractère adéquat des réserves techniques d'ALD Re en regard de ses engagements futurs tels que déterminés par cet actuaire indépendant.

3.2 Évaluation de la juste valeur

Le Groupe analyse ses actifs et passifs financiers selon différentes méthodes d'évaluation. Les différents niveaux ont été définis comme suit :

- prix cotés (non ajustés) sur des marchés actifs pour des actifs ou passifs identiques (niveau 1) ;
- données d'entrée, autres que les prix cotés de niveau 1, qui sont observables pour l'actif ou le passif, soit directement (les prix), soit indirectement (à partir des prix) (niveau 2) ;
- données d'entrée non observables pour l'actif ou le passif, c'est-à-dire non fondées sur des données de marché observables (niveau 3).

La juste valeur des actifs et passifs financiers est évaluée au coût amorti, exception faite des créances pour lesquelles la juste valeur constitue le montant nominal.

Instruments financiers de niveau 1

La juste valeur des instruments financiers négociés sur des marchés actifs est basée sur les prix de marché cotés à la date de clôture. Un marché est considéré actif si des cours sont aisément et régulièrement disponibles auprès d'une bourse, d'un courtier, d'un négociateur, d'un secteur d'activité, d'un service d'évaluation des prix ou d'une agence réglementaire et que ces prix représentent des transactions réelles et interviennent régulièrement sur le marché dans des conditions de concurrence normales. Le prix coté utilisé pour les actifs financiers détenus par le Groupe est le cours acheteur actuel. Ces instruments sont inclus dans le Niveau 1. Les instruments de niveau 1 englobent principalement de la trésorerie et des équivalents de trésorerie et des investissements à long terme (voir la note 18, « Autres actifs financiers non courants et courants »).

Instruments financiers de niveau 2

La juste valeur des instruments financiers qui ne sont pas négociés sur un marché actif (par exemple, les instruments dérivés de gré à gré) est déterminée à l'aide de techniques d'évaluation. Ces techniques d'évaluation maximisent l'utilisation de données de marché observables lorsque celles-ci sont disponibles, et s'appuient aussi peu que possible sur des estimations spécifiques aux entités. Si toutes les données importantes requises pour évaluer la juste valeur d'un instrument sont observables, l'instrument est inclus dans le niveau 2.

Si une ou plusieurs données importantes ne sont pas basées sur des données de marché observables, l'instrument est inclus dans le niveau 3.

Les techniques d'évaluation spécifiques utilisées pour évaluer les instruments financiers comprennent notamment :

- les prix de marché cotés ou les prix d'un négociateur pour des instruments similaires ;
- la juste valeur des swaps de taux d'intérêt, qui représente la valeur actuelle des flux de trésorerie futurs estimés, basée sur des courbes de rendement observables ;
- la juste valeur des contrats de change à terme, qui est déterminée à l'aide des taux de change à terme à la date de clôture, la valeur qui en résulte étant ramenée à la valeur actuelle ;
- d'autres techniques, telles que l'actualisation des flux de trésorerie, sont utilisées pour déterminer la juste valeur des autres instruments financiers.

Voir la note 23, « Actifs et passifs financiers par catégorie ».

NOTE 4 ESTIMATIONS ET JUGEMENTS COMPTABLES DÉTERMINANTS

4.1 Dépréciation de l'écart d'acquisition

Le Groupe soumet chaque année l'écart d'acquisition à un test de dépréciation, conformément à la méthode comptable exposée à la note 2.7.1 des présents états financiers consolidés. Les montants recouvrables des unités génératrices de trésorerie ont été fondés sur des calculs de la valeur d'utilité. Ces calculs nécessitent de formuler des estimations. Les principales hypothèses utilisées pour calculer la valeur d'utilité sont celles portant sur les taux d'actualisation, les taux de croissance et d'autres variations anticipées des flux de trésorerie. Nous nous basons sur un plan d'activité à cinq ans pour chaque unité génératrice de trésorerie ou groupe d'unités génératrices de trésorerie identifié(e).

Sur la base des hypothèses retenues par le Groupe, aucune dépréciation de l'écart d'acquisition n'a été identifiée.

Des tests de sensibilité, basés sur des hypothèses, sont effectués pour évaluer l'impact sur la valeur recouvrable de chaque unité génératrice de trésorerie. Au 31 décembre 2018, la sensibilité aux variations des flux de trésorerie et des taux d'actualisation a été évaluée.

Les résultats de ces tests montrent que :

- une baisse de 10 % des flux de trésorerie opérationnels comparativement aux estimations de la Direction entraînerait une diminution de 10 % de la valeur recouvrable et ne générerait pas de dépréciation supplémentaire ;
- une hausse de 50 points de base appliquée à tous les taux d'actualisation estimés par la Direction entraînerait une diminution de 6,3 % de la valeur recouvrable et ne générerait pas de dépréciation supplémentaire.

Des informations supplémentaires sont présentées à la note 15 Écart d'acquisition.

4.2 Dépréciation de la flotte de location

Lors de l'évaluation annuelle des indications de dépréciation éventuelle d'un actif, le Groupe tient compte de sources d'informations externes et internes. S'il existe une indication de dépréciation, une analyse est conduite pour évaluer si la valeur comptable de l'actif ou de l'unité génératrice de trésorerie sous contrat de location simple est supérieure à sa valeur recouvrable, qui correspond à la juste valeur diminuée des coûts de la vente ou à la valeur d'utilité, si celle-ci est supérieure. La valeur d'utilité correspond à la valeur actuelle des flux de trésorerie futurs qui devraient découler de l'actif ou de l'unité génératrice de trésorerie. La Direction contrôle rigoureusement les valeurs résiduelles, qui sont revues en interne au moins une fois par an, conformément aux procédures internes. Les valeurs résiduelles initiales produites par le système interne sont comparées aux valeurs résiduelles anticipées à la fin du contrat, à l'issue d'une revue. Le résultat de cet exercice est utilisé pour évaluer le niveau d'exposition, des réserves constituées et de la dépréciation éventuellement requise. Pour éviter la dépréciation des valeurs résiduelles, chaque pays effectue au moins une revue annuelle des prix, sous la supervision du Groupe, afin de

s'assurer que les hypothèses utilisées pour les prix reflètent les conditions de marché futures, et donc que les valeurs résiduelles corollaires sont prévues avec un degré d'exactitude raisonnable et sur des bases homogènes.

Au terme de l'exercice 2018, aucune provision pour dépréciation sur la flotte de location n'a été exigée.

4.3 Juste valeur des instruments dérivés et autres instruments financiers

La juste valeur de certains instruments financiers est déterminée à l'aide de techniques d'évaluation. Le Groupe exerce son jugement pour sélectionner différentes méthodes et retenir des hypothèses qui reposent principalement sur les conditions de marché prévalant à la clôture. Le Groupe a utilisé la méthode de l'actualisation des flux de trésorerie pour certains actifs financiers disponibles à la vente qui ne sont pas négociés sur un marché actif.

4.4 Avantages de retraite

La valeur actuelle des engagements de retraite dépend de différents facteurs qui sont déterminés de façon actuarielle sur la base de plusieurs hypothèses. Les hypothèses utilisées pour calculer la charge ou le produit des retraites comprennent le taux d'actualisation. Toute variation des hypothèses affecte la valeur comptable des engagements de retraite.

Le Groupe détermine le taux d'actualisation approprié à chaque date de clôture. Il s'agit du taux d'intérêt utilisé pour calculer la valeur actuelle des sorties de trésorerie futures estimées nécessaires pour régler les engagements de retraite. Pour décider du taux d'actualisation approprié, le Groupe tient compte des taux d'intérêt d'obligations d'entreprises les mieux notées dans la devise dans laquelle les prestations seront versées, et qui ont des échéances résiduelles similaires à celles de l'engagement de retraite concerné.

Une augmentation de +0,5 % du taux d'actualisation par rapport à l'estimation de la Direction se traduirait par une baisse estimée de 1,4 million d'euros de la valeur comptable des engagements de retraite.

Des informations supplémentaires sont présentées à la note 27 Engagements de retraite et avantages à long terme.

4.5 Impôt sur le résultat

Le Groupe est assujéti à l'impôt sur le résultat dans différents territoires. La détermination de la provision pour impôt sur le résultat au plan mondial fait largement appel au jugement. Pour bon nombre de transactions et de calculs, la détermination du montant définitif de l'impôt est incertaine. Le Groupe comptabilise un passif au titre des contrôles fiscaux sur la base d'estimations des montants supplémentaires qui seront exigibles. Lorsque le résultat de ces contrôles est différent des montants initialement comptabilisés, ces différences affectent les actifs et passifs d'impôt différé des périodes durant lesquelles le résultat est connu.

4.6 Provision pour sinistres

La provision pour sinistres est basée sur des hypothèses telles que le risque de sinistres techniques, le comportement des assurés, l'inflation et la jurisprudence. Les hypothèses peuvent être différentes des données réelles sous l'effet de l'évolution de la conjoncture économique et des conditions de marché.

NOTE 5 INFORMATIONS SECTORIELLES

Sur le plan géographique, la Direction prend en compte la performance en Europe de l'Ouest, en Europe centrale et de l'Est, en Europe du Nord ainsi qu'en Amérique latine, Afrique et Asie.

La trésorerie centrale située au Luxembourg fournit des financements aux principales entités d'ALD présentes dans 20 pays. Le montant total des prêts consentis à ces entités s'élève à 12,9 milliards d'euros.

La trésorerie centrale accorde des prêts aux entités d'ALD dans des conditions de concurrence normales conformément aux directives de l'OCDE ; ces prêts sont documentés par des politiques de prix de transfert *ad hoc*.

Ce département est responsable du contrôle des besoins de financement et des risques structurels du Groupe. En outre, il

apporte des conseils techniques sur les instruments financiers, notamment les dérivés, et sur les titrisations et le programme d'émissions obligataires du Groupe.

La Direction du Groupe évalue la performance des secteurs opérationnels sur la base d'un indicateur du chiffre d'affaires et du résultat avant impôt tels que présentés dans les états financiers. Il s'assure également qu'aucun client ne représente individuellement plus de 10 % du total du chiffre d'affaires.

Chiffre d'affaires et résultat avant impôt

Les ventes entre secteurs géographiques sont réalisées dans des conditions de concurrence normales. Le chiffre d'affaires réalisé en externe communiqué au Conseil d'administration est évalué de la même manière que celui inscrit dans les états financiers.

CHIFFRE D'AFFAIRES ET RÉSULTAT AVANT IMPÔT

| (en millions d'euros) | Exercice clos le 31 décembre 2018 | | Exercice clos le 31 décembre 2017 | |
|--|--------------------------------------|---|--------------------------------------|---|
| | Résultat avant impôt | Produits provenant de clients externes | Résultat avant impôt | Produits provenant de clients externes |
| Europe de l'Ouest | 498,6 | 6 835,4 | 521,8 | 6 148,2 |
| Pays nordiques | 83,7 | 872,1 | 86,8 | 918,3 |
| Europe de l'Est et Europe centrale | 86,1 | 889,7 | 90,0 | 838,0 |
| Amérique latine, Afrique et Asie et Reste du monde | 20,6 | 374,9 | 15,0 | 362,0 |
| TOTAL | 689,1 | 8 972,1 | 713,6 | 8 266,4 |

| (en millions d'euros) | Pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 | | Exercice clos le 31 décembre 2017 | |
|-----------------------------------|---|--|---|--|
| | Produits provenant de clients externes | | Produits provenant de clients externes | |
| Revenus des contrats de location | 4 170,6 | | 3 910,3 | |
| Chiffre d'affaires - services | 1 987,2 | | 1 807,1 | |
| Produits de la vente de véhicules | 2 814,3 | | 2 549,0 | |
| TOTAL | 8 972,1 | | 8 266,4 | |

AUTRES INFORMATIONS

| (en millions d'euros) | Au 31 décembre 2018 | | |
|--|---------------------|------------------|-------------------|
| | Flotte de location | Total de l'actif | Endettement net * |
| Europe de l'Ouest | 14 377,3 | 18 728,2 | 14 528,4 |
| Pays nordiques | 1 615,8 | 1 772,7 | 77,4 |
| Europe de l'Est et Europe centrale | 1 743,6 | 1 912,0 | 1 335,4 |
| Amérique latine, Afrique et Asie et Reste du monde | 687,2 | 841,4 | 731,1 |
| TOTAL | 18 423,9 | 23 254,3 | 16 672,3 |

| (en millions d'euros) | 31 décembre 2017 | | |
|--|--------------------|------------------|-------------------|
| | Flotte de location | Total de l'actif | Endettement net * |
| Europe de l'Ouest | 12 705,9 | 17 043,2 | 13 052,5 |
| Pays nordiques | 1 451,9 | 1 654,6 | 45,4 |
| Europe de l'Est et Europe centrale | 1 607,0 | 1 839,5 | 1 257,6 |
| Amérique latine, Afrique et Asie et Reste du monde | 571,3 | 684,9 | 579,6 |
| TOTAL | 16 336,1 | 21 222,2 | 14 935,2 |

* L'endettement net est défini comme la somme des emprunts auprès d'institutions financières (courants et non courants), diminuée du montant de la trésorerie et des équivalents de trésorerie, tels que présentés dans le bilan consolidé du Groupe.

Le tableau ci-après présente la répartition par pays des produits provenant de clients externes et de la flotte de location supérieurs à 500 millions d'euros :

| (en millions d'euros) | Exercice clos le 31 décembre 2018 | Exercice clos le 31 décembre 2017 | Au 31 décembre 2018 | Au 31 décembre 2017 |
|-----------------------|--|--|---------------------|---------------------|
| | Produits provenant de clients externes | Produits provenant de clients externes | Flotte de location | Flotte de location |
| France | 1 933,1 | 1 808,8 | 4 341,3 | 3 892,6 |
| Italie | 1 449,2 | 1 237,0 | 2 944,3 | 2 581,3 |
| Royaume-Uni | 901,8 | 856,3 | 1 568,9 | 1 462,8 |
| Espagne | 669,9 | 524,6 | 1 549,7 | 1 346,9 |
| Allemagne | 623,7 | 578,5 | 1 215,4 | 1 097,0 |
| Belgique | 531,6 | 499,9 | 1 149,6 | 1 011,5 |
| Autres pays | 2 862,8 | 2 761,2 | 5 654,6 | 4 944,1 |
| TOTAL | 8 972,1 | 8 266,3 | 18 423,9 | 16 336,1 |

NOTE 6 VARIATIONS DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION DURANT L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2018

Au 31 décembre 2018, à l'exception de deux sociétés qui ont été mises en équivalence, toutes les autres étaient consolidées par intégration globale. Les variations du périmètre de consolidation par rapport au 31 décembre 2017 sont présentées ci-après :

Augmentation de la participation en Bulgarie

Le 1^{er} août 2018, le Groupe a conclu un accord en vue d'acquérir la part restante de 49 % du capital social de la filiale bulgare auprès des actionnaires sans contrôle. L'opération a été réalisée le 17 septembre 2018.

Acquisition de Reflex

Le 29 juin 2018, le Groupe a signé un accord portant sur l'acquisition de Reflex Alquiler Flexible de Vehiculos, un acteur indépendant sur le marché espagnol des services de location flexibles, disposant d'une flotte d'environ 2 000 véhicules loués à des PME. Les formules de location flexibles fournissent des solutions de mobilité à moyen terme aux responsables de la flotte. Cette acquisition s'inscrit dans la stratégie de développement du Groupe et illustre la volonté d'ALD de procéder à des acquisitions ciblées et créatrices de valeur.

NOTE 7 CHIFFRE D'AFFAIRES ET COÛT DES VENTES

7a. Marge des contrats de location

| (en millions d'euros) | Pour l'exercice clos le 31 décembre | |
|---|-------------------------------------|------------------|
| | 2018 | 2017 |
| Revenus des contrats de location simple | 4 060,2 | 3 782,9 |
| Intérêts issus des locations-financement | 97,3 | 77,8 |
| Autres produits d'intérêts | 13,1 | 49,5 |
| Revenus des contrats de location | 4 170,6 | 3 910,3 |
| Coûts des contrats de location - Dépréciations | (3 332,0) | (3 094,9) |
| Coûts des contrats de location - Financement : | | |
| • charges d'intérêts sur les emprunts auprès d'institutions financières | (190,7) | (184,5) |
| • charges d'intérêts sur les émissions obligataires | (6,9) | (9,9) |
| • autres charges d'intérêts | (36,4) | (35,2) |
| TOTAL DES CHARGES D'INTÉRÊTS | (234,1) | (229,6) |
| Coûts des contrats de location - Dépréciations et financement | (3 566,1) | (3 324,5) |
| Instruments dérivés de transaction | 6,4 | (18,4) |
| Instruments dérivés - partie inefficace des couvertures de juste valeur | - | (0,0) |
| Instruments dérivés - partie inefficace des couvertures de flux de trésorerie | (0,2) | (0,2) |
| Gains/pertes latents sur instruments financiers dérivés | 6,2 | (18,6) |
| Gains ou pertes de change latents | 13,2 | 7,4 |
| TOTAL DES GAINS/PERTES LATENTS SUR INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS | 19,4 | (11,2) |
| Marge des contrats de location | 623,8 | 574,5 |

Les Autres produits d'intérêts correspondent aux produits reçus au titre des instruments financiers et des dépôts liquides auprès de contreparties.

La rubrique « Coûts des contrats de location - Dépréciations » comprend la variation de la provision pour amortissement comptabilisée par chaque entité à l'issue du processus de réévaluation de la flotte détaillé à la section 3.1.3.

Le Groupe réévalue périodiquement sa flotte afin d'identifier et de calculer l'impact de toute variation de la valeur résiduelle estimée des véhicules sous contrats de location simple. Une dépréciation pour risques potentiels est constituée de façon prospective sur la durée d'utilité résiduelle estimée des véhicules, et reprise lorsqu'ils sont vendus. L'impact net de cette provision est inclus dans les coûts de dépréciation. En 2018 cet impact a constitué une reprise nette de 10,7 millions d'euros (2017 : reprise nette de 16,4 millions d'euros).

7b. Marge sur les services (activités de location et rétention du risque de sinistre lié aux services de location)

Les produits et les charges englobent les différentes composantes des versements échelonnés au titre des contrats de location, telles que l'entretien et les pneumatiques, la rétention du risque de sinistre et les véhicules de remplacement.

| (en millions d'euros) | Pour l'exercice clos le 31 décembre | |
|-------------------------------|-------------------------------------|--------------|
| | 2018 | 2017 |
| Chiffre d'affaires - services | 1 987,2 | 1 807,1 |
| Coût des ventes - services | (1 370,6) | (1 214,1) |
| Marge des services | 616,7 | 593,0 |

7c. Résultat de la vente de véhicules

| (en millions d'euros) | Pour l'exercice clos le 31 décembre | |
|--|-------------------------------------|--------------|
| | 2018 | 2017 |
| Produits de la vente de véhicules | 2 814,3 | 2 549,0 |
| Coût de revient des véhicules vendus | (2 711,9) | (2 383,8) |
| Résultat de la vente de véhicules | 102,5 | 165,3 |

La baisse du Résultat de la vente de véhicules par unité, qui a été régulière au cours des deux dernières années, s'explique par une normalisation du Résultat de la vente de véhicules principalement en Europe de l'Ouest.

Les inquiétudes persistantes concernant Diesel continuent d'avoir un impact négatif sur la marge sur les ventes de véhicules d'occasion.

7d. Chiffre d'affaires

Le tableau ci-après récapitule les revenus inclus dans les marges analysées aux points 7a, 7b et 7c. Ils sont ventilés entre « Revenus des activités de location » et « Produits de la vente de véhicules » à la fin des contrats de location.

| (en millions d'euros) | Pour l'exercice clos le 31 décembre | |
|---|-------------------------------------|----------------|
| | 2018 | 2017 |
| Revenus des services | 1 987,2 | 1 807,1 |
| Revenus des contrats de location simple | 4 060,2 | 3 782,9 |
| Produits d'intérêts | 110,4 | 127,3 |
| Revenus des contrats de location | 4 170,6 | 3 910,3 |
| SOUS-TOTAL - REVENUS DES ACTIVITÉS DE LOCATION | 6 157,8 | 5 717,3 |
| Produits de la vente de véhicules | 2 814,3 | 2 549,0 |
| TOTAL DES REVENUS | 8 972,1 | 8 266,3 |
| TOTAL DES REVENUS HORS PRODUITS D'INTÉRÊTS | 8 148,1 | 7 472,9 |

NOTE 8 PROVISION POUR DÉPRÉCIATION DE CRÉANCES

| (en millions d'euros) | Notes | Pour l'exercice clos le 31 décembre | |
|--|-------|-------------------------------------|---------------|
| | | 2018 | 2017 |
| Dépréciation | | (95,0) | (47,6) |
| Reprise de dépréciation | | 57,2 | 25,3 |
| Provision pour dépréciation de créances | 20 | (37,8) | (22,4) |

NOTE 9 CHARGES DE PERSONNEL

| (en millions d'euros) | Pour l'exercice clos le 31 décembre | |
|--|-------------------------------------|----------------|
| | 2018 | 2017 |
| Salaires et traitements | (299,0) | (289,0) |
| Charges sociales | (63,6) | (60,5) |
| Coûts des prestations définies au titre des avantages postérieurs à l'emploi | (3,0) | (2,2) |
| Autres charges de personnel | (31,6) | (27,3) |
| TOTAL | (397,2) | (379,0) |

Les effectifs moyens du Groupe (incluant le personnel temporaire) durant l'exercice s'élevaient à 6 520 (2017 : 6 303). À la clôture, les effectifs du Groupe en équivalent temps plein s'élevaient à 6 542 (2017 : 6 448).

NOTE 10 FRAIS GÉNÉRAUX ET CHARGES ADMINISTRATIVES

Les frais généraux et les charges administratives comprennent principalement les coûts informatiques, les loyers et charges immobilières, les honoraires professionnels et les frais de publicité. Depuis 2015, ALD développe son programme d'investissements informatiques car il s'agit de la solution de mobilité privilégiée par le

Groupe sur le marché. Le Groupe a mis l'accent en particulier sur les solutions numériques afin de davantage enrichir l'expérience client, notamment des portails Web visant à la gestion de la flotte, et sur les investissements dans le développement de nouveaux produits flexibles pour les clients.

NOTE 11 DOTATION AUX AMORTISSEMENTS

| (en millions d'euros) | Notes | Pour l'exercice clos le 31 décembre | |
|--|-------|-------------------------------------|---------------|
| | | 2018 | 2017 |
| Amortissement des autres immobilisations corporelles | 14 | (21,4) | (17,7) |
| Amortissement des immobilisations incorporelles | 14 | (9,7) | (7,5) |
| TOTAL | | (31,2) | (25,2) |

NOTE 12 IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT

IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT

| (en millions d'euros) | Pour l'exercice clos le 31 décembre | |
|-------------------------------|-------------------------------------|----------------|
| | 2018 | 2017 |
| Impôt exigible | (92,2) | (115,9) |
| Impôt différé | (34,6) | (24,6) |
| Impôts sur le résultat | (126,8) | (140,4) |

En 2018, un bénéfice de 52,8 millions (41,3 millions en 2017) a été enregistré au titre de l'impôt courant à la suite de l'introduction en Italie de la Loi de stabilité budgétaire 2016 et 2017, qui accorde un avantage fiscal afin d'encourager l'achat

de nouvelles immobilisations corporelles. Cet avantage permet une augmentation supplémentaire de 40 % des amortissements, qui peut être déduite de la base imposable, et n'est offert qu'aux entreprises percevant un revenu et non aux particuliers.

RAPPROCHEMENT DU TAUX D'IMPOSITION EFFECTIF

| (en millions d'euros) | Pour l'exercice clos le 31 décembre | |
|--|-------------------------------------|----------------|
| | 2018 | 2017 |
| Résultat avant impôt | 689,1 | 713,6 |
| Taux d'impôt standard en France | 34,43 % | 34,43 % |
| Charge d'impôt au taux standard | (237,2) | (245,7) |
| Impôts calculés en fonction du taux d'impôt sur le résultat applicable dans chaque pays concerné | 75,1 | 77,5 |
| Effets d'impôt : | | - |
| Résultats nets d'impôt des entreprises associées | 0,5 | 0,4 |
| Résultats non imposables | (3,9) | 2,5 |
| Charges non déductibles fiscalement | 34,1 | 29,5 |
| Consommation des déficits fiscaux précédemment non comptabilisés | 0,5 | 0,1 |
| Déficits fiscaux pour lesquels aucun actif d'impôt différé sur le résultat n'a été comptabilisé | (0,1) | 0,0 |
| Réévaluation des impôts différés | 12,5 | 1,5 |
| Ajustement par rapport aux années précédentes | (2,1) | 6,2 |
| Autres | (6,2) | (12,5) |
| TOTAL | (126,8) | (140,4) |
| Taux d'imposition effectif sur le résultat | 18,41 % | 19,68 % |

Concernant l'impôt sur le résultat calculé aux taux en vigueur en 2018 dans les pays respectifs, les principaux contributeurs sont le Luxembourg, le Royaume-Uni, l'Irlande, l'Italie, la Belgique et l'Espagne, où les taux d'imposition effectifs sont inférieurs au taux d'imposition effectif en France – taux d'imposition respectifs de 19,3 %, 19 %, 12,5 %, 24 %, 29,6 % et 25,0 %.

L'augmentation des charges non déductibles fiscalement tient principalement à l'impact de la loi de stabilité en Italie, qui explique également la réduction du taux d'imposition effectif sur le résultat.

VARIATION NETTE DES IMPÔTS DIFFÉRÉS

La variation brute des impôts différés nets est présentée ci-après :

| (en millions d'euros) | Au 31 décembre 2018 | Au 31 décembre 2017 |
|--|---------------------|---------------------|
| Passifs d'impôts différés nets au 1^{er} janvier | (99,8) | (82,7) |
| Charges du compte de résultat | (34,6) | (24,6) |
| Impôts portés directement au débit/(crédit) des capitaux propres | 3,8 | 0,4 |
| Différences de conversion | 1,1 | 0,2 |
| Variations de périmètre | 1,4 | 4,9 |
| Autres | 5,9 | 1,9 |
| Passifs d'impôts différés nets au 31 décembre | (122,2) | (99,8) |

NATURE DES IMPÔTS DIFFÉRÉS

| (en millions d'euros) | Au 31 décembre 2018 | Au 31 décembre 2017 |
|--|---------------------|---------------------|
| Amortissements dérogatoires | (363,3) | (326,5) |
| Provisions | 142,4 | 136,5 |
| Dépréciations | - | - |
| Déficits fiscaux | 49,4 | 31,3 |
| Gains de juste valeur | 4,9 | 5,5 |
| Engagements de retraite | 4,3 | 6,2 |
| Autres différences temporaires | 39,7 | 47,3 |
| Autres | 0,4 | (0,2) |
| Actifs/(Passifs) d'impôts différés nets | (122,2) | (99,8) |

La majorité des pertes fiscales de 2018 de 49,4 millions d'euros (2017 : 31,3 millions d'euros) sont attribuables à l'Italie pour 33,2 millions d'euros (2017 : 10,8 millions d'euros) du fait de la loi de stabilité, à la Norvège pour 7,5 millions d'euros (2017 :

7,5 millions d'euros), et à la France pour 6,3 millions d'euros (2017 : 9,6 millions d'euros). Aucune perte fiscale cumulée significative n'a été encourue au cours des deux derniers exercices.

NOTE 13 FLOTTE DE LOCATION

| (en millions d'euros) | Flotte de location |
|--|--------------------|
| Au 1^{er} janvier 2017 | |
| Coût | 19 539,7 |
| Amortissements et pertes de valeur | (5 464,8) |
| Valeur comptable au 1^{er} janvier 2017 | 14 075,0 |
| Exercice clos le 31 décembre 2017 | |
| Valeur nette comptable à l'ouverture | 14 075,0 |
| Acquisitions | 7 698,4 |
| Cessions | (2 513,9) |
| Acquisition d'une filiale | 451,3 |
| Amortissements | (3 181,2) |
| Transfert (y compris transfert en stocks) | 1,6 |
| Différences de conversion | (195,1) |
| Valeur nette comptable à la clôture au 31 décembre 2017 | 16 336,1 |
| Au 31 décembre 2017 | |
| Coût | 22 393,8 |
| Amortissements et pertes de valeur | (6 057,7) |
| Valeur comptable au 31 décembre 2017 | 16 336,2 |
| Exercice clos le 31 décembre 2018 | |
| Valeur nette comptable à l'ouverture | 16 336,2 |
| Acquisitions | 8 233,3 |
| Cessions | (2 583,7) |
| Acquisition d'une filiale | 18,6 |
| Amortissements | (3 430,1) |
| Transfert (y compris transfert en stocks) | - |
| Différences de conversion | (150,4) |
| Valeur nette comptable à la clôture au 31 décembre 2018 | 18 423,9 |
| Au 31 décembre 2018 | |
| Coût | 25 062,9 |
| Amortissements et pertes de valeur | (6 639,1) |
| Valeur comptable au 31 décembre 2018 | 18 423,9 |

Aux 31 décembre 2018 et 2017, aucune dépréciation de la « Flotte de location » n'avait été comptabilisée.

ALD conserve la quasi-totalité des risques et des avantages des créances locatives, car dans tous les programmes de titrisation adossée à des actifs, ALD a souscrit des titres de premier rang et supportera donc toutes pertes réalisées. En conséquence, ALD continue de comptabiliser l'intégralité des créances locatives transférées, dont la valeur actuelle totalisait 1 886 millions d'euros au 31 décembre 2018 et la valeur nette

comptable s'élevait à 1 859 millions d'euros à cette même date. Ces créances ne peuvent être cédées.

Au 31 décembre 2018, la valeur comptable du passif associé s'élevait à 414 millions de livres sterling au Royaume-Uni, 360 millions d'euros en Belgique, 236 millions d'euros aux Pays-Bas, et 500 millions d'euros en Allemagne.

Pour de plus amples détails sur ces opérations, voir le paragraphe « Risques de liquidité » de la section « Gestion des risques financiers » dans les Méthodes comptables.

NOTE 14 AUTRES IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES**AUTRES IMMOBILISATIONS CORPORELLES**

| (en millions d'euros) | Notes | Terrains | Immeubles | Équipements | Total |
|--|-------|--------------|--------------|---------------|---------------|
| Au 1^{er} janvier 2017 | | | | | |
| Coût | | 7,4 | 52,2 | 99,1 | 158,7 |
| Amortissements et pertes de valeur | | | (24,3) | (59,1) | (83,4) |
| Valeur comptable au 1^{er} janvier 2017 | | 7,4 | 28,0 | 39,9 | 75,3 |
| Exercice clos le 31 décembre 2017 | | | | | |
| Valeur nette comptable à l'ouverture | | 7,4 | 28,0 | 39,9 | 75,3 |
| Acquisitions | | - | 13,5 | 36,7 | 50,2 |
| <i>Montant brut</i> | | <i>(0,5)</i> | <i>(5,7)</i> | <i>(18,5)</i> | <i>(24,7)</i> |
| <i>Amortissements et pertes de valeur</i> | | | <i>3,4</i> | <i>7,6</i> | <i>11,0</i> |
| Cessions | | (0,5) | (2,3) | (10,9) | (13,7) |
| Amortissements | 11 | - | (4,5) | (13,1) | (17,7) |
| Transfert aux actifs détenus en vue de la vente | | - | - | - | - |
| Transfert à la Flotte de location | | | | (1,6) | (1,6) |
| Transfert des immobilisations incorporelles | | (0,0) | (0,0) | (0,0) | (0,0) |
| Variations de périmètre | | - | 2,0 | 0,9 | 2,9 |
| Différences de conversion | | (0,0) | (0,3) | (0,7) | (1,0) |
| Valeur nette comptable à la clôture au 31 décembre 2017 | | 6,9 | 36,4 | 51,1 | 94,4 |
| Au 31 décembre 2017 | | | | | |
| Coût | | 6,9 | 61,8 | 117,8 | 186,5 |
| Amortissements et pertes de valeur | | | (25,4) | (66,6) | (92,1) |
| Valeur comptable au 31 décembre 2017 | | 6,9 | 36,4 | 51,1 | 94,4 |
| Exercice clos le 31 décembre 2018 | | | | | |
| Valeur nette comptable à l'ouverture | | 6,9 | 36,4 | 51,1 | 94,4 |
| Acquisitions | | - | 16,6 | 35,1 | 51,8 |
| <i>Montant brut</i> | | <i>(0,1)</i> | <i>(8,6)</i> | <i>(28,4)</i> | <i>(37,1)</i> |
| <i>Amortissements et pertes de valeur</i> | | | <i>3,3</i> | <i>15,9</i> | <i>19,3</i> |
| Cessions | | (0,1) | (5,3) | (12,5) | (17,8) |
| Amortissements | 11 | - | (6,0) | (15,4) | (21,4) |
| Transfert aux actifs détenus en vue de la vente | | | - | - | - |
| Transfert à la Flotte de location | | | - | (0,0) | (0,0) |
| Transfert des immobilisations incorporelles | | - | 0,0 | (0,0) | (0,0) |
| Variations de périmètre | | - | 0,1 | 0,2 | 0,3 |
| Différences de conversion | | 0,0 | (0,1) | (0,6) | (0,6) |
| Valeur nette comptable à la clôture au 31 décembre 2018 | | 6,8 | 41,7 | 58,0 | 106,5 |
| Au 31 décembre 2018 | | | | | |
| Coût | | 6,8 | 70,0 | 124,4 | 201,2 |
| Amortissements et pertes de valeur | | | (28,3) | (66,4) | (94,7) |
| Valeur comptable au 31 décembre 2018 | | 6,8 | 41,7 | 58,0 | 106,5 |

AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

| (en millions d'euros) | Notes | Logiciels | Autres | Total |
|--|-------|-------------|-------------|-------------|
| Au 1^{er} janvier 2017 | | | | |
| Coût | | 48,2 | 13,6 | 61,8 |
| Montants cumulés des amortissements et dépréciations | | (31,8) | (0,9) | (32,7) |
| Valeur comptable au 31 décembre 2017 | | 16,4 | 12,7 | 29,1 |
| Exercice clos le 31 décembre 2017 | | | | |
| Valeur nette comptable à l'ouverture | | 16,4 | 12,7 | 29,1 |
| Acquisitions | | 13,6 | 0,7 | 14,3 |
| Cessions | | (0,0) | (1,2) | (1,2) |
| Amortissements | 11 | (7,4) | 0,1 | (7,3) |
| Transfert en autres immobilisations corporelles | | (0,0) | (0,0) | (0,0) |
| Variations de périmètre | | 0,3 | - | 0,3 |
| Différences de conversion | | (0,1) | (0,8) | (0,9) |
| Valeur nette comptable à la clôture au 31 décembre 2017 | | 22,9 | 11,5 | 34,4 |
| Au 31 décembre 2017 | | | | |
| Coût | | 61,0 | 12,3 | 73,2 |
| Montants cumulés des amortissements et dépréciations | | (38,1) | (0,8) | (38,9) |
| Valeur comptable au 31 décembre 2017 | | 22,9 | 11,5 | 34,4 |
| Exercice clos le 31 décembre 2018 | | | | |
| Valeur nette comptable à l'ouverture | | 22,9 | 11,5 | 34,4 |
| Acquisitions | | 14,0 | 3,7 | 17,7 |
| Cessions | | (0,0) | - | (0,0) |
| Amortissements | 11 | (9,3) | (0,4) | (9,7) |
| Transfert en autres immobilisations corporelles | | (0,0) | - | (0,0) |
| Variations de périmètre | | 0,0 | - | 0,0 |
| Différences de conversion | | (0,1) | (0,1) | (0,2) |
| Valeur nette comptable à la clôture au 31 décembre 2018 | | 27,6 | 14,6 | 42,2 |
| Au 31 décembre 2018 | | | | |
| Coût | | 70,2 | 15,6 | 85,9 |
| Montants cumulés des amortissements et dépréciations | | (42,7) | (1,0) | (43,7) |
| Valeur comptable au 31 décembre 2018 | | 27,6 | 14,6 | 42,2 |

NOTE 15 ÉCART D'ACQUISITION

| (en millions d'euros) | Écart d'acquisition |
|--|---------------------|
| Au 1^{er} janvier 2017 | |
| Coût | 424,4 |
| Cumul des pertes de valeur | - |
| Valeur comptable au 1^{er} janvier 2017 | 424,4 |
| Exercice clos le 31 décembre 2017 | |
| Valeur nette comptable à l'ouverture | 424,4 |
| Acquisitions | - |
| <i>Montant brut</i> | - |
| <i>Amortissements et pertes de valeur</i> | - |
| Cessions | - |
| Dépréciation | - |
| Amortissements | - |
| Transfert aux actifs détenus en vue de la vente | - |
| Transfert en autres immobilisations corporelles | - |
| Variations de périmètre | 104,4 |
| Différences de conversion | - |
| Valeur nette comptable à la clôture au 31 décembre 2017 | 528,8 |
| Au 31 décembre 2017 | |
| Coût | 528,8 |
| Cumul des pertes de valeur | - |
| Valeur comptable au 31 décembre 2017 | 528,8 |
| Exercice clos le 31 décembre 2018 | |
| Valeur nette comptable à l'ouverture | 528,8 |
| Acquisitions | - |
| Montant brut | - |
| Amortissements et pertes de valeur | - |
| Cessions | - |
| Dépréciation | - |
| Amortissements | - |
| Transfert en autres immobilisations corporelles | - |
| Variations de périmètre | 3,6 |
| Différences de conversion | - |
| Valeur nette comptable à la clôture au 31 décembre 2018 | 532,4 |
| Au 31 décembre 2018 | |
| Coût | 532,4 |
| Cumul des pertes de valeur | - |
| Valeur comptable au 31 décembre 2018 | 532,4 |

ÉCART D'ACQUISITION PAR UNITÉ GÉNÉRATRICE DE TRÉSORERIE

| (en millions d'euros) | Au 1 ^{er} janvier 2018 | Acquisitions | Diminution | Cessions | Dépréciations | IFRS 5 Impact | Au 31 décembre 2018 |
|-----------------------|---------------------------------|--------------|--------------|----------|---------------|---------------|---------------------|
| France | 212,0 | - | - | - | - | - | 212,0 |
| Allemagne | 37,9 | - | - | - | - | - | 37,9 |
| Italie | 50,2 | - | - | - | - | - | 50,2 |
| Espagne | 104,9 | 4,2 | - | - | - | - | 109,1 |
| Royaume-Uni | 22,6 | - | - | - | - | - | 22,6 |
| Irlande | 24,4 | - | (0,3) | - | - | - | 24,1 |
| Benelux | 13,3 | - | - | - | - | - | 13,3 |
| Pays méditerranéens | 2,5 | - | - | - | - | - | 2,5 |
| Pays nordiques | 18,6 | - | (0,3) | - | - | - | 18,3 |
| Europe du Sud | 9,5 | - | - | - | - | - | 9,5 |
| Europe du Nord | 1,4 | - | - | - | - | - | 1,4 |
| Europe centrale | 31,5 | - | - | - | - | - | 31,5 |
| TOTAL | 528,8 | 4,2 | (0,6) | | | | 532,4 |

L'écart d'acquisition supplémentaire en Espagne est susceptible d'être modifié une fois finalisé.

| (en millions d'euros) | Au 1 ^{er} janvier 2017 | Acquisitions | Diminution | Cessions | Dépréciations | IFRS 5 Impact | Au 31 décembre 2017 |
|---------------------------|---------------------------------|--------------|------------|----------|---------------|---------------|---------------------|
| France | 212,0 | - | - | - | - | - | 212,0 |
| Allemagne | 37,9 | - | - | - | - | - | 37,9 |
| Italie | 50,2 | - | - | - | - | - | 50,2 |
| Espagne | 24,9 | 80,0 | - | - | - | - | 104,9 |
| Royaume-Uni | 22,6 | - | - | - | - | - | 22,6 |
| Irlande | - | 24,4 | - | - | - | - | 24,4 |
| Benelux | 13,3 | - | - | - | - | - | 13,3 |
| Pays méditerranéens | 2,5 | - | - | - | - | - | 2,5 |
| Pays Nordiques | 18,6 | - | - | - | - | - | 18,6 |
| Pays d'Europe du Sud-Est | 9,5 | - | - | - | - | - | 9,5 |
| Pays d'Europe du Nord-Est | 1,4 | - | - | - | - | - | 1,4 |
| Europe centrale | 31,5 | - | - | - | - | - | 31,5 |
| TOTAL | 424,4 | 104,4 | | | | | 528,8 |

Chaque année, ALD réalise un test de dépréciation pour chacune des unités génératrices de trésorerie à laquelle l'écart d'acquisition a été affecté.

Une dépréciation est comptabilisée au compte de résultat si la valeur comptable de l'unité génératrice de valeur, comprenant l'écart d'acquisition qui lui a été affecté, est supérieure à sa valeur recouvrable. Cette dépréciation est ensuite affectée en priorité pour réduire la valeur comptable de l'écart d'acquisition.

Le montant recouvrable d'une unité génératrice de trésorerie est calculé selon la méthode la plus appropriée, généralement

l'actualisation des flux de trésorerie. Les flux de trésorerie ont été projetés sur les résultats financiers réels et sur les plans d'activité à cinq ans, et la Direction a évalué et approuvé le caractère raisonnable des hypothèses retenues en examinant l'origine des différences entre les projections de flux de trésorerie passées et les flux de trésorerie réels.

Un taux d'actualisation, calculé à partir d'un taux d'intérêt sans risque et d'une prime de risque du marché multipliée par un coefficient bêta spécifique au marché, a été appliqué. Aucune dépréciation n'a été comptabilisée en 2018 et 2017.

Les principales hypothèses utilisées pour les calculs de la valeur d'utilité en 2018 et 2017 sont les suivantes :

HYPOTHÈSES UTILISÉES EN 2018 ET 2017

| (en %) | Taux d'actualisation 2018 | Taux d'actualisation 2017 | Taux à l'infini (2018 et 2017) |
|---------------------|---------------------------|---------------------------|--------------------------------|
| France | 9,60 | 9,70 | 2,00 |
| Allemagne D | 9,60 | 9,70 | 2,00 |
| Italie | 9,60 | 9,70 | 2,00 |
| Espagne | 9,60 | 9,70 | 2,00 |
| Royaume-Uni | 9,60 | 9,70 | 2,00 |
| Irlande | 9,60 | 9,70 | 2,00 |
| Benelux | 9,60 | 9,70 | 2,00 |
| Pays méditerranéens | 9,60 | 9,70 | 2,00 |
| Pays Nordiques | 9,60 | 9,70 | 2,00 |
| Europe du Sud | 13,66 | 12,14 | 2,00 |
| Europe du Nord | 9,60 | 9,70 | 2,00 |
| Europe centrale | 10,35 | 9,70 | 2,00 |

NOTE 16 PARTICIPATIONS DANS DES ENTREPRISES ASSOCIÉES

Pour l'exercice clos le 31 décembre

| (en millions d'euros) | 2018 | 2017 |
|--|------------|------------|
| Solde au 1^{er} janvier tel que présenté initialement | 6,8 | 6,0 |
| Changement de méthode comptable * | (0,6) | - |
| Quote-part des résultats | 1,2 | 1,1 |
| Augmentation de capital | - | - |
| Différences de conversion | 0,3 | (0,3) |
| Variations de périmètre | - | - |
| Solde au 31 décembre | 7,6 | 6,8 |

* Les impacts présentés sur cette ligne découlent uniquement des dispositions de l'IFRS 9 relatives au risque de crédit.

| Raison sociale | Pays d'origine | Actif | Passif * | Chiffre d'affaires | Produit/(charge) | Quote-part détenue en % |
|--|----------------|-------------|-------------|--------------------|------------------|-------------------------|
| Au 1^{er} janvier 2017 | | | | | | |
| ALD Automotive SA Morocco | Maroc | 49,1 | 44,3 | 18,1 | 0,7 | 35 % |
| Nedderfeld 95 Immobilien Gmbh & Co. KG | Allemagne | 1,2 | 0,0 | - | - | 35 % |
| TOTAL | | 50,3 | 44,3 | 18,1 | 0,7 | |
| Au 31 décembre 2017 | | | | | | |
| ALD Automotive SA Morocco | Maroc | 50,6 | 45,1 | 19,8 | 1,2 | 35 % |
| Nedderfeld 95 Immobilien Gmbh & Co. KG | Allemagne | 1,2 | 0,0 | - | - | 35 % |
| TOTAL | | 51,8 | 45,1 | 19,8 | 1,2 | |
| Au 31 décembre 2018 | | | | | | |
| ALD Automotive SA Morocco | Maroc | 50,7 | 44,3 | 20,7 | 1,5 | 35 % |
| Nedderfeld 95 Immobilien Gmbh & Co. KG | Allemagne | 1,2 | 0,0 | - | - | 35 % |
| TOTAL | | 51,9 | 44,3 | 20,7 | 1,5 | |

* Hors capitaux propres nets.

NOTE 17 INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS

Des instruments dérivés, essentiellement des swaps de taux d'intérêt et de change, sont utilisés dans le cadre de la stratégie globale de gestion du risque de marché principalement associé aux fluctuations des taux d'intérêt et des taux de change. Le

Groupe n'a pas pour politique d'utiliser des instruments dérivés à des fins spéculatives. Les instruments dérivés, qui sont régulièrement évalués à la juste valeur, sont inclus dans le bilan consolidé au poste Instruments financiers dérivés.

| (en millions d'euros) | Pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 | | Pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 | |
|--|---|-------------|---|-------------|
| | Actif | Passif | Actif | Passif |
| Swaps de taux d'intérêt - Couverture de flux de trésorerie | 1,2 | 11,7 | 2,6 | 2,0 |
| Swaps de taux d'intérêt - Couverture de juste valeur | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Swaps de change | 14,7 | 10,8 | 1,2 | 21,8 |
| Instruments dérivés de transaction | 24,9 | 3,7 | 25,1 | 2,7 |
| TOTAL | 40,8 | 26,3 | 28,8 | 26,4 |
| Moins partie à plus d'un an : | | | | |
| Swaps de taux d'intérêt - Couverture de flux de trésorerie | 1,2 | 11,7 | 2,6 | 2,0 |
| Swaps de taux d'intérêt - Couverture de juste valeur | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Swaps de change | 6,1 | 3,7 | 0,9 | 12,7 |
| Instruments dérivés de transaction | 7,1 | 2,0 | 14,4 | 1,9 |
| TOTAL DE LA PARTIE À PLUS D'UN AN | 14,5 | 17,4 | 17,8 | 16,6 |
| PARTIE À MOINS D'UN AN | 26,3 | 8,9 | 11,0 | 9,8 |

La juste valeur d'un instrument dérivé de couverture est classée en actif ou passif non courant lorsque l'échéance résiduelle de l'élément couvert est supérieure à 12 mois, et dans les actifs ou passifs courants lorsque l'échéance résiduelle de l'élément couvert est inférieure à 12 mois.

Swaps de change

Les swaps de change sont utilisés comme des instruments de couverture pour la dette financière.

Le montant notionnel du principal des swaps de change était de 307 millions d'euros au 31 décembre 2018 (2017 : 227 millions d'euros).

Des transactions couvertes hautement probables libellées en devises devraient se réaliser à différentes dates au cours des 12 prochains mois. Les gains et pertes comptabilisés dans la réserve de couverture dans les capitaux propres au titre des contrats de change à terme au 31 décembre 2018 sont comptabilisés au compte de résultat de la ou des périodes

durant lesquelles la transaction prévue couverte affecte le résultat. Ceci se produit généralement dans les 12 mois suivant la date de clôture.

Swaps de taux d'intérêt

Des swaps de taux d'intérêt sont conclus afin de couvrir les flux de trésorerie ou la juste valeur des principaux emprunts.

Le montant notionnel du principal des swaps de taux d'intérêt en cours était de 3 006 millions d'euros au 31 décembre 2018 (2017 : 1 918 millions d'euros).

Au 31 décembre 2018, les principaux taux variables étaient l'EURIBOR, le NIBOR (Norvège) et le STIBOR (Suède). Les gains et pertes comptabilisés dans la réserve de couverture dans les capitaux propres au titre des swaps de taux d'intérêt au 31 décembre 2018 seront repris systématiquement dans les charges d'intérêts du compte de résultat jusqu'au remboursement de la dette financière.

NOTE 18 AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS ET NON COURANTS

| (en millions d'euros) | Pour l'exercice clos le 31 décembre | |
|---------------------------------------|-------------------------------------|----------------|
| | 2018 | 2017 |
| Investissements à long terme (10 ans) | 601,2 | 830,2 |
| Autres actifs financiers courants | 343,6 | 316,8 |
| Autres | 0,3 | 0,3 |
| TOTAL | 945,1 | 1 147,3 |

Les investissements à long terme correspondent à des ressources constituées dans le cadre de la politique du Groupe et de son actionnaire principal, Société Générale, afin de contrôler le risque de taux d'intérêt du Groupe et d'adosser les actifs et passifs en fonction de leurs échéances. Les capitaux propres disponibles sont considérés comme une ressource à long terme qui doit être adossée à des actifs à long terme (voir la gestion du risque de taux d'intérêt à la section « Gestion des

risques financiers » plus haut). Les capitaux propres sont réinvestis dans des dépôts à long terme amortissables auprès de Société Générale afin de rester dans les limites de sensibilité aux taux d'intérêt fixées pour chaque entité (variation de la valeur actuelle nette des positions résiduelles à taux fixe futures - excédent ou déficit - pour une augmentation parallèle de 1 % de la courbe des taux). Les dépôts ont une échéance d'environ 9 ans et ne seront pas reconduits.

NOTE 19 STOCKS

| (en millions d'euros) | Au 31 décembre 2018 | Au 31 décembre 2017 |
|------------------------------|---------------------|---------------------|
| Stocks - valeur brute | 282,1 | 270,0 |
| Provisions pour dépréciation | (17,9) | (15,3) |
| Stocks nets | 264,3 | 254,8 |

Les stocks sont évalués à la valeur la plus faible entre leur coût et leur valeur de réalisation nette.

NOTE 20 CRÉANCES CLIENTS ET CRÉANCES SUR LES INSTITUTIONS FINANCIÈRES

Cet élément inclut les créances au titre des contrats de location et les créances clients, après déduction des provisions pour risques débiteurs, le cas échéant.

| (en millions d'euros) | Au 31 décembre 2018 | Au 31 décembre 2017 |
|---|---------------------|---------------------|
| Créances au titre des contrats de location-financement | 687,3 | 600,4 |
| Dépréciation des créances au titre des contrats de location-financement | (9,8) | (6,6) |
| Créances sur les établissements de crédit * | 89,0 | 28,0 |
| Créances clients | 935,8 | 905,7 |
| Provision pour dépréciation des créances sur les clients | (118,2) | (89,5) |
| TOTAL DES CRÉANCES | 1 584,2 | 1 438,0 |

* Principalement à l'égard de Société Générale – aucune provision pour dépréciation n'a été calculée sur ces créances en raison de leur nature intra-groupe et de leur taille négligeable.

La juste valeur des créances est égale à leur valeur comptable.

La section « Facteurs de risques financiers » dans l'Évaluation du risque de crédit contient une description complète de la politique de dépréciation.

Les variations des dépréciations des créances clients sont détaillées ci-après :

| (en millions d'euros) | Notes | Au 31 décembre 2018 | Au 31 décembre 2017 |
|---|-------|---------------------|---------------------|
| Solde au 1 ^{er} janvier | | (109,9) * | (85,8) |
| Provisions pour dépréciation nette | 8 | (37,8) | (22,4) |
| Provisions pour dépréciation nette | | 25,5 | 19,3 |
| Créances comptabilisées en pertes | | 1,1 | 1,1 |
| Variation de la provision pour les contrats de location-financement | | 2,8 | (1,7) |
| Solde au 31 décembre | | (118,2) | (89,5) |

* Le solde au 1^{er} janvier 2018 tient compte des dispositions de l'IFRS 9 concernant les créances commerciales.

L'antériorité des créances est présentée ci-après :

| (en millions d'euros) | Au 31 décembre 2018 | Au 31 décembre 2017 * |
|---|---------------------|-----------------------|
| Créances clients non échues | 612,0 | 592,5 |
| Créances échues depuis moins de 90 jours | 185,6 | 171,9 |
| Créances échues depuis plus de 90 jours et moins de 180 jours | 39,4 | 45,8 |
| Créances échues depuis plus de 180 jours | 98,8 | 95,4 |
| TOTAL | 935,8 | 905,7 * |

* L'analyse de l'échéance par période au 31 décembre 2017 a été retraitée sans affecter le total des créances clients. Cela s'explique par les impératifs de temps imposés pour la mise en œuvre des nouveaux systèmes comptables au sein du Groupe.

NOTE 21 AUTRES CRÉANCES ET CHARGES CONSTATÉES D'AVANCE

| (en millions d'euros) | Au 31 décembre 2018 | Au 31 décembre 2017 |
|--|---------------------|---------------------|
| TVA et autres taxes | 293,8 | 401,9 |
| Taxes sur les véhicules à moteur et primes d'assurance constatées d'avance | 103,5 | 64,9 |
| Indemnités de sinistres | 12,0 | 11,7 |
| Différences de conversion et autres | 273,1 | 280,6 |
| Autres | 190,5 | 145,4 |
| Autres créances et charges constatées d'avance | 872,9 | 904,6 |

La plupart des autres créances et charges constatées d'avance ont une échéance inférieure à un an.

Les autres créances comprennent 118,9 millions d'euros (2017 : 74,7 millions d'euros) se rapportant à des remises à recevoir des concessionnaires et des constructeurs.

NOTE 22 TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

| (en millions d'euros) | Au 31 décembre 2018 | Au 31 décembre 2017 |
|--|---------------------|---------------------|
| Disponibilités | 127,6 | 154,7 |
| Dépôts bancaires à court terme | 31,3 | 39,9 |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie hors découverts bancaires | 158,9 | 194,6 |
| Découverts bancaires | (209,8) | (187,9) |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie nets des découverts bancaires | (50,9) | 6,7 |

Comme ALD gère son propre programme de réassurance, le solde de trésorerie comprend les fonds nécessaires à cette activité.

NOTE 23 ACTIFS FINANCIERS ET PASSIFS FINANCIERS PAR CATÉGORIE

Les catégories d'actifs financiers et de passifs financiers de la Société sont analysées ci-après :

ACTIFS FINANCIERS

| Au 31 décembre 2018 (en millions d'euros) | Catégorie des actifs financiers | | | | |
|---|----------------------------------|---------------------------------------|--|----------------|----------------------|
| | Actifs financiers au coût amorti | Actifs à la juste valeur par résultat | Valeur nette comptable totale au bilan | Juste Valeur | Niveau * |
| Instruments financiers dérivés | | 40,8 | 40,8 | 40,8 | Niveau 2 |
| Créances clients et créances sur les institutions financières | 1 584,2 | | 1 584,2 | 1 584,2 | Niveau 2 |
| Autres actifs financiers courants et non courants | - | 945,1 | 945,1 | 945,1 | Niveau 1 et niveau 2 |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie | | 158,9 | 158,9 | 158,9 | Niveau 1 |
| TOTAL | 1 584,2 | 1 144,7 | 2 728,9 | 2 728,9 | |

* Fait référence à la méthode d'évaluation.

| Au 31 décembre 2017 (en millions d'euros) | Catégorie des actifs financiers | | | | |
|---|---------------------------------|---------------------------------------|--|----------------|----------------------|
| | Prêts et créances ** | Actifs à la juste valeur par résultat | Valeur nette comptable totale au bilan | Juste Valeur | Niveau * |
| Instruments financiers dérivés | | 28,8 | 28,8 | 28,8 | Niveau 2 |
| Créances clients et créances sur les institutions financières | 1 438,0 | | 1 438,0 | 1 438,0 | Niveau 2 |
| Autres actifs financiers courants et non courants | - | 1 147,3 | 1 147,3 | 1 147,3 | Niveau 1 et niveau 2 |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie | | 194,6 | 194,6 | 194,6 | Niveau 1 |
| TOTAL | 1 438,0 | 1 370,6 | 2 808,6 | 2 808,6 | |

* Fait référence à la méthode d'évaluation.

** Concernant le point 2.10 le Groupe a appliqué l'IFRS 9 de manière prospective, par conséquent les descriptions comparatives n'ont pas été retraitées.

PASSIFS FINANCIERS

| Au 31 décembre 2018 (en millions d'euros) | Catégorie de passif financier | | | | |
|--|--|--|--|-----------------|----------|
| | Autres passifs financiers au coût amorti | Passif évalué à la juste valeur par résultat | Valeur nette comptable totale au bilan | Juste Valeur | Niveau |
| Emprunts bancaires | 11 917,0 | | 11 917,0 | 11 917,0 | Niveau 2 |
| Émissions obligataires | 4 914,3 | | 4 914,3 | 4 914,3 | Niveau 2 |
| Instruments financiers dérivés | | 26,2 | 26,2 | 26,2 | Niveau 2 |
| Dettes fournisseurs | 710,1 | | 710,1 | 710,1 | Niveau 2 |
| TOTAL | 17 541,3 | 26,2 | 17 567,5 | 17 567,1 | |

| Au 31 décembre 2017 (en millions d'euros) | Catégorie de passif financier | | | | | Niveau |
|--|-------------------------------|--|--|--|-----------------|----------|
| | Prêts et créances * | Passif évalué à la juste valeur par résultat | Autres passifs financiers au coût amorti | Valeur nette comptable totale au bilan | Juste Valeur | |
| Emprunts bancaires | 11 849,4 | | | 11 849,4 | 11 849,4 | Niveau 2 |
| Émissions obligataires | 3 280,3 | | | 3 280,3 | 3 286,5 | Niveau 2 |
| Instruments financiers dérivés | | 26,4 | | 26,4 | 26,4 | Niveau 2 |
| Dettes fournisseurs | | | 738,3 | 738,3 | 738,3 | Niveau 2 |
| TOTAL | 15 129,8 | 26,4 | 738,3 | 15 894,5 | 15 900,8 | |

* Concernant le point 2.10 le Groupe a appliqué l'IFRS 9 de manière prospective, par conséquent les descriptions comparatives n'ont pas été retraitées.

Aucun transfert entre le niveau 1 et le niveau 2 n'a été effectué.

NOTE 24 CAPITAUX PROPRES

Capital social et primes d'émission

Au 31 décembre 2018, le capital autorisé s'élevait à 606,2 millions d'euros (2017 : 606,2 millions d'euros), réparti en 404 103 640 actions ordinaires d'une valeur nominale de 1,5 euro chacune.

Au 31 décembre 2018, les primes d'émission s'élevaient à 367,0 millions d'euros (2017 : 375,1 millions d'euros). La baisse des primes d'émissions s'explique par le versement du dividende au titre de l'exercice clos au 31 décembre.

Toutes les actions émises par ALD SA ont été entièrement libérées.

Les détenteurs d'actions ont le droit de recevoir des dividendes tels que déclarés lors de l'Assemblée générale, et chaque action

est assortie d'un droit de vote lors des Assemblées générales de la Société.

Autres capitaux propres – Actions propres

Après l'Assemblée générale combinée qui s'est tenue le 22 mai 2018, ALD SA a été autorisée à acquérir ses propres actions aux fins d'attribuer, de couvrir et de rembourser tous les plans d'attribution gratuite d'actions, d'épargne salariale et de toute autre forme d'allocation au profit des salariés et des mandataires sociaux de la Société ou des sociétés qui lui sont liées dans les conditions de la législation applicable et des dispositions réglementaires, en particulier en termes de partage des avantages de l'expansion de la Société, l'attribution gratuite d'actions, tous les plans d'actionnariat salarié, et d'exécuter toutes les opérations de couverture relatives auxdits plans d'actionnariat salarié.

| | Nombre d'actions | (en millions d'euros) |
|---|------------------|-----------------------|
| Bilan d'ouverture au 1 ^{er} janvier 2018 | | |
| Acquisition des actions propres pour les plans d'actionnariat destinés aux salariés | 302 794 | (4,6) |
| Émission relative au plan d'actionnariat des salariés | - | - |
| Contrats de liquidité | - | - |
| Solde au 31 décembre 2018 | 86 259 | (1,2) |
| TOTAL | 389 053 | (5,8) |

Bénéfices non distribués et autres réserves

Les mouvements dans les bénéfices non distribués et autres réserves sont présentés dans le tableau de variation des capitaux propres.

NOTE 25 PAIEMENTS FONDÉS SUR DES ACTIONS

Le 29 mars 2018 trois plans de paiements fondés sur des actions ont été approuvés par le Conseil d'administration d'ALD. Ces plans ont été conçus en vue de proposer un intéressement à long terme à certains salariés du Groupe afin de fournir aux actionnaires des rendements à long terme. Ces plans permettent d'attribuer aux participants des actions gratuites dans la société mère ALD SA, qui ne pourront être acquises que si certaines conditions de performance et de service sont remplies. La participation au plan est à la discrétion du Conseil et aucun individu ne dispose d'un droit contractuel de participer

au plan ou de tirer un quelconque avantage garanti. Les actions sont attribuées dans le cadre des plans au titre des attributions gratuites et ne donnent droit à aucun dividende ou droit de vote. Avant l'approbation des plans ALD SA ne détenait aucune action susceptible d'être distribuée à ses propres salariés, par conséquent ALD SA peut soit émettre des nouvelles actions soit acquérir ses propres actions sur le marché entre la date d'attribution et la date d'acquisition afin d'éteindre l'obligation à l'égard de ses salariés.

RÉSUMÉ DES PLANS D'INTÉRESSEMENT À LONG TERME 2018

| | Plan 1 | Plan 2.A | Plan 2.B |
|--|--------------|-------------------|-------------------|
| Date du Conseil d'administration | 29 mars 2018 | 29 mars 2018 | 29 mars 2018 |
| Nombre total d'actions attribuées | 276 980 | 12 907 | 12 907 |
| Date d'acquisition des actions | 31 mars 2021 | 31 mars 2020 | 31 mars 2021 |
| Date de fin de période de conservation | non précisé | 30 septembre 2020 | 30 septembre 2021 |
| Juste valeur (en euros) * | 11,31 | 11,31 | 11,31 |
| Nombre de salariés bénéficiant du plan à la date d'attribution | 195 | 4 | 4 |

* La juste valeur est calculée sur la moyenne pondérée des cours de l'action sur les 20 jours précédant la réunion du Conseil d'administration.

Les conditions d'acquisition reposent sur la rentabilité d'ALD, telle qu'évaluée par le bénéfice net moyen du Groupe au cours des 3 ou 2 années de la période d'acquisition :

- si le Bénéfice net moyen du groupe ALD pour la période 2018-2020 (2018-2019 pour le Plan 2.A) est supérieur à zéro, toutes les actions de performance sont acquises ;
- si le Bénéfice net moyen du groupe ALD pour la période 2018-2020 (2018-2019 pour le Plan 2.A) est égal ou inférieur à zéro, les conditions de performance ne sont pas satisfaites et toutes les actions de performance sont annulées.

Le Bénéfice net du groupe ALD correspond au Bénéfice net du groupe ALD publié. La réalisation des conditions de performance définies ci-dessus sera évaluée lors de la réunion du Conseil d'administration d'ALD au plus tard le 30 mars 2021 (30 mars 2020 pour le Plan 2.A).

Au 31 décembre 2018, 191 salariés ont bénéficié des plans d'intéressement à long terme.

Le tableau qui suit présente les actions attribuées et en circulation au début et à la fin de la période de reporting.

Nombre d'actions

| | |
|---------------------------------------|----------------|
| Au 1^{er} janvier 2018 | - |
| Attribuées au cours de l'exercice | 302 794 |
| Acquises au cours de l'exercice | - |
| Annulées au cours de l'exercice | (5 984) |
| Au 31 décembre 2018 | 296 810 |

Concernant les paiements fondés sur des actions réglés en instruments de capitaux propres, la juste valeur de ces instruments, évaluée à la date d'attribution, est répartie sur la période d'acquisition et inscrite dans les capitaux propres sous Bénéfices non distribués et autres réserves. Le nombre de ces instruments est revu à chaque date de comptabilisation afin de tenir compte des conditions d'acquisition et d'ajuster le coût global du plan tel que déterminé initialement. Les charges comptabilisées dans la rubrique Charges de personnel depuis le début du plan sont ensuite ajustées en conséquence.

Au 31 décembre 2018, le Groupe participait à un autre plan d'attribution d'actions gratuites géré par la société mère, Société Générale.

Le plan d'attribution d'actions gratuites (« AGA ») est destiné à un nombre restreint de dirigeants, sous réserve de conditions d'ancienneté. Au 31 décembre 2018, 172 salariés bénéficiaient de 108 786 actions au titre de l'ensemble des plans existants (au 31 décembre 2017, 192 salariés bénéficiaient de 148 700 actions).

Société Générale attribue des droits sur ses instruments de capitaux propres directement aux membres du personnel de la Société : la société mère (et non la filiale) octroie les instruments de capitaux propres aux membres du personnel. En conséquence, conformément à la norme IFRS 2, la Société évaluera les services fournis par ses membres du personnel conformément aux exigences applicables aux paiements fondés sur des actions réglés en instruments de capitaux propres et comptabilisera une augmentation correspondante dans les capitaux propres au titre de la contribution de la société mère.

CHARGES INSCRITES AU COMPTE DE RÉSULTAT

| (en millions d'euros) | Au 31 décembre 2018 | 31 décembre 2017 |
|--|---------------------|------------------|
| Charges nettes liées aux plans d'attribution d'actions gratuites d'ALD | (0,9) | - |
| Charges nettes liées au plan d'attribution d'actions gratuites de Société Générale | (0,8) | (0,5) |
| COÛT TOTAL | (1,7) | (0,5) |

* Le nombre d'actions au 31 décembre 2017 publié auparavant reflétait uniquement les actions attribuées en 2017.

NOTE 26 EMPRUNTS AUPRÈS D'INSTITUTIONS FINANCIÈRES, OBLIGATIONS ET TITRES ÉMIS

| (en millions d'euros) | Au 31 décembre 2018 | Monétaire | Non monétaire | Au 31 décembre 2017 |
|---|---------------------|-----------------|---------------|---------------------|
| Emprunts bancaires | 7 955,8 | 7 955,8 | | 7 660,9 |
| Emprunts non courants auprès d'institutions financières | 7 955,8 | 7 955,8 | | 7 660,9 |
| Découverts bancaires | 209,8 | 209,8 | | 187,9 |
| Emprunts bancaires | 3 751,3 | 3 751,3 | | 4 000,7 |
| Emprunts courants auprès d'institutions financières | 3 961,2 | 3 961,2 | | 4 188,6 |
| TOTAL DES EMPRUNTS AUPRÈS D'INSTITUTIONS FINANCIÈRES | 11 917,0 | 11 917,0 | | 11 849,4 |
| Obligations et titres issus des opérations de titrisation | 1 058,1 | 1 058,1 | | 882,4 |
| Obligations et titres issus du programme d'obligations à moyen terme libellées en euros | 3 404,2 | 3 404,2 | | 1 400,0 |
| Autres obligations émises non courantes | - | - | | - |
| Obligations et titres émis non courants | 4 462,4 | 4 462,4 | | 2 282,4 |
| Obligations et titres issus des opérations de titrisation | 251,9 | 251,9 | | 491,9 |
| Obligations et titres issus du programme d'obligations à moyen terme libellées en euros | 200,0 | 200,0 | | 506,0 |
| Autres obligations émises courantes | - | - | | - |
| Obligations et titres émis courants | 451,9 | 451,9 | | 997,9 |
| TOTAL DES OBLIGATIONS ET TITRES ÉMIS | 4 914,3 | 4 914,3 | | 3 280,3 |
| TOTAL DES EMPRUNTS AUPRÈS D'INSTITUTIONS FINANCIÈRES ET DES ÉMISSIONS OBLIGATAIRES | 16 831,3 | 16 831,3 | | 15 129,8 |

ÉCHÉANCES DES EMPRUNTS ET DES OBLIGATIONS

| (en millions d'euros) | Au 31 décembre 2018 | Au 31 décembre 2017 |
|---|---------------------|---------------------|
| < 1 an | 4 413,1 | 5 186,5 |
| 1-5 ans | 12 155,5 | 9 637,9 |
| > 5 ans | 262,6 | 305,4 |
| TOTAL DES EMPRUNTS ET ÉMISSIONS OBLIGATAIRES | 16 831,3 | 15 129,8 |

Devises

Les valeurs comptables des emprunts du Groupe et les devises dans lesquelles ils sont libellés sont présentées ci-après :

| Emprunts en devises (en millions d'euros) | Au 31 décembre 2018 | Au 31 décembre 2017 |
|---|---------------------|---------------------|
| Euro | 12 536,0 | 11 285,6 |
| Livre sterling | 1 775,4 | 1 605,8 |
| Couronne danoise | 309,0 | 305,0 |
| Couronne suédoise | 373,4 | 311,8 |
| Autres devises | 1 837,4 | 1 621,6 |
| TOTAL DES EMPRUNTS ET ÉMISSIONS OBLIGATAIRES | 16 831,3 | 15 129,8 |

Devises Financement externe

Les banques externes locales et les tiers fournissent 32,3 % du financement total, soit 5 434 millions d'euros au 31 décembre 2018 (contre 28 % et 4 217 millions d'euros au 31 décembre 2017).

Un montant de 519,9 millions d'euros, soit 3 % du financement total est fourni par des banques externes. Le financement résiduel (4 914 millions d'euros) a été levé grâce à des titrisations adossées à des actifs, ainsi qu'à des obligations non garanties.

Programmes de titrisation adossée à des actifs

Une nouvelle opération de titrisation a eu lieu au Royaume-Uni en décembre 2018 pour un montant de 414 millions de livres sterling, avec une période de renouvellement de 1 an. Les opérations de titrisation du Groupe sont détaillées à la section 3.1.2 « Risque de trésorerie ».

Programme d'obligations à moyen terme libellées en euros

Le Groupe participe à un programme d'obligations à moyen terme libellées en euros (Euro Medium Term Notes – EMTN). En vertu de ce programme, le montant nominal total des titres en circulation est plafonné à 6 milliards d'euros à n'importe quel moment. Une demande d'admission des titres émis dans le cadre de ce programme à la cote officielle de la Bourse de Luxembourg et d'admission à la négociation sur le marché réglementé de Luxembourg a été déposée. Le programme est noté BBB par l'agence de notation Standard & Poor's et A- par Fitch Ratings. Deux obligations publiques ont été lancées par le Groupe en 2017. En juillet 2017, une obligation arrivant à échéance dans cinq ans, pour un montant de 600 millions d'euros à un taux fixe de 0,875 %, et en novembre 2017, une autre obligation, arrivant à échéance dans trois ans, pour un montant de 600 millions d'euros au taux variable de l'Euribor trois mois + 43 points de base. 3 nouvelles obligations publiques ont été lancées en 2018 : une obligation en février 2018 pour un montant de 800 millions d'euros à échéance dans 3 ans au taux flottant indexé sur l'Euribor 3 mois + 34 bps ; une obligation en juillet 2018 pour un montant de 500 millions d'euros à échéance dans 3 ans au taux flottant indexé sur l'Euribor 3 mois + 62 bps ; et une obligation à impact positif, un titre de premier rang sur 4 ans d'un montant de 500 millions d'euros au taux fixe de 1,250 %. Le Groupe a également émis une obligation privée en

juillet 2017 pour un montant de 200 millions d'euros et une autre en juin 2018 pour un montant de 400 millions d'euros.

Financement Société Générale

Les fonds levés en externe ces dernières années ont permis de stabiliser le financement auprès de Société Générale, à 68 % au 31 décembre 2018.

Les emprunts sont principalement fournis par Société Générale Bank and Trust (SGBT) basé au Luxembourg. SGBT finance la Trésorerie centrale du groupe ALD, qui octroie à son tour des prêts libellés dans différentes devises aux 20 filiales d'ALD, ainsi qu'aux sociétés holding. Le montant total des prêts octroyés par SGBT s'établissait à 8 227 millions d'euros au 31 décembre 2018 (7 920 millions d'euros au 31 décembre 2017) ; ces prêts avaient une échéance moyenne de 1,9 an.

Le reste du financement de Société Générale est octroyé soit par les succursales locales de la banque, soit par la Trésorerie centrale de Société Générale à Paris, et représentait 3 170 millions d'euros au 31 décembre 2018 (2 993 millions d'euros au 31 décembre 2017).

Au 31 décembre 2018, le Groupe bénéficiait de facilités de crédit non tirées de 3,4 milliards d'euros (1,6 milliard d'euros au 31 décembre 2017).

Garantie accordée

Une garantie à première demande a été donnée à une institution financière britannique pour un montant de 120 millions de livres sterling pour le compte d'ALD Automotive UK, dans les conditions négociées dans le cadre de l'accord de distribution conclu avec cette institution financière.

Une garantie à première demande a été donnée à la Banque Internationale à Luxembourg pour un montant de 20 millions d'euros au nom d'Axus Luxembourg SA, selon les conditions négociées dans le cadre de l'accord de distribution conclu avec cet établissement financier.

Une garantie à première demande a été donnée à un propriétaire pour un montant de 6,5 millions d'euros au nom d'ALD RE DAC Ireland, selon les conditions négociées dans le cadre de l'accord de location de locaux conclu avec ce propriétaire.

NOTE 27 ENGAGEMENTS DE RETRAITE ET AVANTAGES À LONG TERME● Régimes à cotisations définies

Les régimes de retraite à cotisations définies limitent les cotisations devant être versées par ALD et ne contraignent pas ALD à verser un montant défini d'avantages futurs.

Les principaux régimes de retraite à cotisations définies proposés aux collaborateurs du Groupe sont situés en France. Ils comprennent les régimes de retraite publics et les autres régimes tels que l'ARRCO et l'AGIRC, ainsi que les régimes mis en place par certaines entités du Groupe pour lesquels les engagements se limitent à des cotisations annuelles (PERCO).

● Régimes d'avantages du personnel postérieurs à l'emploi (régimes à cotisations définies)

Les régimes à prestations définies prévoient qu'un membre du personnel recevra un montant défini lors de son départ en retraite, en fonction d'un ou de plusieurs facteurs tels que l'âge, l'ancienneté et le salaire.

Les principaux régimes à prestations définies dont bénéficient les salariés du Groupe sont situés en Belgique, Allemagne, Italie et Suisse.

Rapprochement de l'actif et du passif comptabilisés au bilan

Le montant comptabilisé au bilan est déterminé comme suit :

| (en millions d'euros) | 31 décembre 2018 | 31 décembre 2017 |
|---|------------------|------------------|
| A - Valeur actuelle des engagements à prestations définies financés par capitalisation | 17,4 | 17,2 |
| B - Juste valeur des actifs des régimes | (12,3) | (12,0) |
| C = A + B Déficit (surplus) | 5,1 | 5,2 |
| D - Valeur actuelle des engagements à prestations définies non financés par des actifs | 3,3 | 3,7 |
| E - Changement du plafond d'actifs | - | - |
| F - Actifs séparés | - | - |
| C + D - E - F = Solde net comptabilisé au bilan | 8,4 | 8,9 |

Les régimes d'avantages postérieurs à l'emploi comprennent le versement de rentes, les indemnités de départ à la retraite, ainsi que les régimes mixtes (à solde de caisse). Des rentes sont ajoutées aux pensions de retraite versées par le régime public de retraite et le régime obligatoire.

Les valeurs actuelles des engagements de retraite à prestations définies ont été évaluées par des actuaires indépendants qualifiés.

Composantes du coût des prestations définies

| (en millions d'euros) | Au 31 décembre 2018 | Au 31 décembre 2017 |
|--|---------------------|---------------------|
| Coût des services rendus, dont cotisations de sécurité sociale | 1,1 | 1,3 |
| Cotisations des salariés | (0,2) | (0,2) |
| Coût des services passés/réductions | - | (0,2) |
| Liquidations | - | - |
| Intérêts nets | 0,1 | 0,1 |
| Transfert à partir des actifs non comptabilisés | - | - |
| <i>Composantes comptabilisées au compte de résultat</i> | <i>1,0</i> | <i>1,0</i> |
| Gains et pertes actuariels liés aux actifs * | 0,2 | (0,3) |
| Gains et pertes actuariels liés à la variation des hypothèses démographiques | - | (0,1) |
| Gains et pertes actuariels liés à la variation des hypothèses économiques et financières | (0,4) | (0,3) |
| Gains et pertes actuariels liés à l'expérience | (0,5) | (0,3) |
| Changement du plafond d'actifs | - | - |
| <i>Éléments comptabilisés dans les gains et pertes latents ou différés</i> | <i>(0,7)</i> | <i>(1,0)</i> |
| TOTAL DES COMPOSANTES DU COÛT DES PRESTATIONS DÉFINIES | 0,3 | - |

* Gains et pertes actuariels liés aux actifs à partir desquels les gains et pertes actuariels liés aux actifs inclus dans charges d'intérêts nets sont déduits.

Variations des passifs nets des régimes d'avantages postérieurs à l'emploi comptabilisés au bilan

Variations de la valeur actuelle des engagements au titre des prestations définies :

| (en millions d'euros) | 2018 | 2017 |
|--|-------------|-------------|
| Solde au 1^{er} janvier | 20,9 | 21,6 |
| Coût des services rendus, dont cotisations de sécurité sociale | 1,1 | 1,3 |
| Cotisations des salariés | - | - |
| Coût des services passés/réductions | - | (0,2) |
| Liquidations | - | (0,3) |
| Intérêts nets | 0,3 | 0,3 |
| Gains et pertes actuariels liés à la variation des hypothèses démographiques | - | (0,1) |
| Gains et pertes actuariels liés à la variation des hypothèses économiques et financières | (0,4) | (0,3) |
| Gains et pertes actuariels liés à l'expérience | (0,5) | (0,3) |
| Ajustement de change | - | (0,2) |
| Versement de prestations | (0,7) | (0,9) |
| Acquisition/(cession) de filiales | - | - |
| Transferts et autres | - | - |
| SOLDE AU 31 DÉCEMBRE | 20,7 | 20,9 |

Variations de la juste valeur des actifs des régimes et des actifs séparés :

| (en millions d'euros) | 2018 | 2017 |
|---|-------------|-------------|
| Solde au 1^{er} janvier | 12,0 | 11,7 |
| Rendement attendu des actifs des régimes | 0,2 | 0,2 |
| Rendement attendu des actifs séparés | - | - |
| Gains et pertes actuariels liés aux actifs | (0,2) | 0,3 |
| Ajustement de change | - | (0,1) |
| Cotisations des salariés | 0,2 | 0,2 |
| Cotisations patronales aux actifs des régimes | 0,5 | 0,6 |
| Versement de prestations | (0,3) | (0,7) |
| Acquisition/(cession) de filiales | - | - |
| Transferts et autres | - | (0,3) |
| SOLDE AU 31 DÉCEMBRE | 12,3 | 12,0 |

Informations sur les actifs (pour tous les avantages et les cotisations futures)

Les actifs des régimes sont répartis comme suit : obligations 22 %, actions 48 %, instruments du marché monétaire 10 %, et autres instruments 20 %.

Les cotisations patronales devant être versées au titre des régimes d'avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies pour 2019 sont estimées à 0,5 million d'euros.

Rendements réels des actifs de financement

Les rendements réels des actifs des régimes et des actifs séparés étaient les suivants :

| (en millions d'euros) | 31 décembre 2018 | 31 décembre 2017 |
|-----------------------|------------------|------------------|
| Actifs des régimes | - | 0,5 |
| Actifs séparés | - | - |

Sensibilités des engagements aux variations des principales hypothèses

| (en pourcentage de l'élément mesuré) | Au 31 décembre 2018 * | Au 31 décembre 2017 * |
|---|-----------------------|-----------------------|
| Variation du taux d'actualisation | | |
| Impact sur la valeur actuelle des engagements à prestations définies au 31 décembre N | (6,9) % | (7,4) % |
| Variation du taux d'inflation à long terme | | |
| Impact sur la valeur actuelle des engagements à prestations définies au 31 décembre N | 3,1 % | 3,6 % |
| Variation du taux d'augmentation des salaires | | |
| Impact sur la valeur actuelle des engagements à prestations définies au 31 décembre N | 8,8 % | 15,5 % |

* Variation de + 0,5 % de l'élément concerné.

Les sensibilités présentées sont des moyennes pondérées des variations en fonction de la valeur actuelle des engagements de retraite à prestations définies.

Autres avantages à long terme

Certaines entités d'ALD peuvent octroyer à leurs salariés d'autres avantages à long terme, tels que des rémunérations variables différées à long terme, des Comptes Épargne Temps

Les hypothèses relatives aux rendements des actifs sont présentées ci-après.

Hypothèses principales détaillées par zone géographique

Les hypothèses actuarielles importantes utilisées pour calculer l'engagement de retraite sont les suivantes :

| Au 31 décembre | 2018 | 2017 |
|--|-------|-------|
| Taux d'actualisation Europe | 1,5 % | 1,5 % |
| Taux d'inflation à long terme Europe | 1,5 % | 1,7 % |
| Taux d'augmentation des salaires Europe | 1,4 % | 1,4 % |
| Durée d'activité résiduelle moyenne des salariés (années) Europe | 14,6 | 15,7 |
| Durée (années) Europe | 12,5 | 12,9 |

Les hypothèses par zone géographique sont des moyennes pondérées en fonction de la valeur actuelle des passifs.

Les courbes des taux utilisées pour actualiser les passifs sont celles d'emprunts d'entreprises libellés en livres sterling et en euros. Ces courbes, notées AA (source : Merrill Lynch) et observées fin octobre, ont été corrigées fin décembre lorsque la baisse des taux d'actualisation a eu un impact significatif.

Les taux d'inflation utilisés sont les taux que les banques centrales des zones monétaires précitées ont fixés comme objectif.

La durée d'activité moyenne résiduelle des salariés est calculée en tenant compte des hypothèses sur les taux de départ.

Les hypothèses précitées ont été appliquées aux régimes d'avantages postérieurs à l'emploi.

NOTE 28 PROVISIONS

| (en millions d'euros) | Rétention du risque de sinistre | Autres | Total |
|--|---------------------------------|-------------|--------------|
| Au 1^{er} janvier 2017 | 187,7 | 54,5 | 242,2 |
| Acquisitions | 91,4 | 18,5 | 109,9 |
| Reprise | (93,3) | (5,4) | (98,6) |
| Transfert aux passifs détenus en vue de la vente | - | - | - |
| Transfert aux dettes | (0,0) | - | - |
| Différences de conversion | (0,0) | (1,0) | (1,1) |
| Variations de périmètre | 2,0 | 0,8 | 2,8 |
| Au 31 décembre 2017 | 187,8 | 67,4 | 255,2 |
| Dont provisions courantes | 99,5 | 59,2 | 158,7 |
| Au 1^{er} janvier 2018 | 187,8 | 67,4 | 255,2 |
| Acquisitions | 66,1 | 8,5 | 74,6 |
| Reprise | (55,9) | (16,3) | (72,2) |
| Utilisées durant l'exercice | - | - | - |
| Total des transferts | - | - | - |
| Différences de conversion | (0,0) | (0,4) | (0,4) |
| Variations de périmètre | 0,1 | - | 0,1 |
| Au 31 décembre 2018 | 198,1 | 59,3 | 257,4 |
| Dont provisions courantes | 101,1 | 50,4 | 151,5 |

Les autres provisions concernent principalement des provisions au titre de créances litigieuses. Celles-ci sont séparées des créances dépréciées et ne représentent pas un risque de crédit.

NOTE 29 FOURNISSEURS ET AUTRES CRÉANCIERS

| (en millions d'euros) | Au 31 décembre 2018 | Au 31 décembre 2017 |
|--|---------------------|---------------------|
| Dettes fournisseurs | 710,1 | 783,3 |
| Produits différés liés aux contrats de location-financement * | 426,0 | 410,8 |
| Autres provisions et autres produits différés | 397,6 | 393,7 |
| Versements échelonnés reçus à l'avance | 278,6 | 252,1 |
| Produits constatés d'avance au titre du règlement des contrats | 83,8 | 84,0 |
| TVA et autres taxes | 191,4 | 181,4 |
| Autres | 0,6 | 0,9 |
| FOURNISSEURS ET AUTRES CRÉANCIERS | 2 088,1 | 2 061,2 |

* Les produits différés liés aux contrats de location-financement concernent les produits liés à l'entretien et aux pneumatiques, qui sont ajustés afin de les aligner avec les produits et les coûts d'entretien historiques. Cette politique est plus amplement expliquée dans la note 3, « Gestion des risques financiers ».

NOTE 30 DIVIDENDES

Un dividende lié à l'exercice clos le 31 décembre 2017, d'un montant de 222,3 millions d'euros (0,55 euro par action), a été versé aux actionnaires d'ALD le 1^{er} juin 2018. Ce montant

incluait 177,4 millions d'euros de dividendes versés à Société Générale (un dividende de 155,6 millions d'euros ayant été versé à Société Générale pour l'exercice clos le 31 décembre 2016).

NOTE 31 RÉSULTAT PAR ACTION

RÉSULTAT PAR ACTION DE BASE

| (en millions d'euros) | Au 31 décembre 2018 | Au 31 décembre 2017 |
|---|---------------------|---------------------|
| Résultat net attribuable aux actionnaires de la société mère | 555,6 | 567,6 |
| Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires disposant de droits de vote (en milliers) | 403 909 | 404 104 |
| TOTAL DU RÉSULTAT PAR ACTION - DE BASE (en cents) | 1,38 | 1,40 |

À l'issue de l'Assemblée générale du 17 mars 2017, il a été décidé d'émettre dix actions supplémentaires pour chaque action émise, ce qui a porté le nombre d'actions ordinaires de 40 410 364 à 404 103 640.

Après l'Assemblée générale combinée qui s'est tenue le 22 mai 2018, ALD SA a été autorisée à acquérir ses propres actions aux fins d'attribuer, de couvrir et de rembourser tout plan d'attribution gratuite d'actions, d'épargne salariale et de toute autre forme d'allocation au profit des salariés et des mandataires

de la Société ou des sociétés qui lui sont liées dans les conditions des dispositions législatives et réglementaires applicables. Le capital de la société est composé de 404 103 640 actions. Au 31 décembre 2018, un total de 403 714 587 actions confère des droits de vote, en excluant les actions sans droit de vote (actions propres, etc.). Le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires disposant de droits de vote est de 403 909 294.

RÉSULTAT PAR ACTION DILUÉ

| (en millions d'euros) | Au 31 décembre 2018 | Au 31 décembre 2017 |
|--|---------------------|---------------------|
| Résultat net attribuable aux actionnaires de la société mère | 555,6 | 567,6 |
| Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires (en milliers) | 404 104 | 404 104 |
| TOTAL DU RÉSULTAT PAR ACTION DILUÉ (en cents) | 1,37 | 1,40 |

Les droits à des actions gratuites conférés aux salariés seront honorés avec des actions propres conformément aux plans d'intéressement à long terme. Les actions propres sont incluses dans le calcul du résultat par action dilué si tous les droits en cours sont acquis.

ALD SA n'ayant pas émis d'instruments dilués pour l'exercice clos le 31 décembre 2018, le résultat par action dilué est donc égal au résultat par action de base pour cette période.

NOTE 32 ENGAGEMENTS

Engagements au titre des contrats de location simple – la société du Groupe est preneuse

Le Groupe loue différents points de vente, bureaux et entrepôts dans le cadre de contrats de location simple non résiliables. Les baux ont des durées s'échelonnant entre cinq et dix ans, et la majorité des contrats de location sont renouvelables aux conditions du marché à la fin du bail.

Le Groupe loue également du matériel et outillage dans le cadre de contrats de location simple résiliables.

Le total des paiements minimaux futurs au titre des contrats de location simple non résiliables est présenté ci-après :

| Engagements au titre des contrats de location simple (en millions d'euros) | Au 31 décembre 2018 | Au 31 décembre 2017 |
|--|---------------------|---------------------|
| De moins d'un an | 15,9 | 20,0 |
| Entre un an et cinq ans | 49,9 | 68,8 |
| À plus de cinq ans | 29,8 | 26,5 |
| TOTAL | 95,6 | 115,3 |

NOTE 33 PARTIES LIÉES

Identité des parties liées

Le Groupe est contrôlé par Société Générale. Les transactions avec Société Générale et ses filiales ont été identifiées comme des transactions avec des parties liées. Toutes les relations commerciales avec Société Générale sont traitées dans des conditions de marché normales.

De plus, un membre du Conseil d'administration d'ALD est également administrateur non exécutif et membre du Conseil de surveillance de la société américaine MT Americas (Virginie, États-Unis). La société est présente dans le secteur du recyclage aux États-Unis et en Amérique du Sud. Aucune relation commerciale n'est entretenue entre MT Americas et le groupe ALD.

Du 1^{er} avril 2017 au 1^{er} juin 2018, ce membre a également officié en tant qu'administrateur non exécutif de la société danoise

| (en millions d'euros) | Au 31 décembre 2018 | Au 31 décembre 2017 |
|--|---------------------|---------------------|
| Salaires et autres avantages à court terme liés à l'emploi | 8,6 | 9,0 |
| Avantages postérieurs à l'emploi | 0,3 | 0,2 |
| Autres avantages à long terme | 1,6 | 1,5 |
| TOTAL | 10,5 | 10,7 |

Depuis l'introduction en Bourse d'ALD SA en juin 2017, le Groupe est dirigé par un nouveau Conseil d'administration, constitué en conformité avec les règles de l'AFEP-MEDEF. Le Conseil d'administration compte des salariés d'ALD SA et de Société Générale, ainsi que des administrateurs indépendants rémunérés.

Vente de biens et de services

Société Générale (« SG ») et ses filiales sont des clients du groupe ALD. La flotte totale de véhicules loués à SG et ses filiales dans 27 pays s'élève à 7 658. Les locations sont réalisées aux conditions de marché normales. Plus de 50 % de la flotte totale de véhicules loués à SG est louée par ALD France. Les loyers versés à ALD France se sont élevés à 17,7 millions d'euros et 17 millions d'euros pour les exercices respectivement clos les 31 décembre 2018 et 2017.

Achat de biens et de services

Services informatiques

Le groupe ALD a conclu un contrat avec le centre SG Global Services (Inde), en vertu duquel ALD sous-traite des services informatiques, dont le développement, la maintenance et l'assistance pour des logiciels utilisés au plan international. Le principal avantage est de faciliter le déploiement d'outils communs à toutes les filiales, tandis que les équipes informatiques d'ALD à l'échelle du Groupe conservent les connaissances de chaque projet, forment les utilisateurs et effectuent un suivi de la configuration, de l'utilisation et de l'évolution au plan local. ALD a également sous-traité certains services techniques d'infrastructure à SG, principalement en France. Le montant total des services informatiques sous-traités à SG et ses filiales s'est élevé à 18,75 millions d'euros en 2018 (2017 : 19,48 millions d'euros).

CarTime Technologies A/S, spécialisée dans la tarification routière et les parkings intelligents. Aucune relation commerciale n'a été entretenue entre CarTime Technologies et le groupe ALD.

Rémunération des principaux dirigeants

Les principaux dirigeants comptent des membres du Comité exécutif du groupe ALD. Le Comité exécutif est composé de dirigeants d'ALD et de Société Générale, ainsi que des directeurs régionaux des principales filiales. Les membres sont le Directeur général, les deux Directeurs généraux adjoints, le Directeur financier, le Directeur des opérations.

La rémunération versée ou à verser aux principaux dirigeants en contrepartie de leurs services est présentée ci-après :

Locaux

Certaines entités du Groupe partagent des locaux avec SG ou des divisions de SG dans certains pays (principalement ALD France et ALD Danemark, qui représentent environ 65 % des loyers versés à SG). Le prix des locations a été fixé aux conditions du marché et s'est élevé à 0,4 million d'euros pour l'exercice 2018 (2017 : 1,0 million d'euros) pour ALD France et ALD SA. Fin 2017 le siège d'ALD SA a été transféré en dehors du réseau SG. Les locations pour ALD Danemark se sont chiffrées à 0,3 million d'euros pour l'exercice 2018 (2017 : 0,3 million d'euros).

Courtage

Le réseau de banques de détail de Société Générale vend des contrats de location à long terme à ses clients pour le compte d'ALD en contrepartie d'une commission pour chaque contrat vendu. En 2018, environ 15 000 contrats ont été conclus au travers du réseau de distribution de Société Générale dans 4 pays. 79 % de ces contrats ont été conclus par le biais du réseau français de banques de Société Générale. Les commissions versées par ALD France à Société Générale se sont élevées à 2,54 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 (2017 : 2,52 millions d'euros).

Assurance responsabilité civile

ALD Italy a souscrit une assurance responsabilité civile pour une partie de sa flotte par le biais de Sogessur, la société d'assurance automobile de Société Générale. Sogessur offre une protection et se réassure auprès d'ALD Re, la société de réassurance du groupe ALD. Les primes d'assurance ont été fixées dans des conditions de concurrence normales. Le montant global des primes versées par ALD Italy à Sogessur s'est élevé à 76,3 millions d'euros en 2018 (2017 : 69,5 millions d'euros).

Services d'entreprise

En tant qu'actionnaire, Société Générale fournit au groupe ALD les services intragroupe suivants :

- assistance et conseils sur le secrétariat général, les services fiscaux ou la conformité à l'échelle des holdings ;
- audits périodiques afin de vérifier l'efficacité de la gouvernance, de la gestion des risques et du contrôle continu ;
- supervision des départements Ressources humaines des filiales

Ces services fournis par Société Générale ont été rémunérés à hauteur de 12,2 millions d'euros en 2018 (2017 : 12,4 millions d'euros).

En outre, en 2018, 69 salariés de SG (2017 : 54) bénéficiaient d'un contrat de détachement d'une durée de trois à cinq ans auprès du groupe ALD ; ces collaborateurs font partie des équipes de direction locales, et la plupart d'entre eux sont intégrés à la paie d'ALD durant la période de détachement ; leur rémunération n'est pas refacturée à SG. Seuls les collaborateurs travaillant chez ALD France et ALD restent payés par SG, leur salaire étant refacturé à ALD ; les montants refacturés par SG se sont élevés à 7,5 millions d'euros en 2017 et à 12,1 millions d'euros en 2018.

Prêts consentis à des parties liées

Société Générale et ses filiales octroient des prêts au groupe ALD soit à travers le Département trésorerie d'ALD, soit directement aux filiales d'ALD au taux du marché. 68 % des prêts du Groupe ont été accordés par SG en 2018, pour un montant de 11 397 millions d'euros.

Société Générale donne également des garanties bancaires pour le compte d'ALD et de ses filiales en cas de financement externe. Les garanties données par SG ont atteint 957,2 millions d'euros au 31 décembre 2018 (2017 : 767,3 millions d'euros).

Société Générale fournit également au groupe ALD des instruments dérivés, pour un montant nominal de 3 575,1 millions d'euros, qui sont inscrits à l'actif du bilan à

hauteur de 16 millions d'euros et au passif à hauteur de 22,8 millions d'euros.

Conformément aux politiques de gestion actif-passif de Société Générale, le groupe ALD réinvestit ses capitaux propres dans des actifs à long terme tels que des dépôts auprès de la Trésorerie centrale de Société Générale. Les dépôts ont une échéance d'environ dix ans et ne seront pas reconduits. Tous les swaps de taux d'intérêt ont été annulés au premier trimestre 2017 et il a été décidé de ne pas renouveler les dépôts arrivés à maturité. Au 31 décembre 2018, le montant total des dépôts à long terme s'élevait à 710,5 millions d'euros (2017 : 939 millions d'euros).

Convention d'intégration fiscale

Plusieurs entités ALD ont conclu une Convention d'intégration fiscale (*group relief*) avec les entités de Société Générale :

- ALD Automotive A/S (Danemark) a signé une convention d'intégration fiscale avec SG en 2005 (ALD et SG Finans), Denmark NF fleet rejoignant le Groupe en 2006. Les sociétés danoises, considérées comme des entités imposables distinctes, sont soumises aux principes de l'imposition commune nationale qui prévoient que les pertes subies par une société peuvent être déduites du revenu imposable d'une autre société ;
- Axus Italiana Sarl (Italie) avait rejoint le groupe d'intégration fiscale de SG en Italie en 2016. Ce régime permet de déterminer une base imposable IRES unique comprenant le revenu imposable et les pertes de chacune des entités participantes. ;
- ALD Automotive Group PLC (Royaume-Uni) a rejoint la Convention d'intégration fiscale de SG en 2001, qui permet aux membres de transférer certains déficits fiscaux d'entreprise à d'autres membres du Groupe ;
- Merrion Fleet Management Ltd et Merrion Fleet Finance Ltd ont rejoint la Convention d'intégration fiscale de SG en 2017, qui permet aux membres de transférer certains déficits fiscaux d'entreprise à d'autres membres du Groupe.

20

NOTE 34 HONORAIRES DES AUDITEURS

Les honoraires des auditeurs de la Société comptabilisés au compte de résultat consolidé pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 se sont élevés à :

- Deloitte & Associés : 1,9 million d'euros pour la certification des comptes ;
- Ernst & Young & Associés : 1,5 million d'euros pour la certification des comptes

Les Services Autres que la Certification des Comptes (SACC) ont principalement consisté en des missions de revues de conformité par rapport aux exigences réglementaires, des revues de contrôle interne dans le cadre du respect des normes ISAE (International Standard on Assurance Engagements), des procédures convenues, des audits complémentaires dans le cadre d'émission d'attestations ou du rapport RSE (Responsabilité Sociale et Environnementale), des missions d'audit dans le cadre de projet d'acquisitions ainsi que des services expressément et exclusivement confiés aux Commissaires aux comptes pour moins de 0,15 million d'euros.

NOTE 35 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Aucun événement postérieur à la clôture n'est intervenu au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

NOTE 36 PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

| ALD SA | Société mère | |
|---|---|--------|
| | Quote-part détenue en % au 31 décembre | |
| Sociétés consolidées par intégration globale | 2018 | 2017 |
| ALD Autoleasing D GmbH * | 100,00 | 100,00 |
| ALD Automotive – Russia | 100,00 | 100,00 |
| ALD Automotive A/S – Denmark | 100,00 | 100,00 |
| ALD Automotive AB – SWEDEN | 100,00 | 100,00 |
| ALD Automotive AG – Switzerland | 100,00 | 100,00 |
| ALD Automotive AS – NORWAY | 100,00 | 100,00 |
| ALD Automotive D.O.O. Beograd – SERBIA | 100,00 | 100,00 |
| ALD Automotive Društvo s Ogranicenom Odgovornoscu za Operativni – Croatia * | 100,00 | 100,00 |
| ALD Automotive for Cars Rental and Fleet Management S.A.E. – EGYPT | 100,00 | 100,00 |
| ALD Automotive Fuhrparkmanagement und Leasing GmbH – Austria | 100,00 | 100,00 |
| ALD Automotive Group PLC – UK * | 100,00 | 100,00 |
| ALD Automotive LTDA – BRAZIL | 100,00 | 100,00 |
| ALD Automotive Magyarország KFT – HUNGARY * | 100,00 | 100,00 |
| ALD Automotive Operational Leasing DOO – SLOVENIA | 100,00 | 100,00 |
| ALD Automotive Polska Spolka z Organiczona Odpowiedzialnoscia – POLAND | 100,00 | 100,00 |
| ALD Automotive Private Limited – INDIA | 100,00 | 100,00 |
| ALD Automotive Russia Sas | 100,00 | 100,00 |
| ALD Automotive S.A. de C.V. – MEXICO | 100,00 | 100,00 |
| ALD Automotive S.A. Lease of Cars – GREECE | 100,00 | 100,00 |
| ALD Automotive SA – SPAIN * | 100,00 | 100,00 |
| ALD Automotive SRO – Czech Republic | 100,00 | 100,00 |
| ALD Automotive Turizm Ticaret Anonim Sirketi – TURKEY | 100,00 | 100,00 |
| ALD Fleet (SOFOM) | 100,00 | 100,00 |
| ALD International Participations SAS | 100,00 | 100,00 |
| ALD International SAS & CO KG * | 100,00 | 100,00 |
| ALD RE DAC – IRELAND | 100,00 | 100,00 |
| Axus Finland OY | 100,00 | 100,00 |
| Axus Italiana Sarl | 100,00 | 100,00 |
| Axus Luxembourg SA | 100,00 | 100,00 |
| Axus Nederland BV | 100,00 | 100,00 |
| AXUS SA NV – BELGIUM * | 100,00 | 100,00 |
| First lease Ltd – UKRAINE | 100,00 | 100,00 |
| SG ALD Automotive Portugal Sociedade Geral de Comercio e Aluguer de Benz sa | 100,00 | 100,00 |
| TEMSYS – France * | 100,00 | 100,00 |
| ALD Automotive Algeria SPA | 99,99 | 99,99 |
| ALD Automotive SRL – ROMANIA | 80,00 | 80,00 |
| Denmark NF fleet | 80,00 | 80,00 |
| Finland NF fleet | 80,00 | 80,00 |
| NF fleet AB – SWEDEN | 80,00 | 80,00 |
| Norway NF Fleet | 80,00 | 80,00 |
| ALD Automotive Eesti AS – Estonia | 75,01 | 75,01 |
| ALD Automotive SIA – LATVIA | 75,00 | 75,00 |
| UAB ALD Automotive – Lithuania | 75,00 | 75,00 |

ALD SA

Société mère

| | Quote-part détenue en % au 31 décembre | |
|--|---|--------|
| | 2018 | 2017 |
| Sociétés consolidées par intégration globale | | |
| ALD Bulgaria | 100,00 | 51,00 |
| ALD Fortune Auto Leasing and Renting Co. Ltd – China | 50,00 | 50,00 |
| ALD Automotive Limitada (Chile) | 100,00 | 100,00 |
| ALD Automotive Peru S.A. | 100,00 | 100,00 |
| ALD Automotive Colombia S.A.S. | 100,00 | 100,00 |
| ALD Automotive Slovakia S.R.O | 100,00 | 100,00 |
| Merrion Fleet Mgmt * | 100,00 | 100,00 |
| Sociétés mises en équivalence | | |
| ALD Automotive SA Morocco | 35,00 | 35,00 |
| Nedderfeld 95 Immobilien Gmbh & Co. KG | 35,00 | 35,00 |

* Y compris les filiales.

20.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

RFA

Exercice clos le 31 décembre 2018

A l'Assemblée Générale de la société ALD,

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 ALD relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2018, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

FONDEMENT DE L'OPINION

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} janvier 2018 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

OBSERVATION

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 2.1 « Changements de présentation des états financiers » de l'annexe aux comptes consolidés qui expose le changement de méthode relatif à la présentation du tableau consolidé des flux de trésorerie.

JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS - POINTS CLÉS DE L'AUDIT

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Réévaluation des valeurs résiduelles des véhicules

Risque identifié

La flotte de location représente près de 78 % du total bilan du Groupe ALD au 31 décembre 2018 avec une valeur nette de 18,4 Mds €. Les valeurs résiduelles des véhicules composant la flotte du groupe sont définies au début des contrats de location. Elles sont revues à minima annuellement afin d'obtenir une estimation proche de la valeur de vente du véhicule à la fin du contrat. Les modalités de détermination de ces valeurs résiduelles sont fixées par ALD et sont communes à toutes les entités du Groupe. Elles sont calculées localement par chaque entité, car l'expertise du marché des véhicules d'occasion est locale, mais sont contrôlées et approuvées au niveau central. Les calculs sont basés sur une segmentation du marché et sur un modèle statistique fondé sur les données historiques de ventes de véhicules d'occasion internes d'ALD et sur des facteurs propres aux pays. La valeur résiduelle réestimée lors du processus de réévaluation de la flotte peut être différente de la valeur résiduelle initiale. Les pertes potentielles sur les ventes futures de véhicules sont amorties linéairement sur la durée résiduelle du contrat. Nous avons considéré que la réévaluation des valeurs résiduelles est un point clé de l'audit du fait qu'elle repose sur l'estimation des valeurs de vente futures des véhicules présents au bilan et est basée sur un modèle statistique.

Notre réponse

Nous avons pris connaissance du processus d'évaluation des valeurs résiduelles mis en place par le groupe. Nous avons examiné l'efficacité des contrôles clés mis en place par les directions locales et centrales notamment ceux portant sur la détermination des hypothèses et paramètres ayant servi de base à cette évaluation. Assistés de nos spécialistes informatiques nous avons examiné les contrôles généraux informatiques de l'application d'évaluation de la flotte ainsi que les contrôles clés relatifs à l'alimentation du système avec les données des entités locales. Nos travaux ont également consisté à :

- ▶ étudier la pertinence du modèle statistique mis en place ainsi que des principaux paramètres et hypothèses utilisés ;
- ▶ examiner l'application des hypothèses retenues et des paramètres utilisés sur une sélection de véhicules pour lesquels une réévaluation des valeurs résiduelles a été menée ;
- ▶ examiner que les estimations retenues s'appuient sur des méthodes documentées conformes aux principes décrits en annexe.

Evaluation des revenus de maintenance différés

Risque identifié

ALD facture ses revenus de maintenance de façon linéaire, sur la durée du contrat. Afin de comptabiliser le chiffre d'affaires selon un modèle reflétant le transfert du contrôle des services fournis, les produits découlant de l'entretien et des pneumatiques sont différés pour être comptabilisés au même rythme que les dépenses prévues conformément à la courbe des coûts d'entretien normale. Les entités du groupe évaluent la réserve de revenus de maintenance différés en utilisant une séquence arithmétique modélisant la courbe de coût normative d'un contrat. Les revenus différés représentent près de 426 M € dans les comptes du Groupe ALD au 31 décembre 2018. Nous avons considéré que l'évaluation des provisions pour revenus de maintenance différés est un point clé de l'audit car :

- ▶ Celle-ci est estimative et repose sur la modélisation d'une séquence arithmétique ;
- ▶ elle se base sur une estimation des coûts de maintenance à l'initiation du contrat.

Notre réponse

Notre réponse d'audit a consisté à évaluer le dispositif mis en place pour évaluer les provisions pour revenus de maintenance différés et par la réalisation de tests de détails. Nos travaux ont consisté à :

- ▶ examiner la cohérence du modèle de calcul mis en place ainsi que les principaux paramètres utilisés avec les données comptables historiques ;
- ▶ recalculer sur un échantillon de contrats la provision pour revenus de maintenance différés ;
- ▶ analyser au niveau des entités du groupe les plus significatives, l'évolution de cette provision et les vérifications ex post effectuées par la société des hypothèses sur les coûts et les fréquences.

▶ apprécier si les estimations retenues s'appuient sur des méthodes documentées conformes aux principes décrits dans la note 3.1.3 « risque inhérent aux services d'entretien et aux pneumatiques » de l'annexe aux comptes consolidés.

Évaluation des écarts d'acquisition

Risque identifié

Les écarts d'acquisition font l'objet de tests de dépréciation annuels ou plus fréquents qui visent à comparer leur valeur comptable à une valeur d'utilité généralement calculée sur la base d'une actualisation des flux futurs de trésorerie des unités génératrices de trésorerie (UGT) ou groupes d'UGT. Les flux de trésorerie sont basés sur les plans d'activité à cinq ans de chaque UGT ou groupe d'UGT. Au sein du Groupe ALD, chacun des pays les plus significatifs et gérés de façon indépendante constitue une UGT (France, Espagne, Italie par exemple), les autres pays étant regroupés par pôles couvrant des zones géographiques homogènes. Les écarts d'acquisition inscrits au bilan s'élèvent à 532 M€ en valeur nette dont 212 M€ pour l'UGT France, 109 M€ pour l'UGT Espagne et 50 M€ pour l'UGT Italie, comme indiqué à la note 15 de l'annexe aux comptes consolidés.

Nous avons considéré que l'évaluation des écarts d'acquisition était un point clé de l'audit du fait du jugement qui est appliqué sur les modèles utilisés, des projections financières, des paramètres retenus dans les calculs, et de l'importance du montant global des écarts d'acquisition accumulés du fait des opérations de croissance externe successives.

Notre réponse

Notre réponse d'audit a consisté notamment à examiner les processus mis en place par le groupe pour identifier les indicateurs de baisse des valeurs et l'éventuel besoin de déprécier les écarts d'acquisition. Ces travaux ont également consisté en :

- ▶ une analyse critique des méthodes de valorisation utilisées pour calculer les valeurs d'utilité ;
- ▶ l'implication dans nos équipes de spécialistes en valorisation afin notamment d'évaluer les principales hypothèses retenues dans les modèles de calcul et leur sensibilité ;
- ▶ l'examen de la cohérence entre les flux futurs actualisés utilisés pour les tests de dépréciation avec les trajectoires financières préparées par la direction du groupe et les communications faites au marché ;
- ▶ un examen de la correcte retranscription en annexes du résultat de ces tests et de leur sensibilité à certains paramètres.

Par ailleurs, nos travaux consistent également à vérifier la correcte affectation écarts d'acquisition aux différents postes du bilan des sociétés acquises et notamment aux actifs incorporels lorsque ceux-ci sont significatifs.

Dans ce cadre nos travaux ont consisté en :

- ▶ une analyse des contrats d'acquisition ;
- ▶ une revue critique des rapports d'analyse diligentés par le groupe ;
- ▶ l'implication dans nos équipes de spécialistes en valorisation afin notamment d'évaluer la cohérence des critères d'affectation du prix d'acquisition des filiales avec les analyses et prévisions financières validées par la direction.

VÉRIFICATION DES INFORMATIONS RELATIVES AU GROUPE DONNÉES DANS LE RAPPORT DE GESTION

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

INFORMATIONS RÉSULTANT D'AUTRES OBLIGATIONS LÉGALES ET RÉGLEMENTAIRES

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société ALD par votre assemblée générale du 3 juin 2013 pour le cabinet DELOITTE & ASSOCIES et du 7 novembre 2001 pour le cabinet ERNST & YOUNG et Autres.

Au 31 décembre 2018, le cabinet DELOITTE & ASSOCIES était dans la sixième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG et Autres dans la dix-huitième année (dont six années depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé).

RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTION ET DES PERSONNES CONSTITUANT LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RELATIVES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration.

RESPONSABILITÉS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES RELATIVES À L'AUDIT DES COMPTES CONSOLIDÉS

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

► il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;

► il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;

► il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;

► il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des

circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;

► il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;

► concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 19 avril 2019

Les Commissaires aux Comptes

DELOITTE & ASSOCIES

Jean-Marc Mickeler

ERNST & YOUNG et Autres

Micha Missakian

20

20.3 INFORMATION SUR LES COMPTES INDIVIDUELS D'ALD SA

20.3.1 Évolution de l'activité 2018 d'ALD SA

Au cours de l'exercice 2018, la Société a continué d'assister et de conseiller ses filiales et sous-filiales tant en France qu'à l'étranger.

ALD SA a opté à compter du 1^{er} janvier 2018 pour le régime d'intégration fiscale défini aux articles 223 A et suivants du CGI.

L'entreprise a renouvelé son contrat de liquidité pour une durée de 1 an en date du 1^{er} janvier 2018.

ALD SA a procédé à un rachat de ses propres actions dans le but de les affecter à un plan d'action gratuite à destination de certains salariés du Groupe.

Dans le cadre de son programme d'émission obligataire de 6 milliards d'euros, ALD SA a procédé à quatre émissions pour un total de 2 200 millions d'euros sur l'exercice 2018, renouvelant ainsi une obligation arrivée à maturité et portant le stock d'obligations à 3 604 millions d'euros à fin 2018 contre 1 905 millions d'euros à fin 2017, soit un accroissement de 89 %. La part de financement externe dans le financement global du Groupe est ainsi portée à 32% à fin 2018.

20.3.2 Présentation des comptes annuels d'ALD SA

Les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2018 ont été établis conformément aux règles de présentation et aux méthodes d'évaluation prévues par la réglementation en vigueur.

Aucun changement notable de méthode d'évaluation et de méthode de présentation n'est intervenu au cours de l'exercice.

20.3.3 Exposé sur les résultats économiques et financiers d'ALD SA

Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

20.3.3.1 Compte de résultat

Le total des produits d'exploitation s'élève à 102 millions d'euros contre 90 millions d'euros au titre de l'exercice précédent.

Les charges d'exploitation de l'exercice se sont élevées à 99 millions d'euros contre 98 millions d'euros en 2017.

Le résultat d'exploitation ressort donc à 3 millions d'euros contre une perte de 8 millions d'euros au titre de l'exercice précédent.

L'effectif salarié moyen s'élève à 91 en 2018 contre 85 en 2017 (hors expatriés).

Le résultat financier s'élève à 535 millions d'euros contre 49 millions d'euros en 2017. Cette augmentation s'explique par une remontée de dividendes des filiales et sous filiales significativement plus importante que l'année précédente.

Nous retrouvons ces impacts dans le résultat courant avant impôt de l'exercice qui s'élève en 2018 à 537 millions d'euros contre 41 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Le compte d'impôt sur les bénéfices présente un solde de 1,44 million d'euros.

Le résultat comptable après impôt de l'exercice 2018, se solde par un bénéfice de 536 millions d'euros contre 44 millions d'euros au titre de l'exercice précédent.

20.3.3.2 Actifs

Au 31 décembre 2018, le total du bilan de la Société s'élève à 5 462 millions d'euros contre 3 440 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Les immobilisations nettes s'élèvent à 5 370 millions d'euros contre 3 388 millions d'euros à l'issue de l'exercice précédent.

L'actif circulant s'élève à 92 millions d'euros au 31 décembre 2018 contre 52 millions d'euros à la fin de l'exercice précédent, soit une croissance de 39 millions d'euros.

20.3.3.3 Passifs

Le montant des capitaux propres est passé de 1 231 millions d'euros au 31 décembre 2017 à 1 545 millions d'euros au 31 décembre 2018.

Les dettes financières s'élevaient à 3 805 millions d'euros contre 2 131 millions d'euros à fin 2017, soit une augmentation de 1 674 millions d'euros.

Les dettes d'exploitation à fin décembre 2018 augmentent de 33 millions d'euros.

20.3.3.4 Hors-bilan

Le hors-bilan au 31 décembre 2018 présente une garantie de 120 millions de livres sterling à un tiers pour le compte de notre filiale anglaise.

20.3.4 Délais de paiement

20.3.4.1 Fournisseurs

20.3.4.1.1 Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu

| (en milliers d'euros) | 1 à 30 jours | 31 à 60 jours | 61 à 90 jours | 91 jours et plus | Total |
|--|--------------|---------------|---------------|------------------|--------------|
| Nombre de factures concernées | 34 | 5 | 2 | 19 | 60 |
| Montant total TTC des factures concernées | 1 007 | 81 | 35 | 50 | 1 173 |
| Montant total TTC des avoirs et acomptes payés | - | - | - | (1) | (1) |
| Montant total TTC net des factures concernées | 1 007 | 81 | 35 | 49 | 1 172 |
| Pourcentage du nombre total des achats de l'exercice TTC | 1,0 % | 0,0 % | 0,0 % | 0,0 % | 1,2 % |

20.3.4.1.2 Factures exclues du 2.3.4.1 relatives à des dettes et créances litigieuses non comptabilisées

| | |
|--|--------------|
| Nombre factures exclues | Néant |
| Montant total TTC des factures exclues | Néant |

20.3.4.1.3 Délais de paiement de référence utilisés

| Délais légaux de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement | Date de facture + 45 jours fin de mois / Date de facture fin de mois + 45 jours/60 jours date de facture |
|---|---|
| Délais contractuels de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement | À réception de la facture / Date de facture + 15, 30, 45 fin de mois / Date de facture + 5, 7, 8, 10, 12, 14, 15, 20, 30, 40, 45, 50, 60 jours |

20.3.4.2 Clients

20.3.4.2.1 Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu

| (en milliers d'euros) | 1 à 30 jours | 31 à 60 jours | 61 à 90 jours | 91 jours et plus | Total |
|--|--------------|---------------|---------------|------------------|---------------|
| Nombre de factures concernées | 4 | 15 | 16 | 177 | 212 |
| Montant total TTC des factures concernées | 2 | 1 234 | 1 910 | 8 940 | 12 086 |
| Montant total TTC des avoirs et acomptes reçus | (10) | - | - | (278) | (288) |
| Montant total TTC net des factures concernées | (8) | 1 234 | 1 910 | 8 662 | 11 798 |
| Pourcentage du nombre total des ventes de l'exercice TTC | 0,0 % | 1,3 % | 2,0 % | 9,2 % | 12,6 % |

Il s'agit essentiellement de factures de prestations de services et frais de siège à destination des filiales et sous filiales du Groupe.

20.3.4.2.2 Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses non comptabilisées

| Nombre factures exclues | Néant |
|--|-------|
| Montant total TTC des factures exclues | Néant |

20.3.4.2.3 Délais de paiement de référence utilisés

| Délais légaux de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement | Date de facture + 30 jours |
|---|----------------------------|
| Délais contractuels de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement | Date de facture + 30 jours |

20.3.5 Tableau des résultats financiers d'ALD SA

Le tableau ci-dessous prévu à l'article R. 225-102 alinéa 2 du Code de commerce, fait apparaître les résultats financiers de la Société au cours des cinq derniers exercices.

| Nature des indications | Exercice 2018 | Exercice 2017 | Exercice 2016 | Exercice 2015 | Exercice 2014 |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| I. Capital en fin d'exercice | | | | | |
| a) Capital social (en milliers d'euros) | 606 155 | 606 155 | 606 155 | 606 155 | 550 038 |
| b) Nombre d'actions ordinaires existantes | 404 103 640 | 40 410 364 | 40 410 364 | 36 669 167 | 36 669 167 |
| c) Nombre d'actions à dividendes prioritaires (sans droit de vote) existantes | | | | | |
| d) Nombre maximal d'actions futures à créer d(1)) par conversion d'obligations d(2)) par exercice de droits de souscription | | | | | |
| II. Résultat de l'exercice (en milliers d'euros) | | | | | |
| a) Chiffre d'affaires hors taxes | 97 456 | 88 503 | 87 250 | 62 605 | 60 979 |
| b) Résultat avant impôts et charges calculées | 541 056 | 42 708 | 316 894 | 116 129 | 128 106 |
| c) Impôt sur les bénéfices | 1 447 | (2 780) | 11 698 | (32 033) | (5 984) |
| d) Participation des salariés due au titre de l'exercice | - | - | - | - | - |
| e) Dotations aux amortissements et provisions | 3 921 | 1 930 | (1 781) | - | - |
| f) Résultat après impôts et charges calculées | 535 689 | 43 557 | 306 977 | 148 162 | 134 090 |
| g) Résultat distribué au titre de l'exercice | 214 173 | 214 175 | 155 580 | 149 518 | 100 107 |
| III. Résultat par action (en euros) | | | | | |
| a) Résultat après impôts mais avant charges calculées | 1,34 | 13,35 | 13,35 | 14,72 | 14,72 |
| b) Résultat après impôts et charges calculées | 1,33 | 1,08 | 7,60 | 4,04 | 3,66 |
| c) Dividende ordinaire net attribué à chaque action | | | | | |
| IV. Personnel | | | | | |
| a) Effectif moyen des salariés employés | 91 | 85 | 76 | 66 | 63 |
| b) Montant de la masse salariale de l'exercice | 10 938 | 11 362 | 7 259 | 6 334 | 4 054 |
| c) Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (sécurité sociale, retraites...) (en euros) | 5 197 | 4 559 | 3 790 | 2 968 | 2 491 |

20.3.6 Proposition d'affectation du résultat d'ALD SA

Au cours de l'Assemblée générale du 22 mai 2019, le Conseil d'administration proposera une affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2018 de 535 689 milliers d'euros comme suit :

- Réserve légale (5 % du bénéfice) : 26 784 milliers d'euros ;
- Soit un solde du bénéfice de l'exercice : 508 904 milliers d'euros ;
- Auquel s'ajoute le report à nouveau de : 3 186 milliers d'euros ;
- Formant un bénéfice distribuable de : 512 090 milliers d'euros ;
- Dividende prélevé sur le bénéfice distribuable : 234 380 milliers d'euros (soit 0,58 euro par action) ;
- Solde au report à nouveau : 277 710 milliers d'euros.

Montant total de la distribution sur la base d'un capital de 404 103 640 actions au 31 décembre 2018 : 234 380 milliers d'euros

Au plan fiscal, pour les actionnaires personnes physiques qui résident fiscalement en France, il est précisé que ce dividende de 0,58 euro par action est soumis à l'impôt sur le revenu au taux forfaitaire de 12,8 % mais peut être imposée, sur option globale prévue au 2 de l'article 200 A du Code général des impôts de l'actionnaire, au barème progressif de l'impôt sur le revenu ; dans ce dernier cas, le dividende est éligible à l'abattement de 40 % qui résulte de l'article 158-3-2° du Code général des impôts.

Le détachement du coupon aura lieu le 30 mai 2019 et le dividende sera mis en paiement à partir du 31 mai 2019.

20.3.7 Rappel des dividendes antérieurement distribués

Conformément aux dispositions de l'article 243 bis du Code général des impôts, nous vous rappelons que les montants des dividendes mis en distribution au titre des trois derniers exercices sont les suivants :

| | 2015 | 2016 | 2017 |
|--|---------|---------|---------|
| Dividende net distribué par action ⁽¹⁾ ⁽²⁾ ⁽³⁾ (en euros) | 3,70 | 3,85 | 0,55 |
| Montant total distribué (en milliers d'euros) | 149 518 | 155 580 | 222 255 |

(1) Le dividende attribué aux Actionnaires personnes morales n'était pas éligible à l'abattement de 40 % prévu à l'article 158-3 du Code général des impôts.

(2) Lors des exercices 2015 et 2016, le nombre de titres éligible à la distribution d'un dividende était de 40 410 364. Lors de l'Assemblée générale du 17 mars 2017, avec date d'effet au 3 avril 2017, la valeur nominale des actions de la Société a été réduite en divisant celle-ci par dix et parallèlement le nombre d'action composant le capital social a été multiplié par ce même chiffre.

(3) Le dividende distribué sur 2018 au titre de 2017 était de 222 257 002 euros. Le nombre de titres autodétenus dans le cadre du contrat de liquidité ALD SA était de 2 860 lors de la distribution, ce qui a résulté la réintégration de 1 573 euros en report à nouveau.

20.3.8 Dépenses somptuaires et charges non déductibles fiscalement d'ALD SA

Conformément aux dispositions des articles 223 *quater* et 223 *quinquies* du Code général des Impôts, nous vous précisons que les comptes de l'exercice écoulé prennent en charge des dépenses somptuaires non déductibles du résultat fiscal d'un

montant de 210 milliers d'euros relatives aux amortissements non déductibles de la flotte détenue par ALD SA pour ses collaborateurs.

20.4 COMPTES ANNUELS

20.4.1 Bilan actif

| Bilan-actif (en milliers d'euros) | Exercice 2018 | | | Exercice 2017 |
|--|------------------|---------------|------------------|------------------|
| | Brut | Amort. | Net | Net |
| Capital souscrit non appelé (I) | - | - | - | - |
| Frais d'établissement | - | - | - | - |
| Frais de développement | - | - | - | - |
| Concessions, brevets et droits similaires | 19 149 | 16 779 | 2 371 | 826 |
| Fonds commercial | - | - | - | - |
| Autres immobilisations incorporelles | - | - | - | - |
| Avances sur immobilisations incorporelles | - | - | - | - |
| TOTAL IMMOBILISATIONS INCORPORELLES | 19 149 | 16 779 | 2 371 | 826 |
| Terrains | - | - | - | - |
| Constructions | - | - | - | - |
| Installations techniques, matériel | - | - | - | - |
| Autres immobilisations corporelles | 3 067 | 918 | 2 149 | 2 384 |
| Immobilisations en cours | 6 982 | - | 6 982 | 1 640 |
| Avances et acomptes | - | - | - | - |
| TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES | 10 049 | 918 | 9 131 | 4 024 |
| Autres participations | 1 453 241 | 41 | 1 453 200 | 1 453 199 |
| Créances rattachées à des participations | - | - | - | - |
| Autres titres immobilisés | - | - | - | - |
| Prêts | 3 904 354 | - | 3 904 354 | 1 929 456 |
| Autres immobilisations financières | 1 325 | - | 1 325 | 421 |
| TOTAL IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES | 5 358 919 | 41 | 5 358 878 | 3 383 077 |
| TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ (II) | 5 388 117 | 17 738 | 5 370 379 | 3 387 927 |
| Avances et acomptes versés sur commandes | - | - | - | - |
| Clients et comptes rattachés | 41 602 | - | 41 602 | 32 444 |
| Autres créances | 25 366 | - | 25 366 | 4 511 |
| Capital souscrit et appelé, non versé | - | - | - | - |
| TOTAL CRÉANCES | 66 968 | - | 66 968 | 36 955 |
| Valeurs mobilières de placement | 5 258 | - | 5 258 | 1 877 |
| dont actions propres : | - | - | - | - |
| Disponibilités | 6 540 | - | 6 540 | 5 101 |
| TOTAL DISPONIBILITÉS | 11 799 | - | 11 799 | 6 979 |
| Charges constatées d'avance | 13 062 | - | 13 062 | 8 468 |
| TOTAL ACTIF CIRCULANT (III) | 91 828 | - | 91 828 | 52 401 |
| Frais d'émission d'emprunt à étaler (IV) | - | - | - | - |
| Prime de remboursement des obligations (V) | - | - | - | - |
| TOTAL GÉNÉRAL (I À VI) | 5 479 945 | 17 738 | 5 462 208 | 3 440 328 |

20.4.2 Bilan passif

| (en milliers d'euros) | Exercice 2018 | Exercice 2017 |
|--|------------------|------------------|
| Capital social ou individuel <i>dont versé</i> | 606 155 | 606 155 |
| Primes d'émission, de fusion, d'apport... | 367 050 | 375 132 |
| Réserve légale | 32 770 | 30 592 |
| Autres réserves | 56 | 56 |
| TOTAL RÉSERVES | 32 827 | 30 649 |
| Report à nouveau | 3 186 | 175 980 |
| Résultat de l'exercice (bénéfice ou perte) | 535 689 | 43 557 |
| TOTAL CAPITAUX PROPRES (I) | 1 544 907 | 1 231 473 |
| Provisions pour risques | 2 234 | 1 026 |
| Provisions pour charges | 1 392 | 228 |
| TOTAL PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES (II) | 3 626 | 1 254 |
| Autres emprunts obligataires | 3 604 231 | 1 905 959 |
| Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit | 200 277 | 225 295 |
| TOTAL DETTES FINANCIÈRES | 3 804 509 | 2 131 253 |
| Avances et acomptes reçus sur commandes en cours | | |
| Dettes fournisseurs et comptes rattachés | 56 042 | 44 703 |
| Dettes fiscales et sociales | 5 618 | 4 097 |
| Dettes sur immobilisations et comptes rattachés | | |
| Autres dettes | 27 436 | 7 249 |
| TOTAL DETTES D'EXPLOITATION | 89 095 | 56 049 |
| Produits constatés d'avance | 20 071 | 20 299 |
| TOTAL DETTES (III) | 3 913 675 | 2 207 601 |
| TOTAL GÉNÉRAL - PASSIF (I À III) | 5 462 208 | 3 440 328 |

Résultat de l'exercice en euros : 535 688 602

TOTAL DU BILAN EN EUROS : 5 462 207 511

20.4.3 Compte de résultat

| (en milliers d'euros) | Exercice 2018 | Exercice 2017 |
|---|----------------|----------------|
| Production vendue service | 97 456 | 88 503 |
| <i>dont France</i> | 26 911 | 25 447 |
| <i>dont Exportation</i> | 70 545 | 63 056 |
| CHIFFRES D'AFFAIRES NETS | 97 456 | 88 503 |
| Reprises sur amortissements et provisions, transferts de charges ⁽¹⁾ | 4 214 | 1 343 |
| Autres produits | 42 | 10 |
| TOTAL DES PRODUITS D'EXPLOITATION (I) | 101 712 | 89 856 |
| Autres achats et charges externes | 77 986 | 77 137 |
| Impôts, taxes et versements assimilés | 362 | 682 |
| Salaires et traitements | 10 938 | 11 362 |
| Charges sociales | 5 197 | 4 559 |
| Dotations d'exploitation | | |
| • Sur immobilisations : | | |
| dotations aux amortissements (détail en annexe) | 1 549 | 1 234 |
| dotations aux provisions | | |
| • Sur actif circulant : dotations aux provisions | | |
| • Pour risques et charges : dotations aux provisions | 2 372 | 1 042 |
| Autres charges | 736 | 1 628 |
| TOTAL DES CHARGES D'EXPLOITATION (II) | 99 141 | 97 644 |
| Résultat d'exploitation | 2 570 | |
| Produits financiers de participations | 538 378 | 53 626 |
| Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé | 11 965 | 13 652 |
| Autres intérêts et produits assimilés | 318 | 516 |
| Reprises sur provisions et transferts de charges | | |
| Différences positives de change | | |
| Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement | | |
| TOTAL DES PRODUITS FINANCIERS (III) | 550 662 | 67 794 |
| Dotations financières aux amortissements et provisions | | |
| Intérêts et charges assimilées | 16 050 | 19 136 |
| Différences négatives de change | 42 | 92 |
| Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement | 5 | 0 |
| TOTAL DES CHARGES FINANCIÈRES (IV) | 16 096 | 19 229 |
| Résultat financier | 534 565 | |
| Résultat courant avant impôts (I-II+III-IV) | 537 135 | 40 777 |
| Produits exceptionnels sur opérations de gestion | - | - |
| Produits exceptionnels sur opérations en capital | - | 38 |
| Reprises sur provisions et transferts de charges | - | - |
| TOTAL DES PRODUITS EXCEPTIONNELS (VII) | - | 38 |
| Charges exceptionnelles sur opérations de gestion | - | - |
| Charges exceptionnelles sur opérations en capital | - | 38 |
| Dotations exceptionnelles aux amortissements et provisions | - | - |
| TOTAL DES CHARGES EXCEPTIONNELLES (VIII) | - | 38 |
| Résultat exceptionnel (VII -VIII) | - | |
| Participation des salariés aux résultats de l'entreprise (IX) | - | - |
| Impôts sur les bénéfices (X) | 1 447 | -2 780 |
| TOTAL DES PRODUITS (I + III + V + VII) | 652 373 | 157 688 |
| TOTAL DES CHARGES (II + IV + VI + VIII + IX + X) | 116 685 | 114 131 |
| Bénéfice ou perte (total des produits - total des charges) | 535 689 | 43 557 |

(1) Principalement lié à la capitalisation de nos projets informatiques.

20.4.4 Annexe

INFORMATIONS GÉNÉRALES

Les informations ci-après constituent l'annexe au Bilan avant répartition de l'exercice clos le 31 décembre 2018 dont le total est de 5 462 208 milliers d'euros et le résultat s'élève à 535 689 milliers d'euros.

L'exercice a une durée de 12 mois couvrant la période du 1^{er} janvier 2018 au 31 décembre 2018. Les notes ou tableaux ci-après font partie intégrante des comptes annuels.

ALD SA est une société anonyme de droit français. Son siège social est situé à l'adresse suivante : 1-3 rue Eugène et Armand Peugeot, Le Corosa, 92500 Rueil-Malmaison, France.

La Société est une filiale de Société Générale (participation de 80 %).

Les états financiers consolidés sont présentés en milliers d'euros ; les montants ont été arrondis au millier le plus proche, sauf indication contraire. Dans certains cas, l'arrondi peut entraîner des écarts non significatifs entre les lignes et les colonnes de totaux.

RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

Les comptes annuels ont été arrêtés conformément aux dispositions du Code de commerce et du plan comptable général.

Les conventions générales comptables ont été appliquées dans le respect du principe de prudence, conformément aux hypothèses de base :

- continuité de l'exploitation ;
- permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre ;
- indépendance des exercices ;

et conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode des coûts historiques.

ALD SA applique le règlement CRC n° 2002-10 et le règlement CRC n° 2005-04 qui supprime la qualification de provision enregistrée au passif et réserve l'utilisation du terme « provision » aux corrections pour « risques et charges » des enregistrements au passif du bilan et l'utilisation du terme « dépréciation » aux corrections des enregistrements à l'actif du bilan.

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont évaluées :

- à leur coût d'acquisition, qui correspond au prix d'achat majoré des frais accessoires (biens acquis à titre onéreux) ;
- à leur coût de production (biens produits) ;
- à leur valeur vénale (biens acquis à titre gratuit).

Les amortissements pour dépréciation sont calculés suivant les modes linéaire ou dégressif, en fonction de leur durée d'usage :

| | | |
|------------------------------------|----------|--------|
| Installations techniques | Linéaire | 5 ans |
| Installations et agencements | Linéaire | 5 ans |
| Matériel de bureau et informatique | Linéaire | 3 ans |
| Mobilier de bureau | Linéaire | 10 ans |
| Serveurs | Linéaire | 5 ans |
| Logiciels | Linéaire | 3 ans |

Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition, après déduction des rabais, remises et escomptes de règlement ou à leur coût de production.

Une dépréciation est comptabilisée quand la valeur actuelle d'un actif est inférieure à la valeur nette comptable.

Les amortissements pour dépréciation sont calculés suivant les modes linéaire ou dégressif, en fonction de leur durée d'usage.

Participations et autres titres immobilisés

Les titres de participation ainsi que les autres titres immobilisés ont été évalués au prix pour lequel ils ont été acquis, hors frais d'acquisition. Une dépréciation est constituée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur brute. Le montant correspond à la différence.

En cas de cession portant sur un ensemble de titres de même nature conférant les mêmes droits, la valeur des titres cédés a été estimée selon la méthode FIFO (premier entré, premier sorti).

Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement ont été évaluées à leur coût d'acquisition, frais d'acquisition inclus.

En cas de cession portant sur un ensemble de titres de même nature conférant les mêmes droits, la valeur des titres cédés a été estimée au coût unitaire moyen pondéré.

Les valeurs mobilières ont été dépréciées par voie de provision afin de tenir compte :

- pour les titres cotés, du cours moyen du dernier mois de l'exercice ;
- pour les titres non cotés, de leur valeur probable de négociation à la clôture de l'exercice.

Créances et dettes

Les créances sont valorisées à leur valeur nominale. Une dépréciation est comptabilisée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur comptable. Les créances sont dépréciées par voie de provision afin de tenir compte des difficultés de recouvrement auxquelles elles sont susceptibles de donner lieu.

Actions propres

À la date du présent Document de référence, la Société détient en propre 589 053 actions ALD, en vue de leur attribution aux salariés ou dans le cadre de son contrat de liquidité (détails disponibles sur www.aldautomotive.com section investisseurs ALD). Aucune de ces actions n'est détenue par ses filiales ou par un tiers en son nom.

Plan d'actions gratuites

À compter de 2018, certains salariés du groupe ALD ont bénéficié d'un programme d'intéressement à long terme sous la forme d'actions ALD. L'attribution des actions aux salariés ou mandataires sociaux est conditionnée à leur présence dans l'entité à l'issue du plan et à la réalisation de conditions de performance.

Résumé

| | |
|-----------------------------------|--------------------------------|
| Année | 2018 |
| Type de plan | Attribution gratuite d'actions |
| Nombre total d'actions attribuées | 302 794 |
| Juste valeur en euro | 11,31 |
| Conditions de performance | Oui |
| Condition de présence | Oui |

Rémunération du conseil d'administration et des organes de direction

Le montant des jetons de présence versés aux administrateurs de la société au cours de l'exercice 2018 est de 87 milliers d'euros.

Les rémunérations versées en 2018 aux dirigeants mandataires sociaux (au Président du conseil d'administration, au Directeur Général et aux deux Directeurs Généraux Délégués) s'élèvent à 2 millions d'euros.

Régimes postérieurs à l'emploi à cotisations définies

Les régimes de retraite à cotisations définies dont bénéficient les salariés de ALD SA sont situés en France. Ils regroupent notamment l'assurance vieillesse obligatoire et le régime de retraite national AGIRC-ARRCO.

Les engagements retraite sont autofinancés à partir de la trésorerie de l'entreprise. L'âge moyen des effectifs actifs d'ALD SA au 31 décembre 2018 est de 38,2 ans. Aucun départ en retraite n'a été constaté sur l'exercice. La provision pour engagement retraite au 31 décembre 2018 s'élève à 0,24 millions d'euros, dont 47,8% de charges patronales.

ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS DE L'ANNÉE

Filiales et participations

Notre Société n'a pas pris au cours de l'exercice écoulé de participation dans le capital d'une autre société sur le territoire français, ni à l'étranger.

Dividendes

L'ensemble des dividendes reçus au titre de l'exercice 2018 est de 538 millions d'euros. Le dividende versé aux actionnaires au titre du résultat de l'exercice 2017 était de 214 millions d'euros ainsi qu'un prélèvement sur prime d'émissions à hauteur de 8 millions d'euros.

CHANGEMENTS DE MÉTHODE

Régime fiscal de l'exercice

ALD SA, soucieuse de rationaliser la gestion de la charge fiscale du groupe formé par elle-même et par les filiales et sous-filiales contrôlées à plus de 95 %, a décidé d'opter à compter du 1^{er} janvier 2018 pour le régime d'intégration fiscale défini aux articles 223 A et suivants du CGI.

ALD Participations Sas, Temsys, Bremany Lease, Parcours, Financiere Parcours, Servipar, Parcours Annecy, Parcours Bordeaux, Parcours Nantes, Parcours Strasbourg, SCI Parcours Tours, Parcours Immobilier font partie depuis le 1^{er} janvier 2018 du groupe constitué par ALD SA.

Le résultat bénéficiaire du groupe fiscal s'élève à 4,67 millions d'euros, La charge d'impôt sur les sociétés avant imputation des crédits d'impôts est de 1,55 million d'euros.

La charge fiscale de l'année 2018 intègre un gain d'intégration fiscale de 0,13 millier d'euros.

20.4.5 Informations bilan et résultat

IMMOBILISATIONS

| | IMMOBILISATIONS | | | | | Valeur brute à la fin de l'exercice | Réévaluation |
|---|-------------------------------------|---------------|------------------|----------|------------------|-------------------------------------|--------------|
| | Valeur brute au début de l'exercice | Augmentations | Diminutions | | Valeur d'origine | | |
| | | Réévaluation | Acqu. et apports | Virement | Cession | | |
| Frais d'établissement et de développement (I) | | | | | | | |
| Autres postes d'immobilisations incorporelles (II) | 16 515 | | 2 634 | | | 19 149 | |
| Terrains | | | | | | | |
| Installations techniques, matériel et outillage industriels | | | 66 | | | | |
| Autres immobilisations corporelles | | | | | | | |
| • installations générales, agencements, aménagements divers | 1 882 | | 66 | | | 1 948 | |
| • matériel de transport | | | | | | | |
| • matériel de bureau et mobilier informatique | 961 | | 158 | | | 1 120 | |
| Immobilisations corporelles en cours | 1 640 | | 5 342 | | | 6 982 | |
| Avances et acomptes | | | | | | | |
| TOTAL (III) | 4 483 | | 5 566 | | | 10 049 | |
| Participations évaluées par mise en équivalence | | | | | | | |
| Autres participations | 1 453 240 | | 0 | | | 1 453 241 | |
| Autres titres immobilisés | | | | | | | |
| Prêts et autres immobilisations financières | 1 929 877 | | 1 975 801 | | | 3 905 678 | |
| TOTAL (IV) | 3 383 118 | | 1 975 801 | | | 5 358 919 | |
| TOTAL GÉNÉRAL (I + II + III + IV) | 3 404 116 | | 1 984 001 | | | 5 388 117 | |

AMORTISSEMENTS

SITUATION ET MOUVEMENTS DES AMORTISSEMENTS DE L'EXERCICE

| Immobilisations amortissables | Début d'exercice | Dotations | Reprises | Fin de l'exercice |
|--|------------------|--------------|----------|-------------------|
| Frais d'établissement et de développement (I) | | | | |
| Autres postes d'immobilisations incorporelles (II) | 15 689 | 1 090 | | 16 779 |
| Terrains | | | | |
| Autres immobilisation corporelles : | | | | |
| • installations générales, agencements divers | 145 | 193 | | 339 |
| • matériel de transport | 314 | 266 | | 580 |
| • matériel de bureau, informatique et mobilier | | | | |
| • emballages récupérables et divers | | | | |
| TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES (III) | 459 | 458 | | 918 |
| Total général (I + II + III) | 16 148 | 1 549 | | 17 697 |

PROVISIONS ET DÉPRÉCIATIONS

| Nature des provisions | Début de l'exercice | Dotations | Reprises | Fin de l'exercice |
|--|---------------------|--------------|--------------|-------------------|
| Provisions pour litige | 1 026 | 2 234 | 1 026 | 2 234 |
| Frais de développement | | | | |
| Provisions pour pertes sur marchés à terme | | | | |
| Provisions pour amendes et pénalités | | | | |
| Provisions pour pertes de change | | | | |
| Provisions pour pensions | 228 | 17 | | 244 |
| Provisions pour impôts | | | | |
| Provisions pour renouvellement des immobilisations | | | | |
| Provisions pour charges soc et fisc sur congés à payer | | | | |
| Autres provisions pour risques et charges | | 1 148 | | 1 148 |
| TOTAL (I) | 1 254 | 3 398 | 1 026 | 3 626 |
| Provisions sur immos incorporelles | | | | |
| Provisions sur immos corporelles | | | | |
| Provisions sur titres mis en équivalence | | | | |
| Provisions sur titres de participations | 41 | | | 41 |
| Provisions sur autres immos financières | | | | |
| Provisions sur comptes clients | | | | |
| Autres provisions pour dépréciations | | | | |
| TOTAL (II) | 41 | | | 41 |
| TOTAL GENERAL (I + II) | 1 295 | 3 398 | 1 026 | 3 667 |
| <i>Dont dotations et reprises d'exploitation</i> | | 3 398 | 1 026 | |
| <i>Dont dotations et reprises financières</i> | | | | |
| <i>Dont dotations et reprises exceptionnelles</i> | | | | |
| Dépréciations des titres mis en équivalence | | | | |

ÉTATS DES ÉCHÉANCES DES CRÉANCES ET DES DETTES

A – ÉTAT DES CRÉANCES

| | Montant brut | À un an au plus | À plus d'un an |
|--|------------------|-----------------|------------------|
| Créances rattachées à des participations | | | |
| Prêts | 3 904 354 | 264 129 | 3 640 225 |
| Autres immos financières | 1 325 | 1 019 | 305 |
| TOTAL DES CRÉANCES LIÉES À L'ACTIF IMMOBILISÉ | 3 905 678 | 265 148 | 3 640 530 |
| Clients douteux ou litigieux | | | |
| Autres créances | 41 602 | 41 602 | |
| Créances représentatives de titres prêtés | | | |
| Personnel et comptes rattachés | 68 | 68 | |
| Sécurité sociale et autres organismes sociaux | 24 | 24 | |
| État et autres collectivités : | | | |
| • impôts sur les bénéficiaires | 17 157 | 17 157 | |
| • taxe sur la valeur ajoutée | 7 927 | 7 927 | |
| • autres impôts | | | |
| • état - divers | | | |
| Groupes et associés | 31 | 31 | |
| Débiteurs divers | 159 | 159 | |
| TOTAL CRÉANCES LIÉES À L'ACTIF CIRCULANT | 66 968 | 66 968 | |
| Charges constatées d'avance | 13 062 | 13 062 | |
| TOTAL DES CRÉANCES | 3 985 708 | 345 178 | 3 640 530 |
| Prêts accordés en cours d'exercice | | | |
| Remboursements obtenus en cours d'exercice | | | |
| Prêts et avances consentis aux associés | | | |

B – ÉTAT DES DETTES

| | Montant brut | À un an au plus | À plus d'un an et moins de cinq ans | À plus de cinq ans |
|---|------------------|-----------------|-------------------------------------|--|
| Emprunts obligataires convertibles | | | | |
| Autres emprunts obligataires | 3 604 231 | 204 231 | 3 400 000 | |
| Emprunts auprès des établissements de crédits moins de 1 an à l'origine | | | | |
| Emprunts auprès des établissements de crédits plus de 1 an à l'origine | 200 277 | 25 277 | 175 000 | |
| Emprunts et dettes financières divers | | | | |
| Fournisseurs et comptes rattachés | 56 042 | 56 042 | | |
| Personnel et comptes rattachés | 1 271 | 1 271 | | |
| Sécurité sociale et autres organismes sociaux | 571 | 571 | | |
| État et autres collectivités publiques : | | | | |
| • impôts sur les bénéficiaires | | | | |
| • taxe sur la valeur ajoutée | 3 608 | 3 608 | | |
| • obligations cautionnées | | | | |
| • autres impôts | 169 | 169 | | |
| Dettes sur immobilisations et comptes rattachés | | | | |
| Groupes et associés | 18 207 | 18 207 | | |
| Autres dettes | 9 228 | 9 228 | | |
| Dettes représentatives de titres empruntés | | | | |
| Produits constatés d'avance | 20 071 | 10 169 | 9 902 | |
| TOTAL DES DETTES | 3 913 675 | 328 773 | 3 584 902 | |
| Emprunts souscrits en cours d'exercice | | | | |
| Emprunts remboursés en cours d'exercice | | | | |
| | | | | Emprunts auprès des associés personnes physiques |

DÉTAIL DES CHARGES À PAYER

| Charges à payer | Montant |
|--|---------------|
| Emprunts obligataires convertibles | |
| Autres emprunts obligataires | 4 231 |
| Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit | 277 |
| Emprunts et dettes financières divers | |
| Avances et acomptes reçus sur commandes en cours | |
| Dettes Fournisseurs et Comptes rattachés | 35 515 |
| Dettes fiscales et sociales | 1 291 |
| Dettes sur immobilisations et Comptes rattachés | |
| Autres dettes | 9 220 |
| TOTAL | 50 535 |

DÉTAIL DES PRODUITS À RECEVOIR

| | Montant |
|---|---------------|
| Créances rattachées à des participations | |
| Autres immobilisations financières | 5 129 |
| Créances clients et comptes rattachés | 28 060 |
| Personnel et comptes rattachés | |
| Sécurité sociale et autres organismes sociaux | 7 |
| État et autres collectivités publiques | |
| Autres créances | |
| Disponibilités | |
| TOTAL | 33 195 |

PROJET D'AFFECTATION DU RÉSULTAT

| Projet d'affectation du résultat | 31 décembre 2018 |
|--|------------------|
| Report à nouveau figurant au bilan de l'exercice | 3 186 |
| Résultat de l'exercice | 535 689 |
| Prélèvements sur les réserves | |
| TOTAL DES SOMMES DISTRIBUABLES | 538 875 |
| Affectation aux réserves : | |
| • légales | 26 784 |
| • autres | |
| Dividendes | 234 380 |
| Autres répartitions | |
| Report à nouveau | 277 710 |
| TOTAL DES AFFECTATIONS | 538 875 |

CHARGES CONSTATÉES D'AVANCE

| Charges constatées d'avance | Exploitation | Financier | Exceptionnel |
|------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Intérêts sur emprunts obligataires | | 4 671 | |
| Locations informatiques | 1 105 | | |
| Maintenances logiciels | 1 971 | | |
| Données financières | 49 | | |
| Redevances logiciels | 174 | | |
| Personnel autres dépenses | 4 | | |
| Charges locatives | 51 | | |
| Remise sur volume clients | 3 682 | | |
| Charges d'intérêts | | 1 355 | |
| TOTAL | 7 036 | 6 026 | |

PRODUITS CONSTATÉS D'AVANCE

| Produits constatés d'avance | Exploitation | Financier | Exceptionnel |
|-----------------------------|---------------|-----------|--------------|
| Prime volume 2016 | 3 332 | | |
| Prime volume 2017 | 7 233 | | |
| Prime volume 2018 | 9 429 | | |
| Revenu sur obligation | 78 | | |
| TOTAL | 20 071 | | |

NOMBRE ET VALEUR NOMINALE DES COMPOSANTS DU CAPITAL SOCIAL

| | Nombre au début de l'exercice | Créés au cours de l'exercice | Remboursés au cours de l'exercice | Nombre au 31 décembre 2018 | Valeur nominale |
|--|-------------------------------------|------------------------------------|---|----------------------------------|--------------------|
| Actions ordinaires | 404 103 640 | | | 404 103 640 | 1,5 |
| Actions amorties | | | | | |
| Actions à dividendes prioritaires (sans droit de vote) | | | | | |
| Actions préférentielles | | | | | |
| Parts sociales | | | | | |
| Certificats d'investissement | | | | | |
| TOTAL | 404 103 640 | | | 404 103 640 | |

VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

| Capitaux propres | Ouverture | Augmentation | Diminution | Distribut. Dividendes | Affectation du résultat N-1 | Apports et fusions | Clôture |
|---|------------------|----------------|---------------|--------------------------|--------------------------------|-----------------------|------------------|
| Capital social ou individuel | 606 155 | | | | | | 606 155 |
| Primes d'émission, de fusion, d'apport... | 375 132 | | 8,082 | | | | 367 050 |
| Écarts de réévaluation | | | | | | | |
| Réserve légale | 30 592 | | | | 2 178 | | 32 770 |
| Réserves statutaires ou contractuelles | | | | | | | |
| Réserves réglementées | | | | | | | |
| Autres réserves | 56 | | | | | | 56 |
| Report à nouveau | 175 980 | | | 214 173 | 41 379 | | 3 186 |
| Résultat de l'exercice | 43 557 | 535 689 | 43 557 | | | | 535 689 |
| Subventions d'investissement | | | | | | | |
| Provisions réglementées | | | | | | | |
| TOTAL CAPITAUX PROPRES | 1 231 473 | 535 689 | 51 639 | 214 173 | 43 557 | | 1 544 907 |

FILIALES ET PARTICIPATIONS

Nombre total de filiales détenues par l'entreprise à plus de 10 % du capital : 5

| Identification | | Capital détenu | | Adresse | | |
|----------------------------------|-----------|----------------|-----------|------------------------|-------------|--------------|
| Dénomination | SIREN | % de détention | Capital | Adresse | Code postal | Ville |
| ALD INTERNATIONAL | | 100,00 | 1 170 000 | Nedderfeld | 22529 | Hambourg |
| ALD INTERNATIONAL PARTICIPATIONS | 485131155 | 100,00 | 74 | Cours Valmy | 92800 | Puteaux |
| ALD AUTOMOTIVE | | 99,99 | 1 200 | Plateau des Annasseurs | 16050 | Alger |
| TEMSYS | 351867692 | 99,99 | 282 000 | Allées de l'Europe | 92588 | Clichy Cedex |
| AXUS FINANCE BELGIQUE | | 48,40 | 62 | Rue du Colonel Bourg | 1140 | Evère |

20.5 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

RFA

Exercice clos le 31 décembre 2018

A l'assemblée générale de la société ALD,

OPINION

En exécution de la mission qui nous a été confiée par l'assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société ALD relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2018, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

FONDEMENT DE L'OPINION

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

INDÉPENDANCE

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} janvier 2018 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

20

JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS - POINTS CLÉS DE L'AUDIT

En application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Risque identifié

Au 31 décembre 2018, les titres de participation sont inscrits au bilan pour une valeur nette de 1 453 millions d'euros soit 27% du total actif. Comme mentionné dans l'annexe en note « Participations et autres titres immobilisés », les titres de participations sont comptabilisés à leur date d'entrée au coût d'acquisition. Une dépréciation est constatée si la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur brute. Leur valeur est examinée annuellement, par référence à leur valeur d'inventaire qui tient compte notamment de la rentabilité actuelle et prévisionnelle de la filiale concernée et de la quote-part des capitaux propres détenue. L'estimation de la valeur d'inventaire de ces titres requiert l'exercice du jugement de la Direction dans la détermination des projections de flux de trésorerie futurs et des principales hypothèses retenues. Compte tenu du poids des titres de participation au bilan et des hypothèses sous-jacentes à leur évaluation, nous avons considéré l'évaluation des titres de participation comme un point clé de notre audit présentant un risque d'anomalie significative.

Notre réponse

- Nous avons examiné les modalités mises en œuvre par la Direction pour estimer la valeur d'inventaire des titres de participation.
- Nos travaux ont principalement consisté à vérifier, sur la base des informations qui nous ont été communiquées, que l'estimation de ces valeurs déterminées par la Direction est fondée sur une justification appropriée de la méthode et des éléments chiffrés utilisés et selon les titres concernés à :
 - pour les évaluations reposant principalement sur les données historiques, comparer les données utilisées avec les données comptables extraites des comptes annuels / systèmes d'informations, notamment relatives aux situations nettes des filiales concernées,
 - pour les évaluations reposant sur une estimation de la valeur d'inventaire, apprécier la cohérence des projections des chiffres d'affaires et taux de marge, par rapport aux performances passées et au contexte économique et financier ;
- Nous avons vérifié le caractère approprié des informations mentionnées en annexe.

VÉRIFICATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

INFORMATIONS DONNÉES DANS LE RAPPORT DE GESTION ET DANS LES AUTRES DOCUMENTS SUR LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES COMPTES ANNUELS ADRESSÉS AUX ACTIONNAIRES

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D.441-4 du code de commerce.

Nous attestons que la déclaration de performance extra-financière prévue par l'article L. 225-102-1 du code de commerce figure 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 annuels.

INFORMATIONS RELATIVES AU GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Nous attestons de l'existence, dans la section du rapport de gestion du conseil d'administration consacrée au sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-3 et L. 225-37-4 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-3 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés 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 sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-5 du code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

AUTRES INFORMATIONS

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle, à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote, aux aliénations d'actions effectuées en application des articles L. 233-29 et L. 233-30 du code de commerce et aux participations réciproques vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

INFORMATIONS RÉSULTANT D'AUTRES OBLIGATIONS LÉGALES ET RÉGLEMENTAIRES

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société ALD par l'assemblée générale du par votre assemblée générale du 3 juin 2013 pour le cabinet DELOITTE ET ASSOCIES et du 7 novembre 2001 pour le cabinet ERNST & YOUNG et Autres

Au 31 décembre 2018, Au 31 décembre 2018, le cabinet DELOITTE ET ASSOCIES était dans la 6ème année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG et Autres dans la dix-huitième année (dont cinq années depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé).

RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTION ET DES PERSONNES CONSTITUANT LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RELATIVES AUX COMPTES ANNUELS

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et

d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration.

RESPONSABILITÉS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES RELATIVES À L'AUDIT DES COMPTES ANNUELS

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

RAPPORT AU COMITÉ D'AUDIT

Nous remettons un rapport au comité d'audit qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris - La Défense, le 19 avril 2019

Les commissaires aux comptes

ERNST & YOUNG et Autres

Micha MISSAKIAN

DELOITTE & ASSOCIÉS

Jean-Marc MICKELER

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

21.1 CAPITAL SOCIAL 262

| | | |
|--------|--|-----|
| 21.1.1 | Montant du capital social | 262 |
| 21.1.2 | Titres non représentatifs de capital | 263 |
| 21.1.3 | Autocontrôle, autodétention et acquisition par la Société de ses propres actions | 263 |
| 21.1.4 | Autres valeurs mobilières donnant accès au capital | 264 |
| 21.1.5 | Conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré | 264 |
| 21.1.6 | Capital de tout membre du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord prévoyant de le placer sous option | 264 |
| 21.1.7 | Évolution du capital de la Société sur les trois derniers exercices | 265 |

21.2 STATUTS 265

| | | |
|--------|---|-----|
| 21.2.1 | Objet social | 265 |
| 21.2.2 | Conseil d'administration et administrateurs | 265 |
| 21.2.3 | Droits et obligations attachés aux actions (Articles 8, 11 et 12 des Statuts) | 267 |
| 21.2.4 | Assemblées générales (Article 18 des Statuts) | 267 |
| 21.2.5 | Comptes annuels – Affectation du résultat (Articles 20 et 21 des Statuts) | 268 |
| 21.2.6 | Contrôle de la Société | 268 |
| 21.2.7 | Évolution du capital social de la Société | 268 |

21.3 MODALITÉS PARTICULIÈRES RELATIVES À LA PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE 269

21.1 CAPITAL SOCIAL

21.1.1 Montant du capital social

À la date de dépôt du présent document de référence, le capital social de la Société s'élève à 606 155 460 euros, divisé en 404 103 640 actions intégralement souscrites et de valeur nominale de 1,5 euro.

Le tableau ci-après présente les résolutions financières d'augmentation de capital approuvées lors des Assemblées générales mixtes du 20 avril 2017 et du 22 mai 2018.

| Assemblée générale des actionnaires (n° de la résolution) | Objectif de la résolution | Montant maximum | Durée d'autorisation 31.12.2018 | Utilisation des autorisations existantes au cours de l'exercice clos le |
|---|---|--|---------------------------------|---|
| Autorisations et délégations | | | | |
| 20 avril 2017 (Résolution 12) | Délégation de pouvoir au Conseil d'administration en vue d'augmenter le capital social de la Société ou d'une autre société par émission d'actions et / ou de valeurs mobilières donnant un accès immédiat ou à terme au capital social, assorties d'un droit préférentiel de souscription. | 300 000 000 € (1 000 000 000 € en titres d'emprunt) | 26 mois | Néant |
| 20 avril 2017 (Résolution 13) | Délégation de pouvoir au Conseil d'administration en vue d'augmenter le capital social de la Société ou d'une autre société par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant un accès immédiat ou à terme au capital social, sans droits préférentiels de souscription, <i>via</i> une offre publique. | 60 000 000 € (1 000 000 000 € en titres d'emprunt) | 26 mois | Néant |
| 20 avril 2017 (Résolution 14) | Délégation de pouvoir au Conseil d'administration en vue d'augmenter le capital social de la Société ou d'une autre société par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant un accès immédiat ou à terme au capital social, sans droits préférentiels de souscription, <i>via</i> des placements privés, tel que décrit par l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier. | 60 000 000 € (1 000 000 000 € en titres d'emprunt) | 26 mois | Néant |
| 20 avril 2017 (Résolution 15) | Délégation de compétence au Conseil d'administration en vue d'augmenter le nombre d'actions nouvelles lors de l'augmentation de capital, avec ou sans droits préférentiels de souscription. | 15 % de l'émission initiale | 26 mois | Néant |
| 20 avril 2017 (Résolution 16) | Délégation au Conseil d'administration en vue d'augmenter le capital social par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou assimilés. | 300 000 000 € | 26 mois | Néant |
| 20 avril 2017 (Résolution 17) | Autorisation à donner au Conseil d'administration d'émettre des actions ou des valeurs mobilières donnant un accès immédiat ou à terme à l'émission d'actions nouvelles par la Société compte tenu des apports en nature tels que des actions ou des titres donnant accès au capital social. | 10 % du capital social | 26 mois | Néant |
| Autorisations et délégations spécifiques en faveur des salariés et/ou des Dirigeants Mandataires Sociaux | | | | |
| 20 avril 2017 (Résolution 18) | Délégation au Conseil d'administration en vue de procéder à des augmentations de capital réservées aux détenteurs de plans d'épargne sans droits préférentiels de souscription pour les actionnaires. | 0,3 % du capital social ⁽¹⁾ | 26 mois | Néant |
| 22 mai 2018 (Résolution 13) | Autorisation au Conseil d'administration de procéder à l'attribution gratuite d'actions de performance (actions existantes ou à émettre) à une partie ou à la totalité des salariés et mandataires sociaux du groupe. | 0,3 % du capital social | 38 mois | Néant |
| 20 avril 2017 (Résolution 19) | Autorisation au Conseil d'administration de procéder à l'attribution gratuite d'actions de performance (actions existantes ou nouvelles) à une partie ou à la totalité des salariés et mandataires sociaux du groupe. Autorisation au Conseil d'administration de procéder à l'attribution gratuite d'actions de performance (actions existantes ou nouvelles) à une partie ou à la totalité des salariés et mandataires sociaux du groupe. | 0,3 % du capital social | 38 mois | Au 31/12/18 attribution des 302 794 actions |
| Autorisations relatives au rachat d'actions | | | | |

| Assemblée générale des actionnaires (n° de la résolution) | Objectif de la résolution | Montant maximum | Durée d'autorisation | Utilisation des autorisations existantes au cours de l'exercice clos le 31.12.2018 |
|---|---|--|----------------------|--|
| 20 avril 2017 (Résolution 10) | Autorisation d'acquérir des actions de la Société | 5% du capital social à la date de réalisation des achats | 18 mois | (2) |
| 22 mai 2018 (Résolution 11) | Autorisation consentie au Conseil d'administration en vue d'opérer sur les actions de la Société dans la limite de 5 % du capital | 5% du capital social à la date de réalisation des achats | 18 mois | (2) |
| 20 avril 2017 (Résolution 11) | Autorisation donnée au Conseil d'administration de réduire le capital social par annulation d'actions précédemment rachetées dans le cadre du programme de rachat d'actions | 10% du capital social | 26 mois | Néant |

(1) Le montant nominal maximal global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation s'imputera sur le plafond nominal global de 300 000 000 €

(2) La synthèse des opérations effectuées au cours de l'exercice 2018 par la Société dans le cadre du programme de rachat figure dans la section 21.1.3

21.1.2 Titres non représentatifs de capital

À la date de dépôt du présent document de référence, la Société n'a émis aucun titre non-représentatif de capital.

21.1.3 Autocontrôle, autodétention et acquisition par la Société de ses propres actions

À la date du présent Document de référence, la Société détient 589 053 de ses actions propres, et aucune des actions de la Société n'est détenue par ses filiales ou par un tiers en son nom.

L'Assemblée générale mixte qui s'est tenue le 20 avril 2017 a autorisé le Conseil d'administration, pendant une période de 18 mois à compter de la date de cette Assemblée générale des actionnaires, avec faculté de subdélégation tel que prévu par la loi, conformément aux articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, d'acheter ou faire acheter des actions de la Société afin que les opérations suivantes puissent être réalisées :

- annuler des actions en vue d'augmenter le rendement des capitaux propres et le bénéfice par action sous réserve de l'adoption de la résolution autorisant les annulations d'actions par l'Assemblée générale extraordinaire ;
- s'acquitter des obligations découlant des programmes d'options sur action, ou d'autres allocations d'actions aux salariés ou mandataires sociaux de la Société ou d'une entreprise associée ;
- attribuer des actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital social de la Société ;

- s'assurer de l'existence d'un marché ou de liquidités pour les actions de la Société *via* un prestataire de services financiers accrédité en vertu d'un contrat de liquidité, conformément au Code d'éthique reconnu par l'AMF ;
- retenir puis soumettre une offre à titre de paiement ou l'échanger dans le cadre d'opérations de croissance externe ;
- effectuer toutes les pratiques de marché autorisées par la loi ou par l'AMF.

Les actions peuvent être achetées, vendues ou transférées dans les limites autorisées par la loi et les règlements en vigueur, et par tout moyen, sur les marchés réglementés ou les systèmes multilatéraux de négociation, *via* des internalisateurs systématiques ou de gré à gré, y compris les négociations de blocs de titre, au moment où le Conseil d'administration ou la personne agissant en vertu de la subdélégation le décidera.

L'achat d'actions de la Société ne doit pas excéder 5 % du capital social au moment de la date d'achat. Le montant alloué au programme de rachat d'actions ne doit pas dépasser 600 000 000 euros.

Le prix maximal pour l'achat d'une action dans le cadre du programme de rachat d'actions est de 200 % du prix des actions lors de l'introduction en bourse des actions de la société à la cote d'Euronext (soit 14,30 euros), sous réserve de tout ajustement résultant des opérations en capital.

Le Conseil d'administration dispose de tous les pouvoirs, avec celui de subdéléguer tel que prévu par la loi, de placer tout ordre

de bourse ou d'effectuer toute opération de gré à gré, de conclure tout contrat, de préparer tout document, de définir les modalités d'intervention ou non de la Société sur le marché, aussi bien que les conditions pour l'acquisition ou le transfert d'actions, d'effectuer toute déclaration à l'AMF ou à toute autre autorité compétente, ainsi que toute autre formalité, et en général d'accomplir tous les actes nécessaires.

Le Conseil d'administration disposera de tous les pouvoirs d'informer le public, dans les conditions légales et réglementaires, de tout amendement aux objectifs du programme de rachat d'actions prévu par la loi ou l'AMF.

L'Assemblée générale du 22 mai 2018 a autorisé la Société à opérer sur ses propres actions, en vue de (i) les annuler, (ii) attribuer, couvrir et honorer tout plan d'attribution gratuite d'actions, d'épargne salariale et toute forme d'allocation au profit des salariés et mandataires sociaux du Groupe, (iii) remettre des actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, (iv) de permettre à un prestataire de services d'investissement d'intervenir sur les actions de la Société dans le cadre d'un

contrat de liquidité, (v) conserver et remettre ultérieurement à l'échange ou en paiement des actions dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe ainsi que (vi) mettre en œuvre toute pratique de marché qui viendrait à être reconnue par la loi ou l'Autorité des marchés financiers.

Dans le cadre du contrat de liquidité mis en œuvre le 1^{er} décembre 2017, ALD a acquis en 2018, 441 715 titres pour une valeur de 6 150 110 euros et a cédé 355 456 titres pour une valeur de 4 985 181 euros. Au 31 décembre 2018, 86 259 actions figuraient au compte du contrat de liquidité.

Dans le contexte de la couverture de son plan d'actions gratuites, ALD a acquis 302 794 actions propres sur le marché au cours de l'exercice 2018 pour une valeur de 4 569 076 euros, hors contrat de liquidité.

Entre le 1^{er} janvier 2019 et le 17 avril 2019, hors contrat de liquidité, ALD a acquis 78 177 actions propres sur le marché. Au 17 avril 2019, 79 474 actions figuraient au compte du contrat de liquidité.

21.1.4 Autres valeurs mobilières donnant accès au capital

À la date du présent Document de référence, la Société n'a pas émis de *stock-options* ou de valeurs mobilières donnant accès au capital.

21.1.5 Conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré

Néant.

21.1.6 Capital de tout membre du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord prévoyant de le placer sous option

Néant.

21.1.7 Évolution du capital de la Société sur les trois derniers exercices

Le tableau ci-dessous présente l'évolution du capital social de la société au cours des trois dernières années :

| Date | Type d'opération | Capital avant l'opération | Nombre d'actions avant l'opération | Nombre d'actions après l'opération | Valeur nominale | Capital après l'opération |
|------------|---|---------------------------|------------------------------------|------------------------------------|-----------------|---------------------------|
| 03/04/2017 | Réduction de la valeur nominale des actions | 606 155 460 € | 40 410 364 | 404 103 640 | 1,5 | 606 155 460 € |
| 16/06/2017 | Introduction en bourse des actions d'ALD sur Euronext Paris | 606 155 460 € | 40 410 364 | 404 103 640 | 1,5 | 606 155 460 € |

21.2 STATUTS

RFA

Les Statuts ont été établis conformément aux lois et réglementations applicables à une société anonyme à Conseil d'administration de droit français. Les principales dispositions décrites ci-après sont extraites des Statuts tels qu'adoptés par l'Assemblée générale mixte du 20 avril 2017. L'Assemblée

générale mixte du 22 mai 2018 (adoption de la résolution 12) a ratifié le transfert de siège social de la Société de La Défense à Rueil-Malmaison qui avait été décidé lors du Conseil d'Administration du 2 novembre 2017, modifiant ainsi les Statuts.

21.2.1 Objet social

Conformément à l'article 2 de ses Statuts, la Société a pour objet, en France et dans tous autres pays, directement ou indirectement :

- l'acquisition, la gestion et l'exploitation, notamment sous forme de bail, avec ou sans option d'achat, et accessoirement, la vente de tout bien d'équipement, matériel fixe, mobile ou roulant, machines et outillages, ainsi que tous véhicules terrestres, maritimes ou aériens ;
- l'étude, la création, la mise en valeur, l'exploitation, la Direction, la gérance de toutes affaires ou entreprises commerciales, industrielles, immobilières ou financières ;
- l'acquisition, la prise à bail, la location, avec ou sans promesse de vente, la construction et l'exploitation de toutes usines, ateliers, bureaux et locaux ;

- la participation directe ou indirecte à toutes opérations ou entreprises par voie de création de sociétés, établissements ou groupements ayant un caractère immobilier, commercial, industriel ou financier, de participation à leur constitution ou à l'augmentation de capital de sociétés existantes ;
- la gestion d'un portefeuille de participations et de valeurs mobilières et les opérations y afférentes ;
- la propriété et la gestion de tous immeubles ; et
- généralement, toutes opérations quelconques industrielles, commerciales, financières, mobilières ou immobilières pouvant se rattacher directement ou indirectement à cet objet ou à tous objets similaires ou connexes, ou pouvant être utiles à cet objet ou de nature à en faciliter la réalisation.

21

21.2.2 Conseil d'administration et administrateurs

21.2.2.1 Nomination des administrateurs (Article 13)

La Société est administrée par un Conseil d'administration composé de neuf (9) membres au moins et de douze (12) membres au plus, sous réserve des dérogations prévues par les dispositions légales et réglementaires en vigueur.

En cours de vie sociale, les administrateurs sont nommés, cooptés, renouvelés ou révoqués dans les conditions prévues

par les dispositions légales et réglementaires en vigueur et les présents Statuts.

La durée des fonctions des administrateurs est de quatre (4) années à compter de l'Assemblée générale du 20 avril 2017, sans modification de la durée des mandats en cours à la date de cette adoption. Par exception, l'Assemblée générale du 20 avril 2017 a nommé ou renouvelé le mandat de plusieurs administrateurs pour une durée de deux (2) ou trois (3) ans, afin

de permettre un renouvellement échelonné des mandats des administrateurs.

Lorsqu'un administrateur est nommé, conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur, en remplacement d'un autre, il n'exerce ses fonctions que pendant la durée restant à courir du mandat de son prédécesseur.

Les fonctions d'un administrateur prennent fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale ordinaire qui statue sur les comptes de l'exercice écoulé, tenue dans l'année au cours de laquelle expire son mandat.

Nul ne peut être nommé ou renouvelé en tant qu'administrateur s'il a dépassé l'âge de soixante-dix (70) ans. Si le représentant permanent d'une personne morale membre du Conseil d'administration a atteint l'âge de soixante-dix (70) ans, celle-ci devra, dans un délai de trois (3) mois pourvoir à son remplacement. À défaut, elle sera réputée démissionnaire d'office.

21.2.2.2 Présidence du Conseil (Article 15)

Le Conseil d'administration élit un Président parmi ses membres personnes physiques et fixe la durée de ses fonctions, laquelle ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur.

Le Président organise et dirige les travaux du Conseil d'administration dont il rend compte à l'Assemblée générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure d'accomplir leur mission.

21.2.2.3 Direction générale (Article 17)

La Direction générale est assumée sous sa responsabilité, soit par le Président du Conseil d'administration, soit par une autre personne physique nommée par le Conseil d'administration et portant le titre de Directeur général.

Le choix entre les deux modalités d'exercice de la Direction générale est effectué par le Conseil d'administration. Les actionnaires et les tiers sont informés de ce choix dans les conditions définies par les dispositions légales et réglementaires en vigueur.

Le Conseil d'administration détermine la durée des fonctions du Directeur général.

Lorsque la Direction générale est assumée par le Président du Conseil d'administration, les dispositions qui suivent, relatives au Directeur général, lui sont applicables.

Le Directeur général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la Société. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que les dispositions légales et réglementaires en vigueur attribuent expressément aux Assemblées d'actionnaires et au Conseil d'administration.

Le Directeur général représente la Société dans ses rapports avec les tiers. La Société est engagée même par les actes du

Directeur général qui ne relèvent pas de l'objet social, à moins qu'elle ne prouve que le tiers savait que l'acte dépassait cet objet ou qu'il ne pouvait l'ignorer compte tenu des circonstances, étant exclu que la seule publication des Statuts suffise à constituer cette preuve.

Sur proposition du Directeur général, le Conseil d'administration peut nommer jusqu'à cinq (5) personnes physiques chargées d'assister le Directeur général avec le titre de Directeur général délégué.

Les Directeurs généraux délégués peuvent être révoqués à tout moment seulement par le Conseil d'administration et sur proposition du Directeur général.

Lorsque le Directeur général cesse ou est empêché d'exercer ses fonctions, les Directeurs généraux délégués conservent, sauf décision contraire du conseil, leurs fonctions et leurs attributions jusqu'à la nomination du nouveau Directeur général.

En accord avec le Directeur général, le Conseil d'administration détermine l'étendue et la durée des pouvoirs conférés aux Directeurs généraux délégués. Les Directeurs généraux délégués disposent, à l'égard des tiers, des mêmes pouvoirs que le Directeur général.

21.2.2.4 Fonctionnement du Conseil (Article 16)

Le Conseil d'administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige, sur convocation de son Président ou, en cas d'empêchement de ce dernier, soit par le tiers (1/3) au moins de ses membres, soit, s'il est administrateur, par le Directeur général.

Lorsqu'il ne s'est pas réuni depuis plus de deux (2) mois, le tiers (1/3) au moins des membres du Conseil d'administration peut demander au Président de convoquer celui-ci sur un ordre du jour déterminé.

Le Directeur général peut également demander au Président de convoquer le Conseil d'administration sur un ordre du jour déterminé.

Le Conseil d'administration délibère et ses décisions sont prises aux conditions de quorum et de majorité prévues par les dispositions légales et réglementaires en vigueur.

Dans le respect des dispositions légales et réglementaires, le règlement intérieur du Conseil d'administration peut prévoir que sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité, les administrateurs qui participent à la réunion du Conseil d'administration par des moyens de visioconférence ou de télécommunication satisfaisant aux caractéristiques techniques fixées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur.

Le Conseil d'administration fixe par un règlement intérieur ses modalités de fonctionnement en conformité avec les dispositions légales et réglementaires et les Statuts. Il peut décider la création de comités chargés d'étudier les questions que lui-même ou son Président soumet à leur examen. La composition et les attributions de chacun de ces comités, lesquels exercent leur activité sous sa responsabilité, sont fixées par le Conseil d'administration dans son règlement intérieur.

21.2.3 Droits et obligations attachés aux actions (Articles 8, 11 et 12 des Statuts)

21.2.3.1 Droits de vote (Article 8)

Chaque action donne droit, dans la propriété de l'actif social, dans le partage des bénéfices et dans le boni de liquidation, à une quotité proportionnelle au nombre des actions existantes, compte tenu, s'il y a lieu, du capital amorti et non amorti, libéré ou non libéré, du montant nominal des actions et des droits des actions de catégories différentes. En outre, elle donne droit au vote et à la représentation dans les Assemblées Générales, dans les conditions légales et statutaires.

Chaque action donne droit à une voix dans les Assemblées Générales, le droit de vote double prévu par l'article L. 225-123 du Code de commerce étant expressément exclu.

Chaque fois qu'il est nécessaire de posséder plusieurs actions pour exercer un droit quelconque, les actions en nombre inférieur à celui requis ne donnent aucun droit à leurs propriétaires contre la Société, les actionnaires ayant à faire, dans ce cas, leur affaire personnelle du groupement du nombre d'actions nécessaires.

21.2.3.2 Procédure d'identification des actionnaires (Article 11)

La Société peut à tout moment faire usage de toutes dispositions légales et réglementaires prévues en matière d'identification des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses Assemblées.

21.2.3.3 Franchissements de seuils (Article 12)

Tout actionnaire, agissant seul ou de concert, venant à détenir, directement ou indirectement, 1,5 % au moins du capital ou des droits de vote de la Société, est tenu d'informer celle-ci dans le délai de cinq (5) jours de Bourse à compter du franchissement de ce seuil et d'indiquer également, lors de cette déclaration, le nombre de titres qu'il détient donnant accès à terme au capital.

Les sociétés de gestion de fonds communs de placement sont tenues de procéder à cette information pour l'ensemble des actions de la Société détenues par les fonds qu'elles gèrent. Au-delà de 1,5 %, chaque franchissement de seuil supplémentaire de 0,50 % du capital social ou des droits de vote doit également donner lieu à déclaration à la Société dans les conditions fixées ci-dessus.

Tout actionnaire, agissant seul ou de concert, est également tenu d'informer la Société dans le délai de cinq (5) jours de Bourse lorsque son pourcentage du capital ou des droits de vote devient inférieur à chacun des seuils mentionnés au présent article.

Pour le calcul de seuils en capital et en droits de vote notifié en application du présent article, sont pris en compte les actions ou les droits de vote détenus mais aussi ceux dont l'assimilation est requise par les dispositions légales et réglementaires en vigueur en ce qui concerne les franchissements de seuils légaux. Le déclarant devra également préciser son identité ainsi que celle des personnes physiques ou morales agissant de concert avec lui, le nombre total d'actions ou de droits de vote qu'il détient directement ou indirectement, seul ou de concert, la date et l'origine du franchissement de seuil, ainsi que le cas échéant, les informations visées au troisième alinéa du I de l'article L. 233-7 du Code de commerce.

Le non-respect des dispositions ci-dessus sera sanctionné conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur, à la demande, consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée générale, d'un ou plusieurs actionnaires détenant 5 % au moins du capital ou des droits de vote de la Société.

21.2.3.4 Modification des droits des actionnaires

Les droits des actionnaires peuvent être modifiés conformément aux lois et réglementations applicables.

Les Statuts ne contiennent pas de disposition particulière au regard de la modification des droits des actionnaires plus restrictive que la loi.

21.2.4 Assemblées générales (Article 18 des Statuts)

Les Assemblées Générales régulièrement constituées représentent l'universalité des actionnaires. Elles sont convoquées et délibèrent dans les conditions prévues par les dispositions légales et réglementaires en vigueur.

Tout actionnaire a le droit d'assister aux Assemblées Générales et de participer aux délibérations, personnellement ou par mandataire, dans les conditions fixées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur, sur justification de son identité et de la propriété de ses titres.

Dans toutes les Assemblées Générales, le droit de vote attaché aux actions comportant un droit d'usufruit est exercé par l'usufruitier.

L'intermédiaire inscrit pour le compte d'actionnaires peut participer aux assemblées dans les conditions fixées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur.

Sur décision du Conseil d'Administration publié dans l'avis de réunion ou dans l'avis de convocation de recourir à de tels moyens de communications, sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les actionnaires qui participent à l'Assemblée par visioconférence ou par des moyens de télécommunication ou télétransmission, y compris internet, permettant leur identification dans les conditions prévues par les dispositions légales et réglementaires en vigueur.

Tout actionnaire peut voter à distance ou donner procuration conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur, au moyen d'un formulaire établi par la Société et adressé à cette dernière dans les conditions prévues par les dispositions légales et réglementaires en vigueur, y compris par voie électronique ou télétransmission, sur décision du Conseil

d'Administration. Pour être pris en compte, les formulaires de vote doivent être reçus par la Société deux (2) jours au moins avant la réunion de l'assemblée, sauf délai plus court mentionné dans la convocation ou dispositions légales ou réglementaires impératives contraires.

La retransmission publique de l'assemblée par des moyens de communication électronique est autorisée par le Conseil d'Administration dans les conditions qu'il définit. Avis en est donné dans l'avis de réunion et/ou de convocation.

Les assemblées sont présidées par le Président du Conseil d'Administration ou, en son absence, par un membre du Conseil d'Administration spécialement délégué à cet effet par le Conseil. A défaut, l'Assemblée élit le président de séance.

21.2.5 Comptes annuels – Affectation du résultat (Articles 20 et 21 des Statuts)

21.2.5.1 Exercice (Article 20)

L'exercice social de la Société a une durée de douze mois, commençant le 1^{er} janvier et prenant fin le 31 décembre de chaque année.

21.2.5.2 Comptes annuels (Article 20)

À la fin de chaque exercice social, le Conseil d'administration établit l'inventaire et les comptes annuels, ainsi qu'un rapport de gestion écrit.

De plus, tous les autres documents requis par les lois et réglementations applicables doivent être établis.

21.2.5.3 Affectation du résultat (Article 21)

Les résultats annuels sont établis conformément aux lois et réglementations applicables.

Sur le bénéfice d'un exercice, net des pertes antérieures éventuelles, on collecte au moins 5 % pour la constitution d'un fonds de réserve tel qu'exigé par les lois et réglementations applicables. Cette collecte n'est plus obligatoire lorsque le fonds de réserve atteint un dixième du capital social.

L'Assemblée générale peut disposer librement de l'excédent et, sur proposition du Conseil d'administration, décider de l'affecter en tout ou en partie au compte d'exploitation ou en tout ou en partie aux réserves. Elle peut également décider de la distribution totale ou partielle.

L'Assemblée générale sera autorisée à consentir à chaque actionnaire, pour tout ou partie des dividendes distribués ou des acomptes sur dividendes, la possibilité de choisir entre le paiement en espèces et le paiement en actions.

21.2.6 Contrôle de la Société

Il n'existe pas de disposition dans les Statuts ou dans le règlement intérieur susceptible de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de contrôle de la Société.

21.2.7 Évolution du capital social de la Société

Les Statuts ne contiennent pas de disposition spécifique au regard des modifications du capital de la Société.

21.3 MODALITÉS PARTICULIÈRES RELATIVES À LA PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Les Statuts de la Société définissent les modalités de participation des actionnaires à l'Assemblée Générale.

Aux termes de l'article 18 des Statuts de la Société, les Assemblées Générales sont convoquées et délibèrent dans les conditions prévues par les dispositions légales et réglementaires en vigueur. Les assemblées sont présidées par le Président du Conseil d'Administration ou, en son absence, par un membre du Conseil d'Administration spécialement délégué à cet effet par le Conseil. A défaut, l'Assemblée élit le président de séance.

Tout actionnaire a le droit d'assister aux Assemblées Générales et de participer aux délibérations, personnellement ou par mandataire, dans les conditions fixées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur, sur justification de son identité et de la propriété de ses titres.

L'intermédiaire inscrit pour le compte d'actionnaires peut participer aux assemblées dans les conditions fixées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur.

Pour être pris en compte, les formulaires de vote doivent être reçus par la Société deux (2) jours au moins avant la réunion de l'assemblée, sauf délai plus court mentionné dans la convocation ou dispositions légales ou réglementaires impératives contraires.

Les actionnaires peuvent, sur décision du Conseil d'administration publié dans l'avis de réunion ou dans l'avis de convocation et dans les conditions qu'il fixe, participer aux Assemblées Générales par des moyens de visioconférence ou de télécommunication.

La retransmission publique de l'assemblée par des moyens de communication électronique est autorisée par le Conseil d'Administration dans les conditions qu'il définit. Avis en est donné dans l'avis de réunion et/ou de convocation.

Dans toutes les Assemblées Générales, le droit de vote attaché aux actions comportant un droit d'usufruit est exercé par l'usufruitier.

CONTRATS IMPORTANTES

Aucun contrat (autre que ceux conclus dans l'exercice normal des activités) contenant une disposition ou un engagement majeur pour le Groupe n'a été conclu par l'une des entités en 2018, en 2017 et en 2016.

INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS

Néant.

DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Des exemplaires du présent Document de référence sont disponibles sans frais auprès de la Société ainsi que sur le site Internet de la Société (www.aldautomotive.com) et sur celui de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) (www.amf-france.org).

Pendant la durée de validité du présent Document de référence, les documents suivants (ou une copie de ces documents) peuvent être consultés :

- les Statuts ;
- tous rapports, courriers et autres documents, informations financières historiques, évaluations et déclarations établis par un expert à la demande de la Société, dont une partie est incluse ou visée dans le présent Document de référence ; et
- les informations financières historiques incluses dans le présent Document de référence.

L'ensemble de ces documents juridiques et financiers relatifs à la Société et mis à la disposition des actionnaires conformément à la réglementation en vigueur peuvent être consultés au siège social de la Société.

L'information réglementée (au sens des dispositions des articles 221-1 et suivants du Règlement général de l'AMF) sera également disponible sur le site Internet de la Société

INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS

Les informations concernant les entités dans lesquelles la Société détient une fraction du capital susceptible d'avoir une incidence significative sur l'appréciation de son patrimoine, de sa situation financière ou de ses résultats figurent à la section 7.3 « Filiales et participations » et au chapitre 20, note 36 du présent Document de référence.

26

TABLES DE CONCORDANCE

26.1 TABLE DE CONCORDANCE
DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL 280

26.2 TABLE DE CONCORDANCE
DU RAPPORT DE GESTION 281

26.3 TABLE DE CONCORDANCE DU
RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT
D'ENTREPRISE [♦ 282](#)

26.4 TABLE DE CORRESPONDANCE DU
DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 284

26.1 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

| | Correspondance avec Document de Référence | N° page |
|---|---|----------------|
| 1. Comptes consolidés annuels | Chapitre 20 (20.1) | 176-237 |
| 2. Rapport des auditeurs sur les Comptes consolidés | Chapitre 20 (20.2) | 238-241 |
| 3. Comptes sociaux annuels | Chapitre 20 (20.4) | 246-256 |
| 4. Rapport des auditeurs sur les Comptes sociaux | Chapitre 20 (20.5) | 257-260 |
| 5. Rapport de gestion | Cf table de correspondance dédiée | 281 |
| 6. Rapport sur le Gouvernement d'entreprise | Cf table de correspondance dédiée | 282 |
| 7. Déclaration de performance extra financière | Chapitre 8 et Chapitre 6 (6.3.1) | 57-84 et 44-45 |
| 8. Rapport des auditeurs sur la Déclaration de Performance Extra-financière | Chapitre 8 (8.8) | 84-86 |
| 9. Attestation du responsable du rapport financier annuel | Chapitre 1 (1.2) | 8 |

26.2 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION

| | | Correspondance avec Document de Référence | N° page |
|---------------|--|---|----------------------|
| 1. | Informations sur le Groupe ALD et sur les comptes consolidés | | |
| 1.1 | Chiffres clés | Chapitre 3 | 14 |
| 1.2 | Activité | Chapitre 9 (9.1 et 9.3) | 88-89 et 90-92 |
| 1.3 | Résultats | Chapitre 9 (9.2) | 89-90 |
| 1.4 | Informations sectorielles | Chapitres 6 (6.1 et 6.3), Chapitre 20 (20.1 Note 5) | 40-42, 46-48, 210 |
| 1.5 | Prises de participation | Chapitres 5 (5.2), Chapitre 9 (9.3), Chapitre 20 (20.1 Note 6) | 37-38, 90, 211 |
| 2. | Tendances et Perspectives | Chapitre 12, Chapitre 13 | 101-106 |
| 3. | Événements postérieurs à la clôture | Chapitre 20 (20.1 Note 35) | 235 |
| 4. | Recherche et développement | Chapitre 11 (11.1) | 100 |
| 5. | Flux de trésorerie et endettement | Chapitre 10 (10.1) | 94 |
| 6. | Risques et contrôle | Chapitre 4 | 15-34 |
| 7. | Capital social et actionariat | | |
| 7.1. | Evolution du capital social | Chapitre 21 (21.1.7) | 265 |
| 7.2. | Actions autodétenues | Chapitre 21 (21.1.3) | 263-264 |
| 7.3. | Opérations réalisées par les dirigeants et mandataires sociaux sur les titres de la Société | Chapitre 14 (14.1.1) | 108-124 |
| 7.4. | Attributions d'actions gratuites et stock-options | Chapitre 17 (17.2) | 160 |
| 7.5. | Dividendes distribués au titre des 3 années précédentes | Chapitre 20 (20.3.7) | 245 |
| 7.6. | Participation au capital de la société | | |
| 7.6.1. | <i>Participations des actionnaires représentant plus de 5 % du capital ou des droits de vote</i> | Chapitre 18 (18.1) | 164 |
| 7.6.2. | <i>Participations des salariés au capital de la société</i> | Chapitre 17 (17.2) | 160 |
| 7.6.3. | <i>Franchissements de seuil légaux et réglementaires</i> | Chapitre 18 (18.3) | 165 |
| 7.7. | Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote | Chapitre 21 (21.2.3) | 267 |
| 8. | Résultat de la société ALD (non consolidé) | Chapitre 20 (20.3 et 20.4) | 242-256 |
| Annexe | Rapport sur le Gouvernement d'entreprise | Cf table de correspondance dédiée | 282-283 |
| Annexe | Déclaration de performance extra financière | Chapitre 8 et Chapitre 6 (6.3.1) | 57-84 et 44-45 |

26.3 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE



| | Correspondance avec Document de Référence | N° page |
|---|---|---------|
| - la liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chaque mandataire social durant l'exercice ; | Chapitre 14 | 108-124 |
| - les conventions intervenues, directement ou par personne interposée, entre, d'une part, l'un des mandataires sociaux ou l'un des actionnaires disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 % d'une société et, d'autre part, une autre société dont la première possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital, à l'exception des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales ; | Chapitre 16 | 146 |
| - un tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'assemblée générale des actionnaires dans le domaine des augmentations de capital, par application des articles L. 225-129-1 et L. 225-129-2, et faisant apparaître l'utilisation faite de ces délégations au cours de l'exercice ; | Chapitre 21 | 262-263 |
| - à l'occasion du premier rapport ou en cas de modification, le choix fait de l'une des deux modalités d'exercice de la direction générale prévues à l'article L.225-51-1. | N/A | |
| - la composition, ainsi que les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil ; | Chapitre 16 | 146-147 |
| - l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du conseil; | Chapitre 16 | 149 |
| - les éventuelles limitations que le conseil d'administration apporte aux pouvoirs du directeur général; | Chapitre 16 | 150 |
| - lorsqu'une société se réfère volontairement à un code de gouvernement d'entreprise élaboré par les organisations représentatives des entreprises, les dispositions qui ont été écartées et les raisons pour lesquelles elles l'ont été, ainsi que le lieu où ce code peut être consulté, ou, à défaut d'une telle référence à un code, les raisons pour lesquelles la société a décidé de ne pas s'y référer ainsi que, le cas échéant, les règles retenues en complément des exigences requises par la loi ; | N/A | |
| - les modalités particulières de la participation des actionnaires à l'assemblée générale ou les dispositions des statuts qui prévoient ces modalités ; | Chapitre 21 | 269 |
| Pour chacun de leurs mandataires sociaux (article L. 225-37-3) : | Chapitre 15 | 126-144 |
| a) la rémunération totale et les avantages de toute nature versés par la société durant l'exercice, y compris sous forme d'attribution de titres de capital, de titres de créance ou de titres donnant accès au capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la société ou des sociétés mentionnées aux articles L. 228-13 et L. 228-93. Les rémunérations et avantages en question comprennent le cas échéant ceux reçus des sociétés contrôlées, au sens de l'article L. 233-16, par la société dans laquelle le mandat est exercé ainsi que de la société qui contrôle la société dans laquelle le mandat est exercé ; | | |
| b) description en les distinguant des éléments fixes, variables et exceptionnels composant ces rémunérations et avantages ainsi que les critères en application desquels ils ont été calculés ou les circonstances à la suite desquelles ils ont été attribués, en faisant référence, le cas échéant, aux résolutions votées dans les conditions prévues à l'article L. 225-82-215. Il fait mention, s'il y a lieu, de l'application des dispositions du second alinéa de l'article L. 225-83c) les engagements de toute nature pris par la société au bénéfice de ses mandataires sociaux, correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de leurs fonctions ou postérieurement à l'exercice de celles-ci, notamment les engagements de retraite et autres avantages viagers. L'information donnée mentionne, dans des conditions et selon des modalités fixées par décret ¹⁷ , les modalités précises de détermination de ces engagements et l'estimation du montant des sommes susceptibles d'être versées à ce titre. | | |

| | Correspondance avec Document de Référence | N° page |
|--|---|--------------------|
| - exposé et, le cas échéant, explication des éléments suivants lorsqu'ils sont susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange (article L. 225-37-5) : | Chapitre 18 et Chapitre 21 | 163-166 et 262-270 |
| a) la structure du capital de la société ; | | |
| b) les restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou les clauses des conventions portées à la connaissance de la société en application de l'article L. 233-11 ; | | |
| c) les participations directes ou indirectes dans le capital de la société dont elle a connaissance en vertu des articles L. 233-7 et L. 233-12 ; | | |
| d) la liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux et la description de ceux-ci ; | | |
| e) les mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier ; | | |
| f) les accords entre actionnaires dont la société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote ; | | |
| g) les règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du conseil d'administration ainsi qu'à la modification des statuts de la société ; | | |
| h) les pouvoirs du conseil d'administration, en particulier en ce qui concerne l'émission ou le rachat d'actions ; i) les accords conclus par la société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la société, sauf si cette divulgation, hors les cas d'obligation légale de divulgation, porterait gravement atteinte à ses intérêts ; | | |
| j) les accords prévoyant des indemnités pour les membres du conseil d'administration 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 d'achat ou d'échange. | | |
| - La présentation des projets de résolution relatifs aux principes et aux critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables aux président, directeurs généraux ou directeurs généraux délégués, en raison de leur mandat. | Chapitre 15 | 130-131 |
| - Pour chacun des mandataires sociaux de la SA/SCA qui détiennent au moins un mandat dans une société dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé, les informations prévues à l'article L. 225-37-3 du code de commerce (cf. ci-avant) sur les rémunérations et les avantages de toute nature sont communiquées. | Chapitre 15 | 132-140 |

26.4 TABLE DE CORRESPONDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

Le présent document de référence respecte le plan prévu par l'annexe 1 du règlement européen° 809/2004 du 29 avril 2004, mettant en oeuvre la directive dite « Prospectus » à l'exception du Chapitre 8 pour lequel les correspondances sont exposées ci-après :

| | | Correspondance avec Document de Référence | N° page |
|-----------|---|--|-----------------|
| 8. | Propriétés immobilières, Usines et Equipements | | |
| 8.1 | Immobilisations corporelles importantes existantes ou planifiées | Chapitre 5 (5.2) et Chapitre 20.1.5 (Note 5 - Autres Informations Sectorielles et Note 13) | 37, 210 et 216 |
| 8.2 | Facteurs environnementaux susceptibles d'influencer l'utilisation des immobilisations corporelles | Chapitre 8 (8.1, 8.2 et 8.5) | 58, 60-66 et 80 |



ALD
1-3 Rue Eugène et Armand Peugeot Corosa
92500 Rueil-Malmaison