

Document d'enregistrement universel

2021

Incluant
le Rapport financier annuel

Sommaire

1	Profil d'ALD	3	
1.1	Historique et développement	4	
1.2	Profil détaillé	7	
1.3	Technologies de l'information	21	
1.4	Stratégie	22	
2	Rapport de gestion	27	
	Organisation du Groupe ALD	28	
	Relations avec Société Générale et financement	29	
	Filiales	30	
2.1	Revue analytique de l'activité 2021	31	RFA
2.2	Informations relatives aux tendances	36	
2.3	Événements postérieurs à la clôture	37	
2.4	Recherche et développement, brevets et licences	41	
2.5	Flux de trésorerie	42	RFA
2.6	Risques et contrôle	45	
2.7	Capital et actionariat	46	
3	Gouvernance d'entreprise	51	
	Une gouvernance au service de la stratégie	52	
3.1	Organes d'administration, de surveillance et Direction générale	54	RFA
3.2	Conflits d'intérêts	71	
3.3	Règles applicables aux organes de la Société et de Direction	71	
3.4	Comités du Conseil d'administration	73	RFA
3.5	Déclaration relative au gouvernement d'entreprise	75	RFA
3.6	Contrôle interne	75	RFA
3.7	Rémunération et avantages	76	
3.8	Opérations avec les parties liées	98	
3.9	Politique de mixité au sein des instances dirigeantes	99	
4	Facteurs de risques	101	
4.1	Risques liés aux contextes économique et géopolitique	102	
4.2	Risques spécifiques à l'activité	104	
4.3	Risques stratégiques	106	
4.4	Risques de crédit	108	
4.5	Risques opérationnels	109	
4.6	Risques de trésorerie	113	
5	Déclaration de performance extra-financière	115	
5.1	Introduction : une ambition RSE intégrée dans la stratégie du Groupe	116	RFA DPEF
5.2	La mobilité durable au cœur du business	118	RFA DPEF
5.3	Employeur responsable	125	RFA DPEF
5.4	Pratiques responsables	139	RFA DPEF
5.5	Conduite responsable des activités pour compte propre du Groupe	144	RFA DPEF
5.6	Évaluations extra-financières	147	RFA DPEF
5.7	Note méthodologique	148	RFA DPEF
5.8	Taxonomie européenne	150	
5.9	Rapport de l'organisme tiers indépendant	151	
5.10	Déclaration de performance extra-financière (DPEF) - Table de concordance	154	
6	Informations financières	157	
6.1	Comptes consolidés	158	
6.2	Notes relatives aux comptes consolidés	165	
6.3	Rapports des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	220	
6.4	Information sur les comptes individuels d'ALD SA	225	RFA
6.5	Comptes annuels	228	RFA
6.6	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	239	
7	Capital social et informations légales	245	
7.1	Capital social	246	
7.2	Autres informations	248	
7.3	Informations relatives à la Société et au Groupe	248	
7.4	Statuts	249	RFA
7.5	Autres points juridiques	252	RFA
8	Personnes responsables	255	
8.1	Responsable	256	
8.2	Contrôleurs légaux des comptes	257	
8.3	Documents accessibles au public	257	
9	Tables de concordance	259	
9.1	Table de concordance du Document d'enregistrement universel	260	
9.2	Table de concordance du rapport financier annuel	262	
9.3	Table de concordance du rapport de gestion	263	

Les éléments du rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme 

La Déclaration de Performance Extra-Financière est identifiée à l'aide du pictogramme 



Document d'enregistrement universel

2021 incluant
le Rapport financier annuel

ALD est le *leader* de la location de véhicules longue durée en Europe et gère plus de **1,73 million de véhicules** au sein de **43 pays dans le monde**.

Grâce à un vaste réseau international, ALD Automotive fournit aux clients une flexibilité totale dans la gestion de leur flotte, du simple financement des véhicules à l'externalisation complète.



Ce Document d'enregistrement universel a été déposé le 22 avril 2022 auprès de l'AMF, en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) 2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement.

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



1.1	Historique et développement	4	1.3	Technologies de l'information	21
1.2	Profil détaillé	7	1.4	Stratégie	22
1.2.1	<i>Business model</i>	7	1.4.1	<i>Move for customers</i> : être reconnu comme le fournisseur de solutions de mobilité le plus innovant	23
1.2.2	Présentation du marché et des offres	10	1.4.2	<i>Move for growth</i> : être le leader mondial des solutions de mobilité durable	23
1.2.3	Concurrence	13	1.4.3	<i>Move for good</i> : placer l'humain et la Responsabilité sociale et environnementale au cœur de chaque activité	24
1.2.4	Offres de produits	14	1.4.4	<i>Move for performance</i> : générer de la valeur tout au long du cycle économique dans un cadre opérationnel solide	24
1.2.5	Zones géographiques	16			
1.2.6	Alliances mondiales	18			
1.2.7	Autres prestataires de services	19			
1.2.8	Innovation	19			

1.1 Historique et développement

2001

Acquisition d'ALD Interleasing par la Société Générale et création de la marque ALD Automotive

Leader sur ses marchés principaux : France, Italie, Pays-Bas, Espagne, Grande-Bretagne, Allemagne, Belgique

Développement dans d'autres marchés d'Europe de l'Ouest et du Nord

291 000 véhicules

19 pays

France, Italie, Pays-Bas, Espagne, Grande-Bretagne, Allemagne, Belgique notamment, ainsi que dans les pays nordiques (Finlande, Norvège)

2005

Acquisition de Ford Lease (61 300 véhicules dans 9 pays)

33 pays

Lituanie, Chine, Lettonie, Grèce

2008

750 000 véhicules

2009

Partenariat avec Fleet Partners (Australie, Nouvelle-Zélande)

2003

Acquisition de Hertz Lease Europe (180 000 véhicules dans 12 pays)

22 pays

Slovénie, Russie, Suisse

2004

500 000 véhicules

29 pays

Ukraine, Brésil, Croatie, Inde, Estonie, Roumanie, Turquie

2007

Partenariat mondial avec Wheels Inc.

2010

Lancement de ALDCarmarket

2013

1 million de véhicules

2002 - 2005

Expansion 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, au Chili, au Pérou et en Colombie et dispose ainsi d'une position forte sur des marchés à l'extérieur de l'Europe de l'Ouest.

2007 - 2016

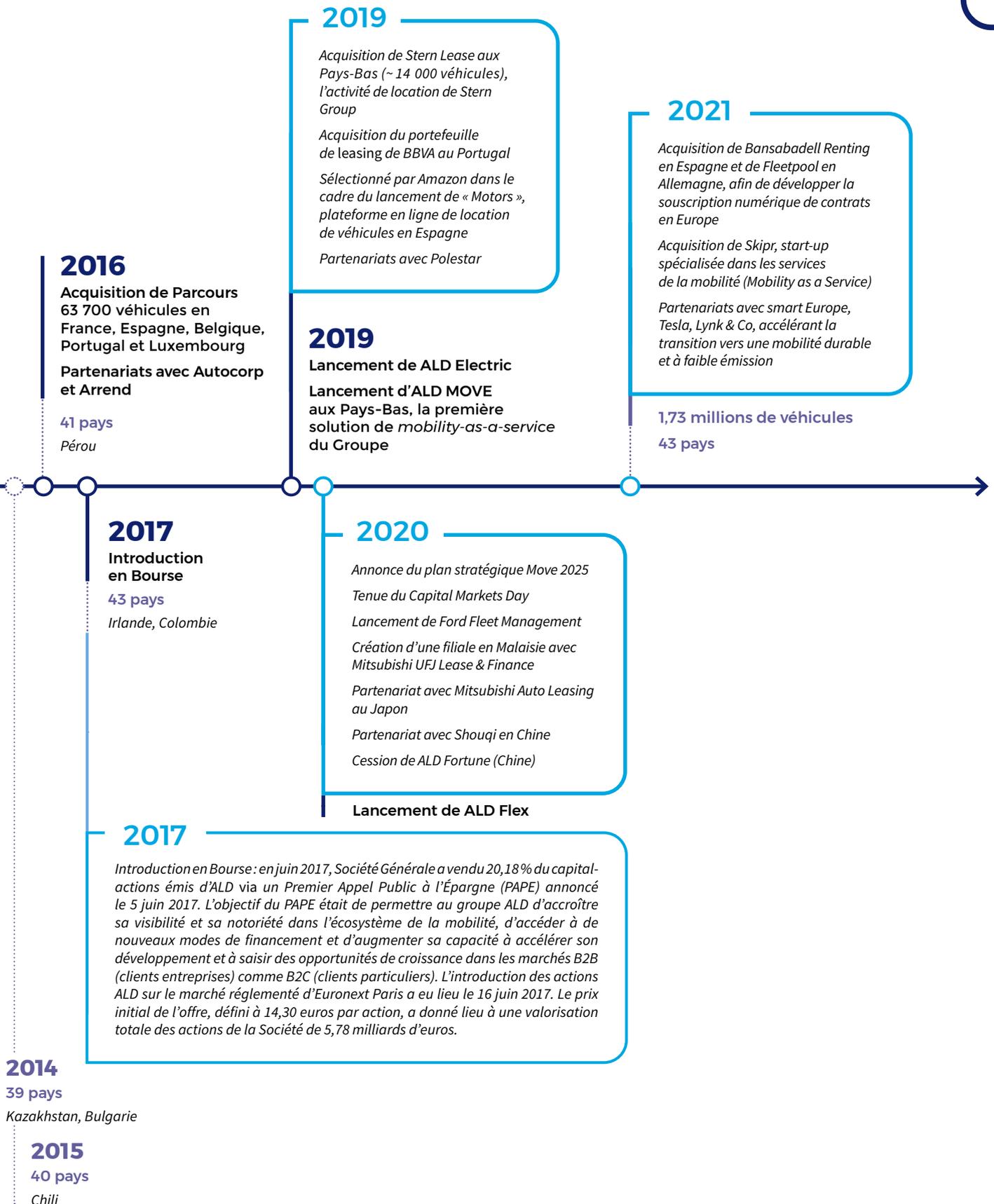
En avril 2009, le Groupe a conclu une alliance de coopération stratégique mondiale avec Wheels, spécialiste et leader en gestion de flotte automobile pour les grandes entreprises en Amérique du Nord. En 2012, le Groupe a conclu une alliance similaire avec Fleet Partners, étendant ainsi son offre à la 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 2019.

2006

37 pays

Algérie, Serbie, Mexique

- Événements principaux
- Box
- Nombre de véhicules
- Pays



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 développement d'ALD 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 presque 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. Présent dans les BRIC (Brésil, Russie, Inde et en Chine, d'où ALD est sorti en 2020), le Groupe a continué de se développer dans d'autres pays d'Amérique latine, notamment au Mexique, au Chili, au 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. En 2020 viennent s'ajouter de nouveaux partenariats en Asie, notamment avec Mitsubishi Auto-Leasing Corporation au Japon, ou

avec Shouqi en Chine. Ces alliances ont permis d'étendre la présence mondiale du Groupe qui couvre, directement ou à travers ses alliances, 59 pays au 31 décembre 2021.

Outre ses partenaires régionaux, le Groupe a conclu plus de 200 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 ses 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.

En novembre 2020, ALD a tenu son premier *Capital Markets Day*, et présenté son plan stratégique Move 2025.

En 2021, ALD a renforcé ses positions en Europe, avec les acquisitions de Bansabadell Renting en Espagne et de Fleetpool, leader de la souscription numérique de contrats en Allemagne. De plus, la prise d'une participation dans Skipr, lui offre de nouvelles opportunités de croissance dans les domaines porteurs du conseil et des solutions de mobilité durable.

1.2 Profil détaillé

1.2.1 Business model

ALD est un groupe de location longue durée et de gestion de flotte avec 1,726 million de véhicules. Il opère directement dans 43 pays au 31 décembre 2021. Le Groupe a conclu des alliances commerciales dans 16 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 des ventes de véhicules.

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 ainsi que d'autres frais associés, 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 engagés par le Groupe pour fournir ces services.

Enfin, le Groupe génère un résultat sur la revente de ses véhicules au terme des contrats de location, appelé Résultat des ventes 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 ses plateformes d'enchères et de vente en ligne de véhicules (ALD Carmarket) ou l'un des 51 *showrooms* établis dans 20 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 2021, 2020 et 2019 :

(en millions d'euros)	31 décembre 2021	31 décembre 2020*	31 décembre 2019
Marge des contrats de location	732,8	604,4	664,1
Marge des services	650,0	652,0	632,3
Résultat des ventes de véhicules	437,7	61,1	75,0
RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION	1 820,6	1 317,5	1 371,4

* Primes de fidélisation et sur les volumes payées aux clients reclassées de Marge des services à Marge des contrats de location en 2020. Ce reclassement n'a pas d'impact sur le résultat brut d'exploitation.

Move 2025 – Devenir un acteur



La voiture devient...

Électrique

Connectée

NOS RESSOURCES

CAPITAL HUMAIN

- 7 050 salariés dans 43 pays
- Personnel très impliqué (taux d'engagement 2021 : 76 %)
- Culture internationale

OPÉRATIONS ET ORGANISATION

- Présence dans 43 pays*
16 pays couverts par le biais d'alliances stratégiques
- 86,7 % 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 BBB+ chez Fitch, Credit watch positif depuis le 10 janvier 2022
- Structure de financement optimale incluant des émissions obligataires et des financements SG, flexibles et soutenant une croissance durable de la flotte
- 2021 : 500 millions d'euros d'émissions obligataires et 560 millions d'euros levés dans des opérations de titrisation

AFFAIRES

- Relations solides avec un large réseau de fournisseurs
- Distribution multicanaux grâce à de multiples partenariats avec des institutions financières et des constructeurs automobiles (33 % de la flotte) comme Tesla, Polestar, Smart, Ford, et Lynk&Co
- Développement de solutions innovantes et flexibles, telles **ALD Flex** (44 000 véhicules)
- Large portefeuille de grands comptes internationaux (330 à fin 2021)

ENVIRONNEMENT

- 205 000 véhicules « green » dont 144 000 véhicules électriques
- Empreinte CO₂ moyenne = 99 g/km
- 7 476 teq CO₂, soit 1,33 t par occupant
- Plusieurs agences de notation extra-financière de premier plan ont reconnu le fort engagement d'ALD : CDP (B), Ecovadis (Gold, Top 3 %), MSCI ESG (A), Vigeo Eiris (Advanced, #1 du secteur), Sustainalytics (Top 8 % du secteur)

STRATÉGIE D'ALD

L'excellence opérationnelle dans notre cœur de métier :

Financement

Gestion des véhicules et des flottes d'entreprise

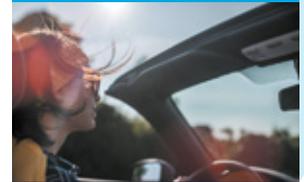
Client

Revente des véhicules (gestion du risque de valeur résiduelle)

Services pour le conducteur et le gestionnaire de flotte

Piliers stratégiques

CUSTOMERS



GROWTH



GOOD



PERFORMANCE



intégré de la mobilité

Partagée

Autonome

2025

CRÉATION DE VALEUR POUR NOS PARTIES PRENANTES

Enjeux

Être reconnu comme le fournisseur de mobilité et de services le plus innovant

Être le leader mondial de la mobilité durable

Placer l'humain ainsi que la responsabilité environnementale et sociale au cœur de tout ce que nous faisons

Générer de la valeur au long du cycle économique dans un cadre opérationnel efficace

Solutions déployées

- Développement d'outils digitaux
 - Offres de mobilité flexibles
 - Service client de référence

- Extensions géographiques
 - Nouvelles plateformes
 - Nouveaux partenariats
 - Politique d'acquisition

- Transition énergétique du parc et d'ALD
 - Employeur responsable
 - Culture et *business* responsables

- Optimisation des *back/middle offices*
 - Économies d'échelle
- Usage approfondi des données
- Objectifs de performance à long terme

POUR NOTRE ÉCOSYSTÈME

- Cible de **2,2 millions** de contrats d'ici 2025 (croissance organique), couvrant tous types de clients
- Être agile et flexible afin de saisir les opportunités de croissance, avec une cible de 100K véhicules acquis d'ici 2025
- Devenir la référence du service client
- Développer une position de marque de mobilité unique

POUR NOS CLIENTS ET LEURS SALARIÉS

- Meilleure couverture géographique du secteur. Présence directe dans jusqu'à **50 pays** d'ici 2025.
- Développement de l'offre aux employés de ces entreprises, base de clients inexploitée avec un potentiel de croissance important : BtoBtoE, autopartage, application ALD Move
- Taux de croissance annuel moyen de **15 %** attendu sur les clients particuliers et nouvelles offres de mobilité
- Plateformes de revente de véhicule digitales
- Plan d'investissement avec un budget supplémentaire total de **66 M€** sur les 5 prochaines années

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*)
- ALD Way, programme de développement des talents stratégiques (**407 de 33 nationalités**) (*Always Learning and Developing*)
- Promotion du bien-être au travail
- Politique volontariste de formation : **6 100** salariés formés (**91 %**)

POUR L'ENVIRONNEMENT ET LA SOCIÉTÉ

- Offre complète ALD Electric et partenariats avec des partenaires de l'écosystème électrique comme Chargepoint, Enel ou E.On
- Services de conseil : accompagner nos clients dans leur transition énergétique des nouvelles immatriculations en véhicules électriques*
- Cible de **30 %** des nouveaux contrats ALD conclus avec des véhicules verts (véhicules électriques à batterie, hybrides rechargeables, à hydrogène) à 2025.
- Objectif de réduction de **30 %** des émissions internes à 2025**
- **-40 %** de CO₂ visé pour les nouveaux contrats vs 2019**

POUR NOS ACTIONNAIRES

au 31/12/2021

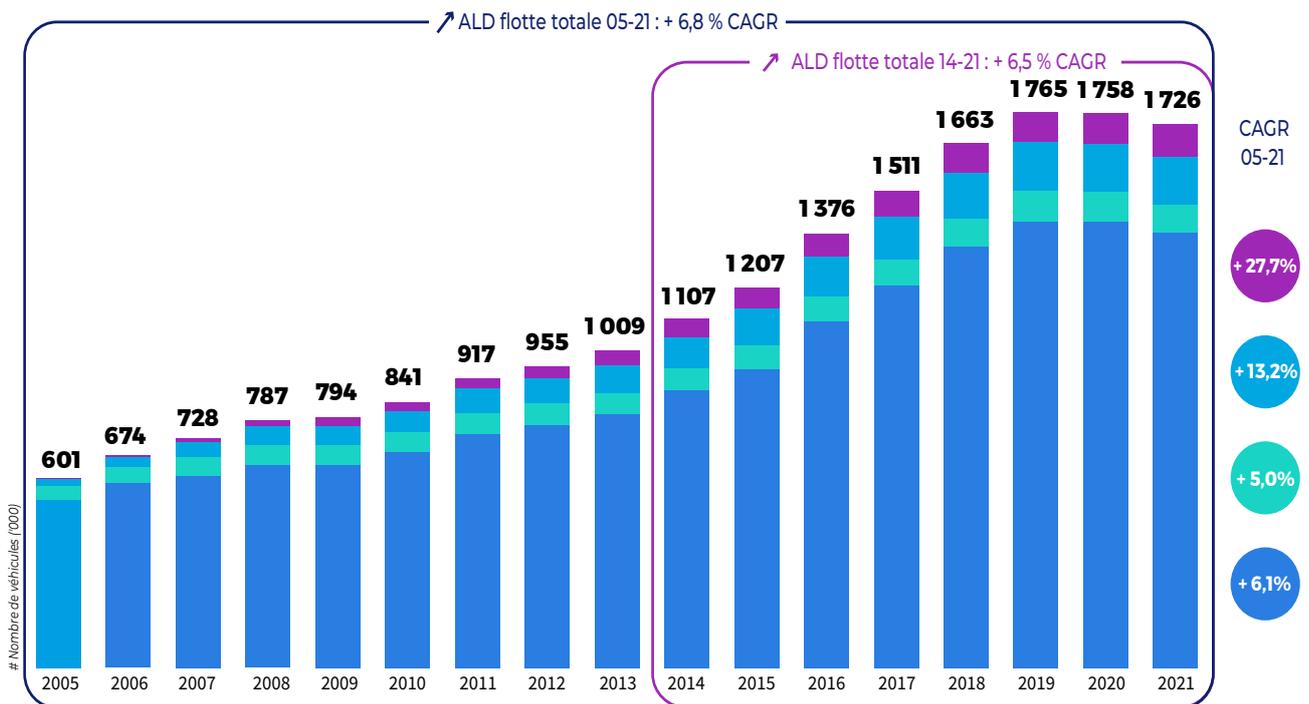
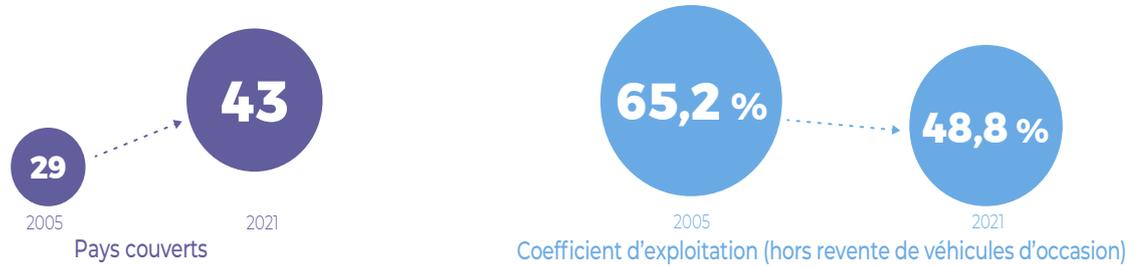
- **1 820,6 millions d'euros** Résultat brut opérationnel
- **873,0 millions d'euros** Résultat net (part du Groupe)
- Dividende par action de **1,08 €** (*taux de distribution de 50 %*)
- Coefficient d'exploitation (hors vente de véhicules d'occasion) : **48,8 %**
- Taux de distribution de dividende entre **50 %** et **60 %**

* Objectif fixé pour les nouvelles immatriculations de véhicules de tourisme en UE + Norvège, Royaume-Uni et Suisse

** Emissions moyennes sur les nouvelles immatriculations de véhicules de tourisme en UE + Norvège, Royaume-Uni et Suisse (CO₂ en g km (Norme NEDC))

1.2.2 Présentation du marché et des offres

Une croissance de flotte soutenue au fil des années



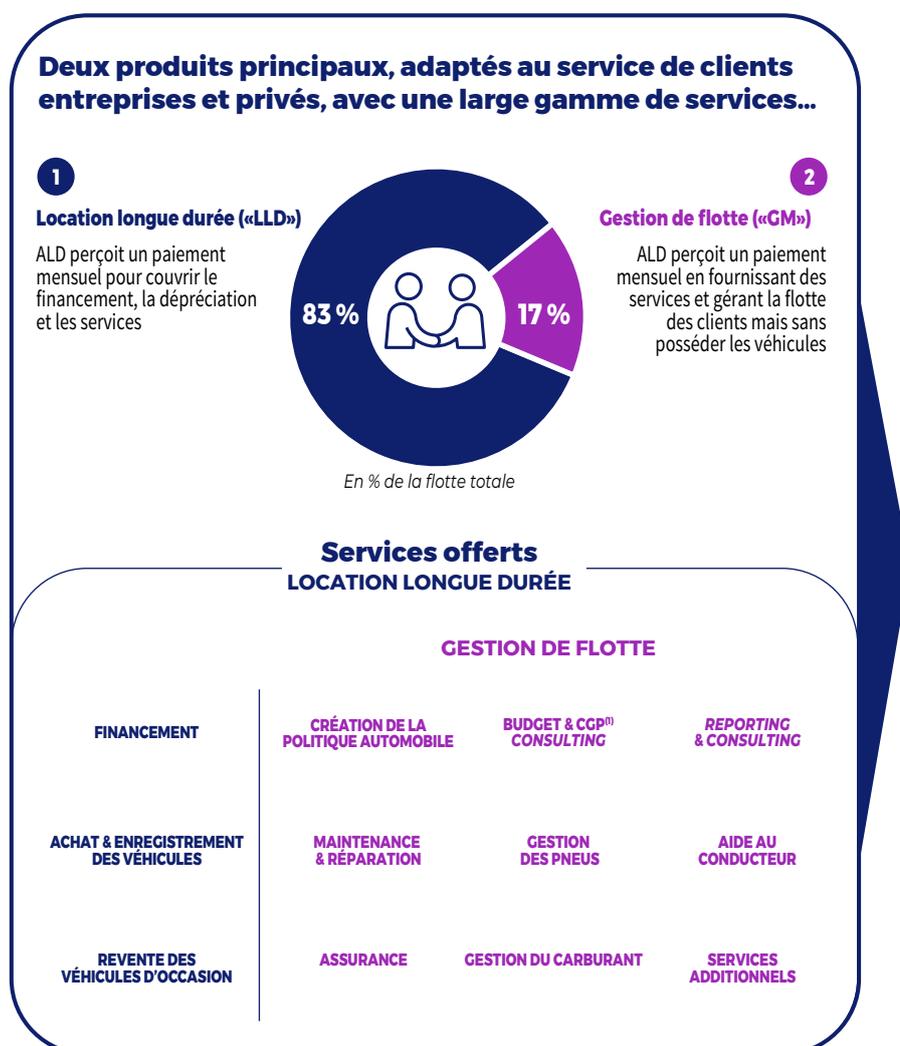
Note : Données au 31/12

Amérique du Sud, Afrique & Asie : Brésil, Mexique, Inde, Maroc, Algérie, Chine, Chili, Pérou, Colombie, Malaisie

Europe centrale et de l'Est (ECE) : Russie, Biélorussie, Kazakhstan, République tchèque, Hongrie, Turquie, Pologne, Roumanie, Autriche, Ukraine, Suisse, Bulgarie, Grèce, Slovaquie, Croatie, Serbie, Slovénie, Lituanie, Lettonie, Estonie

AMÉRIQUE DU SUD, AFRIQUE & ASIE ECE EUROPE DU NORD EUROPE DE L'OUEST

L'offre D'ALD se trouve à la convergence des besoins des clients



- ... offrant nombre d'avantages aux utilisateurs**
- 

Solution flexible d'externalisation
 - 

Réduction des coûts
 - 

Optimisation du bilan & outil budgétaire
 - 

Simplification des process (reporting, transparence, etc.)
 - 

Bénéfice des dernières technologies (i.e. télématique)

Note : Données 31/12/2021

(1) CGP : Coût global de possession (i.e. coût incluant l'usage du véhicule au cours de la durée de vie du contrat de location, incluant les coûts de location et des services, la consommation de carburant, taxes directes et indirectes, etc.)

1.2.2.1 Offres

Outre les offres de location longue durée classiques, ALD a récemment développé de nouvelles offres de mobilité, telles que ALD Flex, assimilable à un contrat d'abonnement, et ALD Move, qui n'inclut pas nécessairement un véhicule. Ces produits sont détaillés en section 1.2.8.2.

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, 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.

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 ni de se soucier de la revente du véhicule en fin de contrat, tout en optimisant ses coûts. 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, motorisation, 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 les solutions d'autopartage ainsi que le conseil, l'accès aux installations de recharge électrique, la fourniture de cartes de recharge pour accompagner les clients vers une mobilité durable.

La gestion de parc automobile

Le service de gestion de flotte du Groupe (*Fleet Management*) consiste à fournir des contrats d'externalisation aux 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.

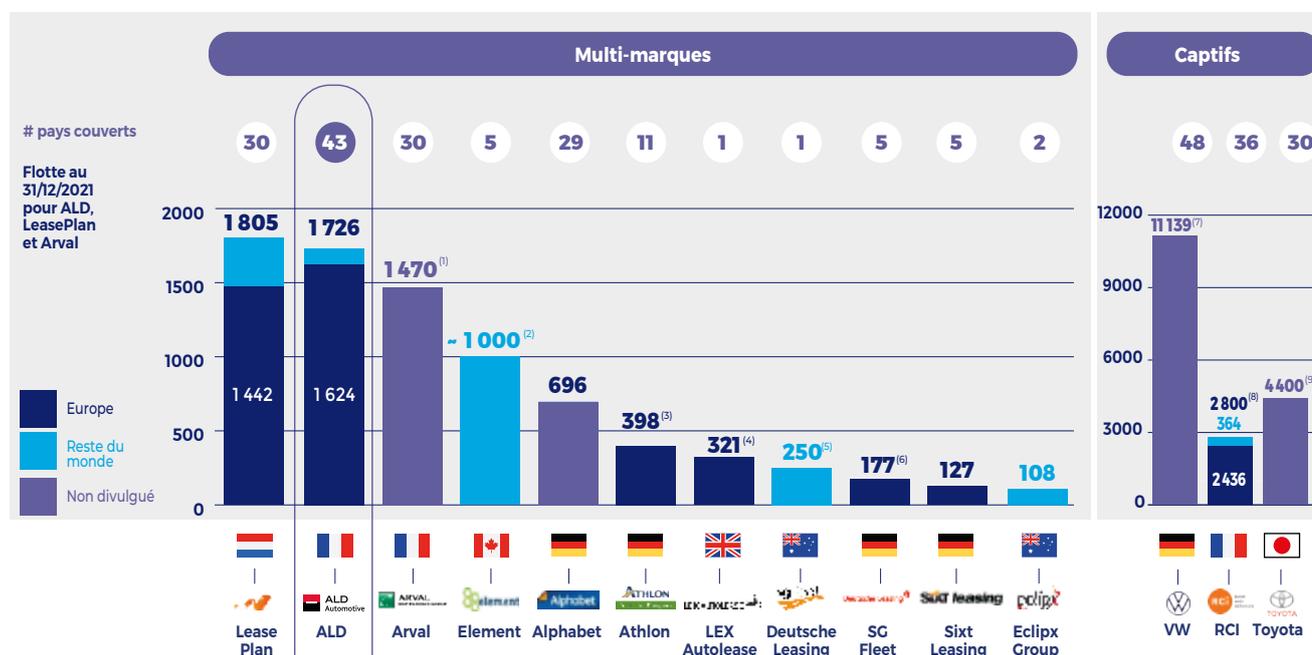
1.2.2.2 Moteurs de croissance

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'entreprise qui a contribué à renforcer l'importance et le potentiel des solutions de gestion de flotte ;
- 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 d'utilisation des véhicules. Le Groupe utilise ces nouvelles solutions de mobilité, telles que l'autopartage, la conduite autonome et les voitures connectées, pour 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, le potentiel de croissance y est donc important, car les flottes de véhicules augmentent et de plus en plus d'entreprises cherchent à externaliser leur gestion de flotte. La location à particulier se développe rapidement sur certains marchés clés. Cette tendance devrait se poursuivre.

1.2.3 Concurrence

ALD : un leader de la location longue durée



Fort effet d'échelle au long de la chaîne de valeur

- Levier de négociation favorable avec les fournisseurs
- Forte efficacité opérationnelle
- Diversification géographique
- À la pointe de la technologie et de l'innovation digitale

Note : Compétiteurs internationaux et multimarques. Données de flotte incluant la location longue durée et la gestion de flotte.

Source : Données d'entreprise au 31/12/2020, sauf précision contraire. Informations du management.

(1) Flotte financée.

(2) Comme publiquement communiqué par Element.

(3) Incluant la Flotte sous Gestion d'Athlon & Daimler et la couverture pays, flotte hors d'Europe non disponible.

(4) Au 12/31/2020.

(5) Tel que rapporté publiquement par SG Fleet.

(6) Au 30/06/2017, seule l'Allemagne est déclarée.

(7) Présentation aux investisseurs, nov. 2021.

(8) Rapport d'activité RCI 2021.

(9) Support de présentation de Toyota pour les investisseurs fév. 2021.



1.2.3.1 Marché

À l'échelle mondiale, le marché de la location longue durée reste fragmenté, peu d'acteurs assurant une couverture globale. ALD est l'un des trois principaux acteurs multimarques en Europe, les autres étant LeasePlan et Arval. Les autres acteurs multimarques se sont traditionnellement concentrés 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). Par ailleurs, certaines filiales de financement captives de constructeurs automobiles sont solidement positionnées sur le marché, promouvant généralement leur propre marque.

Parmi tous les opérateurs mondiaux, ALD a la plus grande couverture géographique, gérant 1,726 million de véhicules dans 43 pays au 31 décembre 2021. 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 avec services, notamment l'Europe.

1.2.3.2 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 (1,805 million⁽¹⁾ de véhicules gérés), Arval (1,470 million⁽²⁾ de véhicules financés), Alphabet (0,696 million⁽³⁾ de véhicules) et Athlon/Daimler Fleet Management (0,398 million⁽⁴⁾ de véhicules). Dans certains marchés, le Groupe est également en concurrence avec des acteurs locaux particulièrement puissants proposant des services de location longue durée.

1) Nombre de véhicules au 31 décembre 2021 (Source : LeasePlan).

2) Véhicules financés au 31 décembre 2021 (Source : BNP Paribas).

3) Contrats de leasing de flotte en gestion au 31 Décembre 2021 (Source : BMW).

4) Nombre de véhicules en gestion de flotte au 31 Décembre 2021, y compris Daimler Fleet (Source : Daimler).

Le Groupe est également en concurrence avec les filiales de financement captives de constructeurs automobiles, dont les plus importantes financent des flottes de plusieurs millions de véhicules. Enfin, le Groupe se trouve aussi 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 banque, 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, Stellantis, et Toyota, 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 spécialisés afin de piloter leurs activités de *leasing* et, dans certains cas, de lever des fonds pour la partie fabrication.

(iii) Opérateurs indépendants

Les opérateurs indépendants multimarques incluent les entités qui ne sont pas directement liées à des institutions bancaires ou à des constructeurs automobiles. 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 pays ou dans un nombre limité de pays.

1.2.4 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

2021. 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 2021, 2020 et 2019 :

(en milliers de véhicules)	31 décembre 2021		31 décembre 2020		31 décembre 2019	
Location longue durée	1 427	83 %	1 372	78 %	1 389	79 %
Gestion de flotte	299	17 %	386	22 %	376	21 %
FLOTTE TOTALE	1 726	100 %	1 758	100 %	1 765	100 %

Location longue durée

Les contrats de location longue durée représentent 83 % de la flotte du Groupe au 31 décembre 2021. 95 % des contrats de location longue durée du Groupe étaient des contrats de location simple à la même date. Les contrats de location longue durée du Groupe sont généralement d'une durée de 36 à 48 mois.

Gestion de parc automobile

La gestion de flotte représente 17 % de la flotte du Groupe au 31 décembre 2021. 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 et (2) un système dans lequel le Groupe gère le processus de facturation véhicule pour le client.

1.2.4.1 Clients

Le Groupe compte plus de 200 000 clients *corporate* et une base clients diversifiée. La concentration des 10 principaux clients ⁽¹⁾ du Groupe se limite à 6,3 % au 31 décembre 2021, contre 5,8 % au 31 décembre 2020 et au 31 décembre 2019.

La durée moyenne des contrats de location du Groupe est de 43 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. L'enjeu pour le Groupe est de remporter des appels d'offres afin de conserver ou d'augmenter le portefeuille de véhicules gérés pour les clients.

1) Par taille de flotte financée.

1.2.4.2 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.

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 internationale centrale d'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. Les véhicules 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 a construit une présence significative sur le segment de la clientèle des particuliers (B2C). Pour atteindre ce segment de clientèle récent, et dans une optique d'efficacité opérationnelle, le Groupe met notamment à profit ses partenariats de distribution en place, *via* des plateformes en ligne développées 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 entreprises clientes du Groupe.

Le Groupe compte 175 000 véhicules au 31 décembre 2021 sur ce segment, *via* les partenariats ou en direct. Le Groupe est en mesure de gérer l'ensemble du cycle de vie des contrats de location aux particuliers par des canaux digitaux. 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.

1.2.5 Zones géographiques

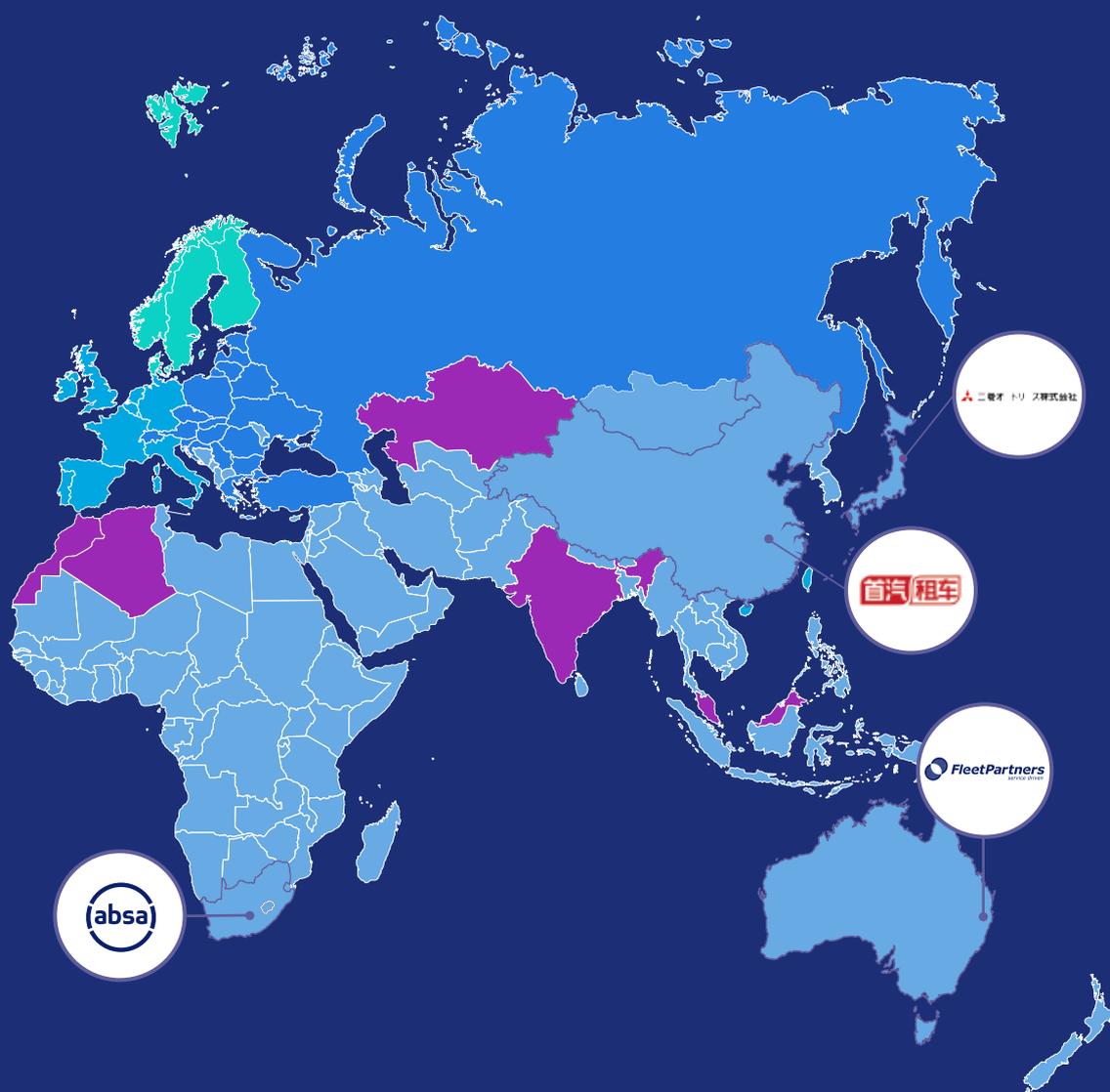
43 pays



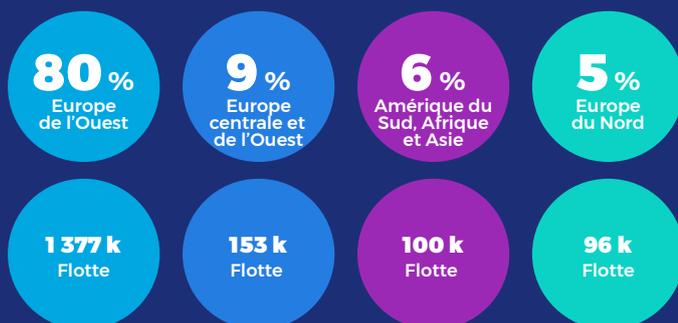
7 Partenariats stratégiques

- **Wheels** en Amérique du Nord (États-Unis, Canada et Porto Rico)
- **ABSA** en Afrique du Sud
- **Fleet Partners** en Asie-Pacifique (Australie & Nouvelle-Zélande)
- **AutoCorp** en Argentine
- **Arrend Leasing** en Amérique centrale (Guatemala, Nicaragua, Honduras, Salvador, Costa Rica, Uruguay et Panama)
- **Shouqi** en Chine
- **Mitsubishi Auto Leasing** au Japon

59 pays incluant les alliances



Flotte au 31/12/2021, répartition par région



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, ce qui lui permet de générer d'importantes économies d'échelle et de renforcer sa position concurrentielle. Au 31 décembre 2021, le Groupe est présent de manière directe dans 43 pays, répartis sur 5 continents et compte des alliances stratégiques dans 16 pays.

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 2021 :

Au 31 décembre 2021			
(en milliers d'euros)	Location longue durée	Gestion de flotte	Total
Europe de l'Ouest	1 108	269	1 377
Europe centrale et Europe de l'Est	146	7	153
Europe du Nord	85	11	96
Amérique du Sud, Afrique et Asie	87	13	100
FLOTTE TOTALE	1 427	299	1 726
%	83 %	17 %	100 %

Les revenus de clients externes et les flottes par pays générant plus de 500 millions d'euros sont détaillés ci-dessous (voir Chapitre 6.2, note 6 « Informations sectorielles ») :

(en millions d'euros)	31 décembre 2021		31 décembre 2020	
	Revenus de clients externes	Flotte locative au bilan	Revenus de clients externes ^{(1) (2)}	Flotte locative au bilan
France	2 241,7	4 977,0	2 039,5	4 630,6
Italie	1 374,8	2 224,9	1 521,6	2 397,7
Royaume-Uni	1 074,7	2 238,8	894,0	1 677,4
Allemagne	921,8	2 292,1	788,6	1 972,4
Espagne	724,1	1 764,2	715,8	1 700,1
Pays-Bas	679,4	1 466,8	661,0	1 374,3
Belgique	622,9	1 455,3	586,7	1 340,3
Autres pays	2 840,2	5 292,2	2 695,3	4 984,2
TOTAL	10 479,6	21 711,3	9 902,5	20 077,0

(1) Pour l'exercice 2020, un reclassement de 21,7 millions d'euros entre « Coût des ventes - services » et « Revenus des contrats de location - contrats de location opérationnelle » a été réalisé pour mieux présenter les « Revenus des contrats de location opérationnelle ». Les remises sur volume versées aux clients, précédemment présentées dans le « Coût des ventes - services », ont été reclassées en « Revenus des contrats de location », car ces remises sont déterminées par les niveaux de revenus de location générés par les clients et non par les revenus des services. Ce reclassement se traduit par une diminution du « Revenus des contrats de location » et donc de la « Marge des contrats de location ».

(2) Pour l'exercice 2020, un reclassement de 10 millions d'euros entre « Autres revenus d'intérêts » et « Autres coûts d'intérêts » a été réalisé pour mieux présenter les charges d'intérêts. Les revenus d'intérêts reçus des instruments financiers ont été présentés sur une base nette avec les charges d'intérêts sur les instruments financiers lorsque ces instruments sont intégrés dans la même opération de financement structuré et sont conçus pour couvrir le risque de marché de cette opération.

1.2.6 Alliances mondiales

Outre une présence directe dans 43 pays, le Groupe offre à ses clients un accès à 16 pays *via* des alliances, notamment avec Wheels aux États-Unis, à Porto 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, au Costa Rica et au Panama (démarrée en 2016), AutoCorp en Argentine et en Uruguay (démarrée en 2016), Mitsubishi Auto Leasing Corporation au Japon (démarrée en 2010) et Shouqi en Chine (démarrée en 2020, suite à la cession de l'ancienne filiale d'ALD en Chine). 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. Elles apportent également 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 varie de 3 ans à une durée illimitée, résiliable par l'une et l'autre parties sans motif moyennant un préavis de 6 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* le *co-branding*).

1.2.7 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 fournisseurs de solutions de recharge pour véhicules électriques, les garages, les distributeurs de pneumatiques, les sociétés de location de courte durée (qui proposent des services pré-livraison et véhicules de remplacement), 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 ses 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.

1.2.8 Innovation

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

Selon le Groupe, les voitures connectées 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.

1.2.8.1 Solutions digitales

International Digital Framework - Une bibliothèque de fonctionnalités pour un parcours digital sur mesure

Le Groupe a investi dans un outil cadre de mise en œuvre des fonctionnalités digitales d'acquisition de nouveaux clients. Cette technologie de pointe utilise une approche agile et permet à ALD de proposer à ses partenaires un catalogue de fonctionnalités qui s'intègrent à leur propre parcours client, avec une imbrication parfaite dans leurs systèmes. Une fois la solution développée, le client passe de l'écosystème du partenaire à celui d'ALD sans constater de transition. Le *process* est 100 % digital, depuis le premier clic jusqu'à la livraison du véhicule.

MyALD - Une plateforme mondiale unique pendant toute la durée du contrat

Le Groupe a développé des outils accessibles en ligne pour répondre aux besoins de ses clients pendant toute la durée du contrat. Cet écosystème numérique, déployé dans 41 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 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 aux services en ligne.

Voiture connectée

L'offre de véhicules connectés englobe l'ensemble des dispositifs permettant de capter des données sur les déplacements de la voiture, le comportement du conducteur et les facteurs de risque ou les informations techniques du véhicule. Cette technologie permet au Groupe et à ses clients d'optimiser la gestion de flotte par une meilleure connaissance en temps réel de l'état du parc, par une meilleure gestion des risques de conduite ou par 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.

Cette technologie contribue fortement à l'amélioration de l'expérience client et au développement de produits tels que l'autopartage ou l'assurance basée sur le comportement du conducteur (*Pay How You Drive*). Les données récoltées permettent aussi l'optimisation du coût d'utilisation des véhicules (entretien, carburant).

Afin d'accélérer son déploiement dans l'ensemble des pays, le Groupe a signé en 2018 un accord de partenariat stratégique avec Vinli. Vinli fournit au Groupe la plateforme et les services lui permettant de récupérer et stocker ces données et d'accélérer le développement de nouveaux produits basés sur ces données.

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 les véhicules connectés.

ALD Carmarket - Deux plateformes dédiées à la vente en ligne de véhicules d'occasion pour professionnels et particuliers

ALD Carmarket est le canal de distribution des véhicules d'occasion du groupe ALD. Il se compose de deux plateformes de revente en ligne (ALDCarmarket.com et shop.ALDCarmarket.com) permettant aux négociants professionnels et aux particuliers d'acquérir ou de louer les véhicules issus de l'activité de location longue durée d'ALD, ainsi que de souscrire des services leur facilitant ces transactions.

Ces plateformes accélèrent la prise de décision des négociants et particuliers en fournissant un accès direct aux informations des véhicules, notamment le statut détaillé de l'état des véhicules, l'historique d'entretien ou encore des photos descriptives. Elles offrent également des services spécifiques permettant d'acquérir simplement les véhicules.

Ces outils ont été renforcés en 2021 en Espagne et en Belgique, par un outil de tarification prédictive utilisant l'intelligence artificielle, afin de faciliter et d'améliorer la prise de décision.

Sur la plateforme ALDCarmarket.com destinée aux professionnels sont proposés trois types d'événements de vente :

- a) vente aux enchères (une offre est déposée manuellement ou automatiquement en ligne et le négociant à l'origine de la meilleure offre remporte le véhicule) ;
- b) vente par soumission (les acheteurs font une enchère fermée, le Groupe sélectionne la meilleure offre et octroie le véhicule à la personne concernée) ; ou
- c) vente à prix fixe (les acheteurs peuvent sélectionner un véhicule et l'acheter instantanément au prix cible indiqué).

Cette plateforme de revente est un portail international d'e-commerce auprès des marchands internationaux et locaux. Elle leur permet d'accéder à tous les véhicules en vente dans les différents pays du Groupe, de les acheter, de les faire immatriculer et selon les pays de se faire livrer les véhicules. Elle propose des services sur mesure, notamment *via* une « expérience client » unifiée. Cette plateforme a été déployée dans la majorité des pays au sein desquels le Groupe est présent. shop.ALDCarmarket.com est une plateforme proposant aux particuliers d'acheter en ligne des véhicules de qualité sélectionnés par le Groupe et disponibles dans le réseau physique de *showrooms* ALD Carmarket. La plateforme propose deux types de solutions :

- a) l'achat de véhicules d'occasion à prix fixe (avec la possibilité de financement en ligne avec des partenaires de crédit) ;
- b) la location longue durée de véhicules d'occasion (avec réservation et paiement de l'acompte en ligne).

Dans tous les cas, le véhicule peut être livré à domicile et le client a un droit de rétractation allant jusqu'à 14 jours. Cette plateforme est partie intégrante de Clicks n'Bricks, système combinant un parcours d'achat digital avec des sites physiques (*showrooms*) afin de proposer l'expérience client la plus complète et adaptée possible. L'offre Clicks n'Bricks est disponible dans 11 pays.

1.2.8.2 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 et propose des véhicules hybrides et électriques partout dans le monde.

Afin d'accompagner ses clients dans la transition vers le véhicule électrique, et de proposer une offre complète autour de ce type de motorisation, ALD a développé des produits dédiés.

ALD Electric – L'objectif de cette offre, déjà disponible dans 22 pays en 2021, est de couvrir l'ensemble des besoins du conducteur et du gestionnaire de flotte autour du véhicule électrique. Elle inclut l'installation des bornes de rechargement, à domicile et/ou au bureau, la fourniture de cartes de rechargement donnant accès à un large réseau de bornes publiques de recharge, des prestations de *consulting*, destinées à accompagner les clients dans la transition vers des flottes électrifiées, et des outils de *reporting* dédiés pour les gestionnaires de flotte. Cette offre extensive peut être combinée avec l'option ALD Switch, décrite ci-après.

ALD Switch – ALD Switch permet d'adapter le véhicule en fonction des besoins (par exemple, changer de voiture pour partir en vacances). L'offre ALD Switch, déjà disponible en Belgique, aux Pays-Bas, en France et au Portugal, inclut l'utilisation continue d'un véhicule électrique et l'accès à un véhicule thermique/hybride quand le client en a besoin (dans la limite de 60 jours par an).

ALD Move – ALD Move est un assistant de mobilité destiné à encourager les voyages intelligents. Synchronisé avec l'agenda professionnel et éventuellement une politique interne de déplacement, et utilisant une base d'analyses prédictives, ALD Move propose des itinéraires et moyens de transport optimisés en temps réel. Les utilisateurs ont la possibilité d'opter pour différentes combinaisons incluant notamment voiture, transports en commun, vélo électrique, carte de parking... De ce fait, ALD Move est à même d'influencer les comportements afin de réduire l'empreinte carbone des clients d'ALD. Grâce à l'acquisition par ALD d'une participation dans la start-up Skipr, l'offre ALD Move sera complétée et enrichie afin d'accélérer le déploiement d'une offre globale de services à la mobilité.

Par ailleurs, ALD a développé une offre de conseil afin de promouvoir les solutions de mobilité durable et d'accompagner la transformation du profil de mobilité de ses clients :

Green Scorecard – Cette application promeut l'électrification des flottes en fournissant le Coût Total de Possession et les émissions de CO₂ d'un véhicule donné, en les comparant avec ceux de solutions plus durables. Disponible en France et aux Pays-Bas, elle sera déployée dans d'autres pays d'Europe en 2022.

Programme Net Zéro – Cet outil accompagne les clients dans l'atteinte de leurs objectifs de réduction des émissions de CO₂, en intégrant à leur trajectoire initiale, des projections basées sur l'intégration de véhicules plus écologiques, le cycle de renouvellement des contrats, les objectifs d'émissions de CO₂ targets et la maturité des pays d'implantation en matière d'électrification.

Ces nouvelles solutions s'inscrivent dans le cadre de la politique volontariste du Groupe visant à diversifier les motorisations et favoriser les solutions durables. Elles se révèlent efficaces. En 2021, les véhicules électriques représentaient 27 %⁽¹⁾ de ses nouvelles immatriculations de véhicules de tourisme en Europe, contre 18% en 2020.

Solutions flexibles

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

ALD Flex – En réponse à la situation créée par la pandémie, ALD a lancé en juin 2020 le programme ALD Flex. Cette offre, particulièrement adaptée à la clientèle B2B, est aujourd'hui proposée dans 32 pays. L'offre ALD Flex (la location flexible et moyenne durée d'ALD Automotive) permet de bénéficier d'un véhicule immédiatement et sans engagement de durée au-delà d'un mois. ALD Flex propose des véhicules neufs ou d'occasion, répartis par catégorie, pour un montant mensuel fixe.

Autopartage – Le Groupe a développé des solutions d'autopartage à destination des entreprises sous le label « ALD Sharing ». ALD Sharing permet aux salariés de choisir et de réserver, sur le site Internet d'autopartage 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.

1) EV: Véhicules électriques à batterie (BEV), hybrides rechargeables (PHEV), pile à combustible (FCEV)

1.3 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 couvre essentiellement le système de gestion des locations utilisé par la plupart des filiales, la plateforme d'enchères en ligne destinée aux professionnels pour l'acquisition de véhicules d'occasion, ainsi que d'autres domaines importants tels que la plateforme MyALD. 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. Cette application prend en charge toutes les activités et processus *back-office* du Groupe et couvre tout le cycle du contrat et l'ensemble des actifs, ainsi que toute la gestion des services liés aux véhicules. Le logiciel ALDAVAR, développé en interne, est progressivement remplacé par une solution reconnue du marché, SOFICO MILES.

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 et leur sécurité 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.

Un Comité d'architecture et de stratégie du système d'information est chargé au niveau *holding* de vérifier la conformité de la stratégie informatique du Groupe autour des principaux piliers transverses (opérations de gestion de projets, architecture, infrastructure, sécurité, données et processus fonctionnels). Cette stratégie s'insère dans les directives données par Société Générale (en tenant compte des spécificités de l'activité du Groupe). Le Groupe a établi des principes de sécurité destinés à réduire le risque de fuite d'informations et de fraude externe et à fiabiliser les services fournis sur Internet, tout en préservant l'expérience client. La politique de sécurité du Groupe est définie conformément au cadre de sécurité mis en place 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 locale, qui sera chargé de la sécurité informatique de l'entité ou de la région considérée. Ce correspondant sécurité est tenu d'appliquer les procédures du Groupe et d'établir/de mettre à jour les politiques de sécurité locales.

L'environnement d'application digitale du Groupe compte six grandes plateformes développées en interne ou en partenariat avec certains clients et fournisseurs privilégiés : ALDNet, MyALD, ALD Carmarket, Car Sharing, Telematics (Vinli) et IDF (International Digital Framework). Ces plateformes font l'objet d'une amélioration continue (comme l'adaptation de MyALD au segment B2C) ou d'un élargissement à de nouveaux pays ou partenariats clients. 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*). Ainsi, ces particularités offrent au Groupe le double avantage de bénéficier d'économies d'échelle en mutualisant son capital technique entre plusieurs solutions, ainsi qu'une capacité à déployer rapidement ses solutions à l'ensemble de ses filiales.

Pour plus d'informations sur les risques informatiques, cf. Section 4.5.1 « Risques informatiques ».

1.4 Stratégie

ALD dispose d'un positionnement unique pour prendre la tête de l'écosystème de mobilité en pleine transformation :

- les tendances de marché telles que l'évolution de la mobilité urbaine, la conscience environnementale, les modes de vie numériques avec une mobilité «à la demande» accrue, le passage de la propriété à l'usage, vont s'accélérer dans les prochaines années ;
- la sensibilisation accrue aux risques climatiques et les facteurs réglementaires stimuleront les ventes de voitures électriques. Les incitations fiscales mises en place dans plusieurs pays européens ont rendu ces produits plus attractifs et accessibles. En outre, les

services de voiture connectée tels que la livraison sans contact et les parcours clients numériques deviennent essentiels pour les clients ;

- enfin, l'industrie devrait se consolider davantage avec les acteurs locaux et les *start-up* de mobilité, constituant des opportunités d'acquisitions ciblées.

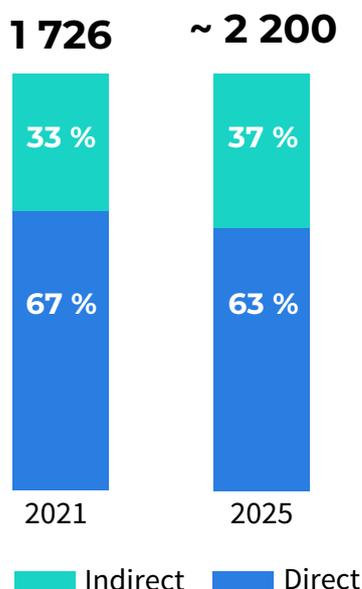
Dans ce contexte, le développement des capacités d'ALD est essentiel pour saisir la dynamique et renforcer le positionnement fort de l'entreprise sur le marché sur le long terme. Cela a conduit au développement du plan Move 2025 qui se fonde sur 4 piliers majeurs.

Devenir un fournisseur de mobilité pleinement intégré et le leader mondial de notre industrie.

Four pillars to Move for

<p>Customers</p>	<p>Growth</p>	<p>Good</p>	<p>Performance</p>
			
<p>Être reconnu comme le fournisseur le plus innovant de produits et services de mobilité.</p>	<p>Être le leader mondial en solutions de mobilité durable.</p>	<p>Placer les personnes et la responsabilité sociétale au cœur de tout ce que nous faisons.</p>	<p>Générer de la valeur tout au long du cycle économique, dans un cadre opérationnel robuste.</p>

1.4.1 Move for customers : être reconnu comme le fournisseur de solutions de mobilité le plus innovant



NB : Direct : Grands comptes internationaux + PME + Flex + Used Car Lease
Indirect : Partenariats + Nouvelles solutions de mobilité

ALD s'est fixé un plan stratégique ambitieux pour atteindre 2,3 millions de contrats d'ici 2025, y compris les acquisitions. Pour cela, ALD continuera à tirer parti de ses capacités propres (couverture géographique étendue, échelle, financement, expertise en gestion de flotte, efficacité opérationnelle, expérience des partenariats et capacités digitales), tout en adaptant le modèle existant pour répondre aux nouvelles opportunités de marché. Accélérer la révolution numérique sera essentiel pour permettre à ALD de répondre aux enjeux des prochaines années :

- développer et déployer de nouveaux services de mobilité (ex. : ALD Flex – offre de *leasing* flexible, ALD Electric – offre complète dédiée aux véhicules électriques, voitures connectées, produits d'assurance *Pay-As-You-Drive* [PAYD] et *Pay-How-You-Drive* [PHYD]). En particulier, l'offre d'ALD Move, un assistant de voyage multimodal et personnel donnant aux utilisateurs un large accès aux options de mobilité (vélo électrique, covoiturage, carte mobilité, autopartage) sera renforcée suite à la prise de participation en 2021 dans la startup Skipr, opérant dans les services de la mobilité. Ses services seront déployés dans les plus grandes villes d'Europe d'ici 2025. Avec ces produits, ALD vise une croissance annualisée de 15 % sur la location aux particuliers et les nouvelles offres de mobilité ;
- continuer d'investir dans le cadre numérique international (IDF), un écosystème modulaire et extensible de solutions. Cet outil de pointe constitue un avantage concurrentiel fort et permet à ALD de conquérir de nouveaux partenaires avec une solution adaptable et flexible ;

- une focalisation continue sur la satisfaction client reste également essentielle dans un monde où la relation évoluera numériquement et où l'opportunité de renforcer la marque à chaque point de contact client devient un défi. Un programme ciblé d'excellence du service à la clientèle donne de solides résultats, et cela sera complété au cours des prochaines années par des efforts supplémentaires sur les processus d'exploitation.

ALD déploiera des efforts supplémentaires sur le développement de la location multicycle et l'allongement du cycle de vie des actifs à travers 3 canaux : les ventes aux concessionnaires automobiles, les ventes aux clients particuliers et la location de voitures d'occasion.

Cette stratégie est une réponse combinée à (i) une demande croissante des clients pour la location de voitures d'occasion qui a été amplifiée par la pandémie et (ii) l'objectif d'ALD de mieux atténuer le risque de valeur résiduelle et (iii) fournir des canaux efficaces et diversifiés pour les voitures d'occasion, garantissant que le processus de *remarketing* donne des résultats optimaux.

1.4.2 Move for growth : être le leader mondial des solutions de mobilité durable

La location longue durée pour les multinationales et les grandes entreprises restera au cœur des activités d'ALD. ALD prévoit une croissance alimentée par (i) une tendance à l'externalisation continue et la consolidation de l'industrie, (ii) une pénétration accrue sur le segment des petites et moyennes entreprises (notamment dans le cadre de la livraison au dernier kilomètre) et (iii) l'expansion sur les marchés à croissance rapide (Latam et Asie).

Dans cette optique, une expansion géographique équilibrée et opportuniste dans les pays à forte croissance reste essentielle pour ALD afin d'accompagner les grands comptes internationaux. En 2020, ALD a ainsi mené une stratégie globale de développement en Asie du Sud-Est avec un partenaire, Mitsubishi UFJ Lease & Finance, qui permettra de combiner l'empreinte régionale forte de Mitsubishi UFJ Lease & Finance avec l'accès d'ALD aux entreprises locales et internationales. Une première Joint Venture a été créée en Malaisie en mars 2020. ALD prévoit d'être présent dans 50 pays d'ici 2025.

Le développement commercial sera également alimenté par le vaste réseau de partenariats d'ALD qui compte actuellement environ 200 accords avec 3 types de partenaires : les constructeurs automobiles, les réseaux bancaires et d'assurance et des prestataires de services et de mobilité. Les partenariats devraient croître pour atteindre 300 accords en 2025.

Les nouveaux partenariats numériques (par exemple Polestar, Tesla, smart) et les services de souscription digitale de véhicules sont essentiels dans la stratégie d'ALD car ils permettent d'accélérer l'acquisition de clients sur des segments très innovants et porteurs.

La participation dans Skipr, startup dans les services à la mobilité (Mobility as a Service, MaaS) permettra à ALD de saisir d'importantes opportunités de croissance en associant des services de conseil à l'accès numérique, à des solutions de mobilité multimodales, flexibles et durables pour les salariés et ainsi de se positionner à la pointe des nouvelles générations de services de mobilité.

Sur l'assurance, ALD estime pouvoir générer des marges supplémentaires grâce à une meilleure pénétration au service d'une clientèle plus large, de nouveaux produits de mobilité (PAYD, PHYD, voitures connectées) et une meilleure gestion.

Enfin, ALD poursuivra sa stratégie d'acquisitions. ALD a démontré par le passé sa capacité à intégrer avec succès les entreprises nouvellement acquises. Non seulement ces opérations apportent des volumes, mais elles génèrent également des économies d'échelle, renforcent la position d'ALD en tant que *leader* du marché et donnent accès à de nouveaux réseaux de distribution lorsqu'un accord de distribution est possible. Des accords plus stratégiques, tout en offrant un ensemble d'options plus restreint, sont également envisagés.

1.4.3 Move for good : placer l'humain et la Responsabilité sociale et environnementale au cœur de chaque activité

L'électrification de la flotte est au cœur de la stratégie d'ALD. En raison (i) de la baisse du coût de possession motivée par les incitations fiscales gouvernementales et de la baisse des coûts de production, (ii) d'une gamme croissante de véhicules et (iii) d'une infrastructure de recharge qui devrait être déployée davantage dans les années à venir. Les véhicules électriques devraient représenter 40 %⁽¹⁾ des ventes mondiales de véhicules de voitures particulières et de véhicules utilitaires légers d'ici 2030, et près de 70 %⁽²⁾ des ventes de voitures particulières en Europe.

Avec l'offre ALD Electric (incluant la recharge) déployée sur 22 marchés, ALD a continué de performer dans le domaine de la mobilité durable : la part des Véhicules Électriques dans les livraisons de voitures particulières en Europe s'élevait à 27 % au cours de l'exercice 2021 et à 30 % au 4^e trimestre 2021. ALD a donc atteint en avance son objectif stratégique de 30 % dans le plan Move 2025. Suite à ce succès, et en tant que partenaire de choix de ses clients, ALD intensifiera ses efforts pour accompagner la transition vers les véhicules électriques, en portant son objectif de part des véhicules électriques dans les livraisons de voitures particulières en Europe à plus de 30 % en 2022.

En particulier, ALD est déterminé à acquérir de l'expérience et à développer une expertise de pointe regroupant les connaissances de différentes équipes (risques, finance, ventes, Direction RSE) et

l'expérience sur le terrain de divers pays. Au total, ALD espère ainsi réduire de -40 % la consommation de sa nouvelle flotte mise à la route entre 2019 et 2025.

Par ailleurs, sur le plan de la responsabilité sociétale, ALD a initié divers programmes, et se veut un employeur responsable promouvant l'égalité, tant dans le recrutement que la promotion des talents du Groupe.

1.4.4 Move for performance : générer de la valeur tout au long du cycle économique dans un cadre opérationnel solide

Enfin, dans le cadre de Move 2025, ALD cherche également à améliorer ses performances :

- ALD investira dans les systèmes de *back-office* et accélérera le programme d'excellence opérationnelle en recherchant des opportunités pour générer plus de synergies entre les entités et digitaliser ou automatiser encore plus certains processus ;
- ALD a lancé également un « Data Capabilities Programme ». L'objectif du programme est triple : (i) générer de nouveaux flux de revenus commerciaux (par exemple, augmenter la conversion des prospects sur les parcours numériques, identifier les facteurs déterminants de la pénétration de l'assurance pour l'augmenter, etc.), (ii) améliorer la rentabilité grâce à une amélioration du processus (par exemple, identifier les meilleurs canaux de *remarketing* pour les voitures d'occasion grâce à l'IA et l'analyse des données) et (iii) améliorer les processus et le cadre de gestion des risques (par exemple, construire une connaissance centralisée sur les clients pour effectuer une meilleure analyse des risques et de la conformité, etc.).

Ces investissements visent à atteindre les objectifs financiers fixés par le Groupe :

- diminuer le coefficient d'exploitation coûts/revenus (hors ventes de véhicules d'occasion) entre 46 % et 48 % à l'horizon 2025 ;
- assurer une distribution de dividende compris entre 50 % et 60 % du bénéfice distribuable.

1) source : EV Volumes

2) Source : EV Volumes





2

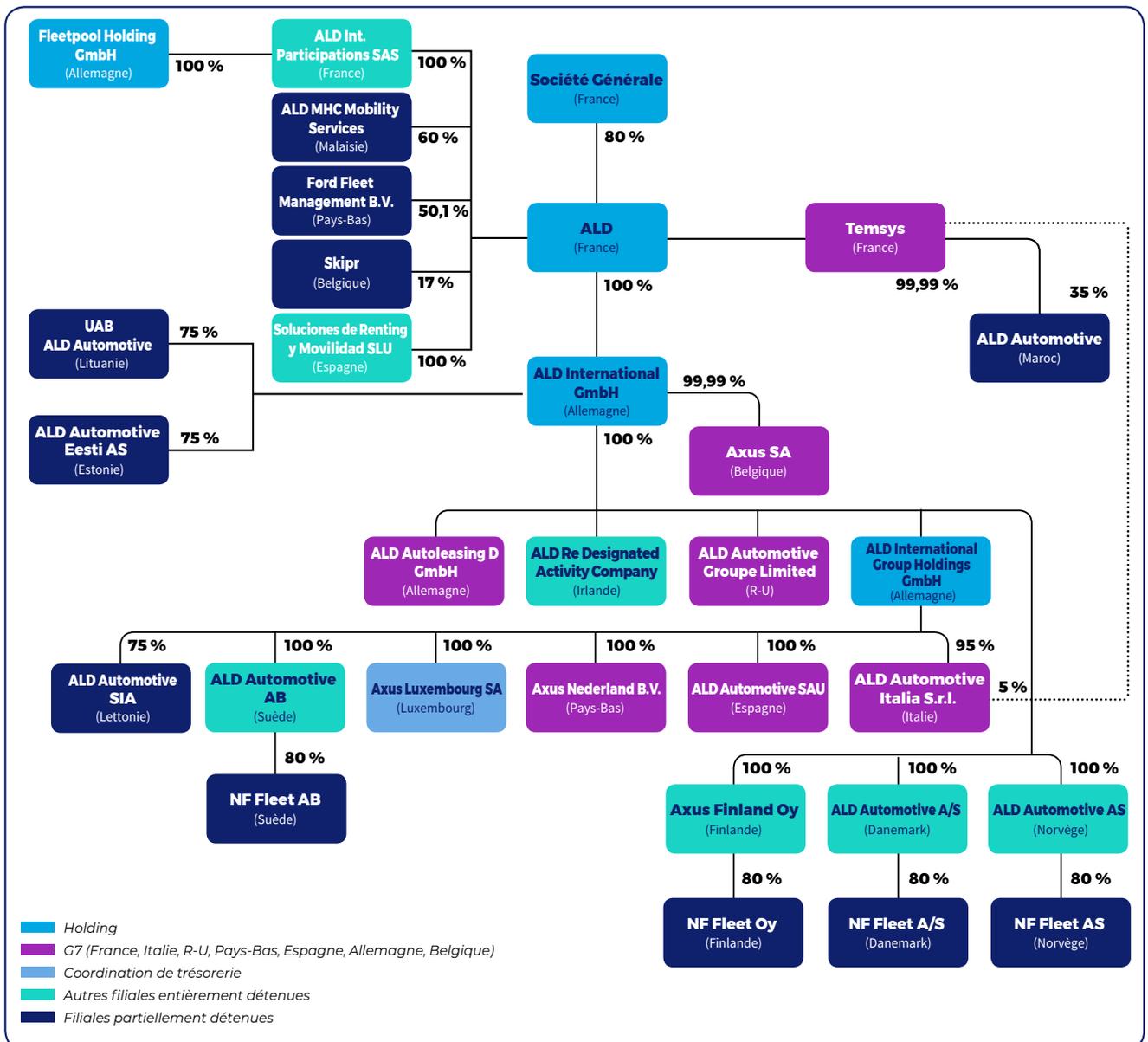
Rapport de gestion

Organisation du Groupe ALD	28	2.4 Recherche et développement, brevets et licences	41
Relations avec Société Générale et financement	29	2.4.1 Recherche et développement	41
Financement	29	2.4.2 Droits de propriété intellectuelle, de licence, d'utilisation et autres immobilisations incorporelles	41
Autres fonctions partagées	29		
Filiales	30	2.5 Flux de trésorerie RFA	42
Principales filiales	30	2.5.1 Flux de trésorerie nets liés aux activités opérationnelles	43
2.1 Revue analytique de l'activité 2021 RFA	31	2.5.2 Flux de trésorerie nets liés aux activités d'investissement	44
2.1.1 Indicateurs clés	31	2.5.3 Flux de trésorerie nets liés aux activités de financement	44
2.1.2 Activité d'ALD	32		
2.1.3 Performance financière record RFA	34	2.6 Risques et contrôle	45
2.1.4 Investissements	35		
2.2 Informations relatives aux tendances	36	2.7 Capital et actionariat	46
2.2.1 Tendances commerciales	36	2.7.1 Évolution du capital de la Société sur les trois derniers exercices	46
2.2.2 Objectifs moyen terme	36	2.7.2 Autocontrôle, autodétention et acquisition par la Société de ses propres actions	46
2.2.3 Perspectives 2022	36	2.7.3 Transactions réalisées par des dirigeants ou membres du Conseil d'administration	47
2.3 Événements postérieurs à la clôture	37	2.7.4 Dividendes distribués au titre des 3 années précédentes	47
2.3.1 Projet d'acquisition de LeasePlan	37	2.7.5 Actionnaires RFA	48
2.3.2 Évolution géopolitique	40	2.7.6 Droits et obligations attachés aux actions (articles 8, 11 et 12 des Statuts)	49

Organisation du Groupe ALD

L'organigramme simplifié ci-dessous reproduit l'organisation juridique du Groupe à la date du présent Document d'enregistrement universel. Les pourcentages indiqués représentent les pourcentages de capital social et de droits de vote. L'entité ALD S.A. 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 sociétés opérationnelles 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 ;
- la fonction relations investisseurs ;
- la fonction communication ;
- la fonction Responsabilité sociale et environnementale ;
- la fonction *Pricing* ;
- des fonctions de secrétariat général couvrant le juridique, la conformité, les risques et le contrôle interne ;
- des fonctions de support informatique.



Relations avec Société Générale et financement

Financement

Au 31 décembre 2021, Société Générale contribue à hauteur de 71 % au financement de la dette du Groupe à des conditions de concurrence normales. Les 29 % restants sont constitués de financements garantis et non garantis, principalement levés sur les marchés de capitaux, ou obtenus de banques externes locales. Société Générale peut également être amenée, le cas échéant, à fournir des garanties aux établissements bancaires externes locaux qui financent ALD.

Les fonds apportés par Société Générale sont octroyés *via* Société Générale Luxembourg, Société Générale Paris, ainsi que ses succursales ou filiales locales. Société Générale Luxembourg et Société Générale Paris financent la trésorerie centrale du groupe ALD, qui octroie à son tour des prêts libellés dans différentes devises aux filiales opérationnelles du Groupe ainsi qu'aux sociétés holding intermédiaires de ce dernier. Le montant total des prêts octroyés à la trésorerie centrale du Groupe par Société Générale Luxembourg et Société Générale Paris s'établissait à 10 876 millions d'euros au 31 décembre 2021, avec une maturité résiduelle moyenne de 2 ans. 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, incluant ses succursales et filiales, s'établissait à 13 125 millions d'euros au 31 décembre 2021.

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 engagée à fournir au Groupe le soutien financier nécessaire à la poursuite de ses activités.

Autres fonctions partagées

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 sont déterminés sur la base de conditions de concurrence normales, et la charge est répartie entre les filiales qui bénéficient de ces services conformément à une clé de répartition de prix de transfert. Ils couvrent les coûts directs et indirects engagés dans le cadre de la fourniture des services, plus une marge reflétant 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 de Société Générale en France, en Allemagne, en Irlande, en Inde et en Roumanie.

Pour plus d'informations, cf. 3.8 et 6.2, note 34 « Parties liées » des comptes consolidés.



Filiales

Principales filiales

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

Temsys (France) est une société anonyme 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) est une société à responsabilité limitée 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) est une société à responsabilité limitée indirectement détenue à 100 % par la Société. Son objet social porte essentiellement sur la location et la location longue durée de voitures et de véhicules légers.

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

ALD Automotive SAU (Espagne) est une société anonyme 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 la 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 (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) est une société à responsabilité limitée à activité désignée 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 ou régler les réclamations formulées 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) est une société anonyme 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) est une société anonyme 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 aux dites sociétés.

Pour plus d'informations, cf. Section 6.2, note 37 des comptes consolidés. Pour plus d'informations concernant les cessions et acquisitions récentes, cf. Section 6.2, note 7 des comptes consolidés et note 6 « Investissements historiques ».

2.1 Revue analytique de l'activité 2021 RFA

2.1.1 Indicateurs clés

Les tableaux suivants présentent les indicateurs clés de performance du Groupe (« KPI ») pour les exercices clos aux 31 décembre 2021, 2020 et 2019.

(en millions d'euros)	31 décembre 2021	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Marge des contrats de location ⁽¹⁾	732,8	604,4	664,1
Marge des services ⁽¹⁾	650,0	652,0	632,3
Résultat des ventes de véhicules	437,7	61,1	75,0
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL BRUT	1 820,6	1 317,5	1 371,4
Total des charges opérationnelles	(675,1)	(633,7)	(635,0)
Coefficient d'exploitation excl. Résultat des ventes de véhicules ⁽²⁾	48,8 %	50,4 %	49,0 %
Coût du risque (Provision pour dépréciation de créances)	(24,8)	(71,1)	(45,0)
Coût du risque en % de la moyenne des actifs productifs (en pdb) ⁽³⁾	11	34	22
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	1 120,6	612,7	691,4
Quote-part dans le résultat des entreprises associées et des entités contrôlées conjointement	(1,9)	1,9	1,8
RÉSULTAT AVANT IMPÔT	1 118,7	614,6	693,3
Impôts sur le résultat	(238,6)	(108,9)	(122,2)
Résultat des activités abandonnées	0	10,0	
Participations ne donnant pas le contrôle	7,1	5,8	6,8
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE	873,0	509,8	564,2
Autres chiffres (en %)			
Rendement de l'actif productif moyen ⁽⁴⁾	4,0 %	2,4 %	2,8 %
Rendement sur fonds propres moyen ⁽⁵⁾	19,5 %	12,5 %	14,8 %
Total des capitaux propres sur l'actif ⁽⁶⁾	18,0 %	16,7 %	15,7 %

(1) Le compte de résultats consolidé de l'année clôturant au 31 décembre 2020 est ajusté suite à la reclassification pour 21,7 millions d'euros entre "Coût des ventes - services" et "Revenus des contrats de location simple". L'impact de cette reclassification sur "Revenus des contrats de location simple" est négatif de 21,7 millions d'euros avec un impact positif correspondant sur le "Coût des ventes - services". Les détails sur cet ajustement sont présentés en note 8 « Chiffre d'affaires et coût des ventes ».

(2) Le ratio « Coefficient d'exploitation excluant le Résultat des ventes de véhicules » est défini comme le Total des charges opérationnelles divisé par le Résultat opérationnel brut excluant le Résultat des ventes de véhicules.

(3) « 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.

(4) « 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.

(5) « 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.

(6) « 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. Section 6.1.2 « Bilan consolidé ».

(en millions d'euros)	31 décembre 2021	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Total flotte (en milliers de véhicules)	1 726	1 758	1 765
dont activité de location longue durée	1 427	1 372	1 389
dont activité de gestion de parc automobile	299	386	376
Coût d'acquisition ⁽¹⁾	29 917	27 749	27 563
Montants cumulés des amortissements et dépréciations ⁽¹⁾	(8 206)	(7 672)	(7 227)
FLOTTE DE LOCATION ⁽¹⁾	21 711	20 077	20 337
dont valeur résiduelle	15 275	14 039	13 917
Créances au titre des contrats de location-financement	777	748	846
ACTIF PRODUCTIF ⁽²⁾	22 489	20 825	21 183
Autres données :			
• Actif productif moyen ⁽³⁾	21 657	21 004	20 142

(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 14 « Flotte de location » des états financiers consolidés d'ALD. Cf. Section 6.2.

(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.

2.1.2 Activité d'ALD

2.1.2.1 Croissance solide de l'activité

Après une année 2020 marquée par la pandémie et les récessions économiques, au cours de laquelle ALD a démontré la résilience de son *business model*, 2021 a vu le redressement des économies, qui restent cependant affectées par des ruptures dans les chaînes d'approvisionnement. Dans ce contexte, ALD a enregistré une croissance solide de ses activités et poursuivi l'exécution de son plan stratégique Move 2025, atteignant même en avance son objectif d'électrification de la flotte. Dans le même temps, ALD a été davantage récompensé par les organismes spécialisés pour ses réalisations en matière environnementale, sociale et de gouvernance.

Les contrats de location longue durée atteignent 1 427 milliers de véhicules à fin décembre 2021, tandis que le carnet de commandes atteint des niveaux records, reflétant une forte dynamique commerciale dans un contexte de contraintes d'approvisionnement persistantes et de retards dans les livraisons de voitures en raison de pénuries de semi-conducteurs. La flotte financée a connu une croissance solide de 4,0 % en 2021, dans le haut de la fourchette des prévisions d'ALD (3 % à 4 %). La croissance organique de la flotte financée a représenté 1,9 %, tandis que l'intégration de Bansabadell Renting et Fleetpool a ajouté c. 29 000 véhicules à la flotte financée.

Le nombre total de contrats s'est élevé à 1 726 milliers de véhicules, en légère baisse par rapport à 1 758 milliers de véhicules à fin 2020, suite au non-renouvellement, pour 87 000 véhicules, d'un contrat commercial avec un partenaire important, en raison de sa faible rentabilité, comme annoncé précédemment.

Grâce à l'offre ALD Electric (incluant le rechargement électrique) déployée sur 22 marchés, ALD a continué sa forte progression dans le domaine de la mobilité durable : la part des Véhicules Électriques dans les livraisons de voitures de tourisme immatriculées par ALD en Europe ⁽¹⁾ s'est élevée à 27 % au cours de l'exercice 2021 et à 30 % au 4^e trimestre 2021. En conséquence, ALD a atteint en avance son objectif stratégique de 30 % fixé dans le plan stratégique Move 2025.

En tant que partenaire de choix auprès de ses clients, ALD compte intensifier ses efforts pour accompagner la transition vers les Véhicules Électriques, en portant son objectif de part des Véhicules Électriques dans les livraisons de voitures particulières en Europe à plus de 30 % en 2022.

L'avancée dans l'électrification de la flotte a permis à ALD de poursuivre, à un rythme soutenu, la réduction des émissions de CO₂ des véhicules livrés, pour atteindre une moyenne de 99 g/km d'émissions de CO₂ en 2021 (selon NEDC ⁽²⁾), conformément à sa trajectoire dans le plan stratégique Move 2025 (-40 % entre 2019 et 2025).

Concernant la stratégie d'ALD, les principales agences de notation extra-financière ont continué de reconnaître son fort engagement sur les sujets Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance, et confirmé son positionnement parmi les meilleurs de son industrie :

- Vigeo Eiris a accordé à ALD un niveau « Avancé », hissant sa position au n° 1 dans la catégorie Business Support Services ;
- le CDP a attribué à ALD une note B, supérieure à la moyenne régionale européenne et supérieure à la moyenne du secteur de la location, toutes deux notées C ;
- Ecovadis, pour la troisième année consécutive, a attribué à ALD la note « Gold » au niveau du Groupe, la plaçant dans le top 3 % des entreprises évaluées ;
- les notations MSCI ESG confirment la position d'ALD dans son top 3 ;
- Sustainalytics a attribué à ALD la note « Faible risque » et l'a positionné dans le Top 12 % de son univers mondial et dans le Top 8 % du secteur des Transports ;
- ISS ESG a noté ALD « Prime » sur la performance en matière de développement durable, dans le Top 20 % du secteur.

2.1.2.2 Principales mesures et évolutions stratégiques de l'activité RFA

Nominations au Comité exécutif et au Conseil d'administration

Comité exécutif

La composition du Comité exécutif d'ALD est restée inchangée en 2021.

Conseil d'administration

Suite à la démission de Philippe HEIM de ses fonctions d'administrateur et de Président du Conseil d'administration, avec effet au 27 août 2020, le Conseil d'administration d'ALD a décidé de coopter Diony LEBOT, Directrice générale déléguée de Société Générale, pour la durée du mandat restant à courir de Philippe HEIM, soit jusqu'à l'Assemblée générale des actionnaires appelée à approuver le bilan 2022. La nomination de Diony LEBOT en tant que membre du conseil a été ratifiée par l'Assemblée générale du 19 mai 2021. Le conseil a également nommé Diony LEBOT à titre de Présidente pour la durée de son mandat d'administrateur.

Suite à la démission de Mike MASTERSON de son mandat d'administrateur le 27 mars 2020, le Conseil d'administration d'ALD a décidé à la même date de coopter Tim ALBERTSEN, pour la durée du mandat restant à courir de Mike MASTERSON, soit jusqu'à l'Assemblée générale des actionnaires appelée à approuver le bilan 2022. Cette nomination a été ratifiée par l'Assemblée Générale du 19 mai 2021.

Enfin, l'Assemblée Générale du 19 mai 2021 a approuvé la nomination de Bruno GRISONI en tant qu'administrateur, en remplacement de Bernardo SANCHEZ-INCERA, dont le mandat arrivait à échéance. Le mandat de Bruno GRISONI court jusqu'à l'Assemblée générale des actionnaires appelée à approuver le bilan 2024.

1) Union européenne, Royaume-Uni, Norvège et Suisse

2) New European Driving Cycle. La majorité du marché reporte selon les normes WLTP (Worldwide harmonized Light vehicles Test Procedure)

Acquisition de Bansabadell Renting

En 2021, ALD a acquis Bansabadell Renting, l'activité de location longue durée de Banco Sabadell en Espagne, ajoutant c. 19 500 véhicules à sa flotte financée. L'acquisition comprend également la conclusion d'un accord de distribution en marque blanche par lequel Banco Sabadell mettra à la disposition de ses clients PME et individuels en Espagne une solution de location longue durée gérée par ALD.

Partenariat 'smart'

En juillet 2021, un partenariat a été signé avec 'smart' Europe GmbH, pionnier dans la mobilité urbaine, faisant d'ALD le fournisseur exclusif de services de location longue durée à travers une offre intégrée entièrement numérique pour les véhicules électriques 'smart'. Disponible initialement en Autriche, France, Allemagne, Italie, Pays Bas, Portugal, Espagne, Suisse et au Royaume-Uni, les services de location longue durée seront bientôt étendus à d'autres pays européens.

Volvo choisit ALD en Irlande

En juillet 2021, ALD a signé un accord de partenariat avec Volvo pour fournir des services de location opérationnelle en marque blanche pour la gamme complète de véhicules de Volvo en Irlande. Ce nouvel accord vient renforcer le partenariat mondial existant entre les deux sociétés depuis 2010, qui a été couronné de succès, dans la mesure où ALD fournit également des services complets de location longue durée à Volvo *via* ses réseaux de concessions en Belgique, en France, aux Pays-Bas, au Portugal, en Russie et en Suisse.

Acquisition de 17 % du capital de la startup Skipr

En septembre 2021, ALD a annoncé l'acquisition de 17 % du capital social de Skipr par le biais d'une augmentation de capital. Skipr est une startup belge spécialisée dans les services à la mobilité (Mobility as a Service - MaaS -). Le nouveau partenariat entre Skipr et ALD Move combinera les technologies de pointe de chacun et permettra de poursuivre avec succès la transition vers des solutions de mobilité durable plus flexibles, efficaces et rentables.

Acquisition de Fleetpool

En octobre 2021, ALD a signé un accord pour acquérir Fleetpool et son portefeuille d'environ 10 000 véhicules. L'expertise de Fleetpool en matière d'abonnements automobiles permettra à ALD de tirer parti de son offre de mobilité auprès des particuliers et des entreprises, ainsi que des constructeurs automobiles souhaitant diversifier leur modèle de distribution et leur offre de services. ALD entend étendre la portée commerciale de ses solutions de mobilité à plus de 10 pays européens dans les prochaines années.

Partenariat avec Tesla dans la location longue durée en Europe

En septembre 2021, ALD est devenu le partenaire préféré de Tesla dans la location longue durée dans 16 pays d'Europe sur les modèles Model 3, Model Y, Model S et Model X, pour la clientèle de grandes entreprises et de PME. Tous ces modèles bénéficient des services de remplacement des pneumatiques, assistance, assurance et immatriculation, ainsi que des services de maintenance. L'offre de services est particulièrement flexible, avec des durées de location et des kilométrages pouvant être modulés directement sur le site Internet de Tesla. La location est gérée par ALD pendant toute la durée du contrat.

Les particuliers ont quant à eux accès à l'offre de location longue durée sur l'ensemble de la gamme de véhicules de tourisme Tesla en France, Finlande, Irlande, Pays-Bas et Danemark.

Coopération avec Corporate Benefits pour fournir des solutions de mobilité aux collaborateurs des clients

ALD a développé une coopération internationale avec Corporate Benefits, le leader européen des programmes destinés aux salariés d'entreprises. Selon cet accord, ALD fournira des services de location de véhicules aux collaborateurs des clients de Corporate Benefits dans cinq pays (Allemagne, Autriche, Belgique, Italie, Pays-Bas), couvrant grâce à son portail Internet, plus de 12 800 entreprises et 8,2 millions d'utilisateurs.

2.1.2.3 Flotte de location

La valeur nette comptable de la flotte de location a augmenté de 20 077 millions d'euros au 31 décembre 2020 à 21 711 millions d'euros au 31 décembre 2021. 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 des contrats de location. En particulier, la transition vers une mobilité durable, à travers l'électrification croissante de la flotte, entraîne une augmentation de valeur de la flotte financée.

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 2 543 millions d'euros au 31 décembre 2021 et la valeur nette comptable s'élevait à 2 490 millions d'euros à cette même date. Ces créances locatives ne peuvent être cédées.

Pour plus de détail, se référer à la section 6.2, note 14.

2.1.3 Performance financière record RFA

ALD a enregistré d'excellents résultats financiers en 2021, reflétant la forte augmentation des marges, le résultat record sur la vente de véhicules d'occasion et la poursuite de la maîtrise des coûts.

En 2021, la Marge des contrats de location a atteint 732,8 millions d'euros et la Marge des services 650,0 millions d'euros. Les primes de volume et de fidélité versées aux clients, qui étaient auparavant comptabilisées en Marge des services, ont été reclassées en marges des contrats de location (cf. Note 8, « Chiffre d'affaires et coût des ventes »). Ce reclassement n'a pas d'incidence sur les marges totales.

Ensemble, les marges des contrats de location et des services (marges totales) ont atteint 1 382,8 millions d'euros, en hausse de 10,1 % par rapport à l'année précédente. Hors impacts de la réévaluation de la flotte (reprise de +49,8 millions d'euros en 2021 contre une provision de -39 millions d'euros en 2020), les marges totales ont enregistré une augmentation de 2,9 %, globalement en ligne avec la croissance de l'actif productif moyen (+3,1 % par rapport à 2020).

Le résultat des ventes de voitures d'occasion a atteint 437,7 millions d'euros au cours de l'exercice 2021. Ce résultat record s'explique par le maintien de conditions très favorables sur le marché des voitures d'occasion, compte tenu d'une offre réduite de voitures neuves causée par la pénurie de semi-conducteurs. Tirant avantage de ses puissants outils de remarketing, ALD a vendu 308 000 véhicules d'occasion ⁽¹⁾. À fin 2021, le stock de voitures d'occasion s'établissait à un niveau bas. La marge moyenne sur la vente de véhicules d'occasion s'est établie à 1 422 euros par unité ⁽²⁾ pour l'exercice 2021 (en ligne avec la *guidance* d'ALD, bien au-dessus de 1 000 euros), bénéficiant également de la baisse des valeurs comptables des véhicules d'occasion suite au programme de prolongation de contrats en 2020.

Le Résultat Brut d'Exploitation d'ALD a atteint 1 820,6 millions d'euros en 2021, en hausse de 38,2 % par rapport à l'année précédente.

Les charges d'exploitation ont atteint 675,1 millions d'euros, en hausse de 6,5 % par rapport à l'exercice 2020. Cette hausse est principalement due aux coûts de transaction relatifs aux acquisitions de Bansabadell et Fleetpool et à celle envisagée de LeasePlan, et au paiement de bonus exceptionnels et la distribution record de la participation aux bénéficiaires aux employés. Le coefficient d'exploitation (hors résultat UCS) s'est néanmoins amélioré par rapport au niveau pré-pandémie, à 48,8 %.

Les provisions pour dépréciation de créances ont diminué de 65,1 % par rapport à 2020, à 24,8 millions d'euros, en baisse de 46,3 millions d'euros, reflétant un faible taux de défaut ainsi que la reprise d'une

provision prospective IFRS 9 de 6,5 millions d'euros. Rapporté aux Actifs productifs moyens, le Coût du risque est tombé à un niveau exceptionnellement bas de 11 pb en 2021, contre 34 pb en 2020, qui était marquée par la pandémie et de fortes récessions économiques.

La charge d'impôt sur le résultat s'est élevée à 238,6 millions d'euros en 2021, contre 108,9 millions d'euros en 2020. Le taux effectif d'impôt s'est établi à 21,3 % en 2021 contre 17,7 % en 2020, résultant de la baisse du bénéfice de la loi de stabilité italienne (11,1 millions d'euros contre 37,0 millions d'euros en 2020).

Le résultat net (Part du Groupe) d'ALD a atteint 873,0 millions d'euros en 2021, en hausse de 71,2 % par rapport aux 509,8 millions d'euros enregistrés en 2020.

L'actif productif a augmenté de 8,0 % à fin 2021 par rapport à fin 2020, s'élevant à 22,5 milliards d'euros et reflétant la forte dynamique commerciale ainsi que la part accrue des Véhicules Électriques dans la flotte financée. L'actif productif moyen a augmenté de 3,1 % en 2021 par rapport à l'année précédente.

Le financement total à fin 2021 s'est élevé à 18,5 milliards d'euros (contre 17,6 milliards d'euros à fin 2020) dont 71 % issus de prêts de Société Générale. Le Groupe bénéficie de solides notations long terme de Fitch Ratings (BBB+) et S&P Global Ratings (BBB). Ces deux notations ont été placées sous surveillance positive suite à l'annonce, le 6 janvier 2022, du projet d'acquisition de 100 % de LeasePlan. Les deux agences ont indiqué que leurs notations pourraient être rehaussées à A- à la clôture de l'acquisition.

Le total des capitaux propres sur l'actif du Groupe s'établit à 18,0 % à fin 2021, contre 16,7 % à fin 2020, reflétant la génération de bénéfices records par la société en 2021. Le total des capitaux propres sur l'actif du Groupe proforma retraité de la distribution du dividende proposé serait de 16,6 % à fin 2021.

Le rendement des actifs productifs moyens ⁽³⁾ a augmenté à 4,0 % en 2021 (contre 2,4 % en 2020), tandis que le rendement des capitaux propres ⁽⁴⁾ d'ALD a bondi à 19,5 % (contre 12,5 % l'année précédente).

Le bénéfice par action ⁽⁵⁾ pour 2021 s'élève à 2,16 euros, contre 1,26 euro en 2020.

Le Conseil d'administration a décidé de proposer à l'Assemblée générale des actionnaires de distribuer un dividende de 1,08 euro par action au titre de l'exercice 2021, en hausse de 71,4 % par rapport à l'année précédente et correspondant à un taux de distribution de 50 % (inchangé par rapport à 2020 et en ligne avec la précédente *guidance* d'ALD). Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale, le dividende sera détaché le 31 mai 2022 et mis en paiement le 2 juin 2022.

1) Information de gestion

2) Information de gestion

3) Ratio annualisé : au numérateur, résultat brut opérationnel. Au dénominateur, moyenne arithmétique de l'actif productif en début et en fin d'exercice.

4) Ratio annualisé : au numérateur, revenu net attribuable aux actionnaires de la société. Au dénominateur, moyenne arithmétique des capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère en début et en fin d'exercice.

5) Bénéfice par action dilué, calculé selon la norme IAS 33. Bénéfice net par action (BNPA) non dilué pour 2021 à 2,17 euros.

2.1.4 Investissements

2.1.4.1 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 2020 et 2021 s'élèvent respectivement à 65,7 millions d'euros et 89,6 millions d'euros. Les acquisitions et investissements dans la flotte portent essentiellement sur les acquisitions mentionnées ci-après et les investissements réalisés par le Groupe dans sa flotte.

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, intégré depuis février 2020 dans l'offre commune ALD suite au programme ALD Demain, est également exploité dans le cadre du développement de la plateforme de mobilité du Groupe.

En 2016, ALD Automotive Magyarország Kft, filiale d'ALD, a procédé à l'acquisition de MKB-Euroleasing 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 (*circa* 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. À 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.

En juin 2019, ALD a acquis SternLease B.V., la filiale de *leasing* du groupe Stern avec une flotte d'environ 13 000 véhicules loués à des PME et des particuliers aux Pays-Bas. La filiale fournit des services de *leasing* par le biais de la distribution directe et le réseau de 85 concessionnaires locaux de Dealergroup Stern. En plus de l'accord d'acquisition de SternLease B.V., un accord de distribution dédié a été signé pour permettre l'accès à ce réseau de concessionnaires locaux pour la distribution exclusive de services de *leasing* ALD pour les PME et les particuliers.

En juin 2019, ALD a acquis la société de location de véhicules BBVA Automercantil au Portugal. L'opération comprend également un contrat d'agence par lequel BBVA met à la disposition de ses clients entreprises et particuliers au Portugal une solution de *full service leasing* géré par ALD.

En février 2020, ALD a annoncé la finalisation de la cession de sa participation de 50 % dans ALD Fortune Auto Leasing & Renting (Shanghai) Co. Ltd. en Chine, ainsi que de la participation de 50 % détenue par son partenaire dans la Joint Venture, Hwabao Fortune Investment Company. L'impact sur le Résultat net part du Groupe s'est élevé à 10 millions d'euros.

En mars 2020, ALD et Mitsubishi UFJ Lease & Finance Company Limited (« MUL ») ont signé un accord pour créer une coentreprise offrant des services complets de location opérationnelle et de gestion de flotte multimarques avec des produits de mobilité connexes pour la clientèle d'entreprises en Malaisie.

En septembre 2021, ALD a annoncé l'acquisition de 17 % du capital social de Skipr par le biais d'une augmentation de capital. Skipr est une startup belge spécialisée dans les services à la mobilité (Mobility as a Service - MaaS -). Le nouveau partenariat entre Skipr et ALD Move combinera les technologies de pointe de chacun et permettra de poursuivre avec succès la transition vers des solutions de mobilité durable plus flexibles, efficaces et rentables.

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 2.5 « Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement ».

2.1.4.2 Investissements en cours

Durant l'exercice clos le 31 décembre 2021, 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 1.4 « Stratégie »).

Au 31 décembre 2021, Bansabadell Renting et Fleetpool, dont les acquisitions ont été annoncées au cours de l'année, n'étaient pas été consolidés dans les états financiers du Groupe, en raison de la date tardive des transactions. Ces deux acquisitions sont présentées comme Autres actifs financiers non courants au bilan. Les deux entités seront intégrées dans le périmètre de consolidation du Groupe au 30 juin 2022.

2.1.4.3 Investissements futurs

Le Groupe entend continuer à réaliser des investissements opportuns dans le cadre de son activité.

Le 6 janvier 2022, ALD a annoncé son intention d'acquérir LeasePlan, une entreprise leader dans le secteur des solutions de mobilité offrant des services complets de location et de gestion de flotte, avec un parc total de 1,8 million de véhicules et une offre complète, qui en font le partenaire idéal pour ALD afin d'accompagner la transformation du secteur. La clôture de la transaction est soumise à plusieurs conditions habituelles, notamment les accords réglementaires, et devrait intervenir d'ici la fin de 2022 (voir section 2.3 Événements postérieurs à la clôture).

2

2.2 Informations relatives aux tendances

2.2.1 Tendances commerciales

Les descriptions détaillées des résultats du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2021 et des principaux facteurs ayant une incidence sur le résultat d'exploitation du Groupe figurent aux sections 2.1.2 et 2.1.3 du présent Document d'enregistrement universel.

2.2.2 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 d'enregistrement universel. 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.

La location privée, la solution ALD Flex et la location de véhicules d'occasion devraient largement contribuer à la croissance de la flotte au bilan d'ALD, tandis que la croissance de l'activité « non financée » se concentrera sur son offre de services de mobilité, ALD Move, et adoptera une démarche résolument sélective au niveau de l'activité de gestion de parc automobile.

Dans le cadre de son plan stratégique Move 2025 dévoilé lors du *Capital Markets Day* du 12 novembre 2020, ALD s'est fixé des objectifs opérationnels, financiers et extra-financiers.

Objectifs stratégiques opérationnels et financiers de Move 2025

- Le nombre total de contrats devrait atteindre environ 2,3 millions d'ici 2025, y compris les acquisitions.
- Parmi le total de contrats, la part de la flotte au bilan devrait atteindre 80-85 % d'ici 2025.
- Les Marges des contrats et des services augmenteront au moins proportionnellement au total des contrats au cours de la période 2019-2025, grâce à une pénétration accrue des services et à des économies d'échelle.

- Le coefficient d'exploitation (hors résultat des ventes de voitures d'occasion) s'améliorera pour se situer entre 46 % et 48 % d'ici 2025, tout en absorbant 66 millions d'euros d'investissements digitaux supplémentaires au cours de la période 2020-2025.
- Le ratio de distribution des dividendes sera porté entre 50 % et 60 % pour 2020-2025, en maintenant le ratio total des fonds propres sur le total des actifs dans la fourchette historique grâce à une forte génération de capital.

Objectifs extra-financiers pour 2025

ALD a adopté une approche durable en quatre dimensions pour soutenir sa stratégie de Responsabilité sociale et environnementale et s'assurer que ses activités ont un impact positif :

- façonner l'avenir de la mobilité durable :
 - 30 % des nouvelles immatriculations en véhicules électriques ⁽¹⁾,
 - une flotte à faibles émissions : - 40 % sur les émissions de CO₂ de nouvelles immatriculations par rapport à 2019 ⁽²⁾ ;
- être un employeur engagé et responsable :
 - atteindre un taux d'engagement des employés de 80 %,
 - porter à 35 % la part des femmes dans les organes de Direction ;
- mettre en œuvre une culture et des pratiques commerciales responsables :
 - critères ESG intégrés dans 100 % des politiques, processus, contrôles avec les parties prenantes externes,
 - augmenter le NPS (score net de promotion) des clients > 40 % ;
- réduire l'empreinte environnementale interne de l'entreprise de 30 % par rapport à 2019.

2.2.3 Perspectives 2022

Les objectifs ci-dessous ont été publiés le 10 février 2022 en prenant en compte les informations disponibles à cette date. Le groupe ALD se réserve la possibilité d'ajuster ceux-ci si la situation venait à sensiblement évoluer.

2.2.3.1 Évolutions stratégiques en 2022

Le 6 janvier 2022, ALD a annoncé son intention d'acquérir LeasePlan, une entreprise leader dans le secteur des solutions de mobilité offrant des services complets de location et de gestion de flotte, avec un parc total de 1,8 million de véhicules et une offre complète, qui en font le partenaire idéal pour ALD afin d'accompagner la transformation du secteur.

Cette acquisition est présentée plus en détail en section 2.3 « Événements postérieurs à la clôture ».

1) Véhicules électriques définis comme : BEV et PHEV et Hydrogen Fuel Cell. Objectif fixé sur les nouvelles immatriculations de véhicules de tourisme en UE + Norvège + Royaume-Uni + Suisse.

2) Émissions moyennes sur les nouvelles immatriculations en UE + Norvège + Royaume-Uni + Suisse (CO₂ en g/km (norme NEDC).

2.2.3.2 Croissance du nombre de contrats total

ALD est bien positionné pour tirer profit des fortes perspectives de croissance de l'industrie de la mobilité.

ALD anticipe une poursuite du redressement des économies mondiales amorcé en 2021, mais estime que les chaînes d'approvisionnement pourraient ne pas retourner à la normale avant la fin de l'année 2022, pouvant avoir une incidence sur les livraisons de véhicules neufs et sur le marché des véhicules d'occasion.

Dans ce contexte, le Groupe anticipe une croissance de la flotte financée entre 2 % et 4 % à fin décembre 2022 par rapport au niveau de fin décembre 2021.

2.2.3.3 Résultat des ventes de véhicules d'occasion

Compte tenu des tensions observées sur les chaînes d'approvisionnement mondiales et de la demande soutenue de véhicules d'occasion, les ventes de voitures d'occasion devraient continuer d'apporter une contribution positive significative au revenu brut d'exploitation.

ALD anticipe un résultat unitaire sur la vente de véhicules d'occasion supérieur à 1 000 euros en moyenne sur l'année 2022.

2.2.3.4 Frais relatifs à la clôture de la transaction LeasePlan et à la préparation de son intégration

Dans le cadre du projet d'acquisition de LeasePlan, annoncé le 6 janvier 2022, ALD a commencé à enregistrer des coûts afin de remplir les conditions requises pour clôturer la transaction d'ici la fin d'année. Afin de préparer cette acquisition, un département de Gestion de l'Intégration (Integration Management Office - IMO) sera mis en place en 2022. Une partie des coûts relatifs à l'IMO commencera à être enregistrée au 1^{er} trimestre 2022, avec une montée en puissance au cours de l'année 2022. ALD communiquera tous les trimestres sur les impacts de ces coûts lorsqu'ils seront enregistrés et fournira une estimation de l'impact sur l'ensemble de l'année d'ici la publication des résultats semestriels 2022.



2.3 Événements postérieurs à la clôture

2.3.1 Projet d'acquisition de LeasePlan

Le 6 janvier 2022, ALD a annoncé son intention d'acquérir LeasePlan, une entreprise leader dans le secteur des solutions de mobilité offrant des services complets de location et de gestion de flotte, avec un parc total de 1,8 million de véhicules et une offre complète, qui en font le partenaire idéal pour ALD afin d'accompagner la transformation du secteur.

La combinaison d'ALD et de LeasePlan devrait générer d'importantes synergies et permettre de tirer profit des expertises complémentaires des deux sociétés. En tant que leader de la mobilité, l'entité combinée serait idéalement positionnée dans un marché en forte croissance, soutenu par de solides tendances de long terme :

- évolution des besoins des clients de la propriété du véhicule vers son usage, sur tous les segments : B2B, B2C et même B2E ⁽¹⁾;
- transformation digitale du secteur autour de l'utilisation des données ;
- accélération de la transition vers des solutions de mobilité durable et à faible émission.

Ce projet structurant positionnerait favorablement ALD pour saisir les opportunités d'un marché en forte croissance et projeter une croissance de la flotte d'au moins 6 % par an post intégration. ALD viserait une amélioration de son coefficient d'exploitation à c. 45 % d'ici 2025 (contre un coefficient d'exploitation cible de 46-48 % pour l'actuel ALD tel que décrit dans le plan Move 2025). Les synergies opérationnelles et sur les achats atteindraient sur base annuelle 380 millions d'euros avant impôt.

La transaction serait fortement créatrice de valeur pour les actionnaires, compte tenu des synergies totales attendues, avec une relation d'environ 20 % sur le bénéfice net par action normalisé en 2023. À moyen terme, le taux de distribution de dividendes d'ALD devrait rester compris entre 50 % et 60 % jusqu'en 2025.

1) Business to Employee

2.3.1.1 Motivations stratégiques du projet d'acquisition

Le regroupement des deux entreprises constituerait une étape majeure vers la création d'un acteur de premier plan à l'échelle mondiale dans le secteur de la mobilité. Une taille accrue offrirait des avantages importants dans l'industrie: une offre mondiale destinée à toutes les catégories de clients, une gamme élargie de produits et de services, et une couverture géographique large et équilibrée. Ces avantages permettraient à ALD de mieux anticiper les besoins futurs du marché et de répondre aux attentes des clients, avec une organisation optimisée en matière d'efficacité opérationnelle et d'achats.

ALD serait idéalement positionné dans un marché en forte croissance, soutenu par des tendances de long terme, pour accompagner la transformation numérique de l'industrie. En créant un modèle commercial entièrement numérique, il renforcerait significativement sa capacité à enrichir son offre à l'ensemble des clients, avec des coûts optimisés, en se positionnant favorablement par rapport aux sociétés captives de constructeurs automobiles et aux nouvelles sociétés de technologie entrantes, et lui permettant de tirer profit du fort potentiel de croissance du secteur. La capacité accrue d'investissement et de développement de nouveaux services de mobilité et de services connexes permettrait à ALD d'élaborer de nouveaux modèles d'affaires digitaux fondés sur des compétences clés sur l'ensemble de la chaîne de valeur et des solutions numériques innovantes pour toutes les catégories de clients, produits et services.

Grâce à ce projet d'acquisition, ALD deviendrait un acteur de premier plan dans le monde dans les solutions de mobilité durable et le partenaire de confiance des entreprises pour accompagner leur transition vers les véhicules électriques. En nouant de nouveaux partenariats mondiaux autour de services novateurs pour les véhicules électriques, la création d'ALD accélérerait le déploiement de solutions multi-cycles, flexibles et multi-modales, et assurerait une rapidité de mise sur le marché de solutions innovantes et durables de mobilité. Suite à cette acquisition, ALD prévoit de dépasser ses objectifs actuels de développement durable et de se positionner en tant que leader du secteur dans le domaine ESG⁽¹⁾.

Tant ALD que Leaseplan ont une réelle capacité d'innovation en matière de solutions numériques, de telle sorte qu'ALD serait bien positionné pour saisir les nouvelles opportunités de croissance du secteur de la mobilité, en développant le cross-selling sur leurs produits respectifs ainsi que les partenariats en tirant profit des forces de chacun. Compte tenu de son offre élargie, de sa présence géographique et du renforcement de ses capacités numériques, ALD devrait connaître une forte croissance de ses activités auprès de toutes les catégories de clientèle et viserait une croissance annuelle de sa flotte d'au moins 6,0 % post intégration.

2.3.1.2 Création de valeur pour les actionnaires

Grâce aux importantes synergies qui seraient générées et les positions complémentaires d'ALD et de LeasePlan, ce projet d'acquisition serait fortement créateur de valeur pour les actionnaires d'ALD.

ALD viserait un coefficient d'exploitation de c. 45 % d'ici 2025, ce qui constituerait une forte amélioration par rapport au niveau de 54 % sur l'année 2021 pour les deux sociétés ensemble, et aussi par rapport à l'objectif Move 2025 d'ALD de 46-48 % pour 2025. L'accroissement significatif de la taille des activités d'ALD permettrait de se maintenir au premier rang de l'industrie en matière d'efficacité opérationnelle, et contribuerait à renforcer la capacité de résistance de l'entreprise à travers le cycle.

Grâce à la combinaison d'effets d'échelle et de synergies de coûts, ALD viserait une amélioration substantielle de son efficacité opérationnelle. Les synergies opérationnelles et d'achats atteindraient sur base annuelle environ 380 millions d'euros avant impôts. Ces synergies significatives devraient être pleinement réalisées en 2025. Estimés à 1,25 fois le montant total des synergies, les coûts de restructuration seraient concentrés sur les années 2023 et 2024.

En conséquence, ce projet d'acquisition serait fortement relutif sur le bénéfice net par action d'ALD d'environ 20 % en 2023⁽²⁾. Cette importante création de valeur serait portée sur le moyen terme par les solides perspectives de croissance de la flotte, une efficacité opérationnelle parmi les meilleures de l'industrie, ainsi qu'une politique de distribution des dividendes attractive.

2.3.1.3 Bilan et situation financière solides

ALD a pour objectif d'avoir une structure de capital robuste ainsi que que des ratios de solvabilité et de rentabilité solides à la clôture de l'opération, afin de sécuriser le financement de sa croissance future, tout en maintenant un ratio de distribution du résultat entre 50 % et 60 %.

LeasePlan détient actuellement une licence bancaire, lui permettant de collecter des dépôts couverts par le fonds de garantie des dépôts néerlandais et est régulé par la Banque Centrale Européenne (BCE). ALD a l'intention de maintenir cet accès aux dépôts et d'obtenir de la BCE le statut de Compagnie Financière Holding. En tant qu'entité régulée, ALD projette un ratio CET1 de c. 13 % et un ratio de capital de c. 15-16 %. Le paiement d'une partie du prix d'acquisition de LeasePlan nécessiterait l'utilisation de 0,7 milliard d'euros d'excédent de capital d'ALD. Incluant la dette hybride et la dette Tier 2, les niveaux de capitalisation historiques d'ALD resteraient fondamentalement inchangés.

La notation financière d'ALD serait en ligne, ou meilleure que la notation actuelle « investment grade » (actuellement BBB par Standard & Poor's et BBB+ par Fitch). Chacune de ces deux agences a annoncé, le 10 janvier 2022, suite à l'annonce du projet d'acquisition de LeasePlan, le placement en *Credit watch positive* des notations long terme d'ALD. Elles ont par ailleurs indiqué un potentiel rehaussement de leurs notations long terme respectives à A- suite à la clôture de l'opération.

1) Environnement, Social, Gouvernance

2) Calcul basé sur le Résultat net Part du Groupe, incluant les synergies attendues sur base annuelle et excluant les coûts de restructuration. Le Bénéfice Net Par Action d'ALD estimé pour 2023 est ajusté de l'augmentation de capital et basé sur le consensus de marché au 27 octobre 2021 de Résultat net Part du Groupe à 623 millions d'euros.

ALD bénéficierait d'une structure de financement diversifiée, combinant le fort soutien de Société Générale (avec c. 30 % des besoins de financement), des dépôts (c. 25 %) et financement sur les marchés (emprunts c. 10 %, émissions obligataires c. 25 % et titrisations c. 10 %). Tant ALD que LeasePlan sont des émetteurs établis sur les marchés financiers, en incluant les marchés des obligations ESG et les titrisations. Dans ce contexte, l'accès au marché d'ALD devrait bénéficier de son statut régulé ainsi que des notations financières solides.

ALD, en tant que filiale de Société Générale, est déjà soumise à de strictes exigences en matière de conformité et de *reporting*. De ce fait, les coûts additionnels afin de remplir les nouvelles exigences réglementaires devraient être limités.

2.3.1.4 Intégration

L'intégration efficace et rapide de LeasePlan est un facteur clé de succès pour générer les bénéfices attendus des effets d'échelle et des synergies. Le *management* a pour objectif de tirer profit des meilleures pratiques de chacun, tout en maintenant une excellente qualité de service aux clients, poursuivant une forte dynamique commerciale et créant une culture commune source de motivation pour les salariés.

En vue de cette intégration, un département de gestion de l'intégration (Integration Management Office, IMO) serait mis en place en 2022, combinant les meilleurs talents des deux entités, afin de finaliser un plan d'intégration commun. ALD adopterait une stratégie d'intégration adaptée, pragmatique et efficace, se décomposant en deux étapes :

- une période intermédiaire au cours de laquelle une approche tactique serait appliquée, se concentrant sur la réalisation de l'intégration dans les 12 plus grandes implantations dans les 18 mois suivant la clôture de la transaction ;
- la transition progressive du modèle opérationnel intermédiaire vers le modèle digital cible.

ALD a indiqué le 10 février 2022, avoir commencé à enregistrer des coûts afin de remplir les conditions requises pour clôturer la transaction d'ici la fin d'année. Une partie des coûts relatifs à l'IMO commencera à être enregistrée au 1^{er} trimestre 2022, avec une montée en puissance au cours de l'année 2022. ALD communiquera tous les trimestres sur les impacts de ces coûts lorsqu'ils seront enregistrés et fournira une estimation de l'impact sur l'ensemble de l'année d'ici la publication des résultats semestriels 2022.

L'ensemble combiné serait dirigé par Tim ALBERTSEN, en tant que Directeur général. Tim ALBERTSEN pourra s'appuyer sur deux solides équipes de direction ayant déjà une expérience en matière d'exécution d'acquisitions (ALD a réalisé 13 acquisitions depuis 2014) et d'intégration réussie des systèmes d'information au cours des dernières années.

2.3.1.5 Termes de la transaction

- Prix : Acquisition de 100 % de LeasePlan pour un total de 4,9 milliards d'euros⁽¹⁾ :
 - transaction basée sur la valeur comptable de LP Group B.V. à 3,514 milliards d'euros à la clôture de la transaction ;
- Composante *cash* : 2,0 milliards d'euros, financés par une augmentation de capital de 1,3 milliard d'euros et 0,7 milliard d'euros d'excédent de capital⁽²⁾ ;

- augmentation de capital souscrite par Société Générale, avant la réalisation de la transaction proposée ;
- participation de Société Générale pour atteindre c. 53 %⁽³⁾ des titres de l'entité combinée à la clôture de l'opération et 51 % en cas d'exercice de *warrants*.
- Composante titres : 30,75 % de l'entité combinée, avec une période de lock-up de 12 mois, suivie par une période de sortie ordonnée de 24 mois :
 - les actionnaires sortants de LeasePlan détiendraient ensemble 30,75 % d'ALD à l'issue de ces opérations.
- Emission par ALD de *warrants* au bénéfice des actionnaires de LeasePlan, leur permettant d'atteindre une participation totale de 32,9 % dans l'ensemble combiné en cas d'exercice des *warrants* :
 - caractéristiques des *warrants* : prix d'exercice de 2,00 euros par action, 1 action ALD pour 1 *warrant* ;
 - exercice : entre 1 et 3 ans à partir de la clôture de la transaction, les *warrants* sont exerçables si le cours d'ALD non affecté par l'annonce de la transaction, ajusté des augmentations de capital, augmente d'au moins 30 %.
- Exécution d'un pacte d'actionnaires entre certains actionnaires de LeasePlan et Société Générale (et période de lock-up conclue avec les autres actionnaires de LeasePlan).
- Après la clôture de la transaction, le flottant d'ALD serait supérieur à 15 %, augmentant significativement en valeur.
- La transaction proposée a reçu le soutien des conseils d'administration de Société Générale, d'ALD et de LeasePlan, ainsi que du Conseil de surveillance de LeasePlan et est soumise à l'information et à la consultation des autorités représentatives du personnel. La clôture de l'opération est sujette à plusieurs conditions usuelles, dont les principales sont : (i) les accords réglementaires et des autorités de la concurrence, (ii) la dérogation donnée par l'AMF aux actionnaires de LeasePlan à l'obligation de lancer une offre sur ALD (iii) l'Assemblée générale des actionnaires d'ALD, (iv) la distribution par LeasePlan de son excédent de capital et (v) l'apport par ALD et par LeasePlan d'un certain montant de situation nette à la clôture de l'opération, permettant à l'entité combinée d'atteindre un ratio CET1 de c. 13 %. La transaction proposée serait clôturée d'ici fin 2022.

Les principaux agrégats d'activité et financiers ci-dessous sont présentés à titre illustratif pour l'année 2021. Les données pour l'ensemble combiné ont été construites sur la base de la somme arithmétique des données d'ALD et de celles publiées par LeasePlan dans son rapport annuel du 23 mars 2022, sans y inclure d'ajustement pro forma, ni les synergies et coûts de restructuration attendus de la transaction.

Il convient de noter que ces agrégats ne constituent pas une information pro forma. Pour l'élaboration d'une information pro forma, des ajustements pourraient devoir être réalisés, notamment afin d'aligner les principes et méthodes comptables des deux entités et ainsi mieux refléter la situation de l'ensemble combiné. De ce fait, la somme arithmétique présentée ci-dessous pourrait ne pas être représentative des résultats ou de la situation financière de l'ensemble combiné en 2021, dans l'hypothèse où l'acquisition de LeasePlan aurait eu lieu le 1er janvier 2021 (soit à une date antérieure à sa date de réalisation attendue). De même, cette somme arithmétique n'est pas représentative ou indicative des résultats futurs ou de la situation financière future de l'ensemble combiné.

1) Sur la base de 12,12 euros par action pour ALD (prix moyen pondéré par les volumes sur Euronext entre le 28 septembre 21 et le 27 octobre 21, date de publication du communiqué de presse après la clôture du marché confirmant les discussions concernant une combinaison potentielle) et à l'exclusion des *warrants*

2) La répartition entre augmentation de capital et utilisation de l'excédent de capital et la situation nette comptable de LeasePlan Group B.V. à la clôture sont sujets à des ajustements potentiels mineurs ; l'excédent de capital est estimé par rapport à un ratio CET 1 d'ALD à 13 %

3) Avant l'exercice de *warrants*

	ALD	LeasePlan ⁽¹⁾	ALD + LeasePlan hors ajustements pro forma ⁽²⁾
Flotte (en milliers)	1 726	1 805	3 531
RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION (en milliards d'euros)	1,8	2,0	3,8
Coefficient d'exploitation (hors résultat sur vente de véhicules d'occasion)	49 %	59 %	54 %
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE DES ACTIVITÉS POURSUIVIES (en milliards d'euros)	0,9	0,8⁽³⁾	1,7
ACTIFS PRODUCTIFS (en milliards d'euros)	22,5	22,4	44,9

Ces données ne constituent pas une information pro forma

(1) Données publiées par LeasePlan le 23 mars 2022

(2) Somme arithmétique des données d'ALD et de LeasePlan

(3) Après coût du Tier 1 additionnel

Les risques liés aux acquisitions, en particulier le risque d'exécution, et la stratégie d'ALD pour gérer ces risques, sont décrits dans le chapitre 4 "Facteurs de risques".

2.3.2 Évolution géopolitique

Le conflit entre la Russie et l'Ukraine a donné lieu à des opérations militaires sur le territoire ukrainien début 2022.

La montée des tensions, entre la Russie d'une part, et les pays occidentaux d'autre part, s'est accompagnée de la mise en place de lourdes sanctions internationales envers les contreparties russes proches du pouvoir ainsi que des mesures de représailles par la Russie. Ces sanctions pourraient impacter non seulement l'économie régionale mais aussi l'économie mondiale, notamment à travers la disponibilité et le prix de l'énergie, des matières premières et des biens, et les perturbations de chaînes d'approvisionnement. Le chapitre 4 "Facteurs de risques" décrit les risques qui pourraient être générés par ces tensions géopolitiques et la stratégie d'ALD afin de les gérer.

L'exposition d'ALD dans la région est limitée, comparativement à la taille du Groupe. Au 31 décembre 2021, la flotte financée d'ALD s'élevait à 20 270 véhicules en Russie, au Kazakhstan et en Biélorussie avec des actifs totaux de 231,9 millions d'euros. En Ukraine, la flotte financée d'ALD s'élevait à 4 980 véhicules, avec des actifs totaux de 70,6 millions d'euros.

ALD a annoncé le 11 avril 2022 ne plus conclure de nouvelles transactions commerciales en Russie, au Kazakstan et en Biélorussie.

2.4 Recherche et développement, brevets et licences

2.4.1 Recherche et développement

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. Un Comité d'innovation a été créé pour 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.

En 2021, ALD a poursuivi le développement de son portefeuille de produits innovants, parmi lesquels le déploiement de l'offre ALD Flex, qui répond aux attentes accrues de flexibilité de la part des clients, ainsi que le déploiement de la plateforme Clicks'n Brick, qui propose aussi bien la vente que la location de véhicules d'occasion. Dans le domaine du remarketing, ALD a mis en place un nouvel outil international d'immatriculation à l'intention des négociants afin d'automatiser le processus sur plusieurs pays et accru la taille du catalogue disponible de véhicules d'occasion à la vente. Ses outils de décision ont par ailleurs été renforcés, en tirant parti des technologies d'analyse prédictive fondés sur l'intelligence artificielle.

2.4.2 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 le sigle 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 sa participation dans ALD à moins de 50 % et en cas d'insolvabilité, de liquidation ou de dissolution d'ALD. En cas de résiliation, le contrat proposé prévoit la possibilité d'utiliser les marques sous licence pour une durée supplémentaire de 18 mois après la résiliation.

Le Groupe a déposé des noms de domaine pour son site Internet dans les pays au sein desquels il intervient. Le Groupe enregistre de façon centralisée les différents noms de domaine qui lui appartiennent (notamment ALD Automotive, ALDCar, ALD Carmarket, 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 au quotidien 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 la classification et à la protection des informations sensibles et aux règles générales en matière de sécurité.

Le Groupe et ses filiales détiennent des licences pour les principaux logiciels qu'ils utilisent dans le cadre de leur activité.

2.5 Flux de trésorerie RFA

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2021	31 décembre 2020	31 décembre 2019
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES			
RÉSULTAT AVANT IMPÔT HORS ACTIVITÉS ABANDONNÉES	1 118,7	614,6	693,2
RÉSULTAT AVANT IMPÔT DES ACTIVITÉS ABANDONNÉES	-	10,1	-
RÉSULTAT AVANT IMPÔT HORS ACTIVITÉS ABANDONNÉES	1 118,7	624,7	693,2
Ajustements :			
• flotte de location	3 708,5	3 824,3	3 686,1
• autres immobilisations corporelles	42,8	51,4	49,3
• immobilisations incorporelles	27,3	16,0	12,9
• provisions réglementées, provisions pour risques et charges	37,8	1,7	3,1
Dotation aux amortissements	3 816,4	3 893,4	3 751,3
(Gains)/Pertes sur la cession d'actifs corporels	12,5	18,9	25,5
(Gains)/Pertes sur la cession d'actifs incorporels	18,1	2,5	-
(Gains)/Pertes sur la cession d'activités abandonnées	-	(10,1)	-
Gains et pertes sur la cession d'actifs	30,6	11,4	25,6
Juste valeur des instruments financiers dérivés	8,4	(3,5)	14,7
Charges d'intérêts ⁽¹⁾	132,7	169,5	210,8
Produits d'intérêts ⁽¹⁾	(850,5)	(825,5)	(834,7)
Résultat financier net	(717,8)	(656,0)	(623,9)
Autres	5,2	1,1	0,9
Produits de cession de la flotte de location	3 530,5	3 231,9	3 044,4
Montant versé pour l'acquisition de la flotte de location	(8 767,8)	(7 195,6)	(8 328,3)
Variation du besoin en fonds de roulement	168,8	292,9	(266,5)
Intérêts versés ⁽¹⁾	(137,5)	(255,3)	(310,6)
Intérêts reçus ⁽¹⁾	882,6	858,9	952,6
Résultat financier net	745,1	603,6	641,9
Impôts payés	(96,5)	(62,5)	(34,0)
TRÉSORERIE GÉNÉRÉE PAR LES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	(158,4)	741,4	(1 080,7)
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT			
Produits de cession d'autres immobilisations corporelles	-	-	-
Acquisition d'autres immobilisations corporelles	(34,6)	(51,7)	(62,5)
Cession d'immobilisations incorporelles	-	-	-
Acquisition d'immobilisations incorporelles	(55,0)	(14,0)	(16,2)
Produits de cession d'actifs financiers	-	-	0,1
Acquisition d'actifs financiers (titres non consolidés)	(117,9)	(4,7)	-
Incidence des variations de périmètre	1,0	0,1	(93,2)
Produits de la vente d'activités abandonnées, nets des liquidités cédées	0	14,1	-
Dividendes reçus	-	0,0	-
Investissements à long terme	108,8	79,7	133,3
Prêts et créances sur des tiers	(206,0)	(1,1)	54,6
Autres investissements financiers	(31,0)	(25,2)	20,6
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT (ACTIVITÉS POURSUIVIES)	(334,7)	(2,7)	36,6
TRÉSORERIE NETTE GÉNÉRÉE/(ABSORBÉE) PAR LES ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT	(334,7)	(2,7)	36,6
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS DE FINANCEMENT			

(en millions d'euros)	31 décembre 2021	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Augmentation des emprunts auprès d'institutions financières	9 925,7	4 519,6	7 283,3
Diminution des emprunts auprès d'institutions financières	(8 823,6)	(4 918,0)	(5 915,7)
Produits d'émissions obligataires	1 304,6	350,7	501,2
Remboursement d'obligations émises	(1 579,6)	(400,1)	(620,8)
Paielement de dettes de location	(26,9)	(27,2)	(25,7)
Dividendes versés aux actionnaires de la Société	(253,9)	(253,9)	(234,0)
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle	(5,2)	(4,9)	(5,1)
Augmentation de capital	-	-	-
Augmentation/diminution du capital attribuable aux actionnaires	(3,2)	(4,1)	(3,2)
Autres	-	-	-
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS DE FINANCEMENT (ACTIVITÉS POURSUIVIES)	537,9	(737,9)	980,0
TRÉSORERIE NETTE GÉNÉRÉE/(ABSORBÉE) PAR LES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT	537,9	(737,9)	980,0
GAINS/(PERTES) DE CHANGE SUR LA TRÉSORERIE ET LES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	0,4	(6,8)	0,2
INCIDENCE DES CHANGEMENTS DE MÉTHODES COMPTABLES		-	-
AUGMENTATION/(DIMINUTION) NETTE DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	45,3	(6,1)	(63,9)
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À L'OUVERTURE	(121,0)	(114,9)	(50,9)
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À LA CLÔTURE	(75,7)	(121,0)	(114,9)

(1) Le tableau consolidé des flux de trésorerie pour l'exercice clos au 31 décembre 2020 a été modifié suite à la reclassification pour 10 millions d'euros entre « Charges d'intérêt » et « Produits d'intérêt ». L'impact de cette reclassification sur le résultat financier net est nul. Les détails de cette reclassification sont présentés en note 8 « Chiffre d'affaires et coût des ventes ».

2.5.1 Flux de trésorerie nets liés aux activités opérationnelles

Montants reçus pour la vente d'un parc de véhicules de location

Les montants reçus pour la cession du parc locatif ont augmenté à 3 530,5 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2021, contre 3 231,9 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2020, principalement en raison de l'augmentation du prix des véhicules d'occasion dans un marché soutenu par une forte demande et d'un nombre de voitures vendues en légère hausse par rapport à 2020.

Montants payés pour l'acquisition d'un parc de véhicules de location

Les montants payés pour l'acquisition du parc de véhicules de location se sont élevés à 8 767,8 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2021, contre 7 195,6 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2020, du fait de la croissance de la flotte et de la part en augmentation, au sein du parc nouvellement acquis, des véhicules électriques.

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 positive de 168,8 millions d'euros générée par les activités opérationnelles au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2021, contre une contribution nette positive de 292,9 millions d'euros à l'augmentation de la trésorerie générée par les activités opérationnelles au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

Résultat financier net

Le résultat financier net a crû à 745,1 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2021, contre 603,6 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2020. Cette évolution est la conséquence de la baisse du coût de financement sur l'ensemble des compartiments de la dette.

2.5.2 Flux de trésorerie nets liés aux activités d'investissement

Effet du changement de structure du Groupe

Les entrées nettes de trésorerie liées à l'effet de périmètre s'élèvent à 1,0 million d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2021, contre 0,1 million d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2020. Au 31 décembre 2021, Bansabadell Renting et Fleetpool, dont les acquisitions ont été annoncées au cours de l'année, n'étaient pas consolidées dans les comptes du Groupe, du fait de la date tardive de la clôture des opérations. Ces deux acquisitions sont présentées en « Autres actifs financiers non courants » au bilan. Les deux entités seront intégrées dans le périmètre de consolidation du Groupe au 30 juin 2022.

Investissements à long terme

Les entrées nettes de trésorerie liées aux investissements à long terme se sont élevées à 108,8 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2021, contre 79,7 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2020, en hausse principalement du fait du non-renouvellement des dépôts à long terme.

2.5.3 Flux de trésorerie nets liés aux activités de financement

Produit des emprunts auprès d'institutions financières

Le produit des emprunts auprès des institutions financières s'est inscrit en hausse à 9 925,7 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2021, contre 4 519,6 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2020, compte tenu du refinancement de la dette arrivant à maturité en 2021.

Remboursement d'emprunts auprès d'institutions financières

Les remboursements d'emprunts auprès d'établissements financiers ont augmenté à 8 823,6 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2021, contre 4 918,0 millions d'euros remboursés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2020, en raison du volume supérieur d'emprunts arrivant à maturité.

Produit de l'émission d'obligations

Le produit de l'émission d'obligations a crû à 1 304,6 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2021, contre 350,7 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2020, compte tenu de la hausse des obligations arrivant à échéance et qui ont été refinancées.

Remboursement des obligations émises

Le remboursement des obligations émises a crû à 1 579,6 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2021, contre 400,1 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2020, en raison d'une augmentation des emprunts obligataires arrivant à échéance.

(en millions d'euros)	2021	2020	2019
Emprunts bancaires	9 407,1	7 763,5	8 607,9
EMPRUNTS NON COURANTS AUPRÈS D'INSTITUTIONS FINANCIÈRES	9 407,1	7 763,5	8 607,9
Découverts bancaires	228,4	315,7	272,2
Emprunts bancaires	4 213,1	4 655,0	4 528,0
EMPRUNTS COURANTS AUPRÈS D'INSTITUTIONS FINANCIÈRES	4 441,5	4 970,6	4 800,2
TOTAL DES EMPRUNTS AUPRÈS D'INSTITUTIONS FINANCIÈRES	13 848,6	12 734,1	13 408,1
Obligations et titres issus des opérations de titrisation	1 628,8	1 267,8	993,9
Obligations et titres issus du programme d'obligations à moyen terme libellées en euros	1 600	2 200,0	2 900,0
Autres obligations émises non courantes	-	-	-
OBLIGATIONS ET TITRES ÉMIS NON COURANTS	3 228,8	3 467,8	3 893,9
Obligations et titres issus des opérations de titrisation	334,8	138,7	88,0
Obligations et titres issus du programme d'obligations à moyen terme libellées en euros	1 105,1	1 305,2	1 004,9
Autres obligations émises courantes	-	-	-
OBLIGATIONS ET TITRES ÉMIS COURANTS	1 439,9	1 443,9	1 092,9
TOTAL DES OBLIGATIONS ET TITRES ÉMIS	4 668,7	4 911,6	4 986,8
TOTAL DES EMPRUNTS AUPRÈS D'INSTITUTIONS FINANCIÈRES ET DES ÉMISSIONS OBLIGATAIRES	18 517,3	17 645,7	18 394,9

Dans le cadre de sa stratégie de diversification de ses financements, le Groupe a fait appel au marché obligataire en février 2021, pour une émission obligataire senior de 500 millions d'euros à 3 ans. Cette émission s'inscrit dans le cadre du programme de 6 milliards d'euros en place.

De surcroît, ALD a également été actif au cours de l'exercice 2021 en termes de titrisation.

L'opération de titrisation privée mise en place en décembre 2013 aux Pays-Bas, renouvelée pour 236 millions d'euros en décembre 2020 pour 6 mois supplémentaires, a été renouvelée pour 400 millions d'euros et étendue pour 2 années supplémentaires en juin 2021.

Une nouvelle opération de titrisation publique a été mise en place en France en octobre 2021 pour un montant de 400 millions d'euros avec une durée de renouvellement d'un an.

L'opération de titrisation privée mise en place aux Royaume-Uni pour un montant de 414 millions de GBP a été renouvelée et étendue pour une année supplémentaire en décembre 2021.

Les informations relatives aux passifs du Groupe figurent à la section 6.2, note 28 « Emprunts auprès d'institutions financières, obligations et billets émis » du présent Document d'enregistrement universel.

2.6 Risques et contrôle

Le Chapitre 4 présente les facteurs de risque et la politique d'ALD en matière de gestion de ceux-ci.

2

2.7 Capital et actionariat

2.7.1 Évolution du capital de la Société sur les trois derniers exercices

Le capital social de la Société n'a pas subi de modification au cours des trois dernières années.

2.7.2 Autocontrôle, autodétention et acquisition par la Société de ses propres actions

Au 31 Mars 2022, la Société détient 989 998 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 19 mai 2021 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 telle que prévue par la loi, conformément aux articles L. 22-10-62 et suivants du Code de commerce, du Règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers et du règlement (UE) n° 596/2014 du Parlement et du conseil du 16 avril 2014 d'acheter des actions de la Société afin que les opérations suivantes puissent être réalisées :

- d'annuler des actions dans le cadre d'une réduction de capital effectuée conformément à l'autorisation conférée à cet effet par l'Assemblée générale extraordinaire ;
- d'attribuer, de couvrir et d'honorer tout plan d'attribution gratuite d'actions, d'épargne salariale et toute forme d'allocation au profit des salariés et des mandataires sociaux de la Société ou des sociétés qui lui sont liées dans les conditions et selon les modalités prévues ou permises par la loi française ou étrangère, notamment dans le cadre de la participation aux fruits de l'expansion de la Société, d'attributions gratuites d'actions, de tous plans d'actionariat des salariés ainsi que de réaliser toute opération de couverture afférente aux plans d'actionariat des salariés précités ;
- de remettre des actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;
- d'animer le marché de l'action dans le cadre d'un contrat de liquidité, conclu avec un prestataire de services d'investissement, conforme à la pratique de marché admise par l'AMF ;
- de conserver et de remettre ultérieurement en paiement ou à l'échange des actions dans le cadre d'opérations de croissance externe du Groupe ;
- de mettre en œuvre toute pratique de marché qui viendrait à être reconnue par la loi ou l'AMF.

Les acquisitions, cessions, échanges ou transferts de ces actions pourront être réalisés, en une ou plusieurs fois, par tous moyens, sur le marché (réglementé ou non), sur un système multilatéral de négociation (MTF), *via* un internalisateur systématique ou de gré à

gré, y compris par acquisition ou cession de blocs d'actions, dans les limites et selon les modalités définies par les lois et règlements en vigueur. La part du programme de rachat pouvant être effectuée par négociations de blocs pourra atteindre la totalité du programme.

Ces opérations pourront être effectuées à tout moment, dans le respect de la réglementation en vigueur à la date des opérations considérées. Toutefois, en cas de dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société, le Conseil d'administration ne pourra, pendant la période d'offre, décider de mettre en œuvre la présente résolution sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale.

En cas d'augmentation de capital par incorporation de primes, de réserves et de bénéfices, donnant lieu soit à une élévation de la valeur nominale, soit à la création et à l'attribution gratuite d'actions, ainsi qu'en cas de division ou de regroupement d'actions ou de toute opération portant sur le capital social, le Conseil d'administration pourra ajuster le prix d'achat précité afin de tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action.

Le Conseil d'administration dispose de tous les pouvoirs, avec faculté de délégation, pour mettre en œuvre la présente autorisation, et notamment à l'effet de passer tous ordres de Bourse sur tous marchés ou procéder à toutes opérations hors marché, conclure tous accords en vue notamment de la tenue des registres d'achat ou de vente d'actions, affecter ou réaffecter les actions acquises aux différents objectifs dans les conditions légales et réglementaires en vigueur, établir tous documents, notamment le descriptif du programme de rachat d'actions, effectuer toutes formalités et déclarations auprès de l'Autorité des Marchés Financiers et de tous autres organismes, procéder le cas échéant aux ajustements liés aux éventuelles opérations sur le capital de la Société et, d'une manière générale, faire tout le nécessaire pour l'application de l'autorisation.

L'achat d'actions de la Société ne doit pas excéder 5% du capital social au moment de la date d'achat, étant précisé que le nombre d'actions détenues après ces achats ne pourra à aucun moment excéder 10% du capital social. Par ailleurs, le montant alloué au programme de rachat d'actions ne doit pas dépasser 600 millions d'euros.

Le prix maximal pour l'achat d'une action est fixé à 28,60 euros (hors frais).

Dans le cadre du contrat de liquidité mis en œuvre en 2017, ALD a acquis, en 2021, 621 806 titres pour une valeur de 7 753 874,11 euros et a cédé 636 116 titres pour une valeur de 7 952 497,96 euros. Au 31 décembre 2021, 115 290 actions figuraient au compte du contrat de liquidité.

Dans le contexte de la couverture de son plan d'actions gratuites, ALD a acquis 284 050 actions propres sur le marché au cours de l'exercice 2021 pour une valeur de 3 774 036,80 euros, hors contrat de liquidité.

Au cours de l'année 2021, 261 610 actions ont été définitivement acquises par les bénéficiaires du plan d'actions gratuites et ne sont donc plus détenues par ALD.

Entre le 1^{er} janvier 2022 et le 31 Mars 2022, hors contrat de liquidité, ALD n'a acquis aucune de ses propres actions sur le marché. Au 31 Mars 2021, 104 259 actions figuraient au compte du contrat de liquidité.

2.7.3 Transactions réalisées par des dirigeants ou membres du Conseil d'administration

Cf. Chapitre 3 « Gouvernance d'entreprise ».

2.7.4 Dividendes distribués au titre des 3 années précédentes

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 :

	2018	2019	2020
Dividende net distribué par action (en euros) ^{(1) (2) (3) (4)}	0,58	0,63	0,63
MONTANT TOTAL DISTRIBUÉ (EN MILLIERS D'EUROS)	234 003	254 585	254 585

(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) Le dividende distribué en 2019 au titre de 2018 était de 234 003 490,06 euros. Le nombre de titres autodétenus dans le cadre du contrat de liquidité ALD SA et des plans d'actions gratuites à destination des salariés du groupe 2018, 2019 était de 649 347 lors de la distribution, ce qui a résulté la réintégration de 376 621,26 euros en report à nouveau.

(3) Le dividende distribué en 2020 au titre de 2019 était de 254 585 293,20 euros. Le nombre de titres autodétenus dans le cadre du contrat de liquidité ALD SA et des plans d'actions gratuites à destination des salariés du Groupe était de 935 555 lors de la distribution, ce qui a résulté la réintégration de 685 742,40 euros en report à nouveau.

(4) Le dividende distribué en 2021 au titre de 2020 était de 254 585 293,20 euros. Le nombre de titres autodétenus dans le cadre du contrat de liquidité ALD SA et des plans d'actions gratuites à destination des salariés du groupe 2019, 2020, 2021 était de 650 584 lors de la distribution, ce qui a résulté la réintégration de 639 447,78 euros en report à nouveau.

2.7.5 Actionnaires RFA

2.7.5.1 Actionnaires détenant plus de 5 % du capital

31 décembre 2021 ^{(1) (2) (3) (4)}

Actionnaires	Nombre d'actions	Pourcentage du capital	Nombre de droits de vote théoriques	Pourcentage des droits de vote théoriques
Société Générale	322 542 912	79,82 %	322 542 912	80,01 %
Public	80 559 699	19,93 %	80 559 699	19,99 %
Autodétention	1 001 029	0,25 %		
TOTAL	404 103 640	100 %	403 102 611	100 %

(1) Le nombre de droits de vote théoriques est égal au nombre de droits de vote exerçables en 2021.

(2) L'Assemblée générale du 19 mai 2021 a autorisé un programme de rachat d'actions pour une durée de 18 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 du nombre total de droits de vote, mais ces actions sont dépourvues de droit de vote en Assemblée générale.

(3) Un contrat de liquidité a été conclu entre Kepler Cheuvreux et ALD SA le 1^{er} décembre 2017 et résilié le 13 janvier 2021. Un contrat de liquidité a été conclu entre Exane BNP Paribas et ALD SA le 14 janvier 2021, pour une durée d'un an et renouvelable par tacite reconduction. Ce contrat de liquidité couvre les actions ALD (code ISIN FR0013258662) admises aux négociations sur Euronext Paris, conformément au Code de déontologie publié par l'AMAFI le 8 mars 2011 et approuvé par l'Autorité des Marchés Financiers le 21 mars de la même année.

(4) Au cours de l'année 2021, 214 044 actions ont été définitivement acquises par les bénéficiaires du plan d'actions gratuites et ne sont donc plus détenues par ALD.

31 décembre 2020 ^{(1) (2) (3) (4)}

Actionnaires	Nombre d'actions	Pourcentage du capital	Nombre de droits de vote théoriques	Pourcentage des droits de vote théoriques
Société Générale	322 542 912	79,82 %	322 542 912	80,03 %
Public	80 497 823	19,92 %	80 497 823	19,97 %
Autodétention	1 062 905	0,26 %	-	-
TOTAL	404 103 640	100,00 %	403 040 735	100,00 %

(1) Le nombre de droits de vote théoriques est égal au nombre de droits de vote exerçables en 2020.

(2) Un contrat de liquidité a été conclu entre Kepler Cheuvreux et ALD SA le 1^{er} décembre 2017.

(3) L'Assemblée générale du 20 mai 2020 a autorisé un programme de rachat d'actions pour une durée de 18 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 du nombre total de droits de vote, mais ces actions sont dépourvues de droit de vote en Assemblée générale.

(4) Au cours de l'année 2020, 12 907 actions ont été définitivement acquises par les bénéficiaires du plan d'actions gratuites et ne sont donc plus détenues par ALD.

31 décembre 2019 ^{(1) (2) (3)}

Actionnaires	Nombre d'actions	Pourcentage du capital	Nombre de droits de vote théoriques	Pourcentage des droits de vote théoriques
Société Générale	322 542 912	79,82 %	322 542 912	79,95 %
Public	81 560 728	20,02 %	81 560 728	20,05 %
Autodétention	650 584	0,16 %	-	-
TOTAL	404 103 640	100,00 %	403 453 056	100,00 %

(1) Le nombre de droits de vote théoriques est égal au nombre de droits de vote exerçables en 2019.

(2) Un contrat de liquidité a été conclu entre Kepler Cheuvreux et ALD SA le 1^{er} décembre 2017.

(3) L'Assemblée générale du 22 mai 2019 a autorisé un programme de rachat d'actions pour une durée de 18 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 du nombre total de droits de vote, mais ces actions sont dépourvues de droit de vote en Assemblée générale.

À la connaissance de la Société, il n'existait pas, au 31 décembre 2021, d'autres actionnaires détenant, directement ou indirectement, 5 % ou plus du capital ou des droits de vote de la Société que :

Société Générale, qui détenait, directement ou indirectement, 322 542 912 actions, soit 79,82 % du capital et 80,01 % des droits de vote de la Société.

À la date du présent Document d'enregistrement universel, 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 3 « gouvernement d'entreprise »). 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.

Suite à l'entrée en vigueur des nouvelles dispositions issues de la loi dite « PACTE », les conventions signées entre ALD et Société Générale, entendue comme partie liée, sont analysées dans le cadre d'une procédure spécifique décrite à la section 3.8.1 du présent Document d'enregistrement universel.

2.7.5.2 Franchissements de seuils légaux et réglementaires

Du 1^{er} janvier au 31 décembre 2021, les déclarations suivantes de franchissements de seuils statutaires ont été communiquées à la Société :

- Caisse des dépôts et consignations a franchi à la hausse le seuil de 1,50 % du capital le 19 février 2021 et détenait à cette date 6 290 076 actions ;
- Caisse des dépôts et consignations a franchi à la hausse le seuil de 2,00 % du capital le 24 mars 2021 et détenait à cette date 8 104 880 actions ;
- Mawer Investment Management Ltd. a franchi à la baisse le seuil de 1,50 % du capital le 14 octobre 2021 et détenait à cette date 6 011 246 actions.

2.7.6 Droits et obligations attachés aux actions (articles 8, 11 et 12 des Statuts)

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.

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.

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.

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.



3

Gouvernance d'entreprise

Une gouvernance au service de la stratégie	52	3.5	Déclaration relative au gouvernement d'entreprise	75	
			RFA		
3.1	Organes d'administration, de surveillance et Direction générale	54	3.6	Contrôle interne	75
	RFA			RFA	
3.1.1	Le Conseil d'administration	54	3.7	Rémunération et avantages	76
3.1.2	Dirigeants mandataires sociaux	66	3.7.1	Rémunération et avantages des mandataires sociaux	78
3.1.3	Le Président	66	3.7.2	Contrats de travail, régimes de retraite supplémentaire et indemnités de départ des dirigeants mandataires sociaux	95
3.1.4	Le Comité exécutif	66	3.7.3	Montant des provisions constituées ou comptabilisées par la Société ou ses filiales au titre du paiement des pensions, retraites et autres avantages	97
3.1.5	Déclarations relatives aux administrateurs et aux dirigeants mandataires sociaux	70	3.7.4	Obligations liées à la détention et la conservation d'actions ALD	97
3.2	Conflits d'intérêts	71	3.7.5	Nomination d'un nouveau dirigeant mandataire social	97
3.3	Règles applicables aux organes de la Société et de Direction	71	3.8	Opérations avec les parties liées	98
3.3.1	Durée du mandat des membres des organes de la Société et de Direction	71	3.8.1	Principales opérations avec les parties liées	98
3.3.2	Conventions conclues entre un membre des organes d'administration ou de Direction et la Société ou l'une de ses filiales	71	3.8.2	Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées	98
3.3.3	Règlement intérieur du Conseil d'administration	71	3.9	Politique de mixité au sein des instances dirigeantes	99
3.4	Comités du Conseil d'administration	73			
	RFA				
3.4.1	Comité d'audit, du contrôle interne et des risques (CACIR)	73			
3.4.2	Comité des nominations et des rémunérations (COREM)	74			

Une gouvernance au service de la stratégie

Composition du Conseil d'administration



- Comité des nominations et des rémunérations (COREM)
- Comité d'audit, du contrôle interne et des risques (CACIR)
- ★ Président de comité


50 %
 De femmes


40 %
 Taux d'indépendance


56 ans
 Âge moyen


98 %
 Taux de présence moyen

Cartographie des expertises des 10 administrateurs



3

Comité des nominations et des rémunérations (COREM)



* Indépendants

Comité d'audit, du contrôle interne et des risques (CACIR)



Le Comité exécutif

9 Membres

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.



3.1 Organes d'administration, de surveillance et Direction générale 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 à la section 3.3 « Règles applicables aux organes de la Société et de Direction » et au Chapitre 7 de ce Document d'enregistrement universel.

3.1.1 Le Conseil d'administration

Le tableau ci-après présente les membres du Conseil d'administration :

Identité des administrateurs	Informations personnelles			Expérience			Position au sein du conseil			
	Âge	Sexe	Nationalité	Nombre d'actions	Nombre de mandats dans des sociétés cotées	Indépendance	Date initiale de nominations/cooptation	Échéance du mandat	Ancienneté au conseil (en années)	Participation à des comités du conseil
Diony LEBOT (Présidente du Conseil d'administration)	59	f	Française	0	1	non	27/08/20	31/12/22	2	–
Tim ALBERTSEN	59	h	Danoise	24 860	0	non	26/03/21	31/12/22	1	–
Karine DESTRE-BOHN	51	f	Française	250	0	non	15/11/11	31/12/22	11	CACIR
Xavier DURAND	57	h	Française	1 100	1	oui	16/06/17	31/12/24	5	CACIR (Président)
Benoit GRISONI	47	h	Française	0	0	non	19/05/21	31/12/24	1	
Patricia LACOSTE	60	f	Française	3 000	1	oui	16/06/17	31/12/22	5	COREM (Président)
Anik CHAUMARTIN	60	f	Française	1 000	1	oui	20/06/20	31/12/23	2	CACIR
Didier HAUGUEL	62	h	Française	2 500	1	non	30/06/09	31/12/24	13	COREM
Christophe PERILLAT	56	h	Française	1 000	1	oui	16/06/17	31/12/23	5	COREM
Delphine GARCIN-MEUNIER	45	f	Française	0	0	non	05/11/19	31/12/24	3	–

Note 1 : les filiales d'ALD ne figurent pas dans les données ci-après ; les sociétés marquées d'un astérisque (*) font partie de Société Générale.

Note 2 : le comptage du nombre de mandats dans des sociétés cotées ne tient pas compte des mandats exercés dans la Société.



Diony LEBOT

EXPERTISES →


**ADMINISTRATRICE, PRÉSIDENTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION
DIRECTRICE GÉNÉRALE DÉLÉGUÉE DE SOCIÉTÉ GÉNÉRALE**
Date de naissance :

15 juillet 1962

Première nomination :

Cooptation le 27 août 2020

Échéance du mandat :Assemblée générale
approuvant les comptes
2022 en 2023**Détient :**

0 action ALD

Adresse professionnelle :Tours Société Générale
75886 Paris CEDEX 18

Diony LEBOT est Directrice générale déléguée de Société Générale depuis mai 2018. Elle a développé une expérience forte de plus de trente ans dans plusieurs métiers de la banque de financement et d'investissement en France et à l'international avant de rejoindre la fonction Risque du groupe en 2015.

Diony LEBOT intègre Société Générale en 1986. Elle y occupe plusieurs fonctions au sein des activités de financement structurés, du Département ingénierie financière puis en tant que Directrice des financements d'actifs avant de rejoindre en 2004 le Département relations clients *corporate* en tant que Directrice commercial Europe au sein de la division Grandes Entreprises et Institutions Financières. En 2007, elle est nommée Directrice générale de Société Générale Amériques et rejoint le Comité de direction du groupe. En 2012, elle devient Directrice adjoint de la division Relations Clients et Banque d'Investissement et Responsable de la région Europe de l'Ouest de la Banque de Grande Clientèle et Solutions Investisseurs. En mars 2015, Diony LEBOT est nommée Directrice déléguée des risques puis Directrice des risques du groupe Société Générale en juillet 2016.

Diony LEBOT est titulaire d'un DESS de finance et fiscalité de l'Université Paris I.

AUTRES MANDATS ACTUELS :**SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES NON COTÉES :**

- Société Générale* (France), Directrice générale déléguée depuis 05/2018
- Sogecap * (France), Pdt depuis 08/20
- EQT AB (Suède) depuis 06/20

* Groupe Société Générale.

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES :

- Sogecap * - France - (de 2016 à 2018)
- Société Générale Factoring * - France - (de 2013 à 2016)
- SG Americas Securities Holding LLC * - États-Unis - (2016)





Karine DESTRE-BOHN

EXPERTISES →



**ADMINISTRATRICE, MEMBRE DU COMITÉ D'AUDIT, DU CONTRÔLE INTERNE ET DES RISQUES,
DIRECTRICE PILOTAGE ET SUIVI COMMERCIAL DIRECTION ÉPARGNE DANS L'ENTREPRISE SOCIÉTÉ GÉNÉRALE ASSURANCES**

Date de naissance :

20 janvier 1971

Première nomination :

15 novembre 2011

Échéance du mandat :Assemblée générale
approuvant les comptes
2022 en 2023**Détient :**

250 actions ALD

Adresse professionnelle :Tours Société Générale
75886 Paris CEDEX 18

Karine DESTRE-BOHN est Directrice pilotage et suivi commercial au sein de la Direction épargne dans l'Entreprise de Société Générale Assurances depuis le 1^{er} janvier 2022. Précédemment, Karine DESTRE-BOHN a été Directrice de la transformation de la Relation Client de Société Générale Assurances de 2018 à 2021. Elle a occupé les fonctions de Secrétaire Générale de la division banque et services financiers internationaux de Société Générale de 2010 à 2017, 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

LEASING
MOBILITÉ

FINANCE



INTERNATIONAL

AUTRES
ACTIVITÉS



Anik CHAUMARTIN

EXPERTISES →



ADMINISTRATRICE INDÉPENDANTE, MEMBRE DU COMITÉ D'AUDIT, DU CONTRÔLE INTERNE ET DES RISQUES

Date de naissance :

19 juin 1961

Première nomination :

20 mai 2020

Échéance du mandat :

Assemblée générale approuvant les comptes 2023 en 2024

Détient :

1 000 action ALD

Adresse professionnelle :

21, avenue de la Criolla
92150 Suresnes
France

Anik CHAUMARTIN est expert-comptable, Commissaire aux comptes et associée retraitée de PwC France. *Global Relationship Partner* au sein du cabinet PwC pendant plus de 20 ans, elle a 37 ans d'expérience dans le conseil et l'audit, plus particulièrement dans le secteur des services financiers ou des biens de grande consommation. Elle a également exercé, pendant plus de 15 ans, différentes responsabilités managériales au sein de PwC, en France ou au niveau international, en tant que COO de PwC Audit France (2005-2008), Human Capital Leader de PwC France (2008-2013), responsable des métiers de l'audit France (2011-2013), Global Assurance Leader - membre du Comité exécutif des activités mondiales d'audit (2013-2018) et membre de l'équipe de direction de PwC Financial services en France (2018-juin 2021). Elle est Présidente de la commission banque de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes (fin de mandat Avril 2022). Anik CHAUMARTIN est diplômée de l'École supérieure de commerce de Paris.

AUTRES MANDATS ACTUELS :

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES COTÉES :

- Administratrice d'Allied Irish Bank et Allied Irish Group plc

SOCIÉTÉS FRANÇAISES NON COTÉES :

- Administratrice de La Banque Postale

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES :

- Global Assurance Markets Leader, PwC Global Network (2013-2018)
- Membre de la *Leadership Team* PwC Financial Services France (2018-juin 2021)
- Présidente de la Commission banque de la CNCC (jusqu'en avril 2022)





Xavier DURAND

EXPERTISES →



ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT, PRÉSIDENT DU COMITÉ D'AUDIT, DU CONTRÔLE INTERNE ET DES RISQUES, DIRECTEUR GÉNÉRAL DU GROUPE D'ASSURANCE COFACE

Date de naissance :

27 avril 1964

Première nomination :

16 juin 2017

Échéance du mandat :

Assemblée générale approuvant les comptes 2024 en 2025

Détient :

1100 actions ALD

Adresse professionnelle :Place Costes - Bellonte
92270 Bois-Colombes

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 :**SOCIÉTÉ FRANÇAISE COTÉE :**

- Coface SA - Directeur général

AU SEIN DE COFACE - SOCIÉTÉ FRANÇAISE ET ÉTRANGÈRE NON COTÉE :

- Compagnie française d'assurance pour le commerce extérieur (Coface) - Président du Conseil d'administration - Directeur général - Administrateur
- Coface North America Holding Company - Président du Conseil d'administration et Administrateur

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



Delphine GARCIN-MEUNIER

EXPERTISES →



ADMINISTRATRICE, DIRECTRICE DE LA STRATÉGIE DU GROUPE SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

Date de naissance :

30 juin 1976

Première nomination :

5 novembre 2019

Échéance du mandat :

Assemblée générale approuvant les comptes 2024 en 2025

Détient :

0 action ALD

Adresse professionnelle :Tours Société Générale
75886 Paris CEDEX 18

Depuis novembre 2020, Delphine GARCIN-MEUNIER est Directrice de la stratégie du groupe Société Générale, au sein duquel elle était auparavant responsable des relations investisseurs et de la communication financière. Ayant intégré Société Générale en 2001, Delphine GARCIN-MEUNIER a participé à différentes opérations au sein de la Direction de la stratégie de 2015 à 2017 (notamment l'introduction en Bourse d'ALD et d'Amundi), après s'être précédemment occupée d'origination et d'exécution d'opérations sur les marchés primaires actions de 2001 à 2014 en tant que *Managing Director*. Auparavant, elle a été analyste pour le Département *Equity Capital Markets* d'ABN Amro Rothschild de 2000 à 2001. Delphine GARCIN-MEUNIER est diplômée d'HEC et de l'Université de la Sorbonne.

AUTRES MANDATS ACTUELS :

Néant.

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES :

Néant.



Didier HAUGUEL



ADMINISTRATEUR, MEMBRE DU COMITÉ DE SNOMINATIONS ET DES RÉMUNÉRATIONS

Date de naissance :

14 décembre 1959

Première nomination :

30 juin 2009

Échéance du mandat :

Assemblée générale approuvant les comptes 2024 en 2025

Détient :

2 500 actions ALD

Adresse professionnelle :

1 rue Eugène et Armand Peugeot
92500 Rueil-Malmaison

Didier HAUGUEL est membre du Conseil d'administration d'ALD depuis 2009. Président du Conseil d'administration de 2009 à 2011, il a occupé à nouveau ce poste de mars 2017 à mai 2019. Il a été membre du Comité de direction de Société Générale de 2000 à 2019 et responsable pays Russie pour le Groupe de 2012 à 2019. 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 (Sciences Po), Didier HAUGUEL est titulaire d'une licence en droit public.

3

AUTRES MANDATS ACTUELS :

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES NON COTÉES :

- Riverbank – Luxembourg – Administrateur

SOCIÉTÉ ÉTRANGÈRE COTÉE :

- PJSC Rosbank * – Russie – Administrateur

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES :

SOCIÉTÉS FRANÇAISES NON COTÉES :

- SG Consumer Finance * – Président et Administrateur
- 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
- Fidelity Spa * – Italie – Administrateur
- Euro Bank * – Pologne – Vice-président et Administrateur
- CB Deltacredit * – Russie – Président et Administrateur
- LLC Rusfinance * – Russie – Président et Administrateur

SOCIÉTÉ ÉTRANGÈRE COTÉE :

- PJSC Rosbank * – Russie – Président





Patricia LACOSTE

EXPERTISES →


**ADMINISTRATRICE INDÉPENDANTE, PRÉSIDENTE DU COMITÉ DES NOMINATIONS ET DES RÉMUNÉRATIONS,
PRÉSIDENTE-DIRECTRICE GÉNÉRALE DU GROUPE D'ASSURANCE PREVOIR**
Date de naissance :

5 décembre 1961

Première nomination :

16 juin 2017

Échéance du mandat :Assemblée générale
approuvant les comptes
2022 en 2023**Détient :**

3 000 actions ALD

Adresse professionnelle :19 rue d'Aumale
75009 Paris

Patricia LACOSTE est Présidente-directrice 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 PREVOIR – SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES NON COTÉES :**

- Société Centrale PREVOIR – Présidente-directrice général
- PREVOIR-Vie – Présidente-directrice général
- Société de Gestion PREVOIR – Représentante légale de Société Centrale PREVOIR – Administratrice
- MIRAE ASSET PREVOIR LIFE Vietnam – Représentante légale de PREVOIR-Vie – Administratrice
- ASSURONE – Membre du Conseil de surveillance
- UTWIN – Membre du Conseil de surveillance
- SARGEP – Administratrice
- Fondation PREVOIR – Administratrice

EN DEHORS DE PREVOIR – SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES COTÉES :

- SCOR SE - Administratrice indépendante, membre du comité stratégique, du comité des rémunérations, du comité d'audit et du comité sustainability

EN DEHORS DE PREVOIR – SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES NON COTÉES :

- 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 ET ÉTRANGÈRES NON COTÉES :**

- SNCF Réseau – Administratrice
- PREVOIR Risques Divers – Présidente-directrice général
- PKMI (PREVOIR Kampuchea Micro Life Insurance) – Représentante légale de PREVOIR-Vie – Administratrice
- Lloyd Vie Tunisie – Représentante légale de Prévoir Vie, Administratrice





Christophe PERILLAT

EXPERTISES →


**ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT, MEMBRE DU COMITÉ DES NOMINATIONS ET DES RÉMUNÉRATIONS,
DIRECTEUR GÉNÉRAL DE VALEO**
Date de naissance :

12 septembre 1965

Première nomination :

16 juin 2017

Échéance du mandat :

Assemblée générale approuvant les comptes 2023 en 2024

Détient :

1 000 actions ALD

Adresse professionnelle :100 rue de Courcelles
75017 Paris

Christophe PERILLAT a été nommé Directeur Général de Valéo le 26 janvier 2022, conformément au plan de succession annoncé le 27 octobre 2020. Christophe PERILLAT a précédemment occupé différentes fonctions de Direction au sein du groupe Valeo, notamment Directeur Général délégué entre mai 2021 et janvier 2022, Directeur Général adjoint d'octobre 2020 à mai 2021, Directeur des opérations de mars 2011 à octobre 2020, 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 de Paris.

AUTRES MANDATS ACTUELS :**SOCIÉTÉ FRANÇAISE COTÉE :**

- Valeo - Directeur général (depuis le 01/2022)
- Valeo - Administrateur

SOCIÉTÉ FRANÇAISE NON COTÉE :

- Valeo Service - Président

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES NON COTÉES :

- Valeo Service Espana SAU - Espagne - Administrateur
- Valeo North America, Inc - États-Unis - Président et Administrateur
- Valeo (UK) Limited - Royaume-Uni - Président et Administrateur
- Valeo SpA - Italie - Président et Administrateur

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES :

Néant.





Benoît GRISONI

EXPERTISES →


**ADMINISTRATEUR,
DIRECTEUR GENERAL DE BOURSORAMA**
Date de naissance :

13 août 1974

Première nomination :

19 mai 2021

Échéance du mandat :Assemblée générale
approuvant les comptes
2024 en 2025**Détient :**

0 action ALD

Adresse professionnelle :44 rue Traversière
92100 Boulogne-Billancourt

Benoît GRISONI est membre du Conseil d'administration d'ALD depuis mai 2021. Il occupe parallèlement les fonctions de Directeur général de Boursorama depuis 2018 après avoir exercé en qualité de Directeur général adjoint de 2016 à 2017. Auparavant, Benoît GRISONI a occupé plusieurs postes de Direction et membre des Comités exécutifs au sein de Boursorama en tant que Directeur de Boursorama Banque 2010 à 2015, Directeur adjoint de Boursorama Banque de 2006 à 2009 et Directeur de Boursorama Invest de 2002 à 2005. Avant d'intégrer Boursorama, Benoît GRISONI a commencé sa carrière chez Fimatex où il a été Directeur des services clients et du Marketing de 1999 à 2001 après avoir intégré l'entreprise en qualité de Chargé de clientèle en 1998. Benoît GRISONI a obtenu un diplôme d'études comptables et financières ainsi qu'un diplôme de spécialisation en marchés de capitaux à l'ICS Bégulé en 1997 avant de poursuivre sa formation à l'École Supérieure Libre des Sciences Commerciales Appliquées en 1998 dans le cadre d'un 3^e cycle en Trading-Finance et Négocier International.

AUTRES MANDATS ACTUELS :

- Boursorama - Directeur général
- Boursorama - Administrateur

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES :

- Peers - Membre du Conseil de surveillance jusqu'au 31 décembre 2021



Tim ALBERTSEN

EXPERTISES →


**ADMINISTRATEUR,
DIRECTEUR GÉNÉRAL DU GROUPE ALD.**
Date de naissance :

9 février 1963

Nationalité :

Danoise

Échéance du mandat :Assemblée générale
approuvant les comptes
2022 en 2023**Détient :**

24 860 actions ALD

Tim ALBERTSEN est Directeur général du groupe ALD depuis le 27 mars 2020 et il officiait préalablement comme 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 :

- ALD - Directeur général

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES :**SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES NON COTÉES :**

- CarTime Technologies - Danemark - Administrateur
- Mil-tekUS - États-Unis - Administrateur



3.1.1.1 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 les critères suivants. ✓ représente un critère d'indépendance satisfait et ✗ représente un critère d'indépendance non satisfait.

Critères	Didier HAUGUEL	Tim ALBERTSEN	Karine DESTRE-BOHN	Xavier DURAND	Benoit GRISONI	Patricia LACOSTE	Anik CHAUMARTIN	Diony LEBOT	Christophe PERILLAT	Delphine GARCIN-MEUNIER
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 indépendant intervient à la date anniversaire des douze ans.

(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 2021

Administrateur	Départ		Nomination		Renouvellement de mandat
	Conseil d'administration	Comités	Conseil d'administration	Comités	
Michael MASTERSON	Démission le 26 mars 2021 d'administrateur				
Tim ALBERTSEN			Cooptation par le Conseil d'administration du 26 mars 2021 en tant qu'administrateur en remplacement de Michael MASTERSON pour la durée restant de son mandat puis ratification en Assemblée générale du 19 mai 2021		
Didier HAUGUEL				Nomination au sein du COREM ⁽¹⁾ .	Renouvellement de son mandat d'administrateur lors de l'Assemblée générale du 19 mai 2021
Xavier DURAND				Nomination au sein du CACIR ⁽²⁾ .	Renouvellement de son mandat d'administrateur lors de l'Assemblée générale du 19 mai 2021
Delphine GARCIN-MEUNIER					Renouvellement de son mandat d'administratrice lors de l'Assemblée générale du 19 mai 2021
Diony LEBOT			Ratification lors de l'Assemblée générale du 19 mai 2021 de sa cooptation par le Conseil d'administration du 27 août 2020 en tant qu'administratrice en remplacement de Philippe HEIM pour la durée restante de son mandat		
Benoit GRISONI			Nomination en tant qu'administrateur lors de l'Assemblée générale du 19 mai 2021		
Bernardo SANCHEZ-INCERA	Fin de mandat lors de l'Assemblée Générale du 19 mai 2021				

(1) Comité des nominations et des rémunérations.

(2) Comité d'audit, du contrôle interne et des risques

3.1.1.2 Équilibre de la composition du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration est composé de cinq femmes et cinq hommes, ce qui satisfait aux exigences légales en vigueur et aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

À ce jour, comme en témoignent les tableaux produits aux sections 3.1.1 et 3.1.1.3, 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 part la diversité des profils et compétences.

3.1.1.3 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	Secteur
Didier HAUGUEL	✓	✓	✓	✓	Banque et services financiers internationaux Risque
Tim ALBERTSEN	✓	✓	✓	✓	Leasing
Diony LEBOT	✓	✓	✓	✓	Banque et services financiers internationaux Risque
Delphine GARCIN-MEUNIER		✓	✓	✓	Finance
Benoît GRISONI		✓	✓		Banque et services financiers
Karine DESTRE-BOHN	✓	✓	✓	✓	Banque et services financiers internationaux Assurance Leasing
Xavier DURAND	✓	✓	✓	✓	Assurance
Anik CHAUMARTIN		✓	✓	✓	Audit et Assurance
Patricia LACOSTE		✓	✓	✓	Assurance
Christophe PERILLAT		✓	✓	✓	Automobile et aéronautique

3.1.1.4 Diligence des administrateurs

En 2021 Diony LEBOT 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 2020	Conseil d'administration			CACIR		COREM	
	Nombre total de réunions	Présence	Taux de présence (en %)	Nombre de réunions	Taux de présence (en %)	Nombre de réunions	Taux de présence (en %)
Didier HAUGUEL	8	8	100 %			4	100 %
Tim ALBERTSEN	6	6	100 %				
Karine DESTRE-BOHN	8	8	100 %	6	100 %		
Xavier DURAND	8	8	100 %	6	100 %		
Benoît GRISONI	5	5	100 %				
Patricia LACOSTE	8	8	100 %			4	100 %
Anik CHAUMARTIN	8	7	87,5 %	6	100 %		
Diony LEBOT	8	8	100 %				
Christophe PERILLAT	8	8	100 %			4	100 %
Delphine GARCIN-MEUNIER	8	7	87,5 %				

3.1.2 Dirigeants mandataires sociaux

Diony LEBOT qui a succédé à Philippe HEIM à la présidence du Conseil d'administration en 2020 (le **Président**) a vu son mandat d'administratrice ratifié lors de l'Assemblée générale du 19 mai 2021. La Direction générale est demeurée inchangée au cours de l'exercice 2021 avec d'une part, Tim ALBERTSEN agissant en qualité de Directeur général et, d'autre part, John SAFFRETT ainsi que Gilles BELLEMÈRE agissant chacun en qualité de Directeur général délégué. Conformément à l'annexe 2 du Code AFEP-MEDEF, sont

désignés Dirigeants mandataires sociaux le Président du Conseil d'administration, le Directeur général et les Directeurs généraux Délégués.

Il a été rappelé que 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.

3.1.3 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.

3.1.4 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 :



Tim ALBERTSEN

DIRECTEUR GÉNÉRAL

TIM ALBERTSEN EXERCE LES FONCTIONS DE DIRECTEUR GÉNÉRAL DU GROUPE ALD. IL BÉNÉFICIE DE 29 ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LE SECTEUR.

Date de naissance :

9 février 1963

Nationalité :

Danoise

Détient :

24 860 actions ALD

Tim ALBERTSEN est Directeur général du groupe ALD depuis le 27 mars 2020 et il officiait préalablement comme 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 :

- ALD - Directeur général

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES :

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES NON COTÉES :

- CarTime Technologies - Danemark - Administrateur
- Mil-tekUS - États-Unis - Administrateur



Gilles BELLEMÈRE

DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ

GILLES BELLEMÈRE EXERCE LES FONCTIONS DE DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ DEPUIS MARS 2017 ET DE DIRECTEUR GÉNÉRAL D'ALD FRANCE DEPUIS JUIN 2019. IL BÉNÉFICIE DE 17 ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LE SECTEUR.

Date de naissance :

23 février 1965

Nationalité :

Française

Détient :

4 540 actions ALD

Gilles BELLEMÈRE est Directeur général délégué de la Société depuis 2017 et Directeur général d'ALD France depuis juin 2019. Entre 2001 et 2013, il a occupé les fonctions de Directeur des opérations (jusqu'à 2006) d'ALD France, avant de devenir Directeur général délégué de cette entité. De 2013 à mars 2017, Gilles BELLEMÈRE 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 BELLEMÈRE 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 ET FONCTIONS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES :

Néant.



John SAFFRETT

DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ

JOHN SAFFRETT EXERCE LES FONCTIONS DE DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ DEPUIS 2019. IL BÉNÉFICIE DE 15 ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LE SECTEUR.

Date de naissance :

3 juin 1972

Nationalité :

Britannique

Détient :

15 445 actions ALD

John SAFFRETT est Directeur général délégué depuis avril 2019. Auparavant, il exerçait les missions de Directeur des opérations d'ALD 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 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 ET FONCTIONS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES :

Néant.



Gilles MOMPER

DIRECTEUR FINANCIER GILLES MOMPER EXERCE LES FONCTIONS DE DIRECTEUR FINANCIER DEPUIS 2012. IL BÉNÉFICIE DE 26 ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LES SECTEURS DE L'AUTOMOBILE ET DE LA LOCATION AUTOMOBILE.

Date de naissance :

25 décembre 1972

Nationalité :

Française

Détient :

10 360 actions ALD

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. 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 ET FONCTIONS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES :

Néant.



Hans van BEECK

DIRECTEUR ADMINISTRATIF HANS VAN BEECK EXERCE LES FONCTIONS DE DIRECTEUR ADMINISTRATIF ET SIÈGE AU COMITÉ EXÉCUTIF D'ALD DEPUIS 2019. IL BÉNÉFICIE DE PLUS DE 32 ANNÉES D'EXPÉRIENCE EN FINANCE DE MARCHÉ ET RELATIONS INVESTISSEURS.

Date de naissance :

5 janvier 1964

Nationalité :

Néerlandaise

Détient :

19 301 actions ALD

Depuis 2019, Hans van BEECK occupe le poste de Directeur administratif ayant la charge de superviser le secrétariat général, le Département RSE, la communication ainsi que les relations investisseurs d'ALD. Il a intégré le groupe ALD en 2017 où il a exercé les fonctions de Directeur des relations investisseurs jusqu'en 2019. Auparavant, il a occupé différentes fonctions au sein de Société Générale, notamment *Chief Country Officer* en Belgique puis au Japon entre 2005 et 2010, responsable des relations investisseurs de Société Générale et responsable des relations avec les institutions financières à Londres de 2010 à 2017. Entre 1988 et 2005, il a occupé diverses fonctions dans le domaine de la finance, principalement au sein de Société Générale. Hans van BEECK est titulaire d'un doctorat en économie et finance de l'Université de Pennsylvanie et d'un master de l'Université de Cambridge.

AUTRES MANDATS ACTUELS :

Néant.

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES :

Néant.



Guillaume de LEOBARDY

**DIRECTEUR RÉGIONAL
DU GROUPE**

GUILLAUME DE LEOBARDY EXERCE LES FONCTIONS DE DIRECTEUR RÉGIONAL GROUPE ET SIÈGE AU SEIN DU COMITÉ EXÉCUTIF DEPUIS 2019. IL BÉNÉFICIE DE PLUS DE 22 ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LE SECTEUR DU LEASING.

Date de naissance :

14 octobre 1972

Nationalité :

Française

Détient :

11 852 actions ALD

Guillaume de LEOBARDY est depuis 2019 membre du Comité exécutif d'ALD et occupe le poste de Directeur régional Groupe supervisant ainsi plus de 25 filiales sur les 43 pays où le groupe ALD opère. Guillaume a assuré la Direction des filiales *Nordics* du groupe ALD de 2014 à 2019. Entre 2009 et 2014, il a occupé les fonctions de Directeur général d'ALD Portugal. Guillaume de LEOBARDY a intégré le groupe ALD en 2004 en créant la filiale russe et en assurant sa Direction jusqu'en 2009. Il a occupé diverses fonctions managériales dans le secteur de la gestion d'actifs informatiques de 1998 à 2004. Guillaume de LEOBARDY est titulaire d'un diplôme d'ingénieur en gestion industrielle obtenu à AgroParisTech ainsi que d'un DEA de l'École centrale Paris en ingénierie des systèmes industriels – logistique et transport.

AUTRES MANDATS ACTUELS :

Néant.

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES :

Néant.



Pao-Leng DAMY

**DIRECTRICE DES
RESSOURCES
HUMAINES**

PAO-LENG DAMY EXERCE LES FONCTIONS DE DIRECTRICE DES RESSOURCES HUMAINES DU GROUPE DEPUIS 2015 ET SIÈGE AU SEIN DU COMITÉ EXÉCUTIF D'ALD DEPUIS 2020. ELLE BÉNÉFICIE DE PLUS DE 21 ANS D'EXPÉRIENCE DANS LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES À L'INTERNATIONAL.

Date de naissance :

1^{er} septembre 1968

Nationalité :

Française

Détient :

1497 actions ALD

Pao-Leng DAMY siège depuis 2020 au sein du Comité exécutif d'ALD parallèlement à l'exercice des fonctions de Directrice des ressources humaines du Groupe, poste qu'elle occupe depuis 2015 au moment de son entrée dans le groupe ALD. Auparavant, Pao-Leng DAMY a été Directrice de la diversité Groupe entre 2012 et 2014 au sein de Société Générale après avoir successivement occupé le poste de conseil en droit fiscal de 2001 à 2003 puis responsable de la rémunération et des avantages sociaux de la banque d'investissement de 2004 à 2007 et Directrice de la rémunération et de la mobilité internationale pour les services financiers spécialisés de 2007 à 2011. Elle a débuté sa carrière en tant que consultante en droit fiscal pour les cabinets d'avocats Arthur Andersen International de 1996 à 2001 et Mazars & Associés de 1994 à 1995. Pao-Leng DAMY est titulaire d'un DEA en droit fiscal de l'Université Panthéon-Assas (Paris) ainsi que d'un DESS en gestion des ressources humaines de l'Université Panthéon-Sorbonne (Paris).

AUTRES MANDATS ACTUELS :

Néant.

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES :

Néant.



Annie PIN

DIRECTRICE COMMERCIALE GROUPE

ANNIE PIN EXERCE LES FONCTIONS DE DIRECTRICE COMMERCIALE DU GROUPE ET SIÈGE AU SEIN DU COMITÉ EXÉCUTIF D'ALD DEPUIS 2020. ELLE BÉNÉFICIE D'UNE SOLIDE EXPERTISE EN MATIÈRE DE GESTION DE STRATÉGIE D'ENTREPRISE, CONDUITE DU CHANGEMENT ET MOBILITÉS ÉLECTRIQUES.

Date de naissance :

25 juin 1980

Nationalité :

Française

Détient :

1497 actions ALD

Depuis 2020, Annie PIN est membre du Comité exécutif d'ALD et assure les fonctions de Directrice commerciale du Groupe. Elle a précédemment exercé, de 2016 à 2020, les fonctions de Directrice générale d'ALD Norvège. Annie PIN a rejoint le Groupe en 2010 en qualité de Directrice régionale des risques et projets. Auparavant, Annie PIN a assuré à partir de 2008 la Direction des opérations de financement de super yachts de Société Générale (CGI) où elle a débuté sa carrière au sein de l'inspection générale en 2004. Annie PIN est titulaire d'un MBA en stratégie obtenu à l'ESSEC ainsi que d'un master en droit des affaires de Sciences Po.

AUTRES MANDATS ACTUELS :

Néant.

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES :

Néant.



Miel HORSTEN

DIRECTEUR RÉGIONAL DU GROUPE

MIEL HORSTEN EXERCE LES FONCTIONS DE DIRECTEUR RÉGIONAL DU GROUPE ET SIÈGE AU SEIN DU COMITÉ EXÉCUTIF D'ALD DEPUIS 2020. IL BÉNÉFICIE DE PLUS DE 21 ANS D'EXPÉRIENCE DANS LE SECTEUR DU LEASING AUTOMOBILE

Date de naissance :

29 décembre 1973

Nationalité :

Belge

Détient :

1689 actions ALD

Depuis 2020, Miel HORSTEN est membre du Comité exécutif d'ALD et assure les fonctions de Directeur régional du Groupe. Auparavant, il a exercé depuis 2012 les fonctions de Directeur général d'ALD Belgique tout en assurant la supervision du Benelux en tant que Directeur régional à partir de 2019. Entre 2003, année de son entrée dans le Groupe, et 2012, Miel HORSTEN a successivement occupé le poste de responsable international assurance au sein de la holding jusqu'en 2006, puis de Directeur général de la filiale américaine du Groupe jusqu'en 2010 avant de réintégrer la holding pour prendre la direction des produits et services. Miel HORSTEN a débuté sa carrière chez Michelin où il entra en 1997 avant de poursuivre chez Hertz Lease où il occupa divers postes à responsabilité entre 1998 et 2002. Miel HORSTEN est titulaire d'un premier master en sciences économiques et financières ainsi que d'un second master en finance d'entreprise et comptabilité financière, tous deux obtenus à l'Economische Hogeschool Sint-Aloysius située à Bruxelles.

AUTRES MANDATS ACTUELS :

Néant.

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES :

- Président de RENTA, fédération des loueurs longue et courte durées en Belgique de 2016 à 2020.

3.1.5 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 (iv) 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.

3.2 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 intérieur 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'intérêts avec la Société pour l'exercice de leurs fonctions.

3.3 Règles applicables aux organes de la Société et de Direction

3.3.1 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 3.1 « Composition des organes de Direction et de contrôle » de ce Document d'enregistrement universel.

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.

3.3.2 Conventions conclues entre un membre des organes d'administration ou de Direction et la Société ou l'une de ses filiales

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 la partie relative à la rémunération et aux avantages des mandataires sociaux, 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.

3.3.3 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/>.

3.3.3.1 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) sauf mesures d'exception prise dans le cadre de la crise du COVID 19. 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.

3.3.3.2 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 ;
- toute opération de partenariat entraînant un ajustement compensateur d'un montant supérieur à 1,50 % des fonds propres comptables consolidés du Groupe.

3.3.3.3 Activités et évaluation du travail accompli par le Conseil d'administration

Au cours de l'exercice 2021, le Conseil d'administration s'est réuni à 8 reprises :

- Le 9 février 2021, afin d'examiner les résultats 2020, valider les éléments de guidance au marché pour 2021, apprécier les réalisations ex post de la Direction Générale ;
- Le 26 mars 2021, afin d'arrêter les comptes, le dividende et l'ensemble des documents relatifs à l'exercice 2020, approuver le plan de distribution d'actions de performance de l'année, convoquer l'Assemblée Générale et approuver les différentes résolutions à y soumettre (y compris les propositions de nomination / renouvellement d'administrateurs), et entériner le détail des objectifs 2021 de la direction (vision ex ante) ;
- Le 5 mai 2021, afin d'arrêter les comptes du 1er trimestre 2021, approuver l'absorption du holding intermédiaire « ALD automotive Russie SAS » ;
- Le 2 août 2021, afin d'arrêter les comptes et le rapport financier semestriels, préciser la guidance, et faire un point sur différentes opérations de fusions et acquisitions (dont le projet de rapprochement avec LeasePlan) ;

- Le 30 septembre 2021, afin de formaliser la création au sein du Conseil d'un comité ad hoc destiné à suivre le projet de rapprochement avec Lease Plan de façon plus approfondie ;
- Le 3 novembre 2021, afin d'arrêter les comptes du 3ème trimestre 2021, réviser les documents de gestion prévisionnelle, approuver la bonne application de la procédure de contrôle des conventions avec les parties liées, faire un suivi de la politique d'équilibre homme / femme au sein des instances dirigeantes de la société, et faire un point sur le projet de rapprochement avec LeasePlan.
- Le 16 novembre 2021, afin de valider les éléments essentiels d'une offre finale dans le cadre du rapprochement avec LeasePlan et de donner mandat à la Direction Générale pour finaliser les négociations en vue de la signature d'un protocole d'accord.
- Le 15 décembre 2021, afin de faire un point sur l'avancée des négociations avec LeasePlan et valider les principes d'un plan de motivation et de rétention.

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 Comité 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 et le parcours boursier de l'action ;
- 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 au Groupe Société Générale ;
- Présentation d'un benchmark sectoriel ;
- Présentation des risques et des actions de l'entreprise en matière de Responsabilité Sociétale et Environnementale ;
- Echanges sur plusieurs projets d'opérations de croissance externe (et tout particulièrement le projet de rapprochement avec LeasePlan, qui a donné lieu à de nombreux points d'information et à la création d'un Comité ad Hoc, centré sur l'appréhension des risques de l'opération - structure et calendrier de l'opération, enseignements de due diligence, estimations des synergies et valorisation, obligations réglementaires, risques d'exécution - et la réflexion sur les conditions de succès - modalités d'intégration, rétention des ressources clés, convergence des cultures ...) ;
- Enseignements de l'évaluation sur le fonctionnement 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 sur les ressources humaines.

Un salarié représentant du Comité Social et Economique (CSE) d'ALD SA est convoqué à toutes les réunions du Conseil d'administration.

En fonction des aléas de la Crise Covid, les sessions se déroulent indifféremment en présentiel ou par vidéo-conférence, toujours de façon fluide sur le plan opérationnel.

3.4 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 3.1 « Composition des organes de Direction et de contrôle ».

3.4.1 Comité d'audit, du contrôle interne et des risques (CACIR)

3.4.1.1 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), Anik CHAUMARTIN (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.

3.4.1.2 Attributions

Le CACIR, agissant sous la responsabilité du Conseil d'administration, a notamment pour mission :

- d'examiner les états financiers avant leur soumission au Conseil d'administration et de s'assurer de la pertinence et de la permanence des principes et des méthodes comptables appliqués pour la préparation des comptes consolidés ;
- d'assurer le suivi du processus d'élaboration de l'information financière, notamment d'examiner la qualité et la fiabilité, afin de faire toute proposition visant à son amélioration, et de s'assurer que les actions correctrices ont été mises en place en cas de dysfonctionnement dans le processus ;
- d'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 ;
- d'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 ;
- de 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 ;
- de s'assurer de l'efficacité et de la permanence des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, et si nécessaire, de suggérer des mesures complémentaires ;
- d'adresser des rapports au Conseil d'administration.

3.4.1.3 Activités réalisées durant l'exercice 2021

En 2021, le CACIR s'est réuni à six reprises, et il n'y a eu aucune absence de ses membres (taux de présence de 100%).

La Présidente du Conseil d'administration assiste le plus souvent aux réunions du CACIR (5 fois sur les 6 sessions de 2021) et les Commissaires aux comptes y assistent systématiquement (ceux-ci ont également des contacts avec les membres du CACIR hors la présence des membres de la direction, en particulier en amont de la 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 et gérés (risques liés à la gestion de la valeur résiduelle, risques de crédit, risques opérationnels, risques financiers structurels, risques de conformité et de réputation, risques liés à la Sécurité Informatique) ;
- Concernant le contrôle interne, à l'analyse des dispositifs de Contrôle Permanent et de Contrôle Périodique (organisation, ressource, méthodologies ...), à la définition et 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 SG en charge du Contrôle Périodique, y compris pour statuer sur l'organisation et les missions à retenir pour le Plan d'Audit de l'exercice suivant.

En plus de ces activités régulières, le CACIR a assuré en 2021 un suivi spécifique de la situation de diverses entités du Groupe, il a participé au contrôle du caractère courant et des conditions normales des conventions signées avec des entités liées (en particulier SG), et il s'est prononcé sur l'ajustement annuel du dispositif de suivi et de gouvernance d'Appétit aux Risques de la Société mis en place dans le cadre de la supervision bancaire du Groupe SG.

À la suite de ces séances de travail approfondies, le CACIR est en mesure d'éclairer les débats du Conseil sur les aspects techniques touchant aux comptes, aux risques, ou au Contrôle Interne.

Enfin deux administrateurs indépendants membres du CACIR ont été nommés au sein du Comité ad hoc établi par le Conseil en cours d'exercice pour suivre spécifiquement le projet de rapprochement avec LeasePlan et veiller notamment à la bonne appréhension des problématiques risques.

3.4.2 Comité des nominations et des rémunérations (COREM)

3.4.2.1 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 de Didier HAUGUEL qui a succédé à Bernardo SANCHEZ-INCERA.

3.4.2.2 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 ;
- de 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 d'élaborer une politique ayant pour objet d'atteindre cet objectif ;
- d'examiner périodiquement la structure, la taille et la composition du Conseil d'administration ainsi que l'efficacité du travail de ce dernier ; et
- de préparer les propositions et les avis sur les rémunérations à communiquer au Conseil d'administration et, notamment, sur les rémunérations attribuées aux dirigeants, et de réaliser une évaluation annuelle des principes de la politique en matière de rémunération et d'avantages.

3.4.2.3 Activités réalisées durant l'exercice 2021

En 2021, le COREM s'est réuni quatre fois ; tous ses membres étaient présents à chaque réunion (taux de présence de 100%).

La Présidente 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 et les critères d'attribution des divers plans d'attribution d'actions de performance pour les différentes catégories de personnel (intéressement et rétention à long terme des talents) ;
- Les principes d'un plan de motivation et de rétention dans le cadre d'un éventuel rapprochement avec LeasePlan ;
- Le point sur la parité au sein du Groupe ALD, ainsi que les mesures en cours pour suivre et promouvoir l'accès des femmes à des postes de cadres supérieurs ;
- La mise en œuvre et l'exploitation des enseignements de l'évaluation du Conseil.

Le COREM a par ailleurs examiné les candidatures pour les évolutions au sein du Conseil d'Administration (3 renouvellements de mandat, 2 nouvelles nominations).

Les plans de succession des membres de la Direction Générale ont également été revus.

Enfin, deux administrateurs membres du COREM ont été nommés au sein du Comité ad hoc établi par le Conseil pour le suivi de l'opération de rapprochement avec LeasePlan, et veiller notamment à la bonne appréhension des problématiques de ressources humaines.

3.5 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>.

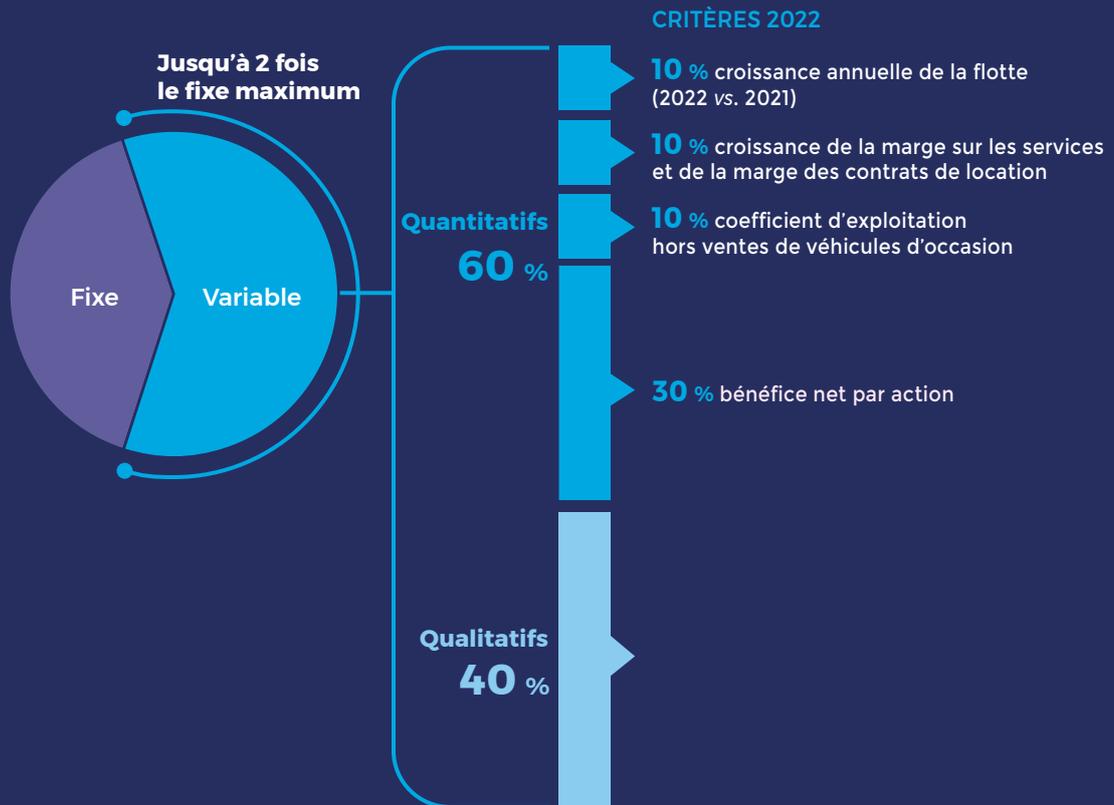
Recommandations par l'AFEP-MEDEF	Position de la Société et explication
Recommandations relatives aux sessions de formation pour les administrateurs (article 13)	Des séances d'échanges stratégiques sont régulièrement organisées (deux par an en moyenne) avec le Conseil ce qui est l'occasion d'approfondir la connaissance des administrateurs sur divers sujets de mobilité (véhicules connectés, <i>car sharing</i> , EV...).
Recommandations relatives à la détention d'actions ALD par les administrateurs venant de Société Générale (article 20)	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 18.1) : « 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 neuf).

3.6 Contrôle interne RFA

Les systèmes de contrôle interne mis en place par le Groupe sont décrits plus en détails à la section 4.5 « Risques opérationnels » et à la section 3.4.1 « Comité d'audit, de contrôle interne et des risques » du présent Document d'enregistrement universel.

3.7 Rémunération et avantages

Structure de la rémunération



Condition acquisition variable : Conditions d'acquisition de la rémunération variable totale

En conformité avec la directive CRD5, 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 % du montant global.

La part différée est acquise sous réserve :

- d'une condition de présence. Les exceptions à cette dernière sont les suivantes : départ à la retraite, décès, invalidité avec incapacité d'exercice de ses fonctions ou décision du Conseil d'administration en fonction des conditions du départ ;
- d'un malus en cas de détérioration significative de la performance financière, ou en cas de faute ;
- d'une condition de rentabilité 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 inconsidérés en matière de prise de risque sous réserve d'applicabilité dans le cadre juridique et réglementaire en vigueur.

Rémunérations 2022

Tim ALBERTSEN
Directeur général



John SAFFRETT
Directeur général délégué



Gilles BELLEMÈRE
Directeur général délégué



● Rémunération fixe ● Rémunération variable cible ● Rémunération variable maximale ● Rémunération variable exceptionnelle

Ratio d'équité - Rémunération moyenne



3.7.1 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 ou attribués aux dirigeants mandataires sociaux et administrateurs à raison de leur mandat au sein d'ALD par la Société ou toute entreprise comprise dans le périmètre de consolidation au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce applicable en France. 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.

Par ailleurs, la rémunération des dirigeants mandataires sociaux se conforme :

- à la directive européenne CRD5 dont l'objectif est d'imposer aux établissements de crédit des politiques et pratiques de rémunération compatibles avec une gestion efficace des risques. Cette directive s'applique à ALD du fait de son caractère significatif au sein de Société Générale (*Material Business Unit*) ;
- aux dispositions du Code de commerce.

Conformément aux dispositions du Code de commerce, aucune rémunération variable, annuelle ou exceptionnelle, ne sera versée aux dirigeants mandataires sociaux sans obtenir l'approbation préalable des actionnaires (*say on pay, vote ex post*).

3.7.1.1 Principes de la politique rémunération au titre de 2021

La politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux au titre de 2021 a été approuvée par le Conseil d'administration le 26 mars 2021 et par l'Assemblée générale le 19 mai 2021 (*vote ex ante*).

La politique de rémunération respecte l'intérêt social de la Société au travers d'indicateurs qualitatifs de performance pris en compte pour la détermination de la rémunération variable des dirigeants, en particulier des objectifs en matière de Responsabilité sociale et environnementale (RSE) et de développement managérial.

Elle appuie la stratégie commerciale en intégrant pour les dirigeants des indicateurs de performance liés aux objectifs commerciaux, à la satisfaction client et au développement de partenariats stratégiques.

Enfin, elle contribue à la pérennité de la Société en créant un lien direct entre la rémunération variable des dirigeants et les objectifs qui visent à mettre en œuvre la stratégie long terme du groupe ALD.

Ainsi, la politique de rémunération a défini des modalités de paiement différé sur une période de 5 ans de la part variable sous réserve de conditions de présence et de performance. Ceci a pour objectif de fidéliser les dirigeants sur le long terme et de tenir compte des résultats de la Société sur une période de 5 ans suivant la clôture de l'exercice. *A minima* 50 % de la rémunération variable est payée sous forme d'actions ou équivalent actions ALD permettant un alignement des intérêts des dirigeants avec les intérêts long terme des actionnaires.

Enfin, les mécanismes de malus et de *clawback* permettent de tenir compte de la gestion des risques et du respect de la conformité sur cette période de cinq ans.

La politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux est définie par le Conseil d'administration d'ALD, sur proposition du Comité des rémunérations. Les dirigeants mandataires sociaux ne participent pas aux discussions et délibérations du conseil et du Comité des rémunérations concernant leur propre politique de rémunération. Enfin, les niveaux des rémunérations fixes et variables

« cibles » tiennent compte des pratiques de marché sur base d'études effectuées par un cabinet indépendant.

Enfin, les dirigeants mandataires sociaux font l'objet d'une évaluation annuelle indépendante par la Direction des risques et la Direction de la conformité de Société Générale. En cas d'évaluation négative, leurs conclusions seraient partagées avec le conseil pour prise en compte dans leurs délibérations.

Rémunération des administrateurs

La politique de rémunération des administrateurs indépendants a été arrêtée 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 *prorata temporis* pour rétribuer l'engagement sur le 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.

Spécifiquement en 2021, et afin de bien suivre le projet de rapprochement avec LeasePlan, le conseil a décidé en cours d'exercice de se doter d'un comité temporaire *ad hoc*, lequel s'est réuni à différentes reprises, et dont les membres indépendants ont bénéficié d'une rétribution variable supplémentaire arrêtée par le conseil du 3 novembre 2021 sur proposition du Corem du 21 octobre 2021. Les sommes distribuées s'inscrivent dans l'enveloppe globale des jetons de présence arrêtée par l'AG du 20 avril 2017.

Rémunération du Président

Diony LEBOT ne perçoit aucune rémunération au titre de sa fonction de Présidente du Conseil d'administration, mais a été directement rétribuée par Société Générale au titre de son mandat de Directrice générale déléguée de Société Générale.

Rémunération des Directeurs généraux

En 2021, la rémunération perçue par le Directeur général et les Directeurs généraux délégués est composée des 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 dépend de la performance de l'année et de la contribution des dirigeants mandataires sociaux à la réussite d'ALD.

Rémunération fixe

Au terme de l'exercice 2021, les montants des rémunérations fixes annuelles sont les suivants :

- Tim ALBERTSEN, Directeur général : 400 000 euros ;
- Gilles BELLEMÈRE, Directeur général délégué : 300 000 euros ;
- John SAFFRETT, Directeur général délégué : 350 000 euros.

Chaque rémunération fixe annuelle a été approuvée dans le cadre de la politique de rémunération d'ALD. Les rémunérations fixes annuelles des Directeurs généraux sont restées inchangées au cours de l'exercice 2021.

Rémunération variable

Principes généraux

Le 26 mars 2021, le Conseil d'administration a défini les composantes de la rémunération variable pour l'exercice 2021, qui ont été approuvées par l'Assemblée générale du 19 mai 2021. 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 110 % de la quote-part de la rémunération variable

évaluée en fonction de critères qualitatifs. En application de la directive CRD5, le montant de la rémunération variable ne peut pas excéder 200 % de la rémunération fixe annuelle, même en cas de surperformance.

Le tableau ci-après indique les montants cibles et maximums de la rémunération variable approuvée au titre de la performance 2021.

(en euros)	Rém. variable cible 2021	Dont part quantitative	Dont part qualitative	Rém. variable maximum 2021	Dont part quantitative	Dont part qualitative
Tim ALBERTSEN	550 000	330 000	220 000	671 000	429 000	242 000
Gilles BELLEMÈRE	250 000	150 000	100 000	305 000	195 000	110 000
John SAFFRETT	450 000	270 000	180 000	549 000	351 000	198 000

Part quantitative

La part quantitative (60 %) pour 2021 est évaluée sur la base des quatre indicateurs suivants :

- la croissance annuelle de la flotte (2021 vs 2020) ;
- la croissance de la Marge sur les services et de la Marge des contrats de location (correspondant au PNB hors véhicules d'occasion) ;
- le coefficient d'exploitation hors ventes de véhicules d'occasion ;
- le bénéfice net par action (BNPA).

En 2021, le taux de réalisation au titre de la part quantitative s'élève à 75,75 % (soit un taux de réalisation de 126,26 % sur une base 100), tel qu'indiqué ci-dessous :

Indicateurs	Pondération	Taux de réalisation
Croissance annuelle de la flotte (2021 vs 2020)	10 %	10,75 %
Croissance de la Marge des services et de la Marge des contrats de location	10 %	13,00 %
Coefficient d'exploitation hors ventes de véhicules d'occasion	10 %	13,75 %
Bénéfice net par action	30 %	39,00 %
TOTAL	60 %	75,75 %

Les montants cibles et le niveau de réalisation de ces critères quantitatifs ont été établis précisément par le Comité des rémunérations et validés par le Conseil d'administration mais ne sont pas rendus publics pour des raisons de confidentialité. Les indicateurs/cibles fixés n'intègrent aucun élément considéré comme exceptionnel par le Conseil d'administration. Le Conseil d'administration constate le niveau d'atteinte des objectifs quantitatifs après la clôture de l'exercice sur la base des résultats publiés. Le Conseil d'administration garde la faculté de décider, sur proposition du Comité des rémunérations, du retraitement d'éléments exceptionnels non récurrents et non budgétés ne relevant pas de décisions managériales ou de la gestion opérationnelle des activités.

Part qualitative

La part qualitative (40 %) s'articule autour d'objectifs fixés chaque année à l'avance par le Conseil d'administration pour l'exercice à venir. À ce titre, des objectifs collectifs et individuels ont été définis avec une pondération équivalente. Les critères précisant la façon dont l'atteinte de chaque objectif qualitatif sera mesurée ont été établis par le Comité des rémunérations et validés par le Conseil d'administration. Ces critères ne sont pas rendus publics pour des raisons de confidentialité.

Les objectifs définis pour l'exercice 2021 sont liés à la mise en œuvre du plan stratégique Move 2025.

Compte tenu de l'importance de la crise du coronavirus, tous les objectifs qualitatifs collectifs et individuels seront évalués à la lumière de la gestion opérationnelle et des conséquences de cette crise.

Les objectifs communs à l'ensemble des dirigeants mandataires sociaux se répartissent autour des thèmes suivants :

- l'innovation et la digitalisation, notamment à travers le déploiement de la plateforme de voitures connectées et les produits associés ;
- la réalisation des objectifs en matière de RSE avec notamment le déploiement du programme de développement des véhicules électriques et hybrides dans les principaux pays ;
- l'agilité avec la mise place de nouveaux produits et solutions de mobilité adaptés aux attentes des clients, en particulier le déploiement et développement de ALD Flex ;
- l'amélioration de la gestion des véhicules d'occasion et la qualité du pilotage du risque de valeur résiduelle, à travers notamment le déploiement du programme *Used Car Lease* ;
- la satisfaction client au travers d'enquêtes de satisfaction (mesurée par le *Net Promotor Score*) ;
- la conformité et le dispositif de contrôle interne avec le renforcement des contrôles, le respect du Code de conduite de Société Générale, le déploiement de formations obligatoires, la mise en place d'une nouvelle gouvernance Groupe pour des fonctions de support et de contrôle ;
- les conditions d'emploi des salariés du Groupe avec notamment des objectifs chiffrés destinés à favoriser l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, le déploiement d'un programme dédié à la transformation de notre environnement et culture de travail.

Parmi les objectifs individuels des Dirigeants mandataires sociaux :

- la mise en œuvre des organisations et plans stratégiques spécifiques à leurs périmètres de supervision ;
- le développement de partenariats stratégiques ;
- la gestion de la relation avec les investisseurs.

D'après l'évaluation de la part qualitative au titre de l'exercice 2021, le taux de réalisation s'élève à 44 % (soit un taux de réalisation de 110 % sur base 100) pour Tim ALBERTSEN et John SAFFRETT, et 42 % (soit un taux de réalisation de 105 % sur base 100) pour Gilles BELLEMÈRE.

Montants au titre de 2021

D'après l'évaluation des critères quantitatifs et qualitatifs (taux de réalisation global s'élevant à 119,75 % pour Tim ALBERTSEN, et John SAFFRETT et 117,75 % pour Gilles BELLEMÈRE, les montants de la rémunération variable sont les suivants :

- Tim ALBERTSEN : 658 645 euros ;
- Gilles BELLEMÈRE : 294 384 euros ;
- John SAFFRETT : 538 892 euros.

Ces montants sont soumis à l'approbation définitive lors de l'Assemblée générale qui se tiendra le 18 mai 2022. Aucun versement ne sera réalisé par anticipation.

Conditions d'acquisition de la rémunération variable totale

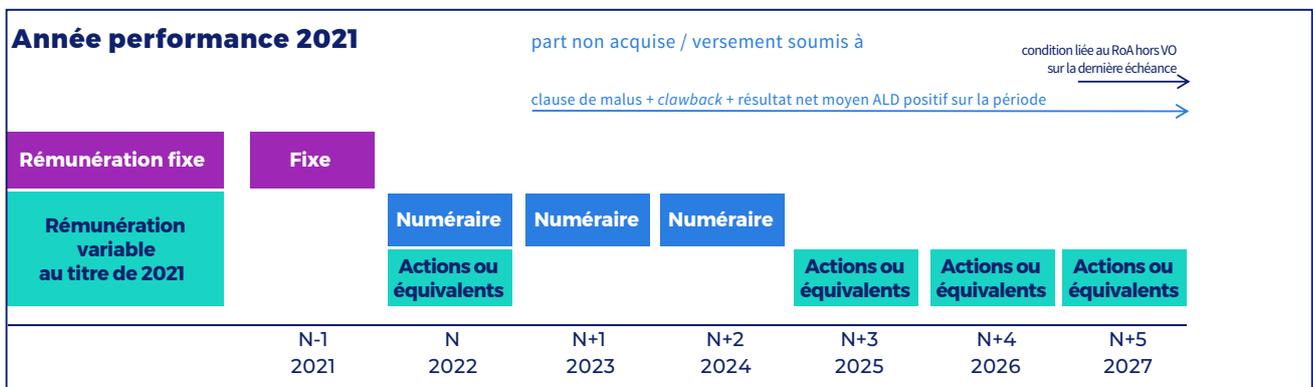
En conformité avec la directive CRD5, le Conseil d'administration a défini les modalités d'acquisition et de versement suivantes au titre de la rémunération variable totale :

- 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 % du montant global.

La part différée est acquise sous réserve :

- d'une condition de présence. Les exceptions à cette dernière sont les suivantes : départ à la retraite, décès, invalidité avec incapacité d'exercice de ses fonctions ou décision du Conseil d'administration en fonction des conditions du départ ;
- 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 *clawback* valable à effet 5 ans pouvant être activée en cas d'agissements ou de comportement jugés inconsidérés 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.

Le Conseil d'administration garde la faculté de décider, sur proposition du Comité des rémunérations, du retraitement d'éléments exceptionnels non récurrents et non budgétés ne relevant pas de décisions managériales ou de la gestion opérationnelle des activités.

En outre, le Directeur général et les Directeurs généraux délégués ne peuvent pas couvrir leurs actions/équivalents actions durant les périodes d'acquisition ou de rétention.

Rémunération variable exceptionnelle

Compte tenu de la législation imposant un vote *ex ante* portant sur l'ensemble des dispositions de la politique de rémunération, le Conseil d'administration a souhaité se réserver la possibilité de verser, le cas échéant, une rémunération variable complémentaire en cas de circonstances très particulières, par exemple en raison de leur importance pour la Société ou de l'implication qu'elles exigent et des difficultés qu'elles présentent.

Cette rémunération serait motivée et fixée dans le respect des principes généraux du Code AFEP-MEDEF en matière de rémunération et des recommandations de l'AMF. Elle respectera les modalités de paiement de la part variable annuelle et soumise aux mêmes conditions d'acquisition.

En tout état de cause, conformément à la réglementation en vigueur, la composante variable (*i.e.* la rémunération variable annuelle et, le cas échéant, la rémunération variable exceptionnelle) ne pourra dépasser deux fois la rémunération fixe annuelle.

Aucune rémunération variable exceptionnelle ne sera attribuée aux Dirigeants mandataires sociaux exécutifs au titre de l'exercice 2021.

Autres avantages

Chaque dirigeant mandataire social bénéficie d'un véhicule de fonction ainsi que d'un contrat de prévoyance dont les garanties de couverture santé et d'assurance décès-invalidité sont alignées sur celles du personnel.

La politique de rémunération prévoit, le cas échéant, la prise en charge de certains coûts lorsque la prise ou l'exercice des fonctions nécessite un déplacement géographique des Directeurs généraux et de leurs familles. Peuvent être pris en charge notamment les frais de logement, les frais de déménagement ainsi que les frais de scolarité des enfants justifiés par la nécessité d'inscription dans une école de la nationalité/langue concernée. À ce titre, Tim ALBERTSEN et John SAFFRETT bénéficient d'avantages en matière de logement.

Ratio d'équité et évolution rémunérations versus performances

Les tableaux ci-après indiquent les ratios entre la rémunération totale due au titre de l'exercice pour chacun des Directeurs généraux d'une part et la rémunération moyenne et médiane des autres salariés d'ALD SA (*holding*) puis du groupe ALD en France (ALD SA et ALD France (Temsys), correspondant au périmètre élargi), y compris les salariés de Société Générale travaillant au sein de ces deux

sociétés dans le cadre de contrats de détachement.

Cette information est présentée pour les cinq exercices les plus récents à partir de l'admission des actions de la Société sur Euronext Paris et la méthodologie utilisée est celle qui est présentée dans la mise à jour de février 2021 des lignes directrices sur les multiples de rémunération AFEP, de même que la structure des tableaux.

L'information concernant la rémunération des Directeurs généraux porte sur la fonction du dirigeant et non pas sur la personne.

Il est rappelé que le Président ne perçoit aucune rémunération pour son mandat de Président du Conseil d'administration d'ALD, étant rétribué par Société Générale au titre de ses fonctions au sein de celle-ci.

Pour l'exercice 2021, le dénominateur a été calculé sur la base d'une estimation, les données définitives n'étant pas disponibles dans les temps impartis.

Les éléments de rémunérations et avantages des Directeurs généraux pris en compte pour le calcul des ratios sont exhaustifs et correspondent aux montants figurants dans les tableaux 2 standardisés du Code AFEP-MEDEF. Les rémunérations sont prises en compte sur une base brute (hors cotisations patronales).

3

TABLEAUX DES RATIOS AU TITRE DU I. 6° ET 7° DE L'ARTICLE L. 22-10-9 DU CODE DE COMMERCE

	Mike MASTERSON Exercice 2017	Mike MASTERSON Exercice 2018	Mike MASTERSON Exercice 2019	Mike MASTERSON jusqu'au 27/03/20 Tim ALBERTSEN depuis le 27/03/20 Exercice 2020	Tim ALBERTSEN depuis le 27/03/20 Exercice 2021
Évolution (en %) de la rémunération du DG	N/A	- 15 %	11 %	- 28 %	30%
Informations sur le périmètre de la société cotée					
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	N/A	5 %	0 %	0 %	11%
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	13,4	10,9	12,2	8,8	10,3
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	N/A	- 19 %	12 %	- 28 %	17%
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	16,8	13,7	15,0	10,9	13,1
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	N/A	- 18 %	9 %	- 28 %	21%
Informations complémentaires sur le périmètre élargi					
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	N/A	- 2 %	1 %	- 2 %	10%
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	23,3	20,4	22,5	16,7	19,6
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	N/A	- 13 %	11 %	- 26 %	18%
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	28,9	25,4	28,2	21,1	25,1
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	N/A	- 12 %	11 %	- 25 %	19%
Performance de la Société					
Critère financier – BNP	567,6	555,6	564,2	509,8	873,0
Évolution (en %) par rapport à l'exercice précédent	N/A	- 2 %	2 %	- 10 %	71%

Tim ALBERTSEN ayant été nommé en remplacement de Mike MASTERSON en mars 2020, le ratio pour l'exercice 2020 tient compte également des rémunérations de ce dernier pour la période du 1^{er} janvier au 27 mars 2020.

	Pascal Gilles BELLEMÈRE Exercice 2017	Gilles BELLEMÈRE Exercice 2018	Gilles BELLEMÈRE Exercice 2019	Gilles BELLEMÈRE Exercice 2020	Gilles BELLEMÈRE Exercice 2021
Évolution (en %) de la rémunération du DGD	N/A	- 2 %	18 %	9 %	20%
Informations sur le périmètre de la société cotée					
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	N/A	5 %	0 %	0 %	11%
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	4,3	4,0	4,7	5,1	5,6
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	N/A	- 7 %	18 %	8 %	9%
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	5,4	5,1	5,9	6,4	7,2
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	N/A	- 6 %	16 %	9 %	12%
Informations complémentaires sur le périmètre élargi					
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	N/A	- 2 %	1 %	- 2 %	10%
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	7,5	7,5	8,8	9,8	10,7
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	N/A	0 %	17 %	11 %	10%
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	9,3	9,3	11,0	12,4	13,7
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	N/A	1 %	18 %	13 %	10%

Gilles BELLEMÈRE ayant été nommé en remplacement de Pascal SERRES en mars 2017, le ratio pour l'exercice 2017 tient compte également des rémunérations de ce dernier pour la période du 1^{er} janvier au 15 mars 2017.

			John SAFFRETT depuis le 01/04/19	John SAFFRETT	John SAFFRETT
	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2021
Évolution (en %) de la rémunération du DGD	N/A	N/A	N/A	- 6 %	23%
Informations sur le périmètre de la société cotée					
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	N/A	5 %	0 %	0 %	11%
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	N/A	N/A	8,4	7,8	8,7
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	N/A	N/A	N/A	- 7 %	11%
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	N/A	N/A	10,3	9,7	11,2
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	N/A	N/A	N/A	- 6 %	15%
Informations complémentaires sur le périmètre élargi					
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	N/A	- 2 %	1 %	- 2 %	10%
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	N/A	N/A	15,5	14,9	16,7
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	N/A	N/A	N/A	- 4 %	12%
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	N/A	N/A	19,4	18,9	21,3
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précéd ent	N/A	N/A	N/A	- 3 %	13%

John SAFFRETT a été nommé en tant que troisième DGD le 1^{er} avril 2019. Ne s'agissant pas d'un remplacement, sa rémunération a été annualisée pour le calcul du ratio d'équité pour l'exercice 2019.

Constatation des conditions de performance applicables aux rémunérations différées

Le Conseil d'administration a constaté l'atteinte des conditions de performance applicables aux échéances de rémunération différée à payer en 2022.

Par ailleurs, à l'égard des évaluations de performance effectuées par le Conseil d'administration ainsi que les évaluations indépendantes effectuées par la Direction des risques et la Direction de la conformité de Société Générale, il n'y a pas eu lieu de faire utilisation des clauses de malus ou de restitution (*clawback*).

Constatation de la condition de performance pour l'acquisition des droits à retraite

Le détail des régimes de retraite applicables aux Directeurs généraux figure au paragraphe 3.7.2.

Conformément à la loi, l'accroissement annuel des droits au titre du régime de retraite supplémentaire a cotisations définies art. 82 est soumis à la condition de performance suivante : les droits 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 droit à retraite supplémentaire ne sera acquis.

Cette condition de performance étant remplie, les droits à retraite supplémentaire au titre de 2021 sont acquis pour MM. Tim ALBERTSEN et John SAFFRETT.

3.7.1.2 Principes de rémunération au titre de l'exercice 2022

La politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux a été approuvée par le Conseil d'administration le 29 mars 2022 et sera soumise à l'approbation lors de l'Assemblée générale du 18 mai 2022 (vote *ex ante*).

La politique de rémunération respecte l'intérêt social de la Société au travers d'indicateurs qualitatifs de performance pris en compte pour la détermination de la rémunération variable des dirigeants, en particulier des objectifs en matière de Responsabilité sociale et environnementale (RSE) et la prise en compte des conditions d'emploi des salariés du Groupe.

Elle appuie sa stratégie commerciale en intégrant pour les dirigeants des indicateurs de performance liés aux objectifs commerciaux, à la satisfaction client et au développement de partenariats stratégiques.

Enfin, elle contribue à la pérennité de la Société en créant un lien direct entre la rémunération variable des dirigeants et les objectifs qui visent à mettre en œuvre la stratégie long terme du groupe ALD.

Ainsi, la politique de rémunération a défini des modalités de paiement différé sur une période de 5 ans de la part variable sous réserve de conditions de présence et de performance. Ceci a pour objectif de fidéliser les dirigeants sur le long terme et de tenir compte des résultats de la Société sur une période de 5 ans suivant la clôture de l'exercice. *A minima*, 50 % de la rémunération variable est payée sous forme d'actions ou équivalent actions ALD permettant un alignement des intérêts des dirigeants avec les intérêts long terme des actionnaires.

Enfin, les mécanismes de malus et de *clawback* permettent de tenir compte de la gestion des risques et du respect de la conformité sur cette période de cinq ans.

La politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux est définie par le Conseil d'administration d'ALD, sur proposition du Comité des rémunérations. Les dirigeants mandataires sociaux ne participent pas aux discussions et délibérations du conseil et du Comité des rémunérations concernant leur propre politique de rémunération. Enfin, les niveaux des rémunérations fixes et variables « cibles » tiennent compte des pratiques de marché sur base d'études effectuées par un cabinet indépendant.

Enfin, les dirigeants mandataires sociaux font l'objet d'une évaluation annuelle indépendante par la Direction des risques et la Direction de la conformité de Société Générale. En cas d'évaluation négative, leurs conclusions seraient partagées avec le conseil pour prise en compte dans leurs délibérations.

La politique proposée au titre de l'exercice 2022 est basée sur les mêmes principes que celle appliquée en 2021. En revanche, compte tenu de l'importance que représente le projet d'acquisition de LeasePlan par ALD, le Conseil d'administration propose, en sus de la rémunération variable de performance annuelle au titre de l'exercice 2022, de faire usage de l'attribution d'une rémunération variable exceptionnelle dont la mise en œuvre serait conditionnée par le succès de l'opération. Par ailleurs, afin de se conformer aux exigences de la directive CRD5 et de mieux s'aligner sur les pratiques de marché observées dans le secteur d'activité d'ALD, les rémunérations fixes et rémunérations variables cibles proposées pour l'exercice 2022 pour Tim ALBERTSEN et John SAFFRETT ont été revues dans l'optique d'un rééquilibrage entre la part fixe et la part variable de la rémunération globale. Les propositions de rémunérations fixe, de rémunération variable de performance annuelle cible et de rémunération variable exceptionnelle pour les dirigeants mandataires sociaux, ainsi que les modalités de mise en œuvre, sont détaillées ci-après.

Rémunération des administrateurs

La politique de rémunération des administrateurs indépendants a été arrêtée 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 *prorata temporis* pour rétribuer l'engagement sur le 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.

Considérant l'accroissement de l'activité des instances requis dans le contexte du rapprochement avec Leaseplan, un relèvement à 400 k€ de l'enveloppe annuelle des jetons de présence sera proposée à l'Assemblée générale des actionnaires du 18 mai 2022 (contre 250 k€ actuellement comme fixé par l'AG du 20 avril 2017).

Rémunération du Président

Diony LEBOT ne perçoit aucune rémunération au titre de ses fonctions de Présidente du Conseil d'administration, mais est directement rétribuée par Société Générale au titre de son mandat de Directrice générale déléguée de Société Générale.

Rémunération des Directeurs généraux

En 2022, la rémunération perçue par le Directeur général et les Directeurs généraux délégués est composée des trois éléments suivants :

- la rémunération fixe, qui reconnaît l'expérience et les responsabilités exercées, en tenant compte des pratiques du marché ;
- la rémunération variable annuelle, dépendant de la performance de l'année et de la contribution des dirigeants mandataires sociaux à la réussite d'ALD ;
- une rémunération variable exceptionnelle conditionnée au succès de l'opération d'acquisition de LeasePlan.

Rémunération fixe

Les rémunérations fixes annuelles suivantes pour 2022 sont soumises à l'approbation de l'Assemblée générale du 18 mai 2022 :

- la rémunération fixe de M. Tim ALBERTSEN, Directeur général, serait portée de 400 000 à 550 000 euros ;
- celle de M. John SAFFRETT, Directeur général délégué, serait portée de 350 000 à 450 000 euros ;
- celle de M. Gilles BELLEMÈRE, Directeur général délégué, serait maintenue à 300 000 euros.

Conformément à la gouvernance en place en matière de rémunération, ces évolutions ont été décidées par le Conseil d'administration sur la base d'une proposition du Comité des nominations et des rémunérations, lequel s'est basé sur une étude, réalisée par un consultant indépendant, des pratiques de rémunération dans le secteur d'activité d'ALD et sur les écarts avec ces dernières. En effet, le Comité des rémunérations a constaté que les rémunérations fixes de Tim ALBERTSEN et John SAFFRETT étaient inférieures aux pratiques du marché sectoriel pour les postes équivalents et a souhaité procéder à une augmentation conséquente de leurs rémunérations fixes, tout en réduisant les montants cibles de rémunération variable annuelle de performance, afin que la rémunération globale cible (hors éléments exceptionnels) progresse de façon modérée pour conserver une rémunération totale cohérente avec le marché sectoriel et tenant compte de la taille actuelle d'ALD.

Rémunération variable

Principes généraux

Le 29 mars 2022, le Conseil d'administration a défini les composantes de la rémunération variable pour l'exercice 2022, qui sont soumises à l'approbation de l'Assemblée générale du 18 mai 2022. 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 110 % de la quote-part de la rémunération variable évaluée en fonction de critères qualitatifs. En application de la directive CRD5, le montant de la rémunération variable ne peut pas excéder 200 % de la rémunération fixe annuelle, même en cas de surperformance.

Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale du 18 mai 2022, le tableau ci-après indique les montants cibles et maximums de la rémunération variable au titre de la performance 2022 :

(en euros)	Rém. variable cible 2022	Dont part quantitative	Dont part qualitative	Rém. variable maximum 2022	Dont part quantitative	Dont part qualitative
Tim ALBERTSEN	450 000	270 000	180 000	549 000	351 000	198 000
Gilles BELLEMÈRE	250 000	150 000	100 000	305 000	195 000	110 000
John SAFFRETT	400 000	240 000	160 000	488 000	312 000	176 000

Part quantitative

La part quantitative (60 %) serait mesurée pour 2022 sur la base des quatre indicateurs suivants :

- la croissance annuelle de la flotte (2022 vs 2021) – Pondération : 10 % ;
- la croissance de la Marge des 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 % ;
- le bénéfice net par action (BNPA) – Pondération : 30 %.

Les montants cibles de ces critères quantitatifs ont été établis précisément par le Comité des rémunérations et validés par le Conseil d'administration mais ne sont pas rendus publics pour des raisons de confidentialité. Les indicateurs/cibles fixés n'intègrent aucun élément considéré comme exceptionnel par le Conseil d'administration hormis le coefficient d'exploitation dont le cible a été fixé hors éléments exceptionnels liés au projet de rachat de LeasePlan. Le Conseil d'administration constate le niveau d'atteinte des objectifs quantitatifs après la clôture de l'exercice sur la base des résultats publiés. Le Conseil d'administration garde la faculté de décider, sur proposition du Comité des rémunérations, du retraitement d'éléments exceptionnels non récurrents et non budgétés ne relevant pas de décisions managériales ou de la gestion opérationnelle des activités.

Part qualitative

La part qualitative (40 %) s'articule autour d'objectifs fixés chaque année à l'avance par le Conseil d'administration pour l'exercice à venir. À ce titre, des objectifs collectifs et individuels ont été définis avec une pondération équivalente. Les critères précisant la façon dont l'atteinte de chaque objectif qualitatif sera mesurée ont été établis par le Comité des rémunérations et validés par le Conseil d'administration. Ces critères ne sont pas rendus publics pour des raisons de confidentialité.

Les objectifs définis pour l'exercice 2022 sont liés à la mise en œuvre du plan stratégique Move 2025.

Compte tenu de l'incertitude des potentiels impacts de la guerre en Ukraine sur les résultats et les activités en général, tous les objectifs qualitatifs collectifs et individuels seront évalués à la lumière des conséquences de cette crise.

Les objectifs communs à l'ensemble des dirigeants mandataires sociaux se répartissent autour des thèmes suivants :

- la réalisation des étapes clés du programme de rachat de LeasePlan dans le respect du calendrier fixé par le Conseil d'Administration ;
- la réalisation des objectifs en matière de RSE avec notamment le déploiement du programme de développement des véhicules électriques et hybrides dans les principaux pays ;
- l'agilité sur la mise en place de nouveaux produits et solutions de mobilité adaptés aux attentes des clients, en particulier le déploiement et développement d'ALD Flex ;
- l'amélioration de la gestion des véhicules d'occasion et la qualité du pilotage du risque de valeur résiduelle, à travers notamment le déploiement du programme *Used Car Lease* ;
- la satisfaction client au travers d'enquêtes de satisfaction (mesurée par le *Net Promoter Score*) ;
- la gouvernance et les conditions d'emploi des salariés du Groupe avec notamment des objectifs chiffrés destinés à favoriser l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, le déploiement de programmes de formation managériaux, la prise en compte des résultats du baromètre employeur, le déploiement de formations obligatoires, ou encore, le développement du télétravail.

Voici quelques objectifs individuels des dirigeants mandataires sociaux :

- la mise en œuvre des organisations et plans stratégiques spécifiques à leurs périmètres de supervision ;
- le développement de partenariats stratégiques ;
- la gestion de la relation avec les investisseurs ;
- l'innovation et la digitalisation, notamment à travers le déploiement de la plateforme de voitures connectées et les produits associés.

Ces objectifs seront évalués par le Conseil d'administration après la clôture de l'exercice sur la base des critères prédéfinis sur recommandation du Comité des rémunérations.

Conditions d'acquisition de la rémunération variable totale

En conformité avec la directive CRD5, 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 % du montant global.

La part différée est acquise sous réserve :

- d'une condition de présence. Les exceptions à cette dernière sont les suivantes : départ à la retraite, décès, invalidité avec incapacité d'exercice de ses fonctions ou décision du Conseil d'administration en fonction des conditions du départ ;
- d'un malus en cas de détérioration significative de la performance financière, ou en cas de faute ;
- d'une condition de rentabilité définie comme le Résultat net positif d'ALD (d'après une moyenne arithmétique) sur la période d'acquisition.

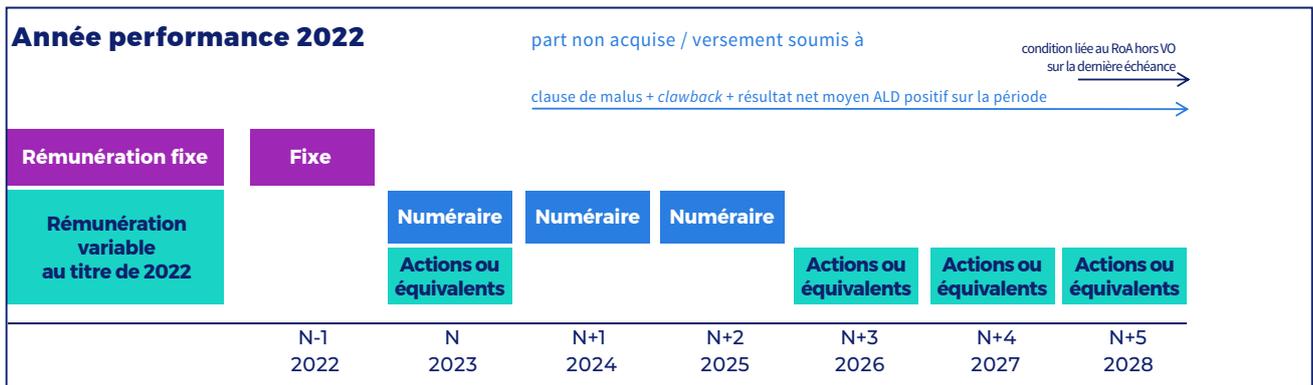
La part différée est également soumise à une clause de *clawback* valable à effet 5 ans pouvant être activée en cas d'agissements ou de comportements jugés inconsiderés en matière de prise de risque sous réserve d'applicabilité dans le cadre juridique et réglementaire en vigueur.

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.

Le Conseil d'administration garde la faculté de décider, sur proposition du Comité des rémunérations, du retraitement d'éléments exceptionnels non récurrents et non budgétés ne relevant pas de décisions managériales ou de la gestion opérationnelle des activités.

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.

Rémunération variable totale - Chronologie des paiements ou livraisons d'actions



Rémunération variable exceptionnelle

Compte tenu de la législation imposant un vote *ex ante* portant sur l'ensemble des dispositions de la politique de rémunération, le Conseil d'administration a souhaité se réserver la possibilité de verser, le cas échéant, une rémunération variable complémentaire en cas de circonstances très particulières, par exemple en raison de leur importance pour la Société ou de l'implication qu'elles exigent et des difficultés qu'elles présentent.

En l'occurrence, dans le cadre de l'opération de rachat de LeasePlan et sur recommandation du Comité des rémunérations ALD, un plan de rémunération exceptionnelle a été mis en place avec pour objectifs de :

- sécuriser les populations clés ALD pour l'opération et le fonds de commerce ;
- inciter à la réussite de l'opération (réalisation du *closing* puis phase d'intégration) ;
- permettre la continuité du *business* durant la période de transition.

Cette rémunération est motivée et fixée dans le respect des principes généraux du Code AFEP-MEDEF en matière de rémunération.

En tout état de cause, conformément à la réglementation CRD V, les montants de cette prime ont été fixés en veillant à ce que la composante variable (*i.e.* la rémunération variable annuelle incluant la rémunération variable exceptionnelle) ne dépasse pas deux fois la rémunération fixe annuelle. Ces montants ont été établis en tenant compte du niveau de contribution attendu de chaque bénéficiaire sur cette opération, et au regard de *benchmarks* externes.

Compte tenu du calendrier prévu de l'opération, cette rémunération variable exceptionnelle sera rattachée à plusieurs exercices et l'attribution se ferait en deux fois, pour moitié après le *closing* de l'opération et pour moitié après la principale phase d'intégration.

Ils ont été définis de la manière suivante :

- Tim ALBERTSEN : 150 % du salaire fixe 2022, soit 825 000 euros (dont 412 500 euros maximum relatif à l'exercice 2022) ;
- Gilles BELLEMÈRE : 100 % du salaire fixe 2022, soit 300 000 euros (dont 150 000 euros maximum relatif à l'exercice 2022) ;
- John SAFFRETT : 150 % du salaire fixe 2022, soit 675 000 euros (dont 337 500 euros maximum relatif à l'exercice 2022).

L'attribution de cette prime a été définie sous conditions :

- de présence dans l'entreprise au moment de l'attribution ;
- de performance avec une attribution en deux fois :
 - une attribution intermédiaire à hauteur de 50% du montant total au succès de la réalisation effective de l'acquisition de LeasePlan (dit *closing*)
 - le solde, au succès de la phase principale d'intégration et la réalisation des synergies attendues. Les conditions spécifiques liées à cette 2^e échéance seront précisées ultérieurement dans le cadre de la politique *ex-ante* 2023.

Par ailleurs, le Conseil d'Administration gardera la faculté de décider, sur proposition du Comité des rémunérations, de payer tout ou partie de cette prime exceptionnelle en fonction de la contribution individuelle de chaque dirigeant mandataire social dans l'atteinte de ces conditions de performance.

Le Conseil d'Administration a fixé les délais maximaux pour l'atteinte de chaque condition de performance ainsi que les étapes clés de l'opération à réaliser en cours de l'exercice 2022. En cas de retard d'exécution du fait d'éléments exceptionnels ne relevant pas de

décisions managériales ou de la gestion opérationnelle des activités, le Conseil d'Administration gardera la faculté de décider, sur proposition du Comité des rémunérations, de l'extension de la période maximale pour l'atteinte des conditions de performance. Si les étapes clés à réaliser au cours de l'exercice 2022 ne sont pas atteintes, aucune rémunération variable annuelle exceptionnelle ne sera attribuée *ex post* au titre de l'exercice 2022 et le Conseil d'Administration gardera la faculté de décider, en fonction des circonstances, de reconduire dans la politique de rémunération *ex-ante* 2023 tout ou partie de la première échéance de la prime.

Elle respecte les modalités de paiement de la part variable annuelle et est soumise aux mêmes conditions de différés et d'acquisition.

Aucune rémunération variable exceptionnelle ne sera attribuée aux dirigeants mandataires sociaux sans obtenir l'approbation préalable des actionnaires pour l'exercice concerné (*say on pay*, *vote ex post*).

Autres avantages

Chaque dirigeant mandataire social bénéficie d'un véhicule de fonction ainsi que d'un contrat de prévoyance dont les garanties de couverture santé et d'assurance décès-invalidité sont alignées sur celles du personnel.

La politique de rémunération prévoit, le cas échéant, la prise en charge de certains coûts lorsque la prise ou l'exercice des fonctions nécessite un déplacement géographique des Directeurs généraux et de leurs familles. Peuvent être pris en charge notamment les frais de logement, les frais de déménagement ainsi que les frais de scolarité des enfants justifiés par la nécessité d'inscription dans une école de la nationalité/langue concernée. À ce titre, Tim ALBERTSEN et John SAFFRETT bénéficient d'avantages en matière de logement.

3

3.7.1.3 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 2021 des mandataires sociaux

Cinquième résolution (Approbation du rapport sur les rémunérations des mandataires sociaux en application de l'article L. 22-10-34 I du Code de commerce)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, approuve en application de l'article L. 22-10-34 I du Code de commerce, le rapport sur les rémunérations des mandataires sociaux comprenant les informations mentionnées au I de l'article L. 22-10-9 telles que présentées dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise établi en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Sixième résolution (Approbation des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2021 à Monsieur Tim ALBERTSEN, Directeur général, en application de l'article L. 22-10-34 II 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. 22-10-34 II du Code de commerce, approuve les éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2021 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Tim ALBERTSEN, Directeur général délégué puis Directeur général à compter du 27 mars 2020, tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise établi en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Septième résolution (Approbation des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2021 à Monsieur Gilles BELLEMÈRE, Directeur général délégué, en application de l'article L. 22-10-34 II 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. 22-10-34 II du Code de commerce, approuve les éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2021 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Gilles BELLEMÈRE, Directeur général délégué, tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise établi en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Huitième résolution (Approbation des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2021 à Monsieur John SAFFRETT, Directeur général délégué, en application de l'article L. 22-10-34 II 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. 22-10-34 II du Code de commerce, approuve les éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2021 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur John SAFFRETT, Directeur général délégué, 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 2022 des mandataires sociaux

Neuvième résolution (Approbation de la politique de rémunération du Directeur général et des Directeurs généraux délégués, en application de l'article L. 22-10-8 II 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. 22-10-8 II du Code de commerce, approuve la politique de rémunération du Directeur général et des Directeurs généraux délégués telle que présentée à la section 3.7.1.2 du rapport sur le gouvernement d'entreprise établi en application de l'article L. 22-10-8 I du Code de commerce.

Dixième résolution (Approbation de la politique de rémunération du Président du Conseil d'administration et des administrateurs en application de l'article L. 22-10-8 II 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. 22-10-8 II du Code de commerce, approuve la politique de rémunération du Président du Conseil d'administration et des administrateurs telle que présentée à la section 3.7.1.2 du rapport sur le gouvernement d'entreprise de la Société établi en application de l'article L. 22-10-8 I du Code de commerce.

Onzième résolution (Fixation du montant de la rémunération des Administrateurs en application de l'article L. 225-45 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, décide de fixer le montant de la rémunération des administrateurs à la somme fixe annuelle de 400.000 euros et ce, jusqu'à ce qu'il en soit décidé autrement.

L'Assemblée Générale donne tous pouvoirs au Conseil d'administration aux fins d'allouer une rémunération, en tout ou en partie, et selon les modalités qu'il fixera.

3.7.1.4 Tableau de synthèse des rémunérations, des options et des actions de performance (en euros) attribuées à chaque dirigeant mandataire social exécutif pour les exercices clos les 31 décembre 2020 et 2021 (tableau 1 du Code AFEP-MEDEF)

Diony LEBOT ne perçoit aucune rémunération à raison de son mandat de Présidente du Conseil d'administration d'ALD. Elle est directement rétribuée par Société Générale au titre de ses fonctions au sein de celle-ci.

Tim ALBERTSEN (Directeur général)	2020	2021
Rémunérations dues au titre de l'exercice	867 137	1 098 645
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	-	-
TOTAL	867 137	1 098 645

Gilles BELLEMÈRE (Directeur général délégué)	2020	2021
Rémunérations dues au titre de l'exercice	496 400	598 040
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	-	-
TOTAL	496 400	598 040

John SAFFRETT (Directeur général délégué depuis le 1 ^{er} avril 2019)	2020	2021
Rémunérations dues au titre de l'exercice	756 673	932 409
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	-	-
TOTAL	756 673	932 409

3

3.7.1.5 Tableau récapitulatif des rémunérations (en euros) de chaque dirigeant mandataire social exécutif (tableau 2 du Code AFEP-MEDEF)

Le tableau ci-dessous présente les différentes rémunérations (fixe, variable, etc.) versées et dues à chaque mandataire social exécutif.

Diony LEBOT ne perçoit aucune rémunération à raison de son mandat de Présidente du Conseil d'administration d'ALD.

	2020		2021	
	Montants dus au titre de 2020	Montants versés en 2020	Montants dus au titre de 2021 ⁽¹⁾	Montants versés en 2021 ⁽³⁾
Tim ALBERTSEN (Directeur général)				
Rémunération fixe	376 111	376 111	400 000	400 000
Rémunération variable annuelle	454 825	335 114	658 646	375 497
<i>Dont :</i>				
rémunération variable différée	333 860	216 828	512 781	254 532
rémunération variable non différée	120 965	118 286	145 865	120 965
Rémunération exceptionnelle				
Rémunération du mandat d'administrateur				
Avantages en nature ⁽²⁾	36 201	36 201	39 999	39 999
TOTAL	867 137	747 426	1 098 645	815 496

(1) La rémunération variable au titre de 2021 est soumise à l'approbation lors de l'Assemblée générale du 18 mai 2022.

(2) Ce montant correspond aux avantages liés au véhicule et au logement.

(3) Les acquisitions d'actions issues d'attributions au titre de ses fonctions précédentes en tant que salarié sont reportées dans le tableau 7.

	2020		2021	
	Montants dus au titre de 2020	Montants versés en 2020	Montants dus au titre de 2021 ⁽¹⁾	Montants versés en 2021
Gilles BELLEMÈRE (Directeur général délégué)				
Rémunération fixe	276 667	276 667	300 000	300 000
Rémunération variable annuelle	216 077	172 254	294 384	184 445
<i>Dont :</i>				
rémunération variable différée	151 254	106 039	206 069	119 622
rémunération variable non différée	64 823	66 215	88 315	64 823
Rémunération exceptionnelle				
Rémunération du mandat d'administrateur				
Avantages en nature ⁽²⁾	3 656	3 656	3 656	3 656
TOTAL	496 400	452 577	598 040	488 101

(1) La rémunération variable au titre de 2021 est soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 18 mai 2022.

(2) Ce montant correspond aux avantages liés au véhicule.

	2020		2021	
	Montants dus au titre de 2020	Montants versés en 2020	Montants dus au titre de 2021 ⁽¹⁾	Montants versés en 2021 ⁽³⁾
John SAFFRETT (Directeur général délégué)				
Rémunération fixe	330 556	330 556	350 000	350 000
Rémunération variable annuelle	388 939	282 360	538 891	256 830
<i>Dont :</i>				
rémunération variable différée	281 151	164 488	405 002	149 043
rémunération variable non différée	107 788	117 872	133 889	107 787
Rémunération exceptionnelle				
Rémunération du mandat d'administrateur				
Avantages en nature ⁽²⁾	37 178	37 178	43 518	43 518
TOTAL	756 673	650 094	932 409	650 348

(1) La rémunération variable au titre de 2021 est soumise à l'approbation lors de l'Assemblée générale du 18 mai 2022.

(2) Ce montant correspond aux avantages liés au véhicule et au logement.

(3) Les acquisitions d'actions issues d'attributions au titre de ses fonctions précédentes en tant que salarié sont reportées dans le tableau 7.

3.7.1.6 Tableau sur les rémunérations (en euros) perçus par les membres du Conseil d'administration (tableau 3 du Code AFEP-MEDEF)

Le tableau ci-dessous présente les rémunérations perçues par les administrateurs. Conformément au règlement intérieur du Conseil d'administration d'ALD, seuls les administrateurs qualifiés d'indépendants perçoivent une rémunération à raison de l'exercice de leur mandat d'administrateur d'ALD.

	2020		2021	
	Montants dus au titre de 2020	Montants versés en 2020	Montants dus au titre de 2021	Montants versés en 2021
Diony LEBOT (Présidente du Conseil d'administration, administrateur)				
Rémunérations (fixe, variable)	-	-	-	-
Autres rémunérations	-	-	-	-
Karine DESTRE-BOHN (administrateur)				
Rémunérations (fixe, variable)	-	-	-	-
Autres rémunérations	-	-	-	-
Bernardo SANCHEZ-INCERA (administrateur)				
Rémunérations (fixe, variable)	-	-	-	-
Autres rémunérations	-	-	-	-
Delphine GARCIN-MEUNIER (administrateur depuis le 5 novembre 2019)				
Rémunérations (fixe, variable)	-	-	-	-
Autres rémunérations	-	-	-	-
Xavier DURAND (administrateur)				
Rémunérations (fixe, variable)	63 000	63 000	65 000	60 000
Autres rémunérations	-	-	-	-
Christophe PERILLAT (administrateur)				
Rémunérations (fixe, variable)	38 000	36 000	39 000	36 000
Autres rémunérations	-	-	-	-
Nathalie LEMOUCHER (administrateur)				
Rémunérations (fixe, variable)	18 650	38 650	-	-
Autres rémunérations	-	-	-	-
Patricia LACOSTE (administrateur)				
Rémunérations (fixe, variable)	57 000	54 000	59 000	54 000
Autres rémunérations	-	-	-	-
Anik CHAUMARTIN (administrateur)				
Rémunérations (fixe, variable)	23 350	3 350	42 000	40 000
Autres rémunérations	-	-	-	-

3.7.1.7 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, les dispositifs d'intéressement à long terme indiqués ci-après prévoient l'attribution d'actions Société Générale.

À 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 exécutif par l'émetteur ou par toute société du Groupe (tableau 4 du Code AFEP-MEDEF)

Sur l'exercice 2021, aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été attribuée.

Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social exécutif (tableau 5 du Code AFEP-MEDEF)

Sur l'exercice 2021, aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'était exerçable.

Actions de performance attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social exécutif par l'émetteur (tableau 6 du Code AFEP-MEDEF)

Tim ALBERTSEN, Gilles BELLEMÈRE et John SAFFRETT n'étaient pas éligibles au plan d'actions de performance ALD en 2021.

	Date d'attribution	Nombre total d'actions attribuée durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition des actions	Date de disponibilité des actions	Conditions de performance
Tim ALBERTSEN	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
Gilles BELLEMÈRE	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
John SAFFRETT	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant

Diony LEBOT n'était pas éligible au plan d'actions de performance ALD et ne reçoit pas d'attributions d'actions à raison de son mandat au sein d'ALD.

Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice pour chaque dirigeant mandataire social exécutif (tableau 7 du Code AFEP-MEDEF)

Actions de performance ALD devenues disponibles durant l'exercice

	Date d'attribution	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice
Tim ALBERTSEN	Néant	Néant
Gilles BELLEMÈRE	Néant	Néant
John SAFFRETT	29/03/18	4 610
	28/03/19	3 435

Actions de performance Société Générale devenues disponibles durant l'exercice

	Date d'attribution	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice
Tim ALBERTSEN	Néant	Néant
Gilles BELLEMÈRE	Néant	Néant
John SAFFRETT	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)

ALD n'a jamais attribué d'option de souscription ou d'achat d'actions.

Le dernier plan d'option attribué par Société Générale a expiré au cours de l'exercice 2017.

Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non dirigeants mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers (tableau 9 de la Position-Recommandation n° 2009-16 de l'AMF)

Sur l'exercice 2021, aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été attribuée. Sur l'exercice 2021, aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'était exerçable.

Historique des attributions d'actions de performance (tableau 10 du Code AFEP-MEDEF)

Les plans d'actions de performance proposés par ALD aux collaborateurs clés du Groupe (plans 1, 3, 5 et 7) et aux salariés dont la rémunération variable suit la réglementation CRD4 (plans 2, 4, 6 et 8) présentent les caractéristiques suivantes.

	Plan 8 – 2021	Plan 7 – 2021	Plan 6 – 2020	Plan 5 – 2020	Plan 4 – 2019	Plan 3 – 2019	Plan 2 – 2018	Plan 1 – 2018
Date de l'Assemblée générale	22 mai 2018	22 mai 2018	22 mai 2018	22 mai 2018	22 mai 2018	22 mai 2018	20 avril 2017	20 avril 2017
Date du Conseil d'administration	26 mars 2021	26 mars 2021	27 mars 2020	27 mars 2020	28 mars 2019	28 mars 2019	29 mars 2018	29 mars 2018
Nombre total d'actions ALD attribuées	19 827	264 223	34 635	353 281	33 231	235 475	25 814	276 980
Dont le nombre attribué aux dirigeants mandataires sociaux	-	-	-	-	-	-	-	-
John SAFFRETT ⁽¹⁾			-	-	6 870	-	9 220	-
Nombre total de bénéficiaires	5	280	5	264	6	229	4	195
Date d'acquisition des droits	31/03/23 (1 ^{re} tranche) 31/03/24 (2 ^e tranche)	31/03/24	31/03/22 (1 ^{re} tranche) 31/03/23 (2 ^e tranche)	31/03/23	31/03/21 (1 ^{re} tranche) 31/03/22 (2 ^e tranche)	31/03/22	31/03/20 (1 ^{re} tranche) 31/03/21 (2 ^e tranche)	31/03/21
Date de fin de période de conservation	30/09/23 (1 ^{re} tranche) 30/09/24 (2 ^e tranche)	N/A	30/09/22 (1 ^{re} tranche) 30/09/23 (2 ^e tranche)	N/A	30/09/21 (1 ^{re} tranche) 30/09/22 (2 ^e tranche)	N/A	30/09/20 (1 ^{re} tranche) 30/09/21 (2 ^e tranche)	N/A
Conditions de performance ⁽²⁾	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui
Juste valeur (en euros)	10,72	10,72	7,25	7,25	10,16	10,16	11,31	11,31
Nombre d'actions acquises au 31 décembre 2021	-	-	-	-	12 134	-	25 814	236 569
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	-	3 220	10 135	22 743	8 961	16 506	-	40 411
Actions de performance restantes en fin d'exercice	19 827	261 003	24 500	330 538	12 136	218 969	-	-

(1) Attributions d'actions en tant que salarié, avant sa date de nomination en tant que mandataire social.

(2) La condition de performance est le Résultat net groupe ALD moyen positif (moyenne arithmétique), hors dette propre, mesuré sur les trois exercices (deux pour la 1^{re} tranche des Plans 2, 4, 6 et 8) précédant la date d'acquisition.

Historique des attributions d'actions de performance Société Générale

Diony LEBOT ne reçoit pas d'attributions d'actions à raison de son mandat au sein d'ALD.

	Plan 2021	Plan 2020	Plan 2019	Plan 2018	Plan 2017
Date de l'Assemblée générale	19 mai 2020	23 mai 2018	23 mai 2018	18 mai 2016	18 mai 2016
Date du Conseil d'administration	11 mars 2021	12 mars 2020	13 mars 2019	14 mars 2018	15 mars 2017
Nombre total d'actions Société Générale attribuées ⁽¹⁾	-	-	-	-	31 327
Dont le nombre attribué aux dirigeants					
Gilles BELLEMÈRE	-	-	-	-	589
Tim ALBERTSEN	-	-	-	-	1 723
John SAFFRETT	-	-	-	-	1 247
Date d'acquisition des actions	-	-	-	-	Voir tableau ci-après
Date de fin de période de conservation	-	-	-	-	Voir tableau ci-après
Nombre d'actions acquises au 31 décembre 2019	-	-	-	-	26 694
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	-	-	-	-	4 633
Actions de performance restantes	-	-	-	-	-

(1) Les informations relatives aux attributions historiques ont été retraitées pour n'inclure que les attributions reçues à raison des fonctions ou mandats au sein d'ALD, et excluant ainsi les attributions au Président à raison des fonctions ou mandats au sein de Société Générale conformément à l'article L. 225-37-3 du Code de commerce modifié par l'ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019.

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			
Dont le nombre attribué aux mandataires sociaux				
Gilles BELLEMÈRE	-	589	-	-
Tim ALBERTSEN	1 723	-	-	-
John SAFFRETT	-	1 247	-	-
Date d'acquisition des actions	29/03/19 (1 ^{re} tranche) 31/03/20 (2 ^e tranche)	31/03/20	31/03/21 (1 ^{re} tranche) 31/03/23 (2 ^e tranche)	31/03/22
Date de fin de période de conservation	30/09/19 02/10/20	N/A	01/04/22 01/04/24	02/10/22

3.7.2 Contrats de travail, régimes de retraite supplémentaire et indemnités de départ des dirigeants mandataires sociaux

Les mandats des dirigeants mandataires sociaux ont une durée de 4 ans. Leurs contrats de travail ont été suspendus pendant la durée de leurs mandats. Leurs mandats sont placés sous le régime du droit commun qui, en droit français, prévoit la possibilité de révocation par le Conseil d'administration à tout moment sans préavis et sans nécessité de justification.

Régime de retraite supplémentaire des CODIR de Société Générale (article 82)

Ce régime de retraite supplémentaire à cotisations définies a été mis en place à effet du 1^{er} janvier 2019 pour les membres du Comité de direction de Société Générale. Tim ALBERTSEN et John SAFFRETT en bénéficient depuis leur nomination respective au Comité de direction de Société Générale le 10 février 2020.

Ce régime prévoit le versement d'une cotisation annuelle de l'entreprise sur un compte individuel de retraite 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.

Le taux de l'entreprise a été fixé à 8 %.

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.

La condition de performance étant remplie pour l'exercice 2021, le montant de la cotisation à verser au titre de 2021 s'élève à 15 751 euros pour Tim ALBERTSEN et à 12 106 euros pour John SAFFRETT.

Régime Épargne Retraite Valmy (ex-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, a été mis en place en 1995, et modifié au 1^{er} janvier 2018 (désormais nommé Épargne Retraite Valmy). Il est à adhésion obligatoire pour l'ensemble des salariés ayant plus de 6 mois d'ancienneté dans l'entreprise et permet aux bénéficiaires de se constituer une épargne retraite, versée sous forme de rente viagère lors du départ à la retraite. Ce régime est financé à hauteur de 2,25 % de la rémunération plafonnée à quatre plafonds annuels de la Sécurité sociale, dont 1,75 % pris en charge par l'entreprise (soit 2 880 euros sur la base du plafond annuel de la Sécurité sociale 2021). Ce régime est désormais assuré auprès de Sogécap.

Régime de l'allocation supplémentaire de retraite

Régime fermé, plus aucun droit n'a été attribué après le 31 décembre 2019.

Jusqu'au 31 décembre 2019, les dirigeants mandataires sociaux ont conservé 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.

Conformément à la loi, l'accroissement des droits potentiels était soumis à une condition de performance.

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, des droits potentiels à une rente annuelle à partir de la date de la liquidation de leur pension de Sécurité sociale.

Ce régime révisé en date du 17 janvier 2019 a été fermé définitivement à compter du 4 juillet 2019, et plus aucun droit n'est attribué après le 31 décembre 2019, suite à la publication de l'ordonnance 2019-697 du 3 juillet 2019 relative aux régimes professionnels de retraite supplémentaire interdisant, dès sa publication, toute affiliation de nouveaux bénéficiaires potentiels aux régimes de retraite conditionnant l'acquisition des droits à l'achèvement de la carrière dans l'entreprise, ainsi que la constitution de droits conditionnels au titre de périodes d'activité postérieures à 2019.

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 minimums constitués entre le 1^{er} janvier 2019 et le 31 décembre 2019. Ces droits seront revalorisés selon l'évolution du point AGIRC entre le 31 décembre 2019 et la date de liquidation de la retraite. Les droits restent conditionnés à l'achèvement de la carrière au sein de Société Générale. Ils font l'objet d'un préfinancement auprès d'une compagnie d'assurance.

À titre d'illustration, sur la base d'une hypothèse de départ à la retraite à 62 ans, les droits à rente potentiels ouverts au 31 décembre 2019 au titre de cette allocation représentent, indépendamment des conditions de réalisation de l'engagement, un montant annuel estimé à 2,2 millions d'euros pour Tim ALBERTSEN, 16,1 millions d'euros pour Gilles BELLEMÈRE et 500 euros/an pour John SAFFRETT.

Clause de non-concurrence

Tim ALBERTSEN, Gilles BELLEMÈRE et 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.

Le Conseil d'administration aura la faculté de renoncer unilatéralement à sa mise en œuvre, dans les quinze jours suivants la cessation de fonctions. Dans ce cas, les dirigeants mandataires sociaux exécutifs seraient libres de tout engagement et aucune somme ne leur sera due à ce titre.

Toute violation de l'obligation de non-concurrence entraînerait le paiement immédiat par le dirigeant d'une somme égale à 24 mois de rémunération fixe. ALD serait, pour sa part, libérée de son obligation de verser toute contrepartie financière et pourrait, par ailleurs, exiger la restitution de la contrepartie financière éventuellement déjà versée depuis la violation constatée de l'obligation.

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.

Indemnité de départ

Suite à la suspension des contrats de travail de Tim ALBERTSEN, Gilles BELLEMÈRE et John SAFFRETT, 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.

L'indemnité n'est due qu'en cas de cessation simultanée du mandat ALD et du contrat Société Générale et uniquement en cas de départ contraint, motivé comme tel par le Conseil d'administration. Aucune indemnité ne serait due en cas de démission (sauf constatée comme contrainte par le Conseil d'administration) ou de non-renouvellement du mandat à l'initiative du dirigeant mandataire social exécutif ou de faute grave.

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 mandataire social exécutif afin de justifier que ni l'entreprise, ni le dirigeant mandataire social exécutif ne sont en situation d'échec.

En conformité avec la mise à jour du Code AFEP-MEDEF de juin 2018, il ne peut être versé d'indemnité de départ à un dirigeant mandataire social s'il a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite. Par ailleurs, le paiement de l'indemnité sera conditionné à l'atteinte d'un taux de réalisation global des objectifs de la rémunération variable annuelle d'au moins 50 % en moyenne sur les trois exercices précédant la cessation du mandat ou sur la durée du mandat si elle est inférieure à 3 ans.

En aucun cas le cumul de l'indemnité de départ et de la clause de non-concurrence ne pourra dépasser le plafond recommandé par le Code AFEP-MEDEF de deux ans de rémunérations fixe et variable annuelles, y compris, le cas échéant, toute autre indemnité de rupture qui serait liée au contrat de travail.

3.7.2.1 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
Diony LEBOT (Présidente du Conseil d'administration) Du 27/08/20 au 31/12/21	X ^{(1) (2)}		X		X		X	
Tim ALBERTSEN (Directeur général) Du 27/03/20 au 31/12/21	X ^{(1) (3)}		X		X		X	
Gilles BELLEMÈRE (Directeur général délégué) Du 02/03/17 au 31/12/21	X ^{(1) (3)}		X		X		X	
John SAFFRETT (Directeur général délégué) Du 01/04/19 au 31/12/21	X ^{(1) (3)}		X		X		X	

(1) Contrats de travail conclus avec Société Générale.

(2) Contrat de travail suspendu pendant la durée de son mandat de Directrice générale déléguée de Société Générale.

(3) Contrats de travail suspendus pendant la durée de leur mandat au sein d'ALD.

3.7.3 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, autres 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 2021.

3.7.4 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 :

- 18 500 actions pour Tim ALBERTSEN, Directeur général depuis le 27 mars 2020 ;
- 8 500 actions pour Gilles BELLEMÈRE, Directeur général délégué.

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.

Ces obligations doivent être satisfaites 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 est réalisé. Fin 2021, le Directeur général et les Directeurs généraux délégués doivent avoir acquis au

moins 80 % des actions qu'ils sont tenus de détenir, à l'exception de John SAFFRETT dont ce taux s'élève à 60 %.

Sachant que ALD fait partie de Société Générale, le Conseil d'administration a autorisé une substitution partielle des actions ALD par des actions Société Générale. La parité a été fixée à une action Société Générale pour trois actions ALD. 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, 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 liées à l'obligation de détention.

Conformément au Code AFEP-MEDEF, ces obligations ont été réexaminées par le Conseil d'administration du 27 mars 2020 dans le cadre de la nomination du Directeur général et du renouvellement des mandats de Directeurs généraux délégués. Le conseil a décidé de ne pas modifier les obligations de détention d'actions.

3.7.5 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, etc.).

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 de marché, en particulier sur le marché sectoriel.

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 celles appliquées à la rémunération variable différée des dirigeants mandataires sociaux.

3.8 Opérations avec les parties liées

3.8.1 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 2018, 2019 et 2020 autres que celles identifiées dans les rapports spéciaux émis par les Commissaires aux comptes et ayant déjà fait l'objet d'une approbation en Assemblée générale. Pour plus d'informations sur les accords conclus entre le Groupe et Société Générale, cf. section 6.2, note 34 « Parties liées » du présent Document d'enregistrement universel.

Conformément aux nouvelles dispositions de l'article L. 22-10-12 du Code de commerce, le Conseil d'administration de la Société a mis en place lors de sa réunion du 27 mars 2020 une procédure de contrôle régulier des conventions dites « libres » permettant de vérifier qu'elles portent sur des opérations courantes et ont été conclues à des conditions normales. Cette procédure s'appuie sur un travail de cartographie des conventions concernées et de vérification des critères effectué par la Direction juridique de la Société. Ces analyses sont ensuite remontées au Comité d'audit, de contrôle interne et des risques pour revue puis validées annuellement par vote du Conseil d'administration auquel s'abstiennent de participer les personnes directement ou indirectement intéressées aux conventions identifiées. Le conseil est également amené à se

prononcer sur la nécessité périodique d'en réviser le contenu.

La mise en œuvre de cette procédure a permis au CACIR de prendre connaissance en particulier des liens existants entre l'ensemble des filiales du groupe ALD et de Société Générale, son principal actionnaire, en allant au-delà de l'exigence légale qui aurait seulement requis l'analyse des conventions existant au niveau de la *holding*. L'analyse des différentes synergies a permis d'établir que le double critère de la normalité des conditions et du caractère courant des opérations issu de l'article L. 225-39 du Code de commerce était respecté notamment à travers l'application vérifiée du principe de juste concurrence en matière de prix de transfert.

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 6.1 « Comptes consolidés audités du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2020 » du présent Document d'enregistrement universel. 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.

3.8.2 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021

A 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 réglementées.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission.

Conventions soumises à l'approbation de l'assemblée générale

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention autorisée et conclue au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce.

Conventions déjà approuvées par l'assemblée générale

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention déjà approuvée par l'assemblée générale dont l'exécution se serait poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Paris-La Défense, le 22 avril 2022

Les Commissaires aux Comptes

DELOITTE & ASSOCIES
Pascal Colin

ERNST & YOUNG et Autres
Vincent Roty

3.9 Politique de mixité au sein des instances dirigeantes

Le Conseil d'administration du 3 novembre 2020 a déterminé la politique de mixité applicable au sein des instances dirigeantes d'ALD. Ce périmètre recouvre les plus hautes instances dirigeantes du Groupe (Comité exécutif et *Operating Board*) ainsi que les Comités de direction de l'ensemble des entités du Groupe. Sur proposition de la Direction générale, le Conseil d'administration a fixé à 35 %, à horizon fin 2025, l'objectif lié à la proportion de femmes au sein des instances dirigeantes du groupe ALD.

Au 31 décembre 2021, ce taux s'élève d'ores et déjà à 34,9 %, en hausse significative sur un an (26,2 % à fin 2020), du fait de la mise en œuvre du plan d'action mené dans les différentes filiales.

Depuis l'exercice 2018, dans l'objectif de favoriser la mixité dans les

instances dirigeantes, le Conseil d'administration fixe, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, à travers les objectifs qualitatifs de la Direction générale, les annuels liés à l'amélioration de la représentation des femmes dans les fonctions dirigeantes du Groupe ainsi qu'un objectif d'au moins 50 % de femmes dans les programmes de développement des talents stratégiques du groupe ALD. Afin d'atteindre l'objectif fixé à horizon 2025 et dans la continuité du plan d'action déjà mis en œuvre depuis 2018, le conseil continuera de fixer annuellement les objectifs de progression intermédiaires et depuis l'exercice 2021, ces objectifs sont également déclinés auprès des Directeurs généraux des filiales pour les instances dirigeantes de leur entité.



4

Facteurs de risques

4.1	Risques liés aux contextes économique et géopolitique	102	4.4	Risques de crédit	108
4.1.1	Situations économique et géopolitique	102	4.5	Risques opérationnels	109
4.1.2	Pandémie de coronavirus (COVID-19)	103	4.5.1	Risques informatiques	109
4.2	Risques spécifiques à l'activité	104	4.5.2	Risques juridiques, fiscaux et de conformité	110
4.2.1	Risques liés à la valeur résiduelle	104	4.5.3	Risques environnementaux et sociaux	112
4.2.2	Risques liés aux services d'entretien et aux pneumatiques	105	4.6	Risques de trésorerie	113
4.2.3	Dépendance aux partenaires	105	4.6.1	Risques de liquidité	113
4.3	Risques stratégiques	106	4.6.2	Risques de taux et change	113
4.3.1	Risques liés aux acquisitions	106			
4.3.2	Compétitivité d'ALD sur son marché	107			

		Fréquence	Impact	Tendance ⁽¹⁾
1 – Risques liés aux contextes macroéconomique et géopolitique	Situation économique et géopolitique	Probable	Moyen	↗
	Pandémie de coronavirus (COVID-19)	Probable	Moyen	→
2 – Risques spécifiques à l'activité	Risques liés à la valeur résiduelle	Probable	Fort	↘
	Risques liés aux services d'entretien et aux pneumatiques	Possible	Moyen	→
	Dépendance aux partenaires	Possible	Moyen	→
3 – Risques stratégiques	Risques liés aux acquisitions	Probable	Fort	↗
	Compétitivité d'ALD dans son marché	Possible	Fort	→
4 – Risques de crédit	Risques de crédit	Probable	Moyen	→
5 – Risques opérationnels	Risques informatiques	Possible	Fort	↗
	Risques juridiques, fiscaux et de conformité	Possible	Moyen	→
	Risques environnementaux et sociaux	Possible	Moyen	→
6- Risques de trésorerie	Risques liés à la liquidité	Possible	Faible	→
	Risque de taux et change	Peu probable	Faible	→

(1) La tendance indique l'évolution du niveau de risque. Une tendance à la hausse signifie que le risque augmente.

4.1 Risques liés aux contextes économique et géopolitique

4.1.1 Situations économique et géopolitique

Identification du risque	Fréquence	Impact	Tendance
L'activité et les résultats du Groupe pourraient être affectés par une détérioration de l'environnement économique et/ou géopolitique	Probable	Moyen	↗

Le Groupe pourrait être confronté à une détérioration significative de l'environnement économique résultant de crises affectant les marchés de capitaux ou du crédit, de contraintes de liquidité, de récessions régionales ou mondiales, d'une volatilité importante des cours des matières premières (notamment le pétrole), des taux de change ou des taux d'intérêt, de l'inflation ou de la déflation, de dégradations de la notation, de restructurations ou de défauts des dettes souveraines ou privées, ou encore d'événements géopolitiques (tels que des actes terroristes ou des conflits armés). De tels événements, qui peuvent intervenir de manière brutale et dont les effets pourraient ne pas avoir été anticipés, sont susceptibles d'affecter de manière ponctuelle ou durable les conditions dans lesquelles le Groupe évolue et d'avoir un effet défavorable significatif sur son activité, son coût du risque, la valeur de ses actifs, ses résultats et sa situation financière.

Le Groupe est en particulier exposé à l'évolution des situations politiques, macroéconomiques ou financières des régions ou pays dans lesquels il est présent. Une évolution défavorable de ces situations pourrait affecter les conditions dans lesquelles le Groupe opère ainsi que ses opérations, et dégrader le climat des affaires d'une région ou d'un pays. En cas de détérioration significative, le Groupe pourrait être amené à enregistrer des charges, des dépréciations d'actifs ou des pertes, qui auraient un impact négatif sur ses résultats et sa situation financière.

Les opérations, les résultats et la situation financière d'ALD pourraient être affectées par des risques géopolitiques qui s'intensifient. Le conflit entre la Russie et l'Ukraine a donné lieu, début 2022, à des opérations militaires sur le territoire ukrainien, mettant en péril les populations, les infrastructures et les biens.

La montée des tensions, entre la Russie d'une part, et les pays occidentaux d'autre part, s'est accompagnée de la mise en place de lourdes sanctions internationales envers les institutions, entreprises et personnes russes proches du pouvoir. Ces sanctions pourraient impacter fortement l'économie russe, la conduite des affaires par les entreprises qui y sont implantées et entraîner une baisse d'activité ainsi que des défaillances d'entreprises. Inversement, la mise en place par la Russie de contre-sanctions ou de représailles envers les entités étrangères pourrait obérer la capacité du Groupe à opérer localement. Les sanctions internationales pourraient également affecter l'économie mondiale, du fait de l'importance de la Russie dans le monde comme fournisseur de matières premières ou du rôle de la Russie et de l'Ukraine dans les chaînes d'approvisionnement mondiales. Le risque sur la disponibilité et le prix des matières premières et des biens, en particulier d'énergie, pourrait fragiliser le redressement des économies post Covid.

En Ukraine, ALD a mis en place des actions afin de soutenir tant que possible ses collaborateurs, d'accompagner les clients et de sécuriser ses actifs. Néanmoins, compte tenu de la sévérité du conflit, le Groupe pourrait être exposé à des risques de non-recouvrement de ses créances ou de ses véhicules, qui pourraient occasionner des pertes financières. Au 31 décembre 2021, la flotte financée d'ALD en Ukraine s'élevait à 4 980 véhicules, avec un total d'actifs de 70,6 millions d'euros.

Le risque géopolitique est géré en menant une politique rigoureuse et prudente de conduite des opérations.

Le Groupe suit de façon rigoureuse l'évolution géopolitique dans les pays dans lesquels il opère, en portant une attention particulière aux réglementations en vigueur. Il s'assure de la mise en œuvre stricte et diligente des sanctions internationales. Dans un contexte de risques exacerbés, le Groupe a pour priorités

En Russie, ALD respecte de façon rigoureuse les réglementations en vigueur et met en œuvre avec diligence les mesures nécessaires afin d'appliquer strictement, dès leur publication, les sanctions internationales. Toute nouvelle sanction internationale ou contre-mesure russe pourrait avoir des effets sur l'économie locale et mondiale et par conséquent sur les risques du Groupe. Le Groupe continuera à analyser en temps réel l'impact global de l'évolution de cette crise et à prendre l'ensemble des mesures qui s'avèreraient nécessaires afin de protéger sa franchise et maîtriser ses risques. Au 31 décembre 2021, la flotte financée d'ALD s'élevait à 20 270 véhicules en Russie et Biélorussie, avec un total d'actifs de 231,9 millions d'euros.

la sécurité de ses employés, l'accompagnement de ses clients ainsi que la préservation de ses actifs.

Le Groupe assure avec la plus grande prudence et sélectivité la conduite de ses activités en Russie, en accompagnant ses clients historiques, avec pour priorité la limitation de ses risques. ALD a annoncé le 11 avril 2022 ne plus conclure de nouvelles transactions commerciales en Russie, au Kazakhstan et en Biélorussie.

4.1.2 Pandémie de coronavirus (COVID-19)

Identification du risque	Fréquence	Impact	Tendance
L'activité et les résultats du Groupe pourraient être affectés par les risques sanitaires, pouvant perturber les opérations, déstabiliser les économies et augmenter les taux de défaut.	Probable	Moyen	→

La pandémie de COVID-19 et les mesures sanitaires prises pour y répondre (fermetures de frontières en 2020, mesures de confinement, restrictions concernant l'exercice de certaines activités économiques, etc.) ont eu et pourront continuer à avoir un impact important, direct et indirect, sur la situation économique mondiale et les marchés financiers. Dans de nombreuses juridictions à l'intérieur desquelles le Groupe opère, les gouvernements et banques centrales ont pris des mesures exceptionnelles pour soutenir l'économie et ses acteurs. Si ces mesures de soutien ont permis de répondre efficacement aux effets immédiats de la crise, les dispositifs mis en place pourraient néanmoins être insuffisants pour accompagner durablement la reprise ou s'arrêter.

Alors que la pandémie de COVID-19 s'est poursuivie dans le monde en 2021, avec notamment l'apparition de nouveaux variants particulièrement contagieux, une amélioration de la situation sanitaire a néanmoins été observée, du fait de la vaccination à grande échelle des populations dans les pays développés, permettant ainsi la réouverture de la plupart des frontières et économies ainsi que leur redressement progressif.

Dans ce contexte, de façon à préserver ses collaborateurs et ses activités, ALD a continué d'appliquer les mesures recommandées par les gouvernements des pays dans lesquels le Groupe est présent, notamment en matière de travail à distance.

Le fort et rapide redressement de la demande dans le monde en 2021 a été accompagné de perturbations dans les chaînes d'approvisionnement et de production. La baisse de la production des voitures neuves et l'augmentation des délais de livraison qui en

découle, a ainsi ralenti la croissance de la flotte du Groupe, ce en dépit d'une dynamique commerciale élevée. Le déficit de voitures neuves dans un contexte de forte demande a eu une incidence positive sur les prix de revente des véhicules d'occasion du Groupe en 2021. De plus, grâce aux puissantes mesures de soutien des économies mises en place par les gouvernements d'Europe occidentale, le Groupe a observé des taux de défaut des contreparties particulièrement bas en 2021. Compte tenu de cette évolution positive, des reprises de provisions prospectives sur portefeuilles sains ont été enregistrées pour 6,5 millions d'euros en 2021.

L'incertitude quant à l'évolution future de la pandémie de COVID-19 rend difficile la prévision de l'impact sur l'économie mondiale. Les conséquences sur le Groupe dépendront de la durée de la pandémie, des mesures prises par les gouvernements et banques centrales et de l'évolution du contexte sanitaire mais également économique, financier et social.

Le risque sanitaire est géré de façon prudente afin d'assurer la sécurité des collaborateurs et la continuité des activités.

Face à la crise du COVID-19, ALD applique les mesures recommandées par les gouvernements des pays dans lesquels le Groupe est présent. En particulier, ALD a mis en place les dispositifs adéquats afin de généraliser le travail à distance et ainsi préserver ses collaborateurs tout en continuant d'accompagner ses clients.

4.2 Risques spécifiques à l'activité

4.2.1 Risques liés à la valeur résiduelle

Identification du risque	Fréquence	Impact	Tendance
Le Groupe pourrait ne pas être en mesure de vendre ses véhicules d'occasion au prix voulu, et il fait face au risque de valeur résiduelle lié à ces ventes.	Probable	Fort	↘

Le Groupe conserve généralement le risque de valeur résiduelle des véhicules loués et vend les véhicules restitués par les clients à la fin du contrat de location, générant un profit ou une perte sur la vente de ces véhicules. Le résultat brut d'exploitation obtenu grâce à ces ventes de véhicules a totalisé 437,7 millions d'euros en 2021, bien au-dessus de 61,1 millions d'euros, 75 millions d'euros enregistrés au cours des exercices clos en décembre 2020 et 2019 respectivement.

Bien que les économies se soient vigoureusement redressées des effets de la pandémie en 2021, les perturbations continues dans les chaînes d'approvisionnement n'ont pas permis aux constructeurs automobiles de retrouver les niveaux de production d'avant la pandémie. En raison du déficit d'offre de voitures neuves, la demande pour les véhicules d'occasion s'est accrue, poussant fortement à la hausse les prix de revente. En conséquence, ALD a enregistré un résultat sur la vente de véhicules d'occasion historiquement élevé en 2021.

Le Groupe est exposé à une perte potentielle lors d'un exercice financier causé par (i) la revente des véhicules liés aux contrats de location terminés au cours de la période disposant d'un prix de revente inférieur à leur valeur nette comptable et (ii) les dépréciations additionnelles enregistrées durant la période de location si la valeur résiduelle estimée devient inférieure à la valeur résiduelle contractuelle.

Le résultat des ventes futures et les pertes estimées sont impactés par des facteurs externes comme les conditions macroéconomiques, les politiques gouvernementales, les réglementations fiscales et environnementales, les préférences des consommateurs, les prix des nouveaux véhicules, etc.

Depuis le début de l'application des normes d'émissions de CO2 en 2020 et suivant une tendance de fond, la vente de véhicules électriques⁽¹⁾ a poursuivi sa croissance accélérée, notamment en Europe de l'Ouest. Les véhicules électriques représentaient ainsi plus de 10% de la flotte financée d'ALD au 31 décembre 2021 sur les 7 principaux marchés européens. Les procédures traditionnelles de fixation de valeurs résiduelles, basées notamment sur les prix de revente observés, ont leurs limites pour ces véhicules, vu leur introduction récente. Pour cette raison, ALD a constitué une équipe de travail spécialement dédiée à la fixation de valeurs résiduelles pour les véhicules électriques. Cette équipe a établi des procédures de tarification spécifiques et surveille en permanence les facteurs pouvant impacter les prix de revente des véhicules électriques, tels que l'évolution des différentes technologies, les subventions à l'achat des véhicules électriques et la durabilité des batteries.

Le Groupe anticipe que les chaînes d'approvisionnement pourraient ne pas revenir à la normale avant la fin de l'année 2022, ce qui pourrait soutenir les prix de revente des véhicules d'occasion.

Le risque de valeur résiduelle est géré par une politique centralisée qui établit la procédure de définition des valeurs résiduelles et leur revue.

La gouvernance relative au 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.

La procédure de fixation des valeurs résiduelles définit les processus, les rôles et les responsabilités mis en œuvre dans la détermination des valeurs résiduelles qui seront utilisées dans le devis des véhicules loués. Les valeurs résiduelles sont fixées localement, dans une approche entièrement traçable avec une piste d'audit claire. Ensuite, l'équipe *Pricing* centrale d'ALD valide ces valeurs résiduelles.

Les calculs des valeurs résiduelles sont conduits sur des segments spécifiques de véhicules basés sur la taille et le type de véhicules, et sont basés sur des modèles statistiques, les guides de prix de vente locaux, des données propres de vente de véhicules d'occasion, et des facteurs domestiques propres à chaque pays (tels que l'inflation, les ajustements sectoriels, le cycle de vie, etc.).

Le Groupe développe sa capacité à louer des véhicules d'occasion de manière à réduire le risque de valeur résiduelle (la valeur résiduelle à la fin d'un second contrat étant sensiblement plus basse). De plus, pour réduire ce risque, ALD peut prendre des mesures pour encourager les clients à étendre leur contrat.

La gouvernance relative au risque lié à la valeur résiduelle met également sous surveillance les valeurs résiduelles pour les véhicules électriques, dont la revente à terme sur le marché spécifique de l'occasion pourrait également comporter des incertitudes liées au niveau de la demande, au niveau des prix, ou de l'évolution rapide des technologies.

Les révisions de flotte sont conduites une ou deux fois par an afin d'accélérer les dépréciations dans les pays où des pertes sont anticipées.

Deux révisions de flotte par an sont conduites dans les filiales de plus de 5 000 véhicules et une dans les entités plus petites, au cours desquelles les valeurs résiduelles de la flotte active sont comparées aux estimations de marché révisées. Dans chaque pays, le Directeur général est responsable de la gestion du processus de révision en accord avec la méthodologie approuvée au niveau central et définie dans la politique Groupe.

L'équipe *Pricing* centrale d'ALD est responsable de la vérification que la révision est faite en accord avec ces exigences. Quand survient une perte nette sur le portefeuille, une dépréciation additionnelle est enregistrée en accord avec les normes comptables d'ALD.

1) Véhicules électriques à batterie (BEV), hybrides rechargeables (PHEV), piles à combustible (FCEV)

4.2.2 Risques liés aux services d'entretien et aux pneumatiques

Identification du risque	Fréquence	Impact	Tendance
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 inexactes et entraîner une baisse des marges, ou des pertes.	Possible	Moyen	→

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 et en prenant en compte les différentes typologies de véhicules (combustion interne, 100 % électriques, hybrides, etc.). 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.

Les facteurs pouvant influencer les coûts à la hausse :

- élargissement de la maintenance à des services non inclus initialement ;
- fréquence de l'entretien supérieure aux hypothèses initiales (mauvaise évaluation, type d'usage de la part des clients), notamment en période de hausse de l'inflation ;
- prix des fournitures nécessaires à l'entretien des véhicules plus élevés qu'initialement estimés ;
- coût de la main-d'œuvre en hausse par rapport aux estimations initiales.

La plupart des 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. Cela pourrait être le cas en période d'inflation.

Le Groupe possède un historique et une expérience longue dans le calcul des frais de maintenance.

Le Groupe a mis en place une procédure pour s'assurer de la fréquence et l'exhaustivité de la mise à jour et des statistiques sur les coûts de maintenance. De plus, le Groupe dispose d'un historique long sur l'évolution des coûts de maintenance pour la majeure partie des marques et modèles proposés à la location.

4.2.3 Dépendance aux partenaires

Identification du risque	Fréquence	Impact	Tendance
Les activités du Groupe s'appuient sur des relations contractuelle avec des intermédiaires dans la commercialisation des contrats (constructeurs automobiles, banques partenaires, sites de distribution par Internet).	Possible	Moyen	→

Ces partenaires représentent 33 % de la flotte totale (y compris les contrats de location avec des particuliers) du Groupe au 31 décembre 2021.

La résiliation est possible dans certaines circonstances (avec préavis), par exemple suite à l'internalisation de l'offre de location par un constructeur.

Identification du risque	Fréquence	Impact	Tendance
Les constructeurs automobiles fournissant des véhicules, l'entretien et les pièces détachées ainsi que les autres fournisseurs de service après-vente.	Possible	Moyen	↗

Le Groupe dépend des 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. Par ailleurs, les véhicules du Groupe, leurs composants et équipements pourraient, en cas de défaillance, faire l'objet de rappel par les constructeurs ou par les gouvernements, ce qui aurait une incidence négative sur l'activité.

En 2021, le redressement de l'économie mondiale s'est accompagné de perturbations dans les chaînes d'approvisionnement, impactant la livraison de véhicules neufs. Ces perturbations se sont accrues depuis le début de l'année 2022, du fait du conflit entre l'Ukraine et la Russie et l'imposition de sanctions internationales. Ceci pourrait avoir une incidence négative sur l'activité du Groupe.

Par ailleurs, 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.

Identification du risque	Fréquence	Impact	Tendance
Certains des partenaires sur les services associés possèdent une situation de monopole sur leur marché.	Possible	Moyen	→

Le Groupe repose sur des partenaires pour la maintenance, le remorquage ou la fourniture de véhicules de remplacement. Il est parfois impossible de mettre en concurrence plusieurs fournisseurs de services car les acteurs locaux sont trop fragmentés, ou au

contraire le marché trop concentré et générant une situation oligopolistique. Cette situation de dépendance peut générer des risques de surfacturation, qualité de service, qualité de la gestion des clients.

La diversification des apporteurs d'affaires est contrôlée.

Le Groupe n'a conclu aucun partenariat pour la distribution de ses produits avec un constructeur automobile ou une banque (ou autre type d'intermédiaire) qui représentait individuellement plus de 9,1 % du total de la flotte du Groupe au 31 décembre 2021. De plus, les contrats portent sur plusieurs années.

Le Groupe ne présente pas de concentration excessive à une marque.

Au 31 décembre 2021, les trois principaux fournisseurs du Groupe étaient Ford, Renault et Peugeot (aucune de ces marques ne représente plus de 14.4% des véhicules dans le bilan).

La garantie des vices cachés fait partie des éléments de négociations avec les clients et fournisseurs.

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 (fourniture d'un véhicule de remplacement lorsqu'un véhicule est immobilisé pour l'entretien ou en cas d'accident), dont le coût 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.

4.3 Risques stratégiques

4.3.1 Risques liés aux acquisitions

Identification du risque	Fréquence	Impact	Tendance
Le Groupe pourrait rencontrer des difficultés en lien avec l'exécution des acquisitions annoncées, la réalisation des bénéfices attendus ainsi que les coûts d'intégration anticipés. Le Groupe encourt également le risque que l'intégration de nouvelles acquisitions détourne les équipes de la gestion des opérations existantes. En conséquence, le Groupe pourrait enregistrer des bénéfices moindres qu'anticipé, ou des charges supplémentaires, des dépréciations d'actifs et des pertes qui n'avaient pas été identifiées, pouvant impacter négativement les résultats et la situation financière du Groupe ainsi que son cours de bourse.	Probable	Fort	↗

Le 6 janvier 2022, ALD a annoncé la signature d'un protocole d'accord afin d'acquérir 100% de LeasePlan, une entreprise leader dans le secteur des solutions de mobilité offrant des services complets de location et de gestion de flotte, avec un parc total de 1,8 million de véhicules, pour un prix de 4,9 milliards d'euros, payés en numéraire et en titres. Cette acquisition majeure serait fortement créatrice de valeur pour les actionnaires, grâce aux économies d'échelle et aux synergies. La clôture de l'opération, prévue en fin d'année 2022, est sujette à la réunion d'un certain nombre de conditions d'ordre financier mais aussi relevant des autorités de la concurrence et des autorités réglementaires. ALD a mis en place un

département spécialement dédié à l'intégration de LeasePlan, avec pour objectif de finaliser le plan d'intégration d'ici la clôture de la transaction, pour une exécution efficace et rapide.

Le Groupe pourrait ne pas être en mesure de réunir toutes les conditions contractuelles nécessaires à la clôture d'une acquisition, et ainsi ne pas être en mesure de réaliser l'acquisition annoncée. Dans l'hypothèse où des coûts seraient déjà engagés en vue de la clôture de l'acquisition qui n'aurait finalement pas lieu, le Groupe pourrait ne pas être en mesure de les recouvrer.

La clôture d'une acquisition pourrait également prendre plus de temps qu'anticipé.

Les accords nécessaires pour la clôture de l'acquisition pourraient être obtenus par le Groupe sous certaines conditions ou restrictions qui pourraient avoir un impact défavorable sur le périmètre de l'acquisition, les charges associées à l'acquisition et les bénéfices attendus, par rapport aux montants initialement communiqués par le Groupe.

Une évolution défavorable de l'environnement économique, financier et/ou boursier pourrait avoir une incidence négative sur le financement de l'acquisition et par conséquent sur les bénéfices attendus.

Le Groupe pourrait rencontrer des difficultés à intégrer les activités issues de cette acquisition et ne pas être en mesure de générer les bénéfices attendus, ou pourrait ne générer que partiellement les bénéfices attendus, ou mettre plus de temps que prévu à générer ces bénéfices.

Le Groupe pourrait également devoir engager plus de charges d'intégration qu'il n'avait anticipées initialement afin de générer les bénéfices attendus de l'acquisition.

De ce fait, le Groupe est exposé au risque d'exécution des synergies et des restructurations nécessaires à l'obtention de ces synergies et au risque sur la date de leur réalisation.

Par ailleurs, l'intégration des nouvelles activités pourraient requérir une mobilisation accrue des équipes, notamment de la Direction du Groupe, qui pourrait les détourner de leurs fonctions de gestion opérationnelle et stratégique des opérations existantes, et pourrait avoir un impact négatif sur les activités, les résultats et la situation financière du Groupe.

Bien que le Groupe mène des analyses approfondies des cibles dans le cadre du processus d'acquisition, il n'est généralement pas en mesure de conduire un examen exhaustif de leurs actifs et méthodes de gestion et de comptabilisation. Par conséquent, le Groupe est exposé au risque que les actifs des sociétés acquises soient de qualité moindre qu'initialement évalué, ou que leurs méthodes de gestion des risques ou d'évaluation ne répondent pas aux normes en vigueur ou aux normes du Groupe, ou que les actifs présentent des risques pouvant se matérialiser ultérieurement, ce qui pourrait résulter en des charges additionnelles ou des dépréciations d'actifs ou des pertes non anticipées par le Groupe, ou l'incapacité de réaliser les bénéfices attendus de l'acquisition.

Ces risques pourraient avoir une incidence négative sur l'activité, les résultats et la situation financière du Groupe ainsi que la valeur de ses instruments financiers.

Le risque sur les acquisitions est géré en amont en menant des due diligences approfondies, lorsque cela est possible, pendant le processus d'acquisition. Par ailleurs, des équipes dédiées sont en charge d'intégrer efficacement et rapidement les entités acquises.

Le Groupe mène des analyses approfondies des cibles envisagées dans le cadre des due diligences. Ces analyses sont conduites par des équipes expertes dans le domaine des fusions et acquisitions,

ayant une forte expérience dans l'industrie de la mobilité et à l'international.

Il a par ailleurs mis en place un département dédié, doté d'importantes ressources, afin de préparer l'intégration des sociétés acquises d'ici la clôture des transactions et être ainsi prêt à conduire une intégration efficace et rapide, en vue de générer le potentiel de synergies identifiées, tout en maîtrisant les coûts d'intégration, dans les délais ciblés.

4.3.2 Compétitivité d'ALD sur son marché

Identification du risque	Fréquence	Impact	Tendance
Le Groupe pourrait ne pas réussir à être compétitif ou la concurrence pourrait s'intensifier dans ses segments d'activité.	Possible	Fort	→

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 banque, et des sociétés captives de constructeurs automobiles. En outre, dans certains marchés, le Groupe peut se trouver en concurrence avec des acteurs locaux.

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, notamment en cas de consolidation entre acteurs. 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 dispose d'un positionnement compétitif sur son marché.

L'importance de la flotte gérée par le Groupe lui donne un avantage important en matière de négociation des prix d'achat des véhicules et de connaissance du marché. Le fait de pouvoir proposer aux clients les véhicules de plusieurs marques constitue un avantage par rapport aux constructeurs automobiles.

Le Groupe a également développé un savoir-faire reconnu en matière de capacité à agréger des services et à innover en concevant des offres répondant aux nouvelles attentes des clients (conseil en matière de stratégie de réduction des émissions carbone, flexibilité des conditions de location, offre digitale par exemple).

4.4 Risques de crédit

Identification du risque	Fréquence	Impact	Tendance
Le Groupe est exposé au risque de défaut de ses clients dans le cadre des contrats de location et/ou de gestion de flotte.	Possible	Moyen	→

Le risque de crédit est 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 leur contrat. Ce risque comprend un risque de défaut de paiement des loyers et des créances envers le Groupe.

Le risque de crédit du Groupe dépend de la concentration et du profil de risque de sa clientèle, de la segmentation géographique et sectorielle de son exposition, 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. Par exemple, 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. Depuis 2011, le Coût du risque ⁽¹⁾ était resté inférieur à 25 points de base. Du fait de la crise liée au coronavirus, le Coût du risque s'était établi exceptionnellement à 34 points de base en 2020 (dont 7 points de base de provision basée sur les données économiques prospectives). En 2021, le Coût du risque a atteint un niveau bas à 11 points de base, du fait d'un faible taux de défaut, grâce aux mesures de soutien menées par les gouvernements locaux.

L'évolution du Coût du risque en 2022 pourrait être affectée par les tensions géopolitiques qui pourraient entraîner la perturbation de l'économie mondiale.

Au 31 décembre 2021, les créances du Groupe auprès de clients et d'institutions financières s'élevaient à 1 858,2 millions d'euros. À cette même date, le Groupe avait constitué des provisions pour dépréciation de créances clients de 184,8 millions d'euros. En 2020, le montant de provision *forward-looking* basée sur les données économiques prospectives (anticipation de l'impact économique futur de la crise COVID-19 et de l'arrêt des politiques de soutien gouvernemental aux entreprises) s'élevait à 15,4 millions d'euros. Au 31 Décembre 2021, suite à une reprise de 6,5 millions d'euros, cette provision est désormais de 9,2 millions d'euros (voir section 6.2, note 22).

Bien que le Groupe puisse généralement récupérer et revendre les véhicules loués à la suite d'un défaut de paiement d'un client, la valeur de revente des véhicules récupérés peut ne pas suffire pour couvrir sa perte découlant d'un défaut. Le Groupe pourrait également ne pas être à même de revendre le véhicule.

Le Groupe s'appuie sur des procédures en ligne avec la politique de risque de Société Générale.

Les entités d'ALD doivent respecter des procédures centrales de gestion des risques. 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.

Les autorisations de crédit varient selon qu'il s'agit d'un client exclusif ou partagé avec Société Générale. Ce système d'autorisations prend en compte les montants engagés et la qualité de crédit des contreparties. Les dossiers les plus importants sont revus par les équipes risques de Société Générale.

Pour les entreprises, le Groupe évalue et suit la probabilité de défaut de chaque contrepartie individuelle à l'aide de modèles de notation. Au 31 décembre 2021, 54 % de l'exposition du Groupe aux entreprises était sur les clients notés BBB- ou plus.

Le Groupe analyse l'évolution du risque à travers des comités dédiés.

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. De plus, le Comité d'audit, du contrôle interne et des risques (émanation du Conseil d'administration d'ALD) s'assure que ce risque est correctement suivi lors des comités et au travers du *reporting* trimestriel de suivi de l'appétit pour le risque d'ALD. Chaque entité du Groupe revoit également des indicateurs de risque lors de comités des risques locaux.

Le Groupe a mis en place une politique de recouvrement.

Cette politique s'appuie d'une part sur le recouvrement des loyers impayés et d'autre part sur la récupération et la revente du véhicule. L'organisation du recouvrement 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 de marché.

1) Lorsque le Coût du risque est exprimé en points de base, il est rapporté aux Actifs productifs moyens (tels que définis au Chapitre 2).

4.5 Risques opérationnels

4.5.1 Risques informatiques

Identification du risque	Fréquence	Impact	Tendance
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.	Possible	Fort	↗

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 internes, de ses sites Internet et de ses applications mobiles, ainsi que sur les services fournis par des prestataires externes. Pour ses services informatiques, le Groupe bénéficie de la qualité de service 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.

Les risques sont :

- l'incapacité de fournir le service de la part de Société Générale ;
- la perte de capacité du Groupe à maintenir et à améliorer la réactivité, les fonctionnalités et les caractéristiques de ses technologies et systèmes d'information ;
- l'adoption généralisée de nouvelles technologies pourrait nécessiter d'engager des dépenses importantes pour modifier ou améliorer les systèmes d'information du Groupe pour faire face à la concurrence et aux évolutions du marché.

Le Groupe a mis en place un dispositif de gestion du risque IT répondant aux attentes des régulateurs, des standards du marché et du code de conduite Société Générale.

Ce dispositif vise à :

- assurer à travers le Groupe le bon niveau de compétence et de responsabilité pour gérer les risques ;
- garantir le bon niveau de partage d'information avec les contreparties internes ou externes ;
- alimenter les prises de décision du bon niveau d'information sur les risques encourus ;
- s'assurer que les dirigeants et les responsables des risques sont alimentés avec un niveau pertinent d'information leur permettant d'assurer leurs activités (tout en respectant la confidentialité de ces informations).

Les risques qui pourraient impacter la capacité du Groupe à mettre en œuvre sa stratégie ou à atteindre ses objectifs et ses résultats sont identifiés, évalués et gérés de manière mesurée, efficace et

proactive par le comité de risque opérationnel IT. Ce comité est formé par les équipes Risques, Conformité, Protection des données, ainsi que les équipes de production, opérations et sécurité IT, et présidé par le CIO du Groupe.

Ce comité a pour principales responsabilités :

- la gestion du dispositif de gestion des risques IT
- la revue des recommandations d'audit, des besoins de conformité et de continuité *business*, des *Service Level Agreements* ;
- le suivi des incidents de production, des incidents de sécurité, des alertes du contrôle permanent ;
- la supervision du *Disaster Recovery Plan*.

La gouvernance des risques IT du Groupe ALD s'inscrit dans le cadre de la gouvernance des risques IT du Groupe Société Générale, dans laquelle le Groupe ALD est représenté par le CISO global d'ALD.

Identification du risque	Fréquence	Impact	Tendance
Toute perturbation ou attaque des systèmes de technologie de l'information du Groupe pourrait avoir un impact défavorable sur son activité.	Possible	Moyen	→

Les dysfonctionnements 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 génèrent un risque des services informatiques. Les systèmes de communication et d'information du Groupe sont cruciaux pour la conduite de ses activités, cette importance étant renforcée par la généralisation de l'offre digitale et la digitalisation des processus. Toute violation de ses systèmes ou des systèmes de ses partenaires externes pourrait matériellement perturber l'activité du Groupe. De tels incidents pourraient engendrer des coûts significatifs liés à la récupération et à la vérification des informations, une perte de revenus, une attrition de la clientèle, des litiges avec des contreparties ou des clients, des difficultés à gérer les opérations, la fuite d'informations, notamment commerciales confidentielles, la valeur de ses investissements dans ses produits ou sa recherche et développement, mettre en cause sa

responsabilité juridique et finalement entacher la réputation du Groupe. Des difficultés chez certaines de ses contreparties pourraient également engendrer indirectement des risques de crédit et/ou de réputation pour le Groupe.

Le Groupe pourrait subir des attaques ciblées et sophistiquées sur son réseau informatique, aboutissant à des détournements de fonds, des pertes, vols ou divulgations de données confidentielles ou de données clients (pouvant notamment constituer des violations du Règlement (UE) 2016/679 du Parlement européen et du conseil relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données (« RGPD »). De tels agissements sont susceptibles d'être à l'origine de pertes opérationnelles et d'avoir un effet défavorable sur l'activité du Groupe, ses résultats et sa réputation auprès de ses clients.

La responsabilité du Groupe pourrait englober des sanctions infligées par le régulateur (en Europe et dans d'autres pays où le Groupe exerce ses activités), des plaintes de ses partenaires commerciaux, 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.

Une gouvernance sécurité articulée autour d'un *Global Chief Information Security Officer*.

Celui-ci supervise les différents correspondants sécurité dans les entités du Groupe. Il interagit avec les interlocuteurs sécurité et risques IT de Société Générale, dont le Groupe décline les politiques. Au titre de son statut de filiale, le Groupe fait l'objet d'une supervision de Société Générale.

Un dispositif d'évaluation et de contrôle pour mesurer l'exposition aux risques et le niveau de sécurité attendu.

Le Groupe :

- a défini son appétit aux risques opérationnels et risques cybersécurité ;
- procède à des analyses de risques régulières sur ses actifs, en prenant en compte notamment les risques réglementaires et légaux (GDPR, réglementations nationales, sécurité dans les contrats) et met en œuvre les mesures de sécurité pour couvrir ses risques en cohérence avec son appétit aux risques ;
- formalise des indicateurs (*Key Risk Indicators/Key Performance Indicators*) permettant d'orienter sa stratégie de réduction des risques ;
- procède régulièrement à des évaluations de son niveau d'exposition aux risques (audits internes, audits indépendants,

La situation générée par le conflit en Ukraine en 2022 augmente significativement le risque de cyber attaque pour le Groupe et pour ses partenaires externes, ce qui pourrait entraîner la perturbation des sites et la hausse des risques de fuites de données. Dans ce contexte, le Groupe a mis en place les mesures nécessaires pour faire face aux menaces croissantes et protéger ses systèmes.

tests d'intrusion et de vulnérabilités) et de pilotage des plans d'action correctifs dans une optique d'amélioration continue ;

- effectue des actions de contrôles permanents pour vérifier l'application des standards et politiques au sein de ces différentes entités.

Le Groupe gère le risque d'attaques par des actions de prévention et de veille.

Le Groupe :

- structure sa démarche cybersécurité en s'appuyant sur des standards de marché tels que le NIST & ISO 27001 ;
- effectue une veille permanente en cybercriminalité en s'appuyant sur les services du CERT (*Computer Emergency Response Team*) et du SOC (*Security Operating Center*) Société Générale ;
- met en œuvre des plans et infrastructures de secours pour ses actifs critiques et organise des tests de continuité d'activités et de gestion de crise pour en vérifier l'efficacité ;
- met en œuvre des campagnes de sensibilisation et de formation de ces collaborateurs comme première ligne de défense contre les risques opérationnels et de cybersécurité. Les collaborateurs sont en effet au cœur de l'activité du Groupe et une cible privilégiée des tentatives de *social engineering* (*phishing*, fraude au Président, etc.).

4.5.2 Risques juridiques, fiscaux et de conformité

Le Groupe se conforme à de multiples législations et réglementations nationales sectorielles/transversales notamment relatives aux opérations de crédit, à la distribution de produits d'assurance, au droit de la concurrence, aux marchés financiers, au respect des sanctions et aux embargos, à la lutte contre le financement du terrorisme, à la lutte contre le blanchiment d'argent,

à la lutte contre la corruption, à la protection des données personnelles ou encore au droit de la consommation. La multiplication des sources d'obligations légales, réglementaires et fiscales, constitue un risque concernant la maîtrise et la lisibilité du cadre légal applicable aux activités du Groupe.

Identification du risque	Fréquence	Impact	Tendance
Le Groupe pourrait faire l'objet de litiges ou de procédures administratives et/ou judiciaires ainsi que de sanctions pour non-respect de a réglementation susceptibles de porter préjudice à ses intérêts.	Possible	Moyen	→

Si le Groupe se trouvait dans l'incapacité de se conformer à ses obligations contractuelles en raison d'une inexécution ou d'une invalidation des dispositions, cela pourrait engager sa responsabilité civile et également l'exposer à un risque de sanctions pénales ou administratives, des appels en garantie, des restrictions ou des interdictions professionnelles et d'emploi ou autres restrictions qui nuiraient à ses intérêts patrimoniaux et seraient ainsi susceptibles de porter préjudice à son image.

Au-delà du risque de défaut d'exécution contractuelle et de sanctions, des engagements peuvent par ailleurs être requis de la part d'autorités de contrôle et ainsi contraindre le Groupe à revoir son programme de conformité, ses pratiques commerciales et d'une manière générale conduire à augmenter les coûts liés à son organisation interne.

En cas de non-respect de la règlement par les entités du Groupe notamment en matière de lutte contre la corruption, de lutte contre le blanchiment ou de non-respect des sanctions & embargos, le groupe pourrait être amené à subir des sanctions financières, administratives ou pénales.

Litiges en cours

ALD Inde est engagée depuis 2011 dans une procédure contentieuse l'opposant à l'administration fiscale indienne concernant l'application de la taxe sur les services. Si l'administration locale considère cette taxe applicable en ce que la location longue durée et la prestation de gestion de flotte constitueraient un seul et même service indissociable, ALD Inde considère *a contrario* que son activité de location constitue une prestation de financement distincte, laquelle est soumise à la taxe sur les ventes dont l'application (non contestée en l'espèce) se veut strictement exclusive de celle sur les services. Ce litige a fait l'objet d'une provision de 13,9 millions d'euros.

L'enquête menée par l'autorité de la concurrence en Roumanie portant sur des échanges d'information effectués au sein de l'association professionnelle locale s'est close sans qu'aucune responsabilité ne soit imputée à ALD et a conduit à la prise d'engagements comportementaux à l'égard de cette autorité.

Le marché de la vente des véhicules d'occasion, sur lequel ALD est présent en Turquie, a fait l'objet d'une enquête de l'autorité turque de la concurrence à la suite de plaintes notamment liées à l'augmentation des prix de vente des véhicules automobiles observée sur le marché turc. Ces augmentations de prix s'expliqueraient toutefois par les lourdes taxes à l'importation sur les voitures ainsi que par l'augmentation de la demande locale. Le rapport d'enquête de l'autorité (qui ne fait pas office de décision) publié le 19/07/2021 a en tout état de cause conclu qu'il n'existait pas de preuve d'une entente sur le marché de la vente des véhicules d'occasion et qu'il n'y avait donc pas lieu d'imposer des amendes administratives à ALD Turquie et plus généralement aux acteurs du marché de la vente des véhicules d'occasion. A la suite d'une audition avec l'autorité, la filiale a reçu une notification indiquant

qu'il n'y avait pas lieu d'imposer d'amende administrative en l'absence d'éléments démontrant une violation des règles de concurrence.

En outre, ALD Italie est impliquée dans un litige fiscal avec la région du Latium (Rome) concernant son acquittement des taxes routières/de circulation dans la région de Trento, une pratique répandue dans le secteur de la location de voitures et approuvée par l'association italienne de location de voitures, au lieu de Rome, où se trouve son siège, entraînant une perte estimée de recettes fiscales pour la région du Latium de 2016 à 2019. Une provision de 9,4 millions d'euros a été enregistrée dans les comptes de 2020 à cet égard. En novembre 2021, à la suite d'un nouvel avis de cotisation relatif à l'exercice 2018, ALD Italie a enregistré une provision additionnelle de 11,7 millions d'euros.

ALD Espagne a initié un litige en 2017 suite à un redressement fiscal au titre des exercices 2011 à 2014 portant sur l'impôt sur le revenu, les retenues à la source et la TVA, pour lequel une provision d'un montant total de 2,4 millions d'euros a été constituée au 31 décembre 2016. Les procédures sont en cours devant les tribunaux administratifs. Par ailleurs, un contrôle fiscal ouvert en 2019 au titre des exercices 2015 à 2017 a conduit au versement de 9 millions d'euros aux autorités fiscales espagnoles en lien avec le recouvrement de la TVA sur les services d'assurance. Un recours a été formé en lien avec ce redressement. Des montants pour des potentiels litiges similaires ont été provisionnés à 100 % de 2018 à décembre 2021 pour un total de 18,5 millions d'euros.

ALD Brésil est actuellement engagée dans deux contentieux avec l'administration fiscale brésilienne portant sur l'application des taxes relatives à la revente des véhicules ainsi que sur les méthodes de calcul à retenir concernant l'application de crédits d'impôts. Relatifs aux exercices fiscaux clos en 2014 et 2018, ces deux contentieux exposent ALD Brésil à un redressement de 4,3 et 7,5 millions d'euros.

Les équipes juridiques et conformité bénéficient du support de Société Générale.

Le département juridique d'ALD s'appuie sur l'expertise de la filière juridique de Société Générale et s'assure du respect des instructions relevant du périmètre des affaires juridiques. Par ailleurs, Société Générale assure certaines prestations de services pour le compte du service juridique d'ALD telle que la supervision des activités liées à la vie sociale du Groupe.

Les politiques centrales du Groupe sont conformes aux exigences de Société Générale et à celle des réglementations, notamment en matière de lutte contre la corruption, contre le blanchiment d'argent, contre le financement du terrorisme et de respect des dispositions en matière de sanctions et des embargos.

Elles définissent les mesures permettant une conduite de l'activité en respect des réglementations applicables et entendent répondre des normes éthiques élevées, au travers du Code de conduite de Société Générale et du Code de conduite anticorruption et trafic d'influence du Groupe, communiqués ou accessibles à tous les salariés.

Les politiques sont régulièrement adaptées au regard des résultats des cartographies de risque et de l'évolution de la réglementation.

La Direction de la conformité met en œuvre un système d'auto-évaluation annuelle des risques et un système de surveillance des risques, afin de minimiser l'impact des risques auxquels le Groupe est exposé en matière de conformité.

Des formations sur la conformité sont régulièrement dispensées aux employés du Groupe.

Ces formations permettent d'accroître la sensibilité des employés aux risques.

Par ailleurs, la Direction de la conformité d'ALD coordonne et anime un réseau de correspondants situé dans les filiales, sur lequel elle s'appuie pour l'application des politiques définies par le Groupe et pour la remontée de tout incident éventuel de conformité.

4

4.5.3 Risques environnementaux et sociaux

Identification du risque	Fréquence	Impact	Tendance
L'activité du Groupe pourrait avoir des impacts négatifs sur le climat, l'environnement et la société.	Possible	Moyen	→

La politique de développement durable du Groupe est détaillée dans le Chapitre 5 « déclaration de performance extra-financière » du présent Document d'enregistrement universel. Une cartographie détaillée et hiérarchisée des risques RSE est présentée au paragraphe 5.1., ainsi que les politiques mises en place pour limiter les risques les plus importants.

Pour l'activité d'ALD, le premier enjeu en termes de matérialité est celui du climat : le transport routier est responsable de 20 % des

émissions au sein de l'UE, dont la très grande majorité (16 %) est liée à la typologie de véhicules financés par ALD (voitures particulières et véhicules utilitaires légers). La visibilité du secteur dans les enjeux climatiques va au-delà de ce pourcentage déjà significatif, car il touche à la vie quotidienne du public comme des entreprises. Le second impact majeur du transport concerne la pollution, issue des émissions d'oxydes d'azote (NOx) et de particules fines lors de la phase d'usage des véhicules, particulièrement sensible sur les motorisations diesel, avec de forts enjeux de santé publique à la clé.

Pour limiter les risques ou maximiser l'impact positif de son activité, ALD travaille à la fois sur la réduction de l'exposition aux véhicules thermiques (notamment diesel), et la création des conditions nécessaires à l'adoption accrue des véhicules électrifiés, deux chantiers largement engagés (cf. Chapitre 5.2).

Le leasing automobile répondant à des cas d'usage plus intensifs que la moyenne, le secteur a toujours été très orienté vers la technologie diesel. Dans ce contexte, ALD a mis en place, dès 2017, une série de mesures volontaristes destinées à accélérer la transition de sa flotte vers un mix plus équilibré. La part de diesel dans les livraisons de véhicules de tourisme est passée de 68 % au quatrième trimestre 2017 à 24 % au 4^e trimestre 2021.

Grâce à son positionnement de facilitateur/prescripteur, ALD a un rôle majeur à jouer dans l'accompagnement des clients dans la transition énergétique de leur flotte. Ce positionnement, combiné aux efforts déployés sur l'offre de produits/services et à une demande croissante des clients, positionne ALD très en avance de phase par rapport au marché dans son ensemble, que ce soit sur

l'électrification de la flotte ou la réduction des émissions de CO₂. La part des véhicules électriques dans les livraisons de voitures neuves en Europe s'élevait à 27 % en 2021 (vs marché à 16 %), déjà proche de l'objectif de 30 % du plan Move 2025.

La part croissante des véhicules électriques se traduit mécaniquement par une baisse des émissions. Les émissions de CO₂ liées aux livraisons d'ALD sont historiquement inférieures de 5 à 10 g/km à celles du marché. Il est important de rappeler que le stock géré par ALD est beaucoup plus récent que le parc automobile moyen (2 ans vs 11 ans d'âge moyen en Europe). Il répond donc aux dernières normes d'homologation.

ALD a également pour objectif stratégique d'investir dans de nouvelles solutions de mobilité ayant un impact environnemental plus faible. La « Mobilité comme Service », l'autopartage ou les offres de mobilité douce favorisent de nouveaux comportements qui s'éloignent progressivement du paradigme classique d'une voiture pour un utilisateur.

4.6 Risques de trésorerie

4.6.1 Risques de liquidité

Identification du risque	Fréquence	Impact	Tendance
Incapacité de s'acquitter de ses engagements financiers lorsqu'ils deviennent exigibles.	Possible	Faible	→

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 6, note 3.1.2 « Risques de liquidité »).

Pour financer son développement, le Groupe dépend de Société Générale, qui demeure son premier prêteur. Par ailleurs, il a accès aux marchés de capitaux (émissions obligataires et titrisations), où ses émissions bénéficient d'une forte demande, ce qui lui permet de lever de la liquidité à des conditions compétitives.

La position de liquidité est suivie.

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. Les impasses de liquidité résiduelles de chaque entité sont revues chaque mois sous la supervision de la trésorerie centrale du groupe ALD, qui contrôle le bon adossement de la

dette aux actifs loués. La position de liquidité ainsi évaluée est alors revue et consolidée à l'échelle du Groupe. Tout écart par rapport aux seuils définis de liquidité est corrigé sous la supervision de la trésorerie centrale du Groupe.

Le Groupe diversifie ses sources de refinancement.

Au 31 décembre 2021, le financement auprès de Société Générale représentait 71 % du total du financement par dette du Groupe.

4.6.2 Risques de taux et change

Identification du risque	Fréquence	Impact	Tendance
Le Groupe est marginalement exposé à un risque de taux et est exposé à un risque de change dans les pays de la zone euro.	Peu probable	Faible	→

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. Il existe néanmoins un écart résiduel (excédent ou déficit) de la position à taux fixe prévue de chaque entité.

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.

Pour plus de détails concernant l'exposition en devises des emprunts d'ALD, se référer à la section 6.2 note 28 et concernant la sensibilité du Groupe à une variation des taux d'intérêt, à la section 6.2 note 4.

Le risque de taux est maîtrisé par une politique de couverture de taux.

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 variation parallèle de $\pm 0,1$ % de la courbe des taux.

La trésorerie centrale du Groupe contrôle l'exposition au risque de taux d'intérêt et conseille les filiales en matière de mise en place d'opérations de couverture. 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.

Les règles de financement et de refinancement du Groupe visent à minimiser le risque de change.

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 trésorerie centrale du groupe ALD est chargée de contrôler les positions de change structurelles, et gère l'impact sur la rentabilité des fluctuations des taux de change. La Direction financière de Société Générale fixe la méthodologie d'encadrement de ce risque et effectue un suivi trimestriel des positions d'ALD.



5

Déclaration de performance extra-financière

5.1	Introduction : une ambition RSE intégrée dans la stratégie du Groupe	116	5.5	Conduite responsable des activités pour compte propre du Groupe	144
	RFA DPEF			RFA DPEF	
5.1.1	Principaux axes	116	5.5.1	Programme de réduction carbone 2019-2025	144
5.1.2	Gouvernance RSE	116	5.5.2	Empreinte carbone des entités	144
5.1.3	Nouvelle réglementation	117			
5.1.4	Les principaux facteurs de risques identifiés	117	5.6	Évaluations extra-financières	147
				RFA DPEF	
5.2	La mobilité durable au cœur du business	118	5.7	Note méthodologique	148
	RFA DPEF			RFA DPEF	
5.2.1	La transition énergétique et les véhicules à faibles émissions	119	5.7.1	Périmètre du rapport	148
5.2.2	Nouveaux usages et nouvelles mobilités	123	5.7.2	Protocole de reporting utilisé	148
5.2.3	Sécurité	124	5.7.3	Indicateurs	148
			5.7.4	Période couverte par le reporting	149
5.3	Employeur responsable	125	5.7.5	Collecte des données	149
	RFA DPEF		5.7.6	Calcul des émissions de CO ₂ pour compte propre	149
5.3.1	L'expérience collaborateur ALD : une expérience positive, engageante et apprenante	125	5.8	Taxonomie européenne	150
5.3.2	Recruter, retenir et favoriser l'engagement des salariés	126			
5.3.3	Développer l'employabilité et l'agilité des collaborateurs	130	5.8.1	Méthodologie	150
5.3.4	Promouvoir la diversité des talents	132	5.8.2	Cadre général	150
5.3.5	Données RH clés	135	5.8.3	Principaux indicateurs	150
			5.9	Rapport de l'organisme tiers indépendant	151
5.4	Pratiques responsables	139		Annexe : informations considérées comme les plus importantes	153
	RFA DPEF		5.10	Déclaration de performance extra-financière (DPEF) - Table de concordance	154
5.4.1	Culture de la satisfaction client	139			
5.4.2	Comportements/culture éthique et responsable	139			
5.4.3	Achats responsables	141			
5.4.4	Protection des données	142			
5.4.5	Numérique responsable	142			

5.1 Introduction : une ambition RSE intégrée dans la stratégie du Groupe RFA DPEF

5.1.1 Principaux axes de la politique RSE

Le plan stratégique Move 2025 place la Responsabilité sociale et environnementale (RSE) au cœur de la stratégie du Groupe : le pilier responsabilité, appelé *Move for Good*, constitue l'un des socles de la stratégie (cf. section 1.4.3 « *Move for good* : placer l'humain et la Responsabilité Sociale et Environnementale au cœur chaque activité »).

Concrètement, la politique RSE d'ALD se décline autour de 4 axes :

- promotion de la mobilité durable dans les solutions clients (avec les véhicules électriques au cœur du dispositif) ;
- employeur responsable et développement du capital humain ;
- pratiques responsables des affaires avec les parties prenantes externes (éthique et gouvernance incluant la gestion des risques environnementaux et sociaux, la satisfaction client, les achats responsables notamment) ;
- réduction de l'empreinte environnementale interne du Groupe (émissions pour compte propre).

L'objectif est de créer de la valeur ajoutée pour les parties prenantes et d'accompagner les transformations positives de la société. Chacun de ces axes est important, mais en tant qu'acteur majeur de la mobilité et entreprise de services, l'impact sociétal le plus matériel réside dans les produits et services commercialisés, en premier lieu à travers les émissions des véhicules gérés pour le compte des clients. D'où un ancrage fort de la politique RSE sur la thématique de la mobilité durable.

Sur ce dernier point, ALD s'est publiquement engagé dans l'initiative *Science-Based Targets* au mois de novembre 2021, dans le contexte de la COP26. Cet engagement consistera à réduire les émissions de gaz à effet de serre sur l'ensemble des « scopes », selon une trajectoire compatible avec l'atteinte de l'objectif « net zéro » au plus tard en 2050. Les objectifs de réduction des émissions de CO₂ déjà annoncés dans le cadre du Plan Move 2025 seront ainsi complétés et renforcés dans un délai maximal de 24 mois après l'engagement initial.

5.1.2 Gouvernance RSE et principaux engagements

La politique RSE est définie et animée par une équipe dédiée directement rattachée au *Chief Administrative Officer* du Groupe, membre du Comité exécutif.

La présence de relais locaux de RSE dans les entités opérationnelles est un point clé pour garantir la consistance et l'impact du dispositif RSE. La communauté RSE a d'abord été construite *via* la nomination de correspondants dans les 7 principaux pays européens (France, Italie, Belgique, Espagne, Allemagne, Pays-Bas, Royaume-Uni), et s'est progressivement étendue à de nouvelles géographies. À date, 30 pays sont dotés d'un ambassadeur RSE identifié contre 18 à fin 2020. Une communauté similaire de relais dans les différentes Directions opérationnelles d'ALD SA existe également depuis 2020.

La politique et les réalisations en matière de développement durable font l'objet de points réguliers au sein des différentes instances de gouvernance du Groupe : points de passage au Comité exécutif (tous

les deux mois), points réguliers en Comité opérationnel et en Comité de direction. Elle fait également l'objet d'un point annuel avec le Conseil d'administration.

ALD accorde une importance particulière au dialogue avec les parties prenantes, internes ou externes, notamment sur les questions environnementales et sociales. Les parties prenantes externes sont multiples :

- les fournisseurs stratégiques (voir 5.4.3) ;
- les clients, notamment les grands groupes internationaux (voir 5.4.1) ;
- les coalitions comme ChargeUp Europe (voir 5.2.1.2) ;
- les organisations professionnelles (LeaseEurope et équivalents nationaux).

Enfin, le dispositif RSE d'ALD est pleinement intégré à celui de Société Générale, tant sur le fond (respect des conventions internationales, engagements publics, éléments de politique) qu'en termes de *process* (*reporting*, méthodes, animation métier, outils communs, arbitrages).

A ce titre, ALD conduit son développement dans le respect des valeurs et principes énoncés dans les principales conventions et pactes internationaux auxquels adhère 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 ;
- la Convention-cadre des Nations unies sur le changement climatique et l'Accord de Paris sur le climat ;
- les Objectifs de développement durable des Nations unies (ODD).

ALD est également partie prenante des engagements publics de Société Générale en matière environnementale et sociale, notamment :

- 2003 : adhésion au Pacte mondial de l'ONU, qui incite les entreprises à intégrer les principes relatifs aux droits humains et aux conditions de travail ;
- 2016 : signature des *Women's Empowerment Principles* ;
- 2016 : signature de la charte « Entreprise et Handicap » de l'OIT ;
- 2018 : soutien en 2018 aux principes directeurs de l'ONU en matière de lutte contre les discriminations des LGBT+ ;
- novembre 2019 : signature de la Charte numérique responsable ;
- 2019 : renouvellement en 2019 de l'accord mondial sur les droits fondamentaux, avec la fédération syndicale internationale *UNI Global Union* ;
- 2021 : signataire fondateur de la *Net Zero Banking Alliance*, initiative de l'UNEP-FI, pour un engagement à aligner ses portefeuilles avec des trajectoires visant à la neutralité carbone globale d'ici 2050, avec pour objectif de limiter le réchauffement climatique à 1,5°C.

5.1.3 Nouvelle réglementation

Cette déclaration de performance extra-financière (DPEF) est établie en application du cadre législatif transposant la NFRD, directive européenne sur le *reporting* extra-financier (articles L. 225 102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce). Elle constitue pour ALD une opportunité de clarifier l'articulation entre son modèle d'affaires (voir Chapitre 1), son ambition RSE et les politiques et processus mis en place pour gérer les facteurs de risques environnementaux et sociaux (E&S) inhérents à ses activités. En parallèle des risques, la DPEF permet également de mettre en valeur les opportunités RSE pour le Groupe et ses clients.

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 et sociaux.

Le Département RSE a élaboré la méthodologie de cartographie et établi la cotation en collaboration avec la Direction des risques, la Direction des ressources humaines, la Direction des achats, le Département conformité, le Département innovation et *marketing* et la Direction du *remarketing* des véhicules d'occasion. Les facteurs de 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 aux auditeurs externes. La cartographie 2021 est en continuité avec celle de l'exercice précédent.

5.1.4 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) et implication sur la valeur résiduelle des véhicules Impact de la flotte gérée sur le changement climatique (CO₂) Impact de la flotte gérée sur la pollution (NO_x) Impact environnemental des produits électrifiés (matières premières, batteries, PHEV...) Risque de réputation d'origine environnementale et sociale (transaction client ou fournisseur) 	<ul style="list-style-type: none"> Transition énergétique et véhicules à faibles émissions Électrification Nouveaux usages et nouvelles mobilités, <i>Smart Cities (Mobility as a Service, Sharing, etc.)</i> Réduction de l'empreinte carbone interne Achats responsables <i>Consulting</i>, sensibilisation/éducation au tours des véhicules électriques Gestion des risques environnementaux et sociaux (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 véhicules neufs/véhicules d'occasion (VN/VO) Renchérissement de l'objet automobile pour les clientèles <i>BtoB</i> et <i>BtoC</i> (ex. : augmentation des prix du pétrole, des taxes, réduction des subventions pour les véhicules électriques, pénurie des matières premières/semi-conducteurs) : potentiel impact négatif sur la demande Insuffisante prise en compte de l'évolution de la demande, de la possession vers l'usage, essor de la mutualisation et du <i>on demand</i> Insuffisance du service client 	<ul style="list-style-type: none"> Nouveaux usages et nouvelles mobilités, <i>Smart Cities (Mobility as a Service, Sharing, etc.)</i> Programme satisfaction et expérience client Offre de conseil, offres de mobilité alternatives (<i>car sharing, second lease, mobility budget, etc.</i>) Acquisitions ou prises de participation : Skipr, Fleetpool
<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 hommes/femmes 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 Lutte contre la corruption Politiques environnementales et sociétales

Parmi ces risques, certains sont imbriqués avec 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 des activités, ALD considère que les thèmes suivants ne constituent pas des risques RSE principaux et ne justifient pas un développement dans le présent rapport de gestion :

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



Concernant **l'économie circulaire**, cet axe paraît moins « matériel » que les autres priorités développées dans ce Chapitre en raison de la nature des services. Le *core business* d'ALD consiste à louer des véhicules neufs pendant une durée moyenne de 3 à 4 ans. Durant la vie du contrat, l'entretien et la réparation des véhicules ne sont pas dénués d'enjeux liés à l'économie circulaire (à titre d'exemple, l'usure et le recyclage des pneumatiques, la réparabilité et la réparation des pare-brise). Ces opportunités sont progressivement prises en compte dans les politiques de référencement des fournisseurs (cf. chapitre 5.4.3), même si elles restent en premier lieu de la responsabilité des constructeurs et des réseaux d'entretien qui produisent et distribuent ces biens et services.

À la fin du contrat de location, les véhicules, dont ALD veille à ce qu'ils soient très bien entretenus tout au long du contrat, sont revendus sur le marché du véhicule d'occasion pour une « seconde vie » prolongeant significativement la période initiale de détention. Cette caractéristique générique du modèle de location longue durée prend une dimension particulière concernant les véhicules électriques : ALD contribuera de manière significative à la démocratisation du véhicule électrique en alimentant le marché de l'occasion. Le secteur de la location longue durée est déjà aujourd'hui et sera à l'avenir l'un des seuls canaux à apporter sur le marché des véhicules d'occasion un volume significatif de voitures électriques récentes et plus accessibles financièrement que les véhicules neufs, apportant ainsi un bénéfice sociétal important.

En outre, le plan Move 2025 introduit la possibilité d'allonger la durée de détention des actifs en alternant différents modes d'usage (location longue durée de véhicules neufs, autopartage ou location longue durée avec services sur véhicules d'occasion...). Un objectif de 125,000 contrats de location longue durée sur des véhicules d'occasion a d'ailleurs été fixé pour 2025 dans le Plan stratégique Move 2025.

Les risques fiscaux sont traités dans le Chapitre 4 de ce document ; ALD se conforme au Code de conduite fiscale de Société Générale (https://www.societegenerale.com/sites/default/files/documents/Code%20de%20conduite/code_de_conduite_fiscale_groupe_societe_generale_fr.pdf).

Concernant **l'évasion fiscale**, il s'agit d'un risque considéré comme limité pour ALD du fait de sa très faible probabilité d'occurrence (évaluée selon la méthodologie décrite ci-dessus). Il est composé de deux sous-risques :

- le risque d'évasion fiscale d'ALD (*holding* ou entités locales), considéré comme faible. En effet la structure internationale du groupe ALD s'appuie sur des activités locales opérées *via* des filiales bénéficiant d'effectifs et d'infrastructures physiques dans les 43 pays où il est présent. La forte diversité d'implantation géographique est ainsi reflétée dans le montant et la nature des impôts et taxes que le Groupe paie dans chacun de ces pays, tels que l'impôt sur les sociétés, les impôts locaux, les droits de douane, les droits d'enregistrement et les charges sociales. Le Groupe veille à ce que les différentes entités locales respectent l'ensemble des différentes lois, réglementations et traités internationaux applicables dans leurs juridictions. Cela se matérialise par le dépôt des déclarations fiscales requises ainsi que le paiement des impôts dus en temps utile. Le groupe ALD s'assure de satisfaire à toutes les réglementations applicables par une veille fiscale et le recours à des conseils externes ;
- le risque d'évasion fiscale des clients *via* les services d'ALD. Ce risque est considéré faible, du fait de la nature locale des activités. La seule activité susceptible d'être associée à un risque fiscal est la vente à l'export des véhicules d'occasion, dont les volumes permettent un contrôle précis. Dans ce cas, ALD s'assure d'obtenir de l'acheteur professionnel l'ensemble des documents administratifs et fiscaux nécessaires à l'exonération de TVA.

5.2 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) ;
- évolution de la réglementation sur les véhicules de fonction ;
- impact de la flotte gérée sur le changement climatique (CO₂) ;
- renchérissement de l'objet automobile pour les clientèles *BtoB* et *BtoC* (ex. : augmentation des prix du pétrole, des taxes, réduction des subventions pour les véhicules électriques) : impact potentiel sur la demande ;
- 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*.
- Impact environnemental des produits électrifiés (matières premières, batteries, PHEV...)

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

5.2.1 La transition énergétique et les véhicules à faibles émissions

Les enjeux ESG du *leasing* automobile sont étroitement liés à ceux du secteur automobile dans son ensemble. Le premier enjeu en termes de matérialité est celui du **changement climatique**. Le transport routier a un statut particulier lorsqu'il s'agit de réduire les émissions de gaz à effet de serre afin d'atteindre le "zéro émission nette" d'ici 2050. Il est aujourd'hui responsable de 20 % des émissions au sein de l'Union européenne dont la très grande majorité (16 %) est liée aux véhicules particuliers et les véhicules utilitaires légers (Source : *International Energy Agency, Tracking Transport 2019*).

Le second impact majeur du transport concerne la **pollution**, issue des émissions d'oxydes d'azote (NO_x) et de particules fines (PM) lors de la phase d'usage des véhicules, particulièrement sensible sur les motorisations diesel. Les transports sont responsables d'environ la moitié des émissions d'oxyde d'azote (Source : IEA cf. *supra*), avec de forts enjeux de santé publique à la clé.

Pour réduire l'ensemble des émissions (gaz à effet de serre et polluants), l'électrification est la solution technique la plus pertinente pour la mobilité individuelle à court et moyen termes : lors de la phase d'usage, les véhicules électriques à batterie (BEV) affichent zéro émission de CO₂ et de NO_x, et des émissions polluantes limitées à l'usure des freins et des pneus.

Historiquement, la grande majorité des véhicules dans les flottes d'entreprise sont équipés de moteurs thermiques, avec le diesel comme énergie dominante en Europe. Cette dominance est expliquée par des utilisations intensives de certaines catégories de véhicules de société (roulages élevés) mais a été amplifiée par une fiscalité favorable. Pour ALD, le rééquilibrage de son portefeuille et la montée en puissance de l'électrification relèvent à la fois d'une

politique de gestion des risques, d'un impératif de responsabilité sociétale, et sont une source d'opportunités de développement commercial.

En matière de risques, des risques financiers sont intimement liés au risque climatique, et peuvent s'observer dans les différences entre les valeurs résiduelles prévues et les valeurs réelles de revente des véhicules. L'évolution de préférences de marché pour les véhicules à faibles émissions pourrait avoir un impact sur les valeurs de revente des véhicules équipés de moteurs thermiques classiques, notamment le diesel.

Concernant la responsabilité, bien que l'empreinte environnementale de la flotte de véhicules dépende largement de l'offre (constructeurs et équipementiers) et de l'utilisation par les utilisateurs finaux (clients), ALD entend jouer pleinement son rôle de prescripteur responsable, en accompagnant les clients dans la transition énergétique de leur flotte et plus globalement vers des solutions de mobilité à faible émission.

En termes commerciaux, la clientèle B2B d'ALD est particulièrement concernée et demandeuse de conseil, la flotte automobile représentant souvent une part significative de leurs émissions. L'attente d'accompagnement dans la transition vers des solutions de mobilité bas carbone devient majeure et constitue un levier important de fidélisation des clients existants, et de conquête de nouveaux clients. En outre, les mécaniques de décision centrées depuis longtemps sur le coût global d'utilisation, davantage que sur le prix initial des véhicules, sont de nature à faire des flottes d'entreprise un segment de marché « en avance de phase » sur la trajectoire d'électrification.

Pour ALD, la transition énergétique recouvre par conséquent deux projets d'entreprise totalement imbriqués :

- une problématique générale de rééquilibrage de la flotte du Groupe, au détriment du diesel ;
- l'émergence des véhicules électrifiés.

Enjeu CSR (descriptif)	Politiques en œuvre (descriptif)	Indicateur (type indicateur/box)	Objectif qualitatif/quantitatif (type indicateur/box)	Résultat (type indicateur/box)		
				2021	2020	2019
Transition énergétique	Réduction de la part du diesel	Part du diesel dans les livraisons (monde)	< 2020	27 % (T4 24 %)	40 % (T4 37 %)	45 % (T4 43 %)
Transition énergétique	Augmentation de la part des véhicules à faibles émissions	Part des véhicules électriques dans les livraisons ⁽¹⁾	> 2020	27 %	18 %	
Transition énergétique	Mise en place d'une offre de services « de bout en bout » : ALD Electric	Nb de pays déployés	20	22	12	7

(1) Véhicules électriques à batterie + hybrides rechargeables + hydrogène, Europe (EU + Royaume-Uni + Suisse + Norvège), Véhicules Particuliers.

Faits marquants 2021

Renforcement et extension de l'offre ALD Electric
Réduction de la part des énergies fossiles et progression des véhicules électriques
Signature de nouveaux partenariats stratégiques ciblés sur les véhicules électriques (ex : Smart)

Priorités 2022

Renforcement qualitatif et extension de l'offre ALD Electric
Réduction de la part des énergies fossiles et progression des véhicules électriques
Progression de la part des véhicules utilitaires électrifiés

Move 2025 : Move for Good



Façonner l'avenir de la mobilité durable

- Une flotte à faibles émissions – *Évolution des motorisations, électrification*
- Nouveaux modes d'utilisation – *Autopartage, MaaS, Flex*
- Sécurité – *Formation, politique et conseils*

30 %

des nouveaux véhicules livrés impliquant des VE ⁽¹⁾

- 40 %

d'émissions de CO₂ vs 2019 ⁽²⁾

(1) VE = VEB (véhicule électrique à batterie) + VEHR (véhicule électrique hybride rechargeable) + pile à combustible à hydrogène. Objectifs définis sur les livraisons de nouveaux véhicules particuliers pour UE + Norvège + Royaume-Uni + Suisse

(2) Moyenne des émissions sur les livraisons de véhicules particuliers pour UE + Norvège + Royaume-Uni + Suisse (CO₂ en g/km (norme NEDC))

5.2.1.1 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).

Le parti pris 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 (et les motorisations thermiques en général) 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).

Si la part de marché du diesel a tendance à baisser naturellement sous l'effet de différents facteurs exogènes (politiques publiques, image, renchérissement technique), ALD a mis en place des **politiques internes volontaristes** dès 2017 pour accompagner et amplifier ce mouvement, en agissant sur différents leviers :

- le *pricing* de l'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 : mise en place d'une démarche de consultance globale, refonte de leur politique de référencement des véhicules ;
- le développement de certains canaux de distribution comme la clientèle de particuliers (moins sensible au diesel) ou certains des partenariats de distribution en marque blanche ;
- le lancement de produits et services nouveaux, en particulier pour favoriser l'émergence du véhicule électrique (cf. *infra*) ;
- les actions de communication, par exemple les événements clients dédiés aux énergies alternatives (présentations produits, essais véhicules).

Résultats et ambitions

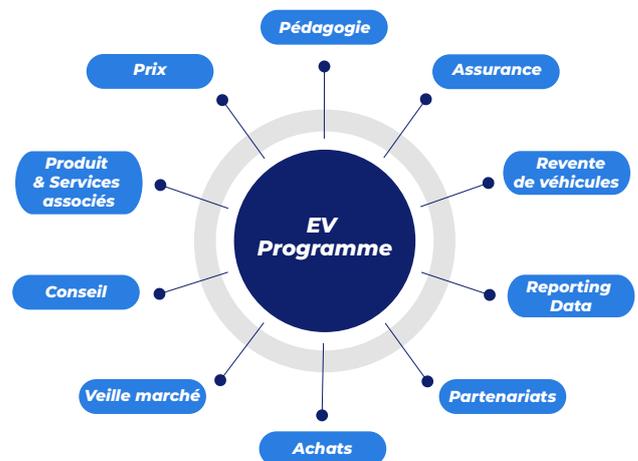
Cette approche holistique produit des résultats tangibles, la part des motorisations Diesel dans la production de nouveaux contrats a baissé de 44 points de pourcentage entre le T4 2017 et le T4 2021. Sur l'ensemble de l'année 2021, la part du diesel dans les livraisons de véhicules particuliers s'établit à 27 % (- 13 points de pourcentage vs 2019), et les motorisations électrifiées à faibles émissions ont continué à prendre des parts de marché aux moteurs thermiques.

Sur le "stock" (flotte à la route), la part du diesel baisse rapidement et se situe en dessous de 50 % pour les véhicules particuliers (VP).

5.2.1.2 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 dans leur adoption, il a été décidé en 2018 de lancer un « **EV Programme** » (programme véhicules électriques). Ce Programme vise à adresser de manière systématique et organisée les principaux éléments de la chaîne de valeur du *leasing* pour à la fois saisir toutes les opportunités liées aux véhicules électriques et gérer les risques afférents. La colonne vertébrale du programme reste inchangée avec 10 projets (*streams*) principaux, le contenu de chacun des projets pouvant évoluer d'année en année.

10 projets imbriqués constituent cet « EV Programme »



- Le *pricing*, via une revue systématique des méthodologies de fixation des **valeurs résiduelles** et des prix de **maintenance** à même de refléter à la fois les bénéfices intrinsèques de l'électrique la rapidité des évolutions des standards technologiques, la dynamique de la demande à terme et les évolutions réglementaires. Dans cette optique, une *EV pricing task force* spécifique a été mise en place en 2020 et poursuivie en 2021, associant expertises centrales et locales de 7 pays majeurs.
- La mise en place de dispositifs de **conseil** et d'accompagnement des clients, pour lesquels différentes solutions dédiées à la transition énergétique ont été développées et diffusées. Il s'agit d'accompagner les clients de bout en bout dans leur trajectoire d'électrification, depuis l'aide à la définition de la stratégie jusqu'au contrôle des coûts et du bilan carbone réels. Parmi les outils ou méthodologies développées : un outil d'aide à la construction de trajectoire carbone, un guide de la mobilité durable par pays incluant un *scoring* de la « maturité électrique » des marchés, des mécanismes d'identification des utilisateurs « éligibles » au véhicule électrique sur la base des usages réels, des moteurs de calcul des coûts de détention (incluant le coût de

la recharge en électricité, et les divers avantages fiscaux ou d'usage liés à ces véhicules tant pour la société client que pour le conducteur).

- Le développement de **produits et services spécifiques**. ALD adapte 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 les 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 »), sous la bannière ALD Electric. Cette approche est possible grâce à la conclusion de partenariats stratégiques avec des *pure players* de l'écosystème électrique, à même de fournir à la fois les bornes de recharge (*hardware*) et les logiciels et flux de données associés (*software*). À ce titre, ALD a conclu début 2019 un partenariat préférentiel avec la société Chargepoint, l'un des *leaders* mondiaux des solutions de recharge. L'offre ALD Electric cible inclue donc le financement du véhicule lui-même, mais également la possibilité de fournir une prestation de conseil (*cf. supra*), l'accès à des solutions de recharge à domicile, sur le lieu de travail et dans l'espace public, des prestations de *reporting*. L'année 2021 a été marquée par une accélération importante du déploiement de l'offre ALD Electric, avec 22 pays à même de proposer ce *package* « tout inclus » incluant l'accès aux solutions de recharge intégré au loyer mensuel.

Au-delà de l'adaptation de l'offre produit traditionnelle, les véhicules électriques génèrent également des opportunités de création de nouveaux services « facilitateurs ». Par exemple, l'offre ALD Switch, déjà disponible dans 9 pays (Belgique, Pays-Bas, Luxembourg, France, Portugal, Autriche, Suisse, Finlande et République Tchèque), 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 les freins psychologiques liés à la crainte du manque d'autonomie. Les nouvelles offres courte et moyenne durée « ALD Flex » répondant à des besoins client plus ponctuels (projets, chantiers, pics d'activité) et adaptées à l'environnement économique incertain, permettront également au véhicule électrique de toucher de nouvelles typologies de clientèle.

- Le développement des **partenariats commerciaux**, notamment avec des constructeurs automobiles. Les partenariats de distribution avec les constructeurs en « marque blanche » sont un axe de croissance majeur pour ALD en général et sur le véhicule électrique en particulier. Il s'agit évidemment d'accompagner des partenaires historiques (Ford, Jaguar Land Rover, Volvo) dans leur propre stratégie d'électrification (présentations produit, parcours clients, valeurs résiduelles spécifiques). Mais les nouveaux entrants du marché automobile, avec une approche produit « pure électrique » et souvent sans réseau de distribution physique, ont également besoin de partenaires financiers pour accéder au marché. Depuis 2020, ALD a ainsi été choisi successivement par Tesla, Polestar, Lynk & Co et Smart comme partenaire préférentiel en Europe pour commercialiser l'offre de location longue durée. Par exemple, ALD Automotive a été choisi comme partenaire de *leasing* privilégié par le groupe Tesla dans 16 pays européens en Europe. Les clients professionnels de Tesla (grandes entreprises et PME) optant pour une formule de location longue durée sont orientés vers ALD Automotive. Ils peuvent désormais bénéficier d'une offre de location longue durée pour les Model 3, Model Y, Model S et Model X. En 2021, Smart, pionnier de la mobilité urbaine, a choisi ALD Automotive comme partenaire exclusif de *leasing* digital pour sa nouvelle génération de véhicules 100 % électriques.
- L'adaptation des politiques d'achat de véhicules, dans un contexte spécifique aux véhicules électriques, marqué par une forte tension sur l'offre. Dans le même temps, de nouvelles catégories d'achat apparaissent, notamment les bornes de recharge. ALD est également en veille active sur l'impact environnemental et social de la chaîne d'approvisionnement, notamment la production des

batteries (par exemple, l'extraction de cobalt ou de lithium dans les pays émergents), car beaucoup d'efforts restent à fournir pour en garantir l'éthique du point de vue environnemental et social.

- L'adaptation des *process* et des techniques de revente des véhicules électriques en fin de contrat. Les acheteurs de véhicules d'occasion électrique seront demandeurs d'informations techniques nouvelles (autonomie, « certificat de santé » de la batterie) qui devront être fournis sur les plateformes de revente. Plus généralement, le véhicule électrique se prête à des offres de seconde vie (*leasing*, autopartage) et ALD compte développer des offres de *leasing* « multi-cycle », en particulier sur le véhicule électrique.
- La revue des outils de *reporting* et des systèmes de management de l'information, notamment pour faire face à la complexification de l'offre de véhicules (multiplication des niveaux d'hybridation) et également pour garantir aux clients une vision complète de leurs coûts, en prenant en compte les coûts de recharge.
- La construction d'un savoir-faire en matière d'assurance, qu'il s'agisse de la fixation des niveaux des primes au regard du risque spécifique, que de la création d'offres spécifiques sur les véhicules électriques et l'écosystème de recharge. Ces travaux font l'objet d'échanges entre ALD Re, entité de réassurance d'ALD, les filiales et les compagnies d'assurances utilisées localement.
- La veille de 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. L'objectif est de se doter d'instruments de suivi du marché, d'identifier les mouvements des constructeurs (historiques ou nouveaux entrants), ainsi que les évolutions du secteur de la recharge et de l'énergie pouvant impacter le *business model* d'ALD à court ou moyen terme. ALD est également partie prenante de réflexions et pilotes sur la problématique de l'hydrogène, via un *Hydrogen Council* interne de Société Générale et des approches sur mesure avec certains clients grands comptes, notamment en France et en Belgique.
- Un programme de pédagogie et de communication interne et externe, tant auprès des collaborateurs ALD qui doivent être les premiers ambassadeurs de la transition énergétique, que des clients. Dans un contexte 2021 encore marqué par la pandémie, l'organisation d'événements physiques a été limitée. ALD a en revanche multiplié les actions de communication digitales (campagne *Ready to Move You* sur les réseaux sociaux, articles de fond sur *Mobility Blog* du site *aldautomotive.com*, participation dans des événements virtuels (*Fleet Europe*, *World EV Day*, *EV Summit*). Ces chantiers de communication sont complétés par un engagement dans une initiative de place : ALD est la seule société de *leasing* appartenant à l'association ChargeUp Europe, en tant qu'*ecosystem member*. Cette association regroupe les principales sociétés impliquées dans les infrastructures de recharge et a pour objectif de faciliter l'accès à la recharge en dialoguant avec les décideurs publics, notamment au niveau de l'UE.

Résultats et ambitions

La part des véhicules électriques (EV – véhicules électriques à batterie et hybrides rechargeables) dans les nouveaux contrats de véhicules particuliers (VP) a considérablement augmenté en 2021 (27 % en Europe, + 9 points de pourcentage par rapport à 2020). La progression des véhicules à faible émission a longtemps été freinée par l'étroitesse de l'offre produit, des problèmes capacitaires chez les constructeurs, des autonomies trop limitées et des coûts d'utilisation encore supérieurs dans de nombreux cas d'usage. Tous ces facteurs ont évolué très favorablement, et ont accéléré grâce aux dispositifs fiscaux très incitatifs mis en place dans certains pays (Allemagne, France, Grande-Bretagne) dans le cadre des plans de relance, et de l'entrée en vigueur des normes européennes sur les émissions. Dans le cadre de son plan stratégique 2025, ALD s'est donné comme objectif de porter la part des véhicules « EV » (véhicules électriques à batterie et hybrides rechargeables

seulement) à 30 % des livraisons sur le périmètre européen ⁽¹⁾ d'ici 2025. La part des seuls véhicules « pur électrique » (BEV) devrait s'établir à 50 % en 2030.

La gouvernance de cet EV Programme repose sur des comités de pilotage réguliers en présence du Comité exécutif du Groupe, et son animation s'appuie sur un réseau d'ambassadeurs répartis dans les principaux pays. Le *sponsorship* exécutif du Programme est assuré par la *Chief Commercial Officer* et le *sponsorship* opérationnel par le Directeur RSE.

Au global, le positionnement de facilitateur, les efforts déployés sur l'offre ALD Electric, et une demande client de plus en plus affirmée positionnent le niveau d'électrification d'ALD significativement en avance de phase par rapport au marché dans son ensemble (19 % des immatriculation en Europe – source EV Volumes).

5.2.1.3 Bilan carbone : émissions et émissions évitées

Les émissions de CO₂ des véhicules peuvent être considérées sous différents angles :

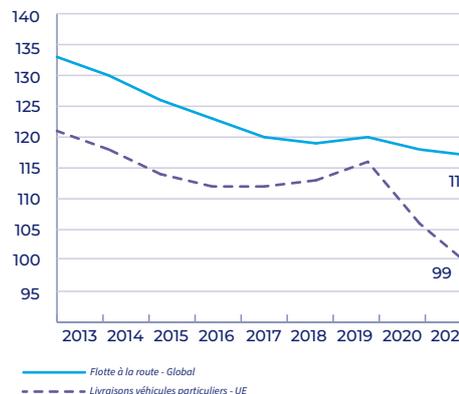
- les émissions liées phase d'usage (*Tank to Wheel*) ;
- les émissions incluant l'ensemble du cycle de vie des véhicules (*Well to Wheel*).

À l'heure actuelle, l'homologation des véhicules ainsi que le dispositif réglementaire et fiscal portent exclusivement sur la **phase d'usage**, et reposent sur des données théoriques fournies par les constructeurs dans le cadre de l'homologation technique des véhicules. Depuis 2019, la norme dite NEDC a été remplacée par la norme d'homologation WLTP. Cette dernière introduit un nouveau protocole de test en laboratoire vise à rendre les émissions mesurées plus proches des émissions réelles, en jouant sur des temps de test plus longs, une vitesse accrue, des cycles de conduite plus variés. La norme nouvellement calculée a donc un impact mécanique à la hausse par rapport aux données NEDC. Ces émissions théoriques restent néanmoins sous-estimées par rapport aux émissions réelles, qu'ALD n'est pas en position d'évaluer car cela nécessiterait de connaître la consommation de carburant réelle de chacun des véhicules à la route.

Du fait de son modèle d'affaires marqué par une rotation régulière du parc, la flotte de véhicules gérée par ALD (en stock) est beaucoup plus récente que le parc automobile moyen (environ 2 ans vs 11 ans d'âge moyen en Europe), et répond aux dernières normes d'homologation. Il est donc significativement moins émissif que le parc moyen d'un pays donné.

Les nouveaux véhicules mis à la route durant une année donnée ("flux") font également l'objet d'une analyse poussée de la part d'ALD et de ses clients. L'efficacité en termes de CO₂ est un critère de sélection quasi systématique dans la politique de référencement des véhicules. Les émissions liées aux livraisons d'ALD sont historiquement inférieures de 5 à 10 g à celles du marché.

Émissions de CO₂ moyennes (g/km) - ALD



Résultats et ambitions

Les émissions de la flotte d'ALD avaient augmenté en 2019 sous l'effet conjugué de la tendance des *Sport Utility Vehicles* (SUVs), le report massif des volumes diesel vers l'essence, et l'entrée en vigueur de la norme d'homologation WLTP.

En 2020, les émissions moyennes sont reparties à la baisse, et cette tendance se confirme en 2021 : sur le périmètre des véhicules particuliers en Europe ⁽²⁾, la moyenne pour les livraisons est de 99 grammes par km (indicateur d'intensité), en baisse de 17 grammes par rapport à 2019, et pour la première fois en dessous des 100 g.

La baisse significative des émissions intervenue en 2020 est due à la montée en puissance des livraisons de véhicules électriques. À noter toutefois que la moyenne n'est pas immédiatement comparable au standard de 95 grammes qui fait figure de cible au niveau de l'UE. Les données ALD ne prennent en compte ni les "super crédits" octroyés aux constructeurs au titre de ventes de véhicules 0 émissions, ni les bonus accordés au titre d'eco-innovations, ni la masse moyenne des véhicules.

Dans le cadre de son plan stratégique 2025, ALD s'est donné comme objectif de réduire les émissions des livraisons de véhicules particuliers sur le périmètre européen ⁽²⁾ de 40 % d'ici 2025 par rapport à 2019, soit 70 g en NEDC Corrélé.

L'intensité moyenne des émissions de l'ensemble de la flotte financée par ALD est en baisse à 117 grammes de CO₂ par kilomètre, car les nouveaux véhicules ont remplacé mécaniquement des générations de produits lancés en 2016/2017, caractérisés par des émissions supérieures, malgré une proportion plus importante de données WLTP. Rapporté à la flotte financée par ALD (1 426 573 véhicules) et au kilométrage annuel moyen parcouru (95 000 km), le volume d'émissions estimés s'élève à environ 4,2 millions de tonnes (Scope 3 *downstream leased assets* au sens du GHG Protocole).

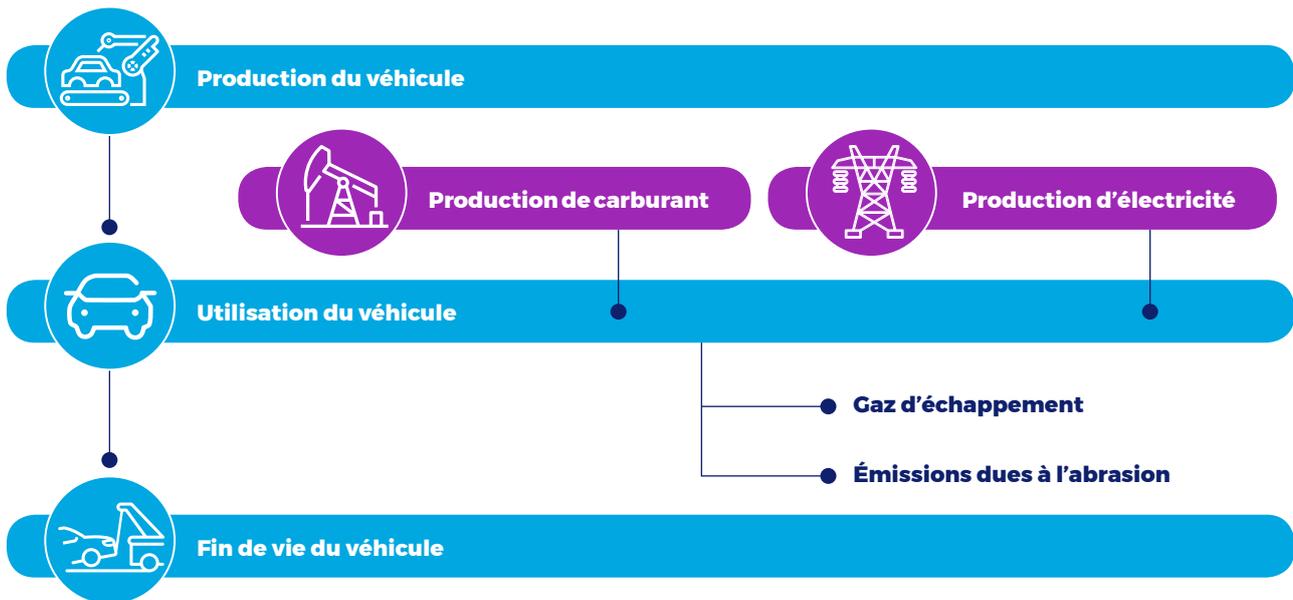
ALD a également développé un outil d'analyse de cycle de vie (ACV) dans le cadre d'une émission obligatoire à impact positif. Cet outil permet d'évaluer non seulement le CO₂ émis par la flotte mais également les émissions de CO₂ et de NO_x évitées grâce à sa flotte de véhicules électrifiés. La partie financée de cette flotte, inscrite au bilan d'ALD, permet d'économiser plus de 336 000 tonnes d'équivalent CO₂ et 1 385 tonnes d'oxyde d'azote par an, par rapport à une flotte thermique de puissance équivalente. Les gains de CO₂ sur la phase d'usage (et en particulier les émissions du véhicule émanant du pot d'échappement) dépassent largement le surcroît d'émissions lié à la phase de production (véhicule et batteries).

1) Objectifs définis sur les livraisons de nouveaux véhicules particuliers pour UE + Norvège + Royaume-Uni + Suisse.

2) Europe : Espace Économique Européen, Royaume-Uni et Suisse.

Rappel méthodologique: Afin de mesurer l'impact de ce portefeuille de manière robuste et transparente, ALD a développé avec le cabinet spécialisé Quantis une méthodologie pionnière 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), sur plus de 20 pays et toutes les technologies disponibles. À la connaissance d'ALD, aucun outil dans l'univers automobile ne permettait de rendre compte de manière neutre et sur un périmètre géographique large de la réalité du cycle de vie,

les mesures des émissions de CO₂ et de polluants effectuées pour l'homologation des véhicules étant centrées sur l'usage du véhicule uniquement, ou les études ciblées sur un modèle/pays. Cette approche est encore plus nécessaire dans le cadre des véhicules électriques, présentés comme « Zéro émission », où il y a débat sur l'intensité carbone de la phase de production. L'outil d'ALD démontre par exemple que les émissions de CO₂ et de No_x sur les véhicules à batterie sont d'environ 50 % inférieures à son équivalent thermique, avec évidemment de très fortes disparités selon le mode de production de l'électricité.



5.2.2 Nouveaux usages et nouvelles mobilités

ALD a pour objectif stratégique d'investir dans de nouvelles solutions de mobilité pour répondre à l'évolution des attentes et des usages. Afin de définir sa stratégie d'innovation, ALD a analysé les grandes tendances pouvant impacter son modèle d'affaire, basé essentiellement sur un usage « traditionnel » de la voiture. Les nouveaux usages, la connectivité, les contraintes environnementales, les politiques de mobilité au niveau des villes/territoires ou encore l'essor des plateformes de mobilité ont permis d'identifier cinq grandes dimensions à prendre en compte pour faire évoluer le modèle d'affaire d'ici 2025 : le digital et les véhicules connectés, la flexibilité, les nouvelles solutions de mobilité, le paiement et l'électrification.

Concernant les moyens mis en œuvre, ALD a structuré sa gouvernance autour du processus d'innovation, de l'idéation à l'industrialisation et la 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 leurs idées (campagnes d'idéation) et créé une communauté internationale de référents innovation locaux pouvant remonter les tendances et initiatives des filiales. ALD développe aussi sa capacité de coller aux besoins de ses partenaires et clients en restant à leur écoute, notamment lors de *Customer Advisory Board*. Mais les bonnes idées ne suffisent pas et une capacité de mise à l'échelle de ces nouveaux produits est clé. Afin d'assurer le succès de cette phase d'industrialisation, ALD n'hésite pas à tirer parti des équipes localisées dans une filiale ayant développé une réelle expertise sur un domaine : elles jouent un rôle de champion, sont sollicitées pour faire évoluer un produit identifié

comme stratégique pour le Groupe, et aident à son déploiement dans les autres filiales.

ALD Royaume-Uni, historiquement en avance sur la gestion des flottes connectées et la digitalisation des parcours d'acquisition a donné naissance à la *Digital Factory* qui participe activement au déploiement de ces solutions dans le Groupe.

De même ALD Pays-Bas, expert dans les solutions de mobilité multi modale avec l'offre ALD Move est *leader* dans le développement de ce produit et a joué un rôle majeur dans la confirmation de la stratégie **Mobility-As-A-Service** (MaaS) d'ALD. Ce service permet aux clients et à leurs employés d'accéder à différents types de moyens de transport tout en répondant aux différents objectifs de l'employeur (budget de mobilité, réduction des émissions de CO₂...). Il a été cocréé avec nos clients et a mené sur la prise de participation dans Skipr, *start-up* spécialisée dans le MaaS dédié aux entreprises et brique technologique essentielle pour un déploiement à grande échelle.

Certaines des filiales ont également développé des offres de services centrées sur d'autres formes de mobilité « douces » : notamment sur des vélos (électriques ou non), des scooters ou trottinettes électriques, principalement en Belgique et plus récemment en France.

Dans ce contexte, ALD Automotive a adhéré en 2019 à MaaS Alliance, un partenariat public-privé qui vise à créer des fondations pour une approche commune de la mobilité en tant que service (MaaS) et à identifier les économies d'échelle nécessaires à la réussite du déploiement et de l'adoption de MaaS. En tant que *leader* de services de mobilité, cette adhésion s'inscrit pleinement dans la stratégie d'ALD Automotive visant à favoriser l'innovation, l'expérimentation et les partenariats avec les acteurs clés de l'écosystème de la mobilité afin de s'adapter à un marché qui évolue rapidement.

Après un déploiement réussi de ALD Flex, offre flexible destinée aux entreprises, en 2020, ALD est allé un cran plus loin en acquérant en 2021 Fleetpool qui permettra l'implémentation d'offres digitales de souscription à destination des consommateurs en direct ou au travers de nos partenaires, des employés de nos clients.

Le déploiement d'ALD Electric s'est par ailleurs fortement accéléré en 2021 pour répondre à la demande croissante du marché.

Enjeu CSR (descriptif)	Politiques en œuvre (descriptif)	Indicateur (type indicateur/box)	Objectif qualitatif/quantitatif (type indicateur/box)	Résultat (type indicateur/box)		
				2021	2020	2019
Nouveaux usages/économie du partage (<i>Car Sharing, Ride sharing</i>)	ALD Move	Nb de pays déployés	Extension géographique de ALD Move avec Skipr	Cocréation avec un client aux Pays-Bas et prise de participation dans Skipr	Produit Minimum Viable (MVP - Minimum Viable Product)	
Nouveaux usages/économie du partage	Flexibilité	Nb de pays déployés	Intégration et lancement du plan d'internationalisation de Fleetpool	ALD Flex: 32 Acquisition de Fleetpool		
Nouveaux usages/économie du partage	Électrification	Nb de pays déployés	Extension géographique ALD Electric	22	12	7

Faits marquants 2021

Stratégie Corporate Car Sharing revue et adaptée
ALD Move en cocréation avec un client aux Pays-Bas : Investissement dans la *start-up* Skipr
ALD Flex : acquisition de Fleetpool
ALD Electric disponible dans 22 pays

Priorités 2022

Extension géographique de ALD Move avec Skipr
Plan d'internationalisation de Fleetpool
Amélioration et déploiement additionnel de ALD Electric, positionnement dans la chaîne de valeur
Déploiement d'un dispositif mondial de formation à l'électrification (*BIC Academy*)

5.2.3 Sécurité

La sécurité routière est un risque important parmi les risques opérationnels et humains en termes d'image et de coût financier, social et environnemental.

5.2.3.1 Faire bénéficier les clients des meilleurs standards du marché

ALD travaille avec les constructeurs et ses clients pour proposer des catalogues de modèles intégrant les dernières innovations technologiques, notamment en matière de sécurité active et passive, et répondant aux meilleurs standards (mesurés notamment par la norme EuroNcap, dont les critères sont toujours plus exigeants).

Les principales percées récentes dans ce domaine sont liées aux aides à la conduite (dites « ADAS ») introduisant des niveaux d'autonomie supérieurs sur les véhicules, ainsi que la sécurité piétons.

À noter également que la maintenance des véhicules étant incluse dans le contrat de prestation, les gestionnaires de flotte savent leurs conducteurs en sécurité dans des voitures très bien entretenues.

5.2.3.2 Une offre de services spécifique

- L'offre d'ALD autour de la sécurité routière.

Le service de prise en charge de l'accident d'un conducteur avec un service de *hotline* 24 h/24 et 7 j/7 jusqu'aux solutions de *reporting* client est toujours fourni dans le cadre d'un contrat d'assurance signé avec la location longue durée (LLD).

Dans le cas des contrats de LLD où l'assurance serait souscrite directement par le client, 29 des filiales du groupe ALD peuvent fournir ce service de gestion des sinistres (*Accident Management*), à la demande.

- Agir sur les comportements et la conduite du changement.

En premier lieu, avec un panel de formation de conduite auprès de ses conducteurs : des formations sur route ou circuit des moniteurs et partenaires locaux ou des programmes d'*e-learning* personnalisés à effectuer durant l'année. Une offre d'*e-learning* (ALD Safe Drive) est proposée conjointement par ALD et son partenaire nord-américain Wheels Inc. aux clients grands comptes internationaux, sur l'ensemble des pays où ils opèrent. Les entreprises qui ont proposé ces formations à leurs salariés ont pu constater une diminution significative de leur sinistralité (le taux d'accidents baisse de 7 % dans le mois qui suit la formation) ainsi qu'une baisse sensible de la consommation de carburant. L'offre globale ALD Safe Drive est actuellement disponible dans 7 pays, et plus de 30 pays du Groupe proposent des formations physiques ou en ligne.

Des événements et communications à destination des clients sont traditionnellement organisés sur ce thème. Le contexte pandémie a rendu impossible l'organisation d'événements en présentiel. ALD France a néanmoins poursuivi en 2021 la publication de sa *newsletter* de sensibilisation « ALD Safety » à destination de ses clients entreprises.

Enfin, l'un des piliers de l'offre *consulting* d'ALD se consacre intégralement à la sécurité routière : aide à l'analyse des données d'accidentologie, revue des politiques de voitures de fonction, conseil sur le choix des véhicules. Cette approche globale a un seul objectif : réduire le coût lié à l'accidentologie, qu'il soit humain, financier ou environnemental, conduite sûre et écologique allant de pair.

5.3 Employeur responsable RFA DPEF

Risques importants identifiés :

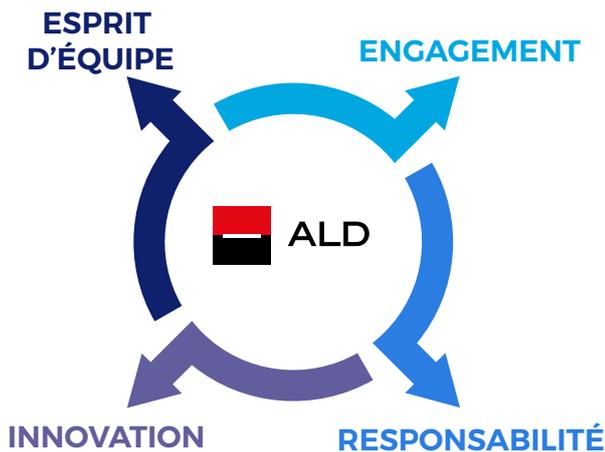
- difficultés de recrutement et de rétention du personnel qualifié ;
- accompagnement insuffisant des collaborateurs dans la transformation du modèle d'activité ;
- risque de discriminations notamment entre les sexes ;
- non prise en compte des problématiques de bien-être au travail.

Contribution aux objectifs de Développement Durable



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

Les éléments de politique mis en place pour gérer les risques significatifs liés aux ressources humaines s'inscrivent dans un cadre plus global, qui est de faire de l'expérience collaborateur ALD une expérience positive, engageante et apprenante, avec pour socle fondateur **les valeurs du Leadership Model** :



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

Innovation

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

De même pour **l'expérience collaborateur**, fidèle à sa 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 tout en ayant pour objectif le client final.

Esprit d'équipe

L'ambition est d'être **LE partenaire de référence** dans la qualité de relation bâtie avec les clients et de collaborer avec ces derniers comme chacun le fait avec ses collègues dans le Groupe en mettant toute l'énergie et les talents au service du collectif.

Responsabilité

ALD accompagne ses clients dans la réalisation de leurs projets, tout en étant attentif aux risques sous tous leurs aspects. Il est attendu des collaborateurs ALD qu'ils 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 des collaborateurs d'ALD doit découler de la satisfaction continue des clients et du mode de fonctionnement du Groupe. En particulier, l'attention aux autres et les relations fondées sur la **confiance** et le **respect mutuel** font partie intégrante des valeurs du Groupe qui participent à cet engagement.

En tant qu'employeur responsable et filiale du Groupe Société Générale, ALD s'engage à respecter et appliquer dans l'ensemble de ses entités, les accords et chartes spécifiques signées par Société Générale, notamment la Charte UNI, garantissant les standards les plus élevés en terme d'intégrité et de comportement, défendant les droits fondamentaux et la liberté d'association mais aussi créant un environnement de travail propice à l'inclusion, la promotion de la diversité des employés qui reflète nos clients et nos sociétés et luttant contre toutes les formes de discrimination.

Ainsi, pour accompagner son développement et conduire ses projets de transformation, ALD a développé depuis de nombreuses années **une approche responsable de l'emploi** qui s'articule autour de 3 axes principaux :

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

En tant qu'employeur responsable, ALD a réaffirmé ces valeurs dans son plan stratégique Move2025 via son pilier *Move For Good*, certifiant la place de l'humain au cœur de son activité, et a lancé en 2021 un programme de transformation culturelle centré sur l'humain et l'état d'esprit, **Ready To Shape Tomorrow** (dénommé « RTST » dans la suite du document).

Dans un environnement de travail de plus en plus mouvant et changeant, où l'automatisation, la technologie et l'intelligence artificielle transforment considérablement et très rapidement les façons de travailler et refaçonnent le futur de la mobilité mais aussi celui de nos employés, clients et partenaires ; ce programme de transformation global pour le groupe ALD a pour principaux objectifs de préparer et accompagner l'ensemble de ses collaborateurs afin de les mettre dans les meilleures dispositions pour délivrer les ambitions du plan stratégique Move 2025.

Il s'articule ainsi autour de trois piliers principaux : *leadership* et état d'esprit, attractivité et environnement de travail du futur.

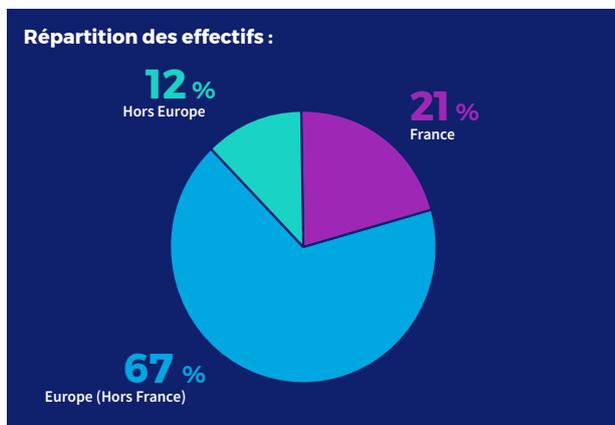
L'approche collaborative incluant l'ensemble des entités dans la définition de la vision et des objectifs que le Groupe ambitionne a permis d'appliquer dans la démarche l'état d'esprit et les valeurs qu'ALD valorise ; laissant ensuite aux entités la capacité de décliner son propre plan d'actions au regard de ses propres enjeux et de son contexte local.

Dans un contexte général de reprise d'activité post-pandémie et dans des marchés du travail locaux très actifs mais avec peu de candidats parfois sur le marché, le déploiement de ce programme global sera un des facteurs différenciants afin de favoriser l'attraction des futurs collaborateurs et la rétention des salariés.

5.3.2 Recruter, retenir et favoriser l'engagement des salariés

5.3.2.1 Recruter

La population d'ALD en chiffres



Retrouvez l'intégralité des indicateurs chiffrés dans la section 5.4.2.

Depuis la pandémie due au virus de la COVID-19, les processus RH qui le devaient ont été revus et adaptés pour assurer la continuité de l'activité RH en accélérant notamment l'utilisation des canaux digitaux et assurer la poursuite de l'activité. L'objectif de digitalisation est d'ailleurs au cœur du pilier « environnement de travail du futur » du programme RTST afin de renforcer la digitalisation de l'ensemble des processus de l'entreprise y compris ceux de la RH.

L'intégration des nouveaux arrivants reste un événement marquant pour le collaborateur comme pour ALD. C'est la raison pour laquelle ALD a toujours porté la plus grande attention à cet accueil en s'assurant de transmettre dès le départ une intégration et un parcours d'apprentissage ayant pour objectif de 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, tout en s'appuyant sur le **programme d'Onboarding groupe ALD** lancé en 2019, qui permet de compléter les pratiques locales et de donner un sentiment d'appartenance à un

Groupe dont des valeurs communes se déclinent auprès de chaque entité.

Dans un environnement de travail de plus en plus hybride et qui demeure incertain, l'*onboarding* reste d'autant plus primordial et clé. L'évolution et l'adaptation du dispositif combinant présentiel et solutions à distance quand cela était possible et en fonction des contraintes locales a été renforcée dans différentes entités. C'est le cas notamment de la France chez ALD SA (*holding*), les pays Baltes, l'Espagne, les Pays-Bas, le Chili, la Hongrie, le Luxembourg, la Roumanie le Portugal, la Turquie et les pays nordiques.

5.3.2.2 Retenir

La 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 proposant **une rémunération 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 requises – à laquelle s'ajoute, le cas échéant, une rémunération variable. Cette rémunération variable vise à reconnaître la performance collective et individuelle reconnaissant la contribution de chacun à la performance du Groupe ; elle 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 en respect aux principes d'éthique et Code de conduite du Groupe. 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.

Depuis 2018, certains salariés du groupe ALD bénéficient d'un programme d'intéressement à long terme sous la forme **d'attributions d'actions ALD**, dans le cadre des autorisations données par l'Assemblée générale. Ces attributions d'actions contribuent à fidéliser et motiver certaines catégories de salariés, en particulier les cadres clés et les talents stratégiques. Par ailleurs, des actions ALD sont attribuées au titre du plan de rémunération variable différée destiné aux salariés dites « régulés », conformément à la directive CRD5.

L'ensemble des attributions d'actions ALD sont sous réserve d'une condition de présence et d'une condition de performance validées par le Conseil d'administration d'ALD.

Conformément à la législation française, les salariés d'**ALD France** sont associés aux résultats de l'entreprise qui les emploie à travers des **dispositifs de participation et d'intéressement et bénéficient du plan d'épargne Groupe mis en place par Société Générale**.

En 2021, du fait des résultats exceptionnels du groupe ALD et afin de reconnaître la contribution de chacun à la performance du Groupe, chaque entité, ne disposant pas d'ores et déjà de dispositifs de participation et d'intéressement a pu verser à ses collaborateurs éligibles une prime exceptionnelle d'un montant déterminé par l'entité.

Le dialogue social

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

En tant que filiale du Groupe Société Générale, signature de l'accord UNI, ALD s'engage pour les droits fondamentaux et la liberté syndicale en veillant notamment au respect de la liberté d'association et à la négociation collective ainsi qu'à l'entretien d'un climat social favorable.

En France, les salariés sont représentés par le Comité social et économique (CSE). Dans ce cadre, des accords/résolutions sont régulièrement signés avec les représentants du personnel. Ces accords/résolutions concernent, entre autres, les sujets portant sur la rémunération, les avantages sociaux, le temps de travail, l'égalité professionnelle hommes/femmes. Six accords ont été signés en 2021 avec les organisations syndicales au sein de notre entité ALD France (accord sur la mise en place des congés payés en année civile, accord triennal GPEC, accord triennal intéressement, accord NAO, accord sur l'attribution d'un supplément d'intéressement, accord sur la dérogation à l'interdiction du travail dominical à la DSI).

Le CSE est également tout particulièrement associé aux réflexions et dispositifs mis en place afin de continuer à garantir la fluidité du dialogue social. Le CSE est régulièrement consulté avant toute prise de décision relevant de sa compétence, selon les modalités prévues par le Code du travail.

À l'étranger, chaque entité 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.

Au global, le taux de *turn over* du personnel en CDI revient aux taux observés en 2018/2019, signe de la reprise du marché du travail dans les différentes implantations.

TAUX DE TURN OVER DES CDI

2019	2020	2021
14,66 %	10,25 %	13,17 %

TAUX DE TURN OVER VOLONTAIRE DES CDI

2019	2020	2021
8,78 %	5,26 %	8,96 %

5.3.2.3 Favoriser l'engagement



Au travers du **pilier attractivité** de son programme RTST, ALD réinsiste sur l'importance de placer le collaborateur au centre de sa démarche en mettant tout en œuvre pour lui faire bénéficier de la meilleure expérience employé. Ceci sera d'autant plus important dans un marché du travail qui devient plus actif post-crise sanitaire et avec des priorités pour les employés qui ont pu évoluer.

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, des entités ALD, telles que ALD SA, ALD France, ALD Belgique, Pays-Bas, Allemagne, Royaume-Uni, Mexique, Hongrie, Russie, Lettonie, Pologne, Bulgarie, Brésil, Portugal, Italie, les pays nordiques; avaient déjà mis en place ou testé le *Home Office* (**télétravail**), permettant ainsi à la majeure partie des effectifs du groupe de tester et appréhender ces nouveaux modes de travail et d'organisation.

En 2020 en raison de la pandémie, toutes les entités d'ALD dès le premier confinement ont basculé sur une activité totalement en *Home Office* (télétravail) pour les activités réalisables à distance et ont ainsi pu garantir la continuité d'activité. Un certain nombre de dispositifs et de mesures d'accompagnement (social ou matériel) ont par ailleurs été mis en place pour accompagner les salariés et les *managers* dans ce mode d'organisation généralisé au sein de l'ensemble du groupe ALD (mise à disposition d'ordinateurs portables, déploiement des solutions de connexion à distance...). Fort de cette expérience, ALD a voulu, au travers de son programme RTST, s'inscrire dans cette continuité au-delà du contexte de pandémie et faire en sorte que le télétravail devienne pour le groupe ALD de manière générale une modalité de travail ordinaire accessible à terme à l'ensemble des collaborateurs pour lesquels les activités pourront être opérées à distance. Dans ce cadre, un certain nombre d'entités, telles que ALD SA, ALD France, Italie, Royaume-Uni, Pays-Bas, Brésil, Portugal ont d'ores et déjà pu revoir et adapter leur politique de télétravail et d'accompagnement au télétravail déjà mise en place vers plus de flexibilité. Des entités telles que la Bulgarie ou la Hongrie ont pu développer leur politique télétravail mais aussi pour la Bulgarie entamer des réflexions sur l'aménagement du temps de travail *via* la mise en œuvre d'horaires flexibles.

Dans ce même cadre et dans la continuité des orientations d'ores et déjà lancées, le Groupe incite à la création d'**espaces de travail favorisant les échanges et l'innovation**, dans des locaux modulables, utilisant des outils digitaux, des espaces de travail collaboratifs. Si cela est déjà le cas dans certaines de nos entités telles qu'ALD SA, ALD France, Espagne, Italie, Royaume-Uni, Espagne, Belgique, Portugal. Cette réflexion sur l'organisation des espaces de travail sera encouragée au sein de l'ensemble des filiales dans le cadre de l'adaptation de nos façons de travailler et reprises dans le cadre du Programme RTST.

Enfin, afin de répondre aux attentes de plus en plus croissantes de ses collaborateurs, ALD encourage le développement de nouvelles approches pour la mobilité des collaborateurs vers leur lieu de travail et encourage notamment la mise en place d'actions permettant aux salariés d'adapter leur mode de déplacement domicile/ lieu de travail. C'est le cas notamment d'entités telles que l'Italie, ALD France ou encore la Colombie.

ALD s'engage également à développer un **environnement de travail respectueux et sécurisé** pour permettre à chaque collaborateur de travailler dans les meilleures conditions de santé et de bien-être permettant de limiter ainsi le risque d'accident du travail ou de mal-être au travail dans des environnements toujours plus hybrides. À ce titre, en tant que filiale de Société Générale, ALD s'engage à respecter la politique Société Générale sur la Santé et Sécurité au Travail. Des politiques et mesures spécifiques de santé et sécurité au travail existent dans plusieurs de nos implantations, y compris pour favoriser le retour sur site après les épisodes de pandémie ou le travail en mode hybride, comme en Autriche avec le programme « ALD Care » qui comprend différentes mesures relatives à la santé et sécurité au travail pour les salariés, en Ukraine ou encore *via* la mise à disposition de prestations médicales spécifiques, de plateformes de santé consultables par les salariés en toute confidentialité (Italie, ALD SA, ALD France, Luxembourg...), ou encore des interventions organisées en entreprise de type ateliers de bien-être ou encore conseils sur la posture à tenir sur son lieu de travail (ALD SA ou Royaume-Uni, LATAM). ALD Espagne s'est vu décerner en 2021 la 3^e place du prix « Santé et Business », parmi plus de 80 grandes entreprises en Espagne ayant présenté leur projet ; reconnaissant les meilleures initiatives lancées sur les questions de santé au travail pour son programme de santé et passeport bien-être mais a également été reconnu pour les mesures mises en place pour la gestion de la pandémie par la certification *Garantia Madrid*.

Différentes initiatives RH ont été mises en place dans toutes nos entités afin de **préserver la santé mentale et physique** de nos salariés plus spécifiquement durant cette période de crise sanitaire. Ces initiatives ont pu être conservées et ancrées de façon plus systématique dans un mode d'organisation ordinaire hors contexte de crise. Ces initiatives consistent par exemple en l'accompagnement aux frais d'installation nécessaires à un télétravail plus systématique, l'accompagnement des managers dans la gestion et l'animation de leurs équipes à distance pour assurer le maintien d'un lien à distance mais aussi des collaborateurs eux-mêmes *via* la mise à disposition d'*e-learning*s, *webinars*, challenges sportifs ou la mise à disposition d'applications permettant à chacun de travailler à la fois sur son esprit, son corps et sa vitalité tout en renforçant les mesures d'accompagnement psychologiques disponibles. Les collaborateurs peuvent s'organiser individuellement pour répondre à leurs besoins propres dans un contexte où chacun voit son organisation personnelle et professionnelle modifiée.

Les **dispositifs de communication spécifiques** tels que des moments privilégiés avec le *top management*, des réunions régulières conviant l'ensemble du *staff*,...mis en place au cours la crise, ayant permis d'améliorer notre façon de communiquer auprès

de l'ensemble des collaborateurs ont été confirmés. Ces dispositifs de communication soutenus et réguliers entre management et collaborateurs permettent d'assurer des moments d'échange, communiquer sur la transparence des décisions prises par la Direction et s'assurer de la redescende de l'information à tous les niveaux de l'organisation, permettant ainsi aux collaborateurs de rester connectés à son entreprise.

ALD s'engage également à offrir à chacun de ses collaborateurs un cadre de travail respectueux et favorable au développement de tous. Le Groupe est ainsi engagé dans des actions de prévention et de lutte contre les comportements inappropriés sur le lieu de travail et notamment le harcèlement, qu'il soit moral ou sexuel.

Avec le déploiement d'une politique Société Générale à laquelle adhère ALD qui vise à prévenir et à lutter contre tout comportement qui ne répondrait pas aux principes affirmés dans son Code de conduite, ALD réaffirme cet engagement en mettant en place les mécanismes nécessaires à la prévention, au traitement et à la résolution rapide des alertes ; responsabilisant l'ensemble des salariés ; créant les conditions d'une relation de travail sécurisée et équilibrée. La procédure de signalement et de traitement des comportements inappropriés rappelle les possibilités offertes aux salariés pour signaler une situation inappropriée, notamment *via* l'outil *Whistleblowing*. D'ailleurs, 87 % des salariés du Groupe considèrent que s'ils étaient témoin ou confronté(e) à des comportements inappropriés, ils exerceraient leur droit d'alerte.

De manière générale, 89 % des salariés du Groupe considèrent qu'en toute confiance, ils peuvent donner leur opinion, exprimer des idées nouvelles ou des préoccupations à leur manager ou à ses collègues, comportement encouragé par le développement de différents outils tels que *Friday* ou des actions concernant le *feedback*.

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'action mis en place par la Direction de l'entité.

Cette écoute constante avec prise en compte de « la voix des collaborateurs » quel que soit le contexte conduit à des résultats tangibles et à l'adaptation en permanence de notre fonctionnement de l'offre employeur.

Cela s'est par exemple confirmé avec une participation des collaborateurs du Groupe à la phase de diagnostic du programme stratégique RTST. 64 % des salariés du Groupe ont pu répondre à l'enquête qualitative lancée à un niveau mondial afin de mesurer au mieux dans chacune des entités le niveau de maturité sur chacune des dimensions du programme et pouvoir mettre ainsi en œuvre dans un second temps des plans d'actions locaux dédiés dans le cadre des objectifs Groupe définis collectivement.

L'ensemble de ces succès ainsi qu'un ajustement perpétuel de nos modes de fonctionnement et actions en fonction du contexte en évolution, conduisent à ce que, dans les dix dernières années, cinq entités du Groupe soient 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, 2019, 2020 et 2021.

L'engagement de nos salariés étant un levier durable de notre performance, ALD s'est fixé comme objectif d'atteindre 80 % de taux d'engagement de ses collaborateurs dans le cadre du programme stratégique Move 2025. Ce taux s'élève à 76 % en 2021 sur la base de notre dernier baromètre mené fin 2021.

Move 2025 : Move for Good



Être un employeur engagé et responsable

- Un état d'esprit renforcé et résolu tourné vers le numérique et une culture inclusive
- Engagement des salariés

35 %

de femmes au sein des instances dirigeantes du Groupe ALD *

80 %

de taux d'engagement des collaborateurs

* Instances dirigeantes du groupe ALD : Comité Exécutif et Comité de Direction d'ALD SA. (holding) + Operating Board et Comités de Direction des entités du groupe à l'international

5.3.2.4 Engagement sociétal

Il est important pour ALD d'avoir une contribution positive via l'engagement sociétal et l'implication dans la communauté. Cette contribution passe par le soutien à des initiatives citoyennes, de solidarité ou de philanthropie. La volonté est d'associer au maximum les collaborateurs à ces actions, et ainsi de générer une fierté d'appartenance au Groupe.

Contribution aux objectifs de développement durable :



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

L'engagement sociétal se structure autour de 3 grandes thématiques :

- **l'aide à l'enfance**, qui représente historiquement un tiers des actions financées dans le Groupe et se concrétise par des donations (financières, en véhicules ou sous forme d'autres dons en nature) à des associations, écoles, hôpitaux ou orphelinats. L'angle spécifique qu'ALD essaye de développer, en lien avec Société Générale, concerne les initiatives favorisant l'insertion de l'enfance en difficulté par 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 SA 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). Plusieurs pays du Groupe sont particulièrement actifs sur cet axe, que ce soit avec un support financier comme par exemple ALD France en soutien de l'École de la deuxième chance, ou avec la mise à disposition gratuite de véhicules comme par exemple ALD Maroc en faveur de l'association Enfance Maghreb Avenir, ou encore ALD UK qui met à disposition des écoles de la communauté un minibus gratuit qui peut être conduit par des salariés bénévoles d'ALD, ou qui a donné 301 ordinateurs à une école de Bristol qui avait été victime d'un logiciel malveillant (disques durs neufs et remise en état assurées par les collaborateurs de ALD sur leur temps personnel) ;
- **la protection de l'environnement**, que ce soit par des actions de reforestation, de ramassage de déchets, ou le soutien à des initiatives de réduction des émissions. Plusieurs pays ont participé à des actions de reforestation: ALD France, en

partenariat avec l'ONF (Office National des Forêts) a contribué à financer la plantation d'arbres dans la forêt domaniale d'Hardelet (France) ALD Luxembourg en partenariat avec l'ONG Graine de Vie qui soutient plusieurs projets de reboisement en Afrique, ALD Portugal en partenariat avec l'association Quertus pour soutenir la reforestation de la zone autour de Sintra/Cascais, ALD Roumanie en partenariat avec Ecotree, ALD Mexique en partenariat avec l'association Pro Natura, ALD SA en partenariat avec Reforest'Action depuis 2018 (collaboration qui a permis de planter environ 7 000 arbres en France). ALD Nederland a sponsorisé un groupe d'étudiants travaillant sur la recherche sur les voitures avec panneaux solaires et la mobilité durable ;

- **la mobilité pour tous** : ce principe se concrétise par deux types d'actions :

- 1) donner des solutions de mobilité à des populations démunies pour lesquelles le véhicule devient un facteur majeur d'insertion comme le soutien financier d'ALD SA et ses collaborateurs au réseau de garages solidaires AGIL'ESS.
- 2) mettre à disposition gracieusement des véhicules pour des entreprises de l'économie sociale, comme le soutien de ALD France à l'association MaMaMa ou Les Restos du Cœur.
- 3) Comme en 2020, l'année 2021 a été marquée par la pandémie de COVID-19. Le groupe ALD a donc continué à soutenir le corps médical, les associations et les personnes mobilisées pour lutter contre la COVID-19 ainsi que les personnes les plus fragilisées par la pandémie, principalement à travers le prêt de véhicules (dans sept pays pour une valeur d'environ 160 000 euros) et les dons financiers et en nature pour environ 40 000 euros. À titre d'exemple : ALD SA a renouvelé son soutien Fondation 101, une fondation française d'aide à la recherche sur la réanimation dans le monde ; les dons en nature ont complété ce dispositif : 3 000 masques en Inde distribution de repas et paniers alimentaires eau Royaume-Uni et au Maroc, en partenariat avec des ONG locales.

Au total, en comptabilisant l'ensemble de ces initiatives, ALD a consacré 752 000 euros à des actions solidaires en 2021.

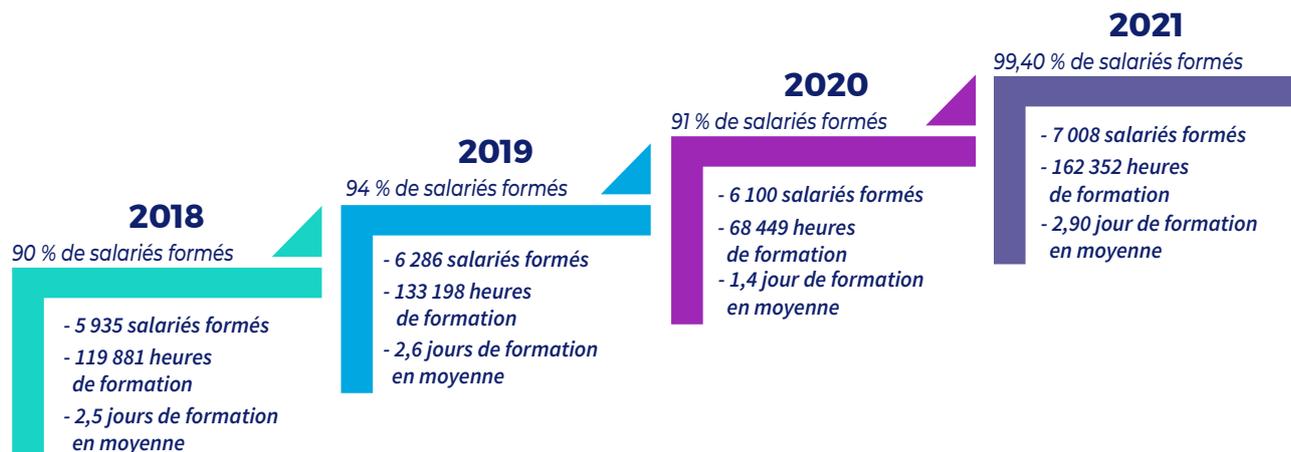
Au-delà de l'aspect financier, la volonté d'ALD est d'intégrer les collaborateurs dans la démarche solidaire. Plusieurs pays (Royaume-Uni, ALD SA, ALD Portugal, ALD Re et depuis fin 2021, ALD Finlande) ont imaginé des dispositifs qui encouragent les actions de bénévolat de leurs collaborateurs sur leur temps de travail. Les confinements liés à la pandémie n'ont pas favorisé le dispositif, cependant le nombre total de jours donnés par les collaborateurs du Groupe pour l'année 2021 atteint 105 jours, principalement au Royaume-Uni.

5.3.3 Développer l'employabilité et l'agilité des collaborateurs

Développer l'employabilité et l'agilité des collaborateurs à tous les niveaux de l'entreprise, d'autant plus dans un environnement mouvant, est un principe renforcé dans le programme RTST via le pilier « *Leadership* et État d'esprit ». En effet, ALD souhaite que ces employés, à tous niveaux de l'entreprise, soient responsabilisés et partagent un état d'esprit commun tourné vers l'innovation, la diversité et la durabilité, afin de mieux répondre aux attentes des clients aujourd'hui tout en bâtissant le monde de la mobilité de demain.

5.3.3.1 Politique responsable de formation

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



Les heures de formation 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.

De nombreux programmes sont développés par plusieurs entités d'ALD, en illustration quelques exemples d'initiatives ayant vocation à être dupliqués :

Le programme ORS **One Ready Smile**, une initiative née chez ALD Belgique a été dupliquée sur 17 pays. Le programme consiste à faire participer de manière active et collaborative les salariés à la réflexion sur l'expérience client et à tous les moyens pour améliorer la communication, le comportement et également pour adapter/améliorer les *process* internes selon les retours sur expérience des clients. Depuis 2017, tous les salariés d'ALD Belgique, Algérie, Brésil, République tchèque, Inde, Mexique, Maroc, Norvège, Pologne, Portugal, Roumanie, Russie, Suède, Turquie, Bulgarie et Ukraine et France ont été formés. Une démarche similaire tournée vers le client a également été engagée au sein de la région LATAM et notamment sur le Pérou, la Colombie et le Chili.

Avec le même objectif, ALD UK poursuit depuis 2018 le programme **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 « centres d'appels ». L'objectif est de continuer dupliquer cette initiative dans d'autres pays du Groupe, le principe du client au centre de notre activité étant réaffirmé dans le cadre du programme RTST.

Le programme **Clicks n' Bricks**, lancé initialement par ALD Danemark, a pour objectif de transformer le processus de nos ventes traditionnelles de véhicules d'occasion auprès des particuliers vers des ventes digitalisées.

Il implique de faire évoluer les profils des 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 sur la finalisation de la vente avec le client et en communiquant efficacement via des outils Internet de *chat* (discussion).

Le programme Clicks n' Bricks a ainsi permis de développer efficacement nos ventes auprès des particuliers. Après le lancement au Danemark et Finlande puis le déploiement au Portugal, Luxembourg, Hongrie, Espagne, Allemagne et Norvège en 2019 et 2020. La Belgique, le Maroc et la France ont déployés en 2021.

Des programmes et initiatives plus globaux sont également lancés afin d'accompagner la transformation du Groupe mais aussi renforcer la collaboration entre les entités et ainsi former et développer l'employabilité des salariés en cohérence avec les besoins du Groupe.

Ainsi, le programme **BIC Academy** lancé en 2021, disponible au sein de toutes les entités, permet de développer un langage et une compréhension des enjeux communs autour de l'électrification afin de « parler et vendre de la mobilité électrique » et accompagner plus facilement nos clients dans cette transition. Le **programme Global Corporate Clients** a également été lancé afin de développer un set de compétences commun au sein des équipes commerciales du Groupe traitant avec nos clients internationaux.

Beaucoup d'initiatives ont également été lancées dans différentes entités afin d'accompagner les collaborateurs dans **l'utilisation des outils collaboratifs et digitaux** dans le cadre des nouvelles façons de travailler de manière asynchrone. Si beaucoup de formations ont pu être développées sous un format digital, ALD a également renforcé la proposition de formations par la mise à disposition de plateformes digitales afin d'offrir le plus d'opportunités de développement à la carte à ses collaborateurs en les rendant plus autonomes dans leur développement qu'ils s'agissent de plateformes globales ou d'initiatives lancées à un niveau plus local, comme en Espagne, Italie ou encore Pays-Bas.

Dans ce même objectif d'offrir une solution digitale de partage des connaissances, ALD a lancé son **ALD Academy** en 2021, une plateforme de connaissances unique et globale au sein du groupe ALD, accessible par toutes les entités qui permet à la fois le partage des connaissances et des meilleures pratiques au sein du Groupe en se basant sur les expertises existantes mais aussi la promotion du digital et l'apprentissage au sein du Groupe et entre les différentes entités. De nombreux programmes relatifs aux connaissances métiers ou de développement personnel sont disponibles ; l'objectif à terme étant d'en faire une plateforme de formation unique où l'ensemble de l'offre de développement proposée à ses collaborateurs quelle que soit son entité d'appartenance serait accessible.

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) continuent à être développés pour accompagner les collaborateurs dans des ateliers de construction d'équipe, d'accompagnement au *management*, de *coaching* et de conseil en *leadership*.

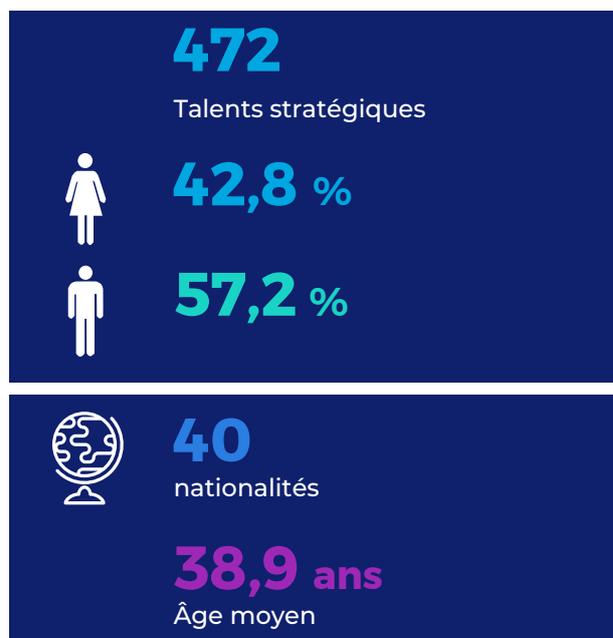
L'accompagnement et le développement des managers d'ALD à tous les niveaux de l'organisation sont également un point clé avec différents programmes de développement dédiés et renforcés dans nos entités pour les accompagner dans leur rôle de *coach* et modèle auprès de l'ensemble des équipes et s'assurer qu'ils incarnent les valeurs et la culture du Groupe y compris dans un environnement incertain et de transformation.

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 que les plateformes *Slack*, *Friday*, *Teams*, etc.

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 des compétences des uns partagés avec les autres. Par exemple : *Learning on the Job* par ALD Espagne ou *Learning from each other* par ALD Turquie permettant à des collaborateurs maîtrisant certaines compétences d'accompagner d'autres collaborateurs qui le désirent et qui en éprouveraient le besoin dans leur poste sur le développement de ces mêmes compétences, favorisant ainsi l'esprit d'équipe.

5.3.3.2 Politique de développement des talents stratégiques

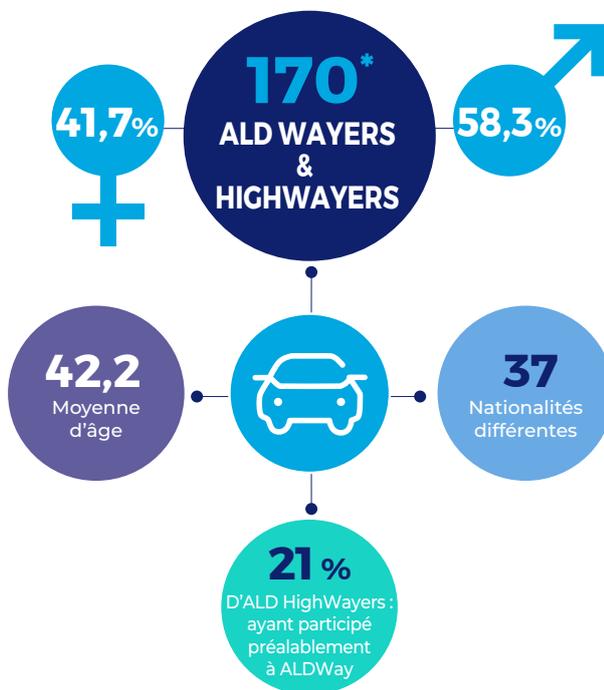
La démarche Talents stratégiques commune à l'ensemble des entités du Groupe est structurée autour du *Leadership Model* et cherche à détecter, développer et fidéliser les talents stratégiques d'ALD en leur donnant une perspective d'évolution dans le Groupe et afin de préparer la relève managériale dans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



En complément des programmes de la *Corporate University* de Société Générale, les talents stratégiques d'ALD bénéficient de deux programmes spécifiques à ce métier :

- **ALDWay : Always Learning & Developing Way.** Ce programme international, lancé en 2016, a pour objectifs de :
 - **développer et mettre en visibilité** les talents stratégiques et leur donner une perspective sur le groupe ALD,
 - **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 ;**

- **ALD HighWay** : en 2021, un programme de développement pour le *top management* d'ALD a été lancé, ALD Highway, les premiers talents d'ALD étant ses *leaders*. Ce programme réunissant 70 *General Managers* et *Top leaders* du Groupe a pour objectif de :
 - leur **donner les clés pour mener à bien les transformations** mais aussi **accompagner leurs équipes avec sérénité** dans l'atteinte des objectifs Groupe fixés dans le cadre de Move 2025,
 - **s'appuyer sur les forces** de chacun et de manière **collaborative**,
 - **faciliter la transition** vers l'état d'esprit souhaité par le Groupe,
 - les accompagner à plus long terme en instaurant un **développement continu** et leur offrir des moments de recul et de partage sur leurs activités et leur *leadership*.



* Nombre d'ALD Wayers et ALD HighWayers formés ou en cours de participation à un programme de développement du groupe ALD. A noter que la dernière promotion ALDWay date de 2019, le programme n'ayant pu se tenir depuis 2020 du fait de la situation sanitaire.

Des initiatives locales ont également été lancées pour accompagner les *leaders* et talents locaux de nos entités :

- les entités ALD Algérie et Maroc ont lancé le programme de développement TRANSMED permettant aux talents de ces deux entités francophones de travailler sur des projets transverses sous la supervision d'ALD France ;
- les entités de la région Benelux ont mis en place le *Benelux talent Academy* permettant aux talents de ces pays de se développer et de se préparer à leurs premiers postes de *leader*.
- les entités telles que l'Italie, le Royaume-Uni, les Pays-Bas ou encore la France développent et/ou revoient leurs programmes de développement déjà existants afin de les adapter au contexte et enjeu du Groupe.

5.3.4 Promouvoir la diversité des 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 responsabilités 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 telles les générations, le handicap, les LGBT+. En tant que filiale de Société Générale, ALD souscrit à la Politique Diversité et Inclusion du Groupe et s'engage à lutter contre toutes les formes de discrimination.

Société Générale et ses filiales en France ALD France et ALD SA s'engagent également à promouvoir un environnement de travail inclusif pour les personnes LGBT+ en étant signataires de la charte d'engagement pour l'intégration des personnes LGBT+.

Des initiatives variées sont également menées localement, en fonction des enjeux, des besoins et de la réglementation 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. Elle fait également partie du réseau d'entreprises engagées envers la diversité et l'égalité et membres de la Charte Européenne sur la Diversité. L'Italie a pu également lancer différents partenariats afin de développer ses talents féminins et promouvoir la diversité. D'autres entités comme le Brésil ont pu lancer des Comités CSR afin d'accélérer la mise en place d'initiatives et leur donner une visibilité plus importante tout en associant les collaborateurs dans l'animation des différentes actions menées mais aussi renforcer les politiques permettant d'affirmer les principes de non-discrimination.

L'enquête BVA réalisée en 2020 au sein de nos différentes entités et comportant un volant dédié diversité et inclusion confirme l'importance de ce sujet pour les collaborateurs du Groupe mais également la reconnaissance des différentes initiatives et politiques initiées dans plusieurs entités et permettant de mettre en place un environnement de travail favorable à la diversité et à l'inclusion pour l'ensemble des collaborateurs et permettant à chacun d'exprimer ses différences. Plus de la moitié des collaborateurs considèrent notamment que l'entreprise en fait suffisamment en faveur de l'inclusion des personnes en situation de handicap (57 %), des différentes orientations sexuelles ou de genre (58 %) ou des différentes origines ethniques et/ou croyance/religion (71 %). 7,9/10 est la note moyenne que donnent les collaborateurs du groupe ALD en 2021 (+ 0,2 % vs 2020) pour évaluer l'inclusion au sein de leur environnement de travail, moyenne qui est 0,7 point au-dessus de ce qui est généralement observé dans d'autres entreprises (sur la base des *benchmarks* BVA de 2020).

5.3.4.1 Diversité des profils internationaux

Répartis sur 4 continents, les salariés d'ALD sont très majoritairement issus des pays des entités 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.

Les chiffres au 31 décembre 2021 :



* Instances dirigeantes du groupe ALD : Comité exécutif et Comité de direction d'ALD SA + Operating Board et Comités de direction des entités du Groupe à l'international

5.3.4.2 Diversité du genre

Équilibre femmes/hommes

La diversité du genre est un sujet important dans toutes les entités du groupe ALD, étant considérée comme un enjeu de performance pour le Groupe. De nombreuses initiatives sont prises localement pour soutenir la carrière des femmes, et renforcer leur présence en particulier dans les strates dirigeantes de chaque entité. Depuis 2018, le Directeur général compte parmi ses objectifs annuels un objectif lié à l'amélioration de la représentation des femmes dans les fonctions dirigeantes du Groupe. Ce même objectif a été étendu à l'ensemble des patrons d'entités du groupe ALD depuis 2021. Grâce à cette incitation ainsi qu'à des démarches de sensibilisation sur le sujet, un nombre important de femmes ont intégré les instances dirigeantes du Groupe pendant l'exercice 2021, faisant monter à 34,9% le pourcentage de femmes composant les instances dirigeantes du groupe ALD au 31 décembre 2021.

Les efforts réalisés par le groupe ALD en la matière ont d'ailleurs été reconnus puisque ALD a reçu en octobre 2021 le prix de la meilleure progression du taux de féminisation des instances dirigeantes des entreprises du SBF 120 décerné lors des assises de l'égalité

économique et professionnelle pour le palmarès 2020, gagnant 64 places dans le classement par rapport au palmarès 2019.

Ces efforts sont également reconnus par les salariés du groupe ALD puisque 82 % d'entre eux considèrent que le Groupe en fait suffisamment en faveur de l'égalité femme/homme (+9 points vs 2020).

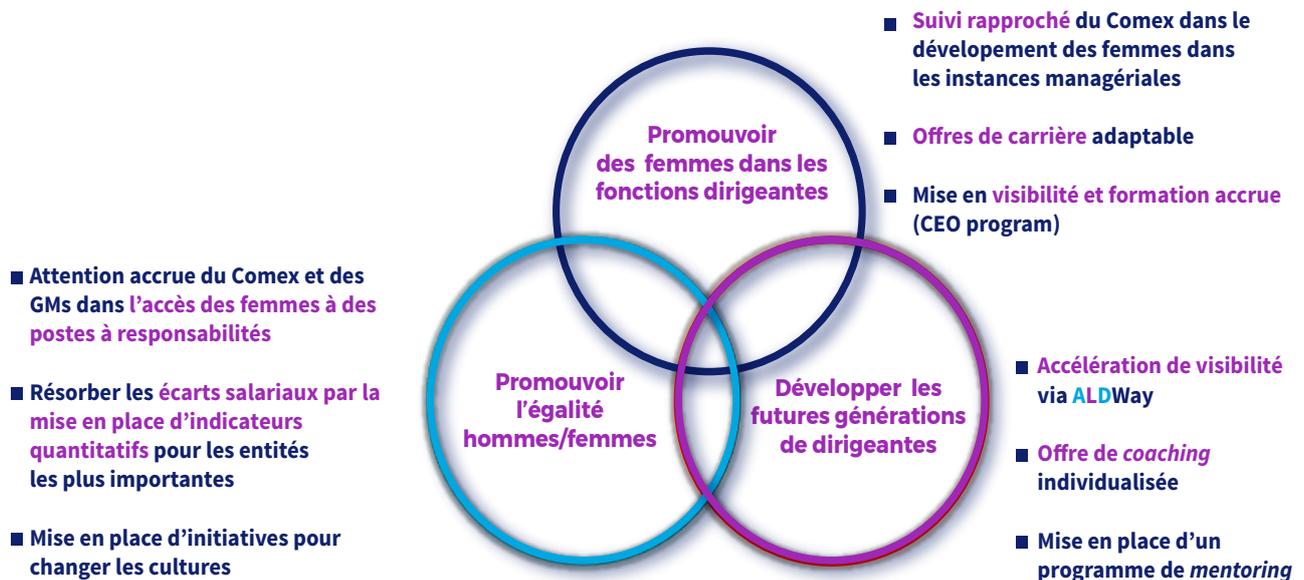
De même, afin de renforcer son plan d'action en faveur de la mixité, le Directeur général d'ALD a signé la charte #JamaisSansElles, l'engageant à veiller à ce que des femmes soient bien représentées lors de toute prise de parole interne ou externe à laquelle il est amené à participer dans le monde entier ; principe relayé auprès des équipes de Direction du Groupe.

Dans le cadre du programme stratégie Move 2025 d'ALD, de nouveaux objectifs quantitatifs ont été fixés dont voici la mise à jour au 31 décembre 2021 :



* Instances dirigeantes du groupe ALD : Comité exécutif et Comité de direction d'ALD SA + Operating Board et Comités de direction des entités du Groupe à l'international

Pour atteindre ces objectifs d'ici fin 2025, le Comité exécutif d'ALD a dressé un plan d'action avec 3 leviers principaux pour une stratégie qui s'inscrit dans la durée :



En France, le législateur a mis en place en 2019 la publication annuelle de l'Index Égalité Femmes Hommes obligatoire dans toutes les entités de plus de 50 salariés. Cet index mesure et attribue des points selon les écarts de rémunération constatés entre les femmes et les hommes par âge et catégorie de poste comparable, les écarts de taux d'augmentation de salaires individuels. Cet index prend également en compte le nombre de femmes parmi les 10 plus hautes rémunérations de la Société ainsi que le pourcentage de salariées ayant bénéficié d'une augmentation de salaire dans l'année de leur retour de congé maternité. Pour ALD France, le taux de promotion est un critère additionnel.

La somme des points de cet index en France doit atteindre au moins 75 points. En dessous de ce seuil, un plan d'actions doit être mis en place par la Société.

À fin décembre 2021, ALD SA et ALD France publient un seuil de respectivement 91 points et 91 points (vs. respectivement 85 et 91 points en 2020). Ces scores sont le résultat de la politique menée activement par ALD SA et ALD France depuis plusieurs années, notamment en application de l'accord sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes en vigueur au sein d'ALD France et le plan d'action mis en œuvre au sein d'ALD SA. En s'appuyant chaque année sur les résultats provisoires de l'index, ALD SA met en œuvre des actions correctives ciblées, notamment la réduction des écarts de rémunération sur certains niveaux de responsabilité et tranches d'âges.

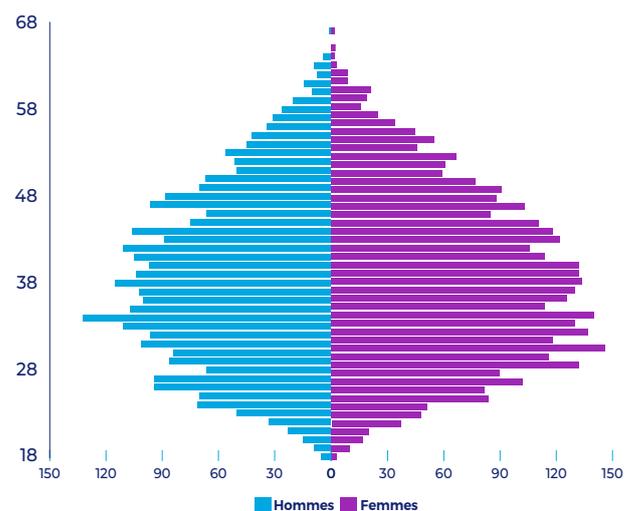
Dans l'objectif de renforcer les mesures liées aux écarts de rémunération constatés entre les femmes et les hommes et résorber les écarts, il a été décidé en 2020 de déployer le calcul de l'Index Égalité Femmes Hommes selon la même méthodologie qu'en France, dans les principales filiales européennes du Groupe que sont ALD Royaume-Uni, Allemagne, Italie, et Belgique. Les seuils calculés sur des données arrêtées en juin 2021 se situent entre 57 et 89 points selon les pays.

Des initiatives complémentaires sont également lancées dans différentes filiales telles que la création de comités spécifiques regroupant des collaborateurs de ces filiales (ALD France ou ALD

Brésil) travaillant sur la définition de plans d'action et de mesures permettant de faire évoluer les politiques ou pratiques locales afin d'accompagner les femmes dans leur parcours chez ALD. ALD Italie a par exemple établi un partenariat avec le réseau PWN (*Professional Women's Network*) qui promeut la diversité par genre et la mise en place de mentoring.

5.3.4.3 Diversité des générations

Le groupe ALD est une entreprise aux effectifs relativement jeunes, comme le montre la pyramide des âges :



- La moyenne d'âge est de 38,8 ans.
- La moyenne d'âge des femmes est de 38,4 ans.
- La moyenne d'âge des hommes est de 39,2 ans.

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.

5.3.4.4 Insertion des personnes en situation de handicap

Plus d'une dizaine d'accords ont été signés localement ces dernières années 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. De même et en tant que filiale du Groupe Société Générale, ALD souscrit à la Charte du Réseau Mondial sur l'entreprise et le handicap de l'OIT. Certaines de ses filiales mènent d'ailleurs des actions plus spécifiques sur le sujet.

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. Un nouvel accord qui couvrira la période 2021-2023 a été signé à l'unanimité des organisations syndicales représentatives d'ALD France le 5 novembre 2020. Au 31 décembre 2021, le taux est de 4,34 % pour ALD France. Pour le groupe ALD, le pourcentage des salariés en situation de handicap est de 1,84 % à fin 2021.

Lors du Baromètre employé réalisé en 2020, 57 % des collaborateurs du Groupe considèrent que le Groupe agit suffisamment en faveur de l'inclusion des personnes en situation de handicap.

5.3.5 Données RH clés

5.3.5.1 Évolution des effectifs

5.3.5.1.1 Effectifs par zone géographique ⁽¹⁾

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, comptent pour 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 2019	31 décembre 2020	31 décembre 2021
France	1 401	1 411	1 491
Europe (hors France)	4 511	4 544	4 736
Hors Europe	796	741	823
TOTAL	6 708	6 696	7 050

5.3.5.1.2 Embauches en CDI

Le tableau ci-dessous présente le nombre total de salariés embauchés en contrat à durée indéterminée sur les trois dernières années.

	2019		2020		2021	
	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes
France	105	119	64	66	87	98
Europe (hors France)	249	397	196	238	366	418
Hors Europe	69	98	56	74	40	102
TOTAL	423	614	316	378	493	618

1) Modification du périmètre en 2020 suite à la vente d'ALD Fortune (Chine)

5.3.5.1.3 Embauches en CDD

Le tableau ci-dessous présente le nombre total de salariés embauchés en contrat à durée déterminée sur les trois dernières années.

	2019		2020		2021	
	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes
France	51	56	48	47	55	57
Europe (hors France)	122	97	123	81	123	90
Hors Europe	15	11	5	5	18	24
TOTAL	188	164	176	133	196	171

5.3.5.1.4 Total départs

Le tableau ci-dessous présente le nombre total de départs (y compris les départs volontaires et involontaires, les licenciements et les résiliations par consentement mutuel) du Groupe sur les trois dernières années.

	2019	2020	2021
France	284	192	210
Europe (hors France)	707	522	770
Hors Europe	193	114	121
TOTAL	1 184	828	1 101

5.3.5.2 Répartitions des effectifs

5.3.5.2.1 Répartition par pays ⁽¹⁾

Au 31 décembre 2021, la répartition des effectifs du Groupe par pays était la suivante, ajustée de la vente d'ALD Fortune en Chine :

	31 décembre 2020	31 décembre 2021
Europe de l'Ouest	4 462	4 708
Dont :		
Belgique	272	280
France	1 411	1 491
Allemagne	522	553
Italie	576	587
Espagne	467	482
Royaume-Uni	663	745
Europe du Nord	437	465
Europe centrale et de l'Est	1 056	1 054
Amérique du Sud, Afrique, Asie	741	823
TOTAL	6 696	7 050

5.3.5.2.2 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 2019	31 décembre 2020	31 décembre 2021	
	CDD/Effectif	CDD/Effectif	CDD/Effectif	Part des femmes
France	7 %	9 %	11 %	50 %
Europe (hors France)	5 %	4 %	4 %	51 %
Hors Europe	2 %	3 %	9 %	40 %
TOTAL	7 %	5 %	6 %	49 %

1) Modification du périmètre en 2020 suite à la vente d'ALD Fortune (Chine).

5.3.5.2.3 Répartition par catégorie socio-professionnelle

Le tableau ci-dessous présente la proportion de salariés managers dans l'effectif sur les trois dernières années.

	31 décembre 2019	31 décembre 2020	31 décembre 2021	
	Managers/Effectif	Managers/Effectif	Managers/Effectif	Part des femmes
France	19 %	18 %	19 %	40 %
Europe (hors France)	18 %	19 %	19 %	40 %
Hors Europe	19 %	17 %	19 %	33 %
TOTAL	19 %	19 %	19 %	39 %

5.3.5.2.4 Répartition par genre

Le tableau ci-dessous présente la répartition des effectifs du Groupe par genre sur les trois dernières années.

	31 décembre 2019		31 décembre 2020		31 décembre 2021	
	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes
France	650	751	677	734	714	777
Europe (hors France)	2 076	2 435	2 126	2 418	2 220	2 516
Hors Europe	311	485	279	462	296	527
TOTAL	3 037	3 671	3 082	3 614	3 230	3 820

5.3.5.2.5 Répartition par tranche d'âge

Le tableau ci-dessous présente la répartition des effectifs du Groupe par tranche d'âge sur les trois dernières années.

	2019	2020	2021
< 25 ans	5,8 %	5,2 %	5,8 %
De 25 à 35 ans	32,9 %	31,5 %	30,7 %
De 35 à 45 ans	35,0 %	34,7 %	33,9 %
De 45 à 55 ans	20,8 %	23,5 %	22,6 %
> 55 ans	5,6 %	5,1 %	7,1 %
TOTAL	100,0 %	100,0 %	100,0 %

5.3.5.3 Absentéisme

Le tableau ci-dessous présente le taux d'absentéisme sur les trois dernières années.

	31 décembre 2019	31 décembre 2020	31 décembre 2021
Taux d'absentéisme	2,63 %	2,90 %	2,75 %

5.3.5.4 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

	2019	2020	2021
France	1 336	1 221	1 484
Europe (hors France)	4 127	4 204	4 746
Hors Europe	823	675	778
TOTAL	6 286	6 100	7 008

NOMBRE TOTAL D'HEURES DE FORMATION

	2019	dont à distance	2020	dont à distance	2021	dont à distance
France	26 240	23 %	9 331	63 %	14 735	65 %
Europe (hors France)	90 078	20 %	48 912	57 %	85 648	74 %
Hors Europe	16 880	16 %	10 206	62 %	61 969	96 %
TOTAL	113 198	20 %	68 449	68 %	162 352	80 %

5.3.5.5 Accident du travail

Le tableau ci-dessous présente le nombre d'accidents du travail sur les trois dernières années, hors trajets domicile/travail (au sens de la réglementation locale).

	31 décembre 2019	31 décembre 2020	31 décembre 2021
Nombre d'accidents du travail	26	6	11

5.4 Pratiques responsables RFA DPEF

Contribution aux objectifs de développement durable



5.4.1 Culture de la satisfaction client

Risques importants identifiés :

- insuffisance du service client ou défaut de conseil.

ALD a pour ligne directrice de mettre 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*.

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 (*Net Promoter Score*, cf. infra) 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) se base sur des enquêtes de satisfaction et des interviews très détaillées qui permettent d'intégrer tant le niveau de satisfaction global que les commentaires détaillés des clients. 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 clients des conducteurs et des gestionnaires de parc. 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 (*e-mail*, 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. En 2021, ORS s'est adapté au contexte sanitaire, le contenu a été digitalisé et mis à disposition sur l'ALD Academy, plateforme de *e-learning* centrée sur le métier d'ALD pour accompagner les employés dans la transformation digitale, culturelle ou business, permettant ainsi la tenue de sessions hybrides (distanciel + contenu digital) avec les pays ALD.

Le *Net Promoter Score* (NPS) est l'indicateur de mesure privilégié de la satisfaction des clients, fondée sur leur propension à recommander la marque, les produits ou les services. Le NPS est calculé à partir des enquêtes de satisfaction faites localement auprès de conducteurs et auprès des gestionnaires de flotte/décisionnaires pour le canal de vente direct, B2B, pour les véhicules en location longue durée. Il fait l'objet de présentations régulières au Comité exécutif. Ces études locales sont complétées par des mesures effectuées au niveau international, notamment sur le segment de clientèle spécifique des grands comptes internationaux. La dernière étude réalisée auprès des clients internationaux révélait notamment que 74 % des clients considèrent ALD comme une entreprise environnementalement et socialement responsable (en hausse de 12 points par rapport à 2020).

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. Cette initiative est d'ailleurs dupliquée dans certains pays (France, Italie, Grande-Bretagne, Espagne, Amérique latine, Turquie, Roumanie, Hongrie).

5.4.2 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 rechange, 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.

5.4.2.1 Code de conduite

Le Code de conduite, commun à l'ensemble du groupe de Société Générale aussi bien en France qu'à l'étranger, décrit les engagements du Groupe envers chaque partie prenante (clients, collaborateurs, investisseurs, fournisseurs, régulateurs/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. Le Groupe a déployé en début d'année 2019 un nouvel outil d'alerte sécurisé et anonymisé.

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, et passé en mode *run* en 2020, le programme Culture et Conduite vise à renforcer la confiance des parties prenantes envers Société Générale et ses *business units*, dont ALD 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.

Le programme chez ALD est co-sponsorisé par deux membres de la Direction générale du Groupe, le *Chief Administrative Officer* et la Directrice des ressources humaines.

Depuis fin 2019, chaque année, un test d'appropriation auprès de l'ensemble des collaborateurs est lancé *via* la plateforme de formation MyLearning.

En 2021, la gouvernance a été renforcée au sein d'ALD par la diffusion de guide de bonnes pratiques ainsi que par la création d'une filière Secrétaire général au sein des entités qui reporte fonctionnellement à la *holding*.

5.4.2.2 Lutte contre la corruption

ALD s'intègre dans le dispositif de Société Générale quant aux obligations relatives à la lutte contre la corruption (issues 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.

En la matière, tous les engagements pris historiquement par Société Générale s'appliquent *de facto* à ALD. Société Générale a pris, dès 2000, des engagements dans le cadre du groupe de Wolfsberg et, en 2003, du Pacte Mondial (*Global Compact*). Ces engagements se traduisent en pratique par :

- l'application du dispositif interne de lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme, ainsi que de la lutte contre la corruption ;
- l'application de principes stricts qui sont inscrits dans le Code de conduite et le Code relatif à la lutte contre la corruption et le trafic d'influence ;
- la mise à jour du cadre normatif et le renforcement du dispositif notamment par rapport aux cadeaux et événements, à la gestion des conflits d'intérêts et au dispositif d'alerte 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).

Depuis 2019 spécifiquement, ALD s'est pleinement inscrit dans le volet Lutte Anti-corruption du programme de remédiation de Société Générale, ce qui a donné lieu en 2021 aux principales actions suivantes :

- le renforcement du cadre normatif en matière d'entrée en relation avec des tiers jouant le rôle d'intermédiaires avec les autorités publiques/administrations
- la mise à jour du Code de lutte contre la corruption et le trafic d'influence ;
- la mise à jour de l'exercice de cartographie des risques de corruption et la mise en place de plans d'action.

Les poursuites judiciaires contre la Société Générale des autorités françaises et américaines ont été levées en fin d'année 2021, consécutivement à la mise en place effective au cours des trois dernières années de l'ensemble des mesures de remédiation afin de lutter efficacement contre le risque de corruption.

À noter qu'ALD n'a pas l'obligation légale de formaliser un plan de vigilance en propre mais s'inscrit pleinement dans celui de Société Générale, qui figure dans son Document d'Enregistrement Universel.

5.4.2.3 Politiques environnementales et sociales (E&S)

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 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 couvrent les secteurs considérés comme potentiellement sensibles d'un point de vue E&S ou éthique. Les secteurs énergétiques et extractifs sont couverts par plusieurs politiques sectorielles, par le prisme de leurs impacts potentiellement importants en termes d'émissions (y compris gaz à effet de serre), et sur l'environnement naturel et les communautés locales (barrages et énergie hydroélectrique, 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 :

<https://www.societegenerale.com/fr/publications-documents?theme=rse>

Ces politiques sont systématiquement diffusées aux équipes locales d'ALD en charge du processus *Know Your Customer* (KYC).

Liste de surveillance (ou liste d'identification) 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, 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.

Avant chaque entrée en relation avec un nouveau client, et lors du renouvellement des lignes de crédit dédiées aux clients, les listes de surveillance et d'exclusion sont systématiquement examinées par les fonctions locales en charge des processus KYC. Les dossiers présentant des risques liés aux listes de surveillance et aux politiques sectorielles sont transmis à la Direction de la conformité et de la RSE d'ALD SA pour analyse (31 dossiers remontés en 2021).

Ce processus a été formalisé en 2021 dans une instruction diffusée à toutes les entités du Groupe portant sur la gestion des risques E&S. Cette instruction a fait l'objet d'un dispositif de formation spécifique avec tous les pays du Groupe.

L'identification, l'évaluation et la gestion des risques E&S a fait l'objet aussi d'une formation spécifiques à destination des équipes risques, conformité, achats et RSE (test d'appropriation : 99,5 % de la population cible).

5.4.3 Achats responsables

La filière Achats est un acteur important de l'ambition RSE, ALD étant intégré dans les politiques et pratiques de Société Générale. Le *Positive Sourcing Program*, quatrième plan d'action 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 sa 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 sur l'axe RSE. Ainsi, en matière d'achats dits « de production », les appels d'offres 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 des immeubles 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, chaque catégorie est analysée selon 13 critères liés à l'éthique et à la loyauté des pratiques, à l'environnement, aux droits de l'homme et conditions sociales, et classée *in fine* selon 4 niveaux de risques allant de faible à très fort.

La duplication de cette démarche au niveau d'environ 20 catégories d'achat « de production » spécifiques à ALD reprenant la même méthodologie, a été finalisée en 2020. Elle a déjà été utilisée comme support méthodologique dans des appels d'offres internationaux et a été largement diffusée en 2021 pour utilisation dans les appels d'offre locaux (*cf. infra*).

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). Cette évaluation est systématique et fait l'objet d'une directive interne et reprend les fondamentaux du processus *Know Your Customer* (KYC) décrit à la section 5.4.2.3.

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 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 (location courte durée en 2019, pneumatiques en 2020). Les deux catégories ayant fait l'objet de ce

processus de référencement représentent plus de 200 millions d'euros de dépenses annuelles, et les fournisseurs internationaux retenus autour de 80 % de ces achats. En 2020, le poids des critères RSE dans la cotation globale a atteint 15 % sur les catégories portant le risque environnemental et social le plus élevé.

En 2021, une sélection de fournisseurs préférentiels à niveau international pour l'entretien de véhicules a été effectuée. Lors de ce processus, le poids des critères RSE a été de 10 %, en ligne avec le niveau de risque identifié par la cartographie.

Charte achats responsables et clause RSE dans les contrats

La clause RSE, qui a fait l'objet d'une mise à jour en 2018, est désormais 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.

Ce processus a été formalisé en 2021 dans une instruction diffusée à toutes les entités du Groupe portant sur le processus Achats. Le volet Achats Responsables de cette instruction a fait l'objet d'un dispositif de formation spécifique avec tous les pays du Groupe.

5.4.4 Protection des données

Après les transformations structurantes entreprises pour l'entrée en application du Règlement général sur la protection des données en 2018, ALD a poursuivi en 2021 le renforcement de ses politiques de protection de la vie privée. Cette nouvelle année de mise en pratique du RGPD a notamment permis de consolider la place de la protection des données personnelles comme valeur cardinale du groupe ALD, tout en ajustant le dispositif de conformité aux recommandations du régulateur et aux retours formulés par les tiers.

L'année 2021 a été marquée par l'implémentation de *e-privacy – cookie policy*, la mise en conformité des bannières sur nos sites, ainsi que par l'implémentation de nouvelles clauses contractuelles type dans les contrats concernant le transfert de données en dehors de l'UE.

L'application du principe *privacy by design* et *privacy by default* a été poursuivi lors de la mise en place des projets comme Skipr ou FFM (Ford Fleet Management). La tenue de registres de traitements, la réalisation de *Privacy Impact Assessments* ou encore la gestion stricte des incidents sont devenues partie intégrante de la vie du groupe ALD, et lui permettent de mettre le respect de la vie privée des personnes physiques au cœur de son activité. Le dispositif est

animé centralement par une *Data Protection Officer* directement rattachée au secrétaire général et interlocutrice désignée auprès de l'autorité nationale compétente, qui s'appuie sur le réseau des CPD¹⁾ dans les filiales d'ALD. S'insérant dans une gouvernance Société Générale globale de processus informatiques, juridiques et cybersécurité, il a 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.

5.4.5 Numérique responsable

Société Générale est membre fondateur de l'Institut du Numérique Responsable depuis décembre 2018 et signataire de la charte Numérique Responsable. Il s'engage notamment sur :

- l'optimisation des outils numériques pour limiter leurs impacts environnementaux et leurs consommations ;
- le développement d'offres de services accessibles pour tous, inclusives et durables ;
- la diffusion de pratiques numériques éthiques et responsables.

ALD est partie prenante des travaux du Groupe Société Générale au sein du programme *CSR by IT*, mais a également structuré en 2021 sa propre déclinaison de ce programme autour des enjeux les plus matériels pour ALD :

- les achats IT, avec pour objectifs concrets l'intégration de standards RSE dans les achats (cf. 5.4.3), la dématérialisation des processus d'achats (système DocuSign), la mise en place de contrats pour le recyclage et la seconde vie des matériels informatiques, ou l'installation d'une solution de vidéo conférence permettant de réduire les déplacements professionnels ;
- le *CSR by Design*, ensemble de principes mettant la frugalité et l'efficacité environnementale au cœur des développements, que ce soit sur l'architecture informatique, la stratégie d'hébergement, le *management* de projet, la programmation et le code ;
- l'accessibilité numérique des sites et applications proposées par ALD aux populations handicapées ;
- le développement d'actions de formation et de sensibilisation des collaborateurs d'ALD.

Ce programme est sponsorisé par le Comité exécutif (*Directeur général délégué*) et piloté par l'équipe du *Chief Information Officer* du groupe ALD en lien avec de multiples contributeurs dont le Département RSE.

1) Correspondant protection des données

RÉCAPITULATIF DES ACTIONS LIÉES À LA SECTION 5.4

Enjeu CSR (descriptif)	Politiques en œuvre (descriptif)	Indicateur (type indicateur/box)	Objectif qualitatif/quantitatif (type indicateur/box)	Résultat (type indicateur/box)		
				2021	2020	2019
Service client	Programme <i>One Ready Smile</i>	NPS	Amélioration du NPS	31 %	33 %	36 %
Sélection des fournisseurs	Vérification E&S systématique dans processus KYS	Nombre d'entités ALD ayant adopté GR63.3 décrivant le lancement de KYS	100 %	43	42	11
Sélection des fournisseurs	Prise en compte des aspects RSE dans aspects E&S dans les décisions d'achat	Intégration dans tous les appels d'offres internationaux	100 %	100 %	100 %	N/A
Sélection des fournisseurs		Nombre d'entités ALD prenant en compte la sélection de ses fournisseurs	Couvrir les catégories stratégiques et accroître le périmètre géographique	28	24	19
Culture et Conduite (Commentaire : à mettre encore à jour)	Test d'appropriation ⁽¹⁾⁽²⁾	% de la population cible formée	100 % ⁽²⁾	93 % ⁽¹⁾	89 %	

(1) Formation reçue par 60 % des collaborateurs du Groupe.

(2) La formation sera distribuée au reste du Groupe courant 2022.

Faits marquants 2021

Maintien d'un NPS élevé malgré l'impact COVID
 Déploiement de la *Group Regulation* GR63.4 décrivant les *due diligence* à effectuer sur les intermédiaires en lien avec les autorités publiques
 Mise en place d'une politique Achats dans le cadre d'une GR (*Group Regulation*) incluant un volet « Achats responsables » éployé dans toutes les entités ALD
 Finalisation du volet lutte anticorruption du programme de remédiation de Société Générale
 Mise à jour du Code de lutte contre la corruption et le trafic d'influence.
 Réalisation d'un exercice de cartographie des risques de corruption
 Lancement d'un programme « Numérique responsable »

Priorités 2022

Continuer à améliorer l'expérience client, notamment sur le canal digital et par les sessions hybrides
 Lancement d'un appel d'offres sur l'activité « Véhicules de Remplacement » intégrant des critères RSE ayant un poids en ligne avec le niveau de risque identifié par la cartographie
 Poursuite du déploiement de la politique d'achats responsables dans les achats effectués au niveaux des entités pays
 Mise en place d'un processus de *reporting* de la part des filiales (Planethic) de KPIs liés aux risques Environnementaux et Sociaux ainsi que leur inclusion dans le processus de surveillance permanente
 Mise à jour de l'exercice de cartographie des risques de corruption

Move 2025 : Move for Good



Mettre en place une culture et des pratiques commerciales responsables

- Éthique et gouvernance
- Achats responsables
- Satisfaction client

ESG ancrée dans 100 % des politiques, processus et contrôles avec les parties prenantes extérieures

NPS *
> 40 %

* Net Promoter Score. Mesure de la satisfaction du client (auprès des gestionnaires de flotte et des conducteurs) correspondant à la différence de % entre les partisans et les détracteurs. Cette mesure est mise à jour annuellement.

5.5 Conduite responsable des activités pour compte propre du Groupe RFA DPEF

5.5.1 Programme de réduction carbone 2019-2025

Dans le cadre du plan stratégique Move 2025, ALD s'est engagée à réduire de 30 % ses émissions de gaz à effet de serre (GES) sur le compte propre par rapport à 2019 (l'année 2020 étant une année atypique, il a semblé plus opportun de prendre l'année 2019 comme référence). En s'appuyant notamment sur l'électrification de sa flotte interne de véhicules, sur la poursuite de l'amélioration de la performance énergétique des bâtiments et l'augmentation de la part de l'électricité renouvelable à hauteur de 50 % des kWh achetés.

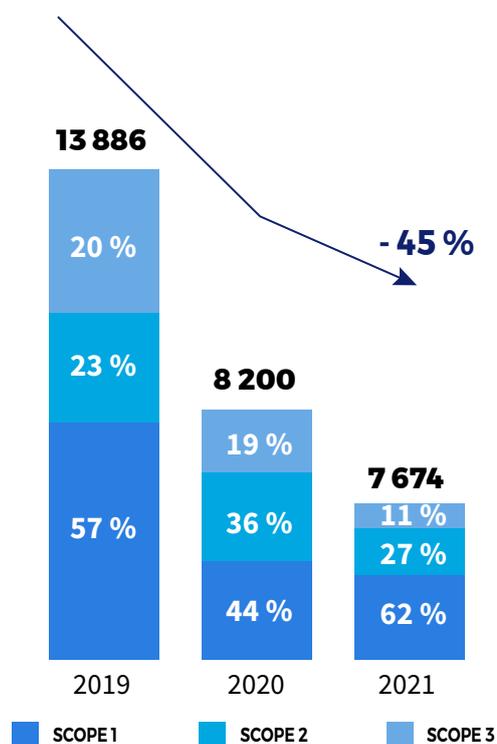
Ce programme volontariste s'accompagne d'un dispositif de « taxe carbone interne », mis en place depuis sept ans par Société Générale. Enrichi au fil des ans, ce programme repose sur un mécanisme à double incitation. Chaque année, une taxe carbone est appliquée aux entités Société Générale, en fonction de leurs émissions de gaz à effet de serre (25 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. En raison de la crise de COVID-19, l'édition 2020 avait été annulée ; l'édition 2021 a vu huit filiales ALD récompensées pour leurs initiatives, dont deux (ALD Turquie et ALD UK) dans le top 5 du jury, pour un total d'émissions évitées de 1 800 tonnes équivalent CO₂.

Certaines entités du Groupe, ont complété ce programme de réduction des émissions internes par la compensation de leurs émissions résiduelles *via* l'achat de crédits carbone certifiés. C'est le cas de ALD SA, qui pour la troisième année consécutive, a décidé de compenser ses émissions internes (émissions 2020 : 357 tonnes équivalent CO₂), en associant deux actions : l'achat de 357 crédits carbone, certifiés VERRA sur un projet au Brésil à impact forestier positif (renouvellement du soutien au projet 2020) et la plantation de 2 500 arbres en France portant à plus de 7 000 le nombre d'arbres plantés en France dans les trois dernières années. C'est le cas aussi de ALD France, qui en partenariat avec WeNow, a compensé 997 tonnes de CO₂ émises en 2020 (*via* l'achat de crédits carbone certifiés par l'ONU, destinés à financer la construction d'un parc éolien en Inde) et a financé la plantation de 997 arbres en France (forêt de Saint-Germain-en-Laye).

5.5.2 Empreinte carbone des entités

ALD mesure les émissions de gaz à effet de serre sur l'ensemble de sa chaîne de valeur (Scope 1, 2 et 3) selon le protocole international *GHG Protocol* (voir note méthodologique).

Pour les 42 entités ALD ayant participé à la campagne de collecte cette année (même périmètre que les années précédentes), les émissions de gaz à effet de serre (GES) sont estimées à 13 886 tonnes d'équivalent CO₂ sur un périmètre comprenant les émissions directes et indirectes liées à l'énergie, aux déplacements professionnels, à la consommation totale de papier et aux déchets, soit 1,35 tonne d'équivalent CO₂ par occupant, soit -45 % par rapport à la base 2019



	2019	2020	2021	var 2021 vs 2019
Scope 1	7 858	3 631	4 746	- 40 %
Scope 2	3 250	2 986	2 065	- 36 %
Scope 3	2 778	1 582	863	- 69 %
	13 886	8 200	7 674	- 45 %

Émissions gaz à effet de serre sur les scopes 1 et 2

		2019	2020	2021	Var 2019-2021
Gaz	Teq CO ₂	825	1 028	1 012	23 %
Fuel/autres fluides	Teq CO ₂	34	19	144	328 %
Véhicules de société	Teq CO ₂	6 999	2 584	3 590	- 49 %
TOTAL ÉMISSIONS SCOPE 1	TEQ CO₂	7 858	3 631	4 746	- 40 %
Électricité	Teq CO ₂	3 106	2 830	1 914	- 38 %
<i>Dont électricité renouvelable *</i>		26 %	19 %	36 %	
Eau glacée/surchauffée	Teq CO ₂	144	156	151	5 %
TOTAL ÉMISSIONS SCOPE 2	TEQ CO₂	3 250	2 986	2 065	- 36 %

* L'électricité issue de source renouvelable est prise en compte dans les calculs des émissions cette année pour la première fois.

L'efficacité énergétique des bâtiments est un axe majeur de la politique environnementale de Société Générale. La consommation totale d'énergie des immeubles occupés par ALD s'établit donc en 2021 à 21 GWh, soit une consommation de 3 226 kWh par occupant (+ 8 % vs 2019, augmentation due à l'amélioration de la qualité du reporting, voir ci-dessous).

La consommation de gaz a été de 4,4 GWh sur la période de référence, ce qui représente une hausse des émissions liées aux gaz de 23 % vs 2019. La consommation de fioul et des autres fluides reste négligeable (0,44 GWh).

L'augmentation des émissions des énergies du scope 1 est due à une meilleure qualité du reporting qui nous a permis de corriger certaines données manquantes les années précédentes.

La pandémie et les confinements qui ont caractérisé l'année 2021 ainsi que l'augmentation des jours de télétravail des collaborateurs ont eu un impact important sur les émissions liées aux déplacements professionnels.

Les collaborateurs d'ALD cette année ont parcouru un total de 28 millions de km pour leurs déplacements professionnels en voiture (- 41 % vs 2019). Les émissions de CO₂ générées par ces déplacements s'élèvent à 3 590 tonnes, soit - 49 % vs 2019.

Afin de réduire ces émissions, ALD adopte une politique volontariste sur l'électrification de sa flotte interne. Par exemple, pour ALD SA, une nouvelle *car policy* a été publiée en octobre 2021 : les collaborateurs auront le choix uniquement parmi des véhicules BEV

ou PHEV. Et pour faciliter la transition vers ces nouveaux types de véhicules, plusieurs pays ont procédé à l'installation de bornes de recharge dans leurs locaux (France, Italie, Belgique, Pays-Bas, Espagne...).

Depuis 2019, des actions ciblées ont été déployées afin de promouvoir les solutions alternatives à l'utilisation individuelle de véhicules. Les principales entités situées en France (siège d'ALD SA et ALD France) ont formalisé un plan de mobilité, donnant lieu à la mise en place de nouvelles solutions sur les déplacements et les conditions de travail. Au siège d'ALD ainsi que dans de nombreuses filiales, un service d'autopartage est en place. Dans certaines filiales (comme sur le *hub* Benelux ou pour l'établissement d'ALD France basé à Strasbourg), les salariés peuvent bénéficier de la mise à disposition de vélos à assistance électrique. Le déploiement de cette solution sur d'autres sites en France est à l'étude.

En 2021, la consommation d'électricité a été de 14,2 GWh pour l'ensemble des 42 entités stable par rapport à 2019 (13 GWh) les acquisitions d'électricité certifiée d'origine renouvelable représentent cette année 36 % de ce total (25 % de l'énergie totale consommée) La consommation d'eau surchauffée reste stable et s'élève à 1,9 GWh (+ 1 % vs 2019).

Les émissions du scope 2 baissent de 36 % par rapport à 2019, variation due principalement à la prise en compte dans les calculs des facteur d'émissions de l'énergie renouvelable (voir note méthodologique).

Émissions de gaz à effet de serre sur le scope 3

ALD mesure les émissions indirectes des catégories du scope 3 liées aux déplacements professionnels, à la consommation de papier et aux déchets :

		2019	2020	2021	Var 2019-2021
Déplacements professionnels en avion	Teq CO ₂	2 050	956	428	- 79 %
Déplacements professionnels en train	Teq CO ₂	153	69	25	- 84 %
TOTAL ÉMISSIONS	TEQ CO₂	2 203	1 025	453	- 79 %

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.

La pandémie et les confinements qui ont caractérisé les deux dernières années, ont impacté les habitudes de déplacement des collaborateurs d'ALD qui cette année ont parcouru un total de

3 millions de km en avion et train – pour leurs déplacements professionnels. Les émissions de CO₂ générées par ces déplacements s'élèvent à 453 tonnes, soit - 79 % vs 2019.

Avec un retour à une situation sanitaire normale, ALD met en place courant 2022 une nouvelle politique de voyage afin d'éviter un rebond trop important des émissions liées aux déplacements en avion/train. Parmi les mesures principales de cette politique : l'application d'un « train first » policy et la réduction substantielle des voyages « internes ».

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 85 tonnes en 2021, soit une baisse de 45 % vs 2019 ; 27 % du papier acheté par le Groupe est recyclé.

Le télétravail a impacté les résultats 2021, cependant la tendance positive constatée ces dernières années est 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. ALD France a notamment lancé un grand chantier dématérialisation en 2020 qui s'est poursuivi en 2021. 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 2021, ALD a recensé une consommation d'eau de 55 milliers de m³ avec une consommation moyenne par occupant de 8 m³, à peu près stable par rapport à 2019.

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 tout comme les déchets des équipements électriques et électroniques (DEEE) ainsi que les mobiliers remplacés à l'occasion des réaménagements.

Ils 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 2021 est de 362 tonnes, soit une baisse de 41 % par rapport à 2019.

Appartenant au Groupe Société Générale, ALD adhère à l'engagement du groupe d'élimination du plastique à usage unique d'origine petro-sourcée dans l'environnement de travail des collaborateurs. Quelques exemples d'initiatives adoptées dans plusieurs pays : installations de fontaines à eau, retraits des gobelets, couverts jetables, assiettes en plastiques et leur substitution par des produits alternatifs.

Le catalogue de fournitures de bureau et *goodies* sera également progressivement adapté.

Utilisation des produits vendus

L'impact plus important de ALD, en termes de émissions de CO₂ est celui de la flotte gérée. Ces émissions s'élèvent à 4,2 millions de tonnes (Chapitre 5.2.1.3). Si au scope 3 comme défini ci-dessus on rajoute les émissions de la flotte client, le scope 3 de ALD s'élève à 4 158 milliers de tonnes de CO₂.

(en milliers de tonnes)	2019	2020	2021
Scope 1	8	4	5
Scope 2	3	3	2
Scope 3	3	2	1
TOTAL	14	8	8
Scope 3 (inclus flotte de véhicules loués aux clients)	4 403	4 192	4 151
TOTAL	4 414	4 198	4 158

Enjeu CSR (descriptif)	Politiques en œuvre (descriptif)	Indicateur (type indicateur/box)	Objectif qualitatif/quantitatif (type indicateur/box)	Résultat (type indicateur/box)		
				2021	2020	2019
Empreinte carbone des émissions internes	Réduction des émissions de GES	GHG emissions	- 30 % 2025 vs. 2019	- 35 %	- 17 %	

Move 2025 : Move for Good



Réduire notre empreinte environnementale interne

• Programme de réduction carbone

- 30 %

d'émissions internes vs 2019

5.6 Évaluations extra-financières RFA DPEF

L'année 2021 a été marquée par une activité très intense du point de vue des évaluations extra-financières.

Depuis de nombreuses années, ALD se soumet à une évaluation RSE menée par EcoVadis au niveau du Groupe et au niveau des filiales. À fin 2021, 25 entités du Groupe disposent d'une évaluation EcoVadis : 6 disposent d'un statut *Platinum* (France, Luxembourg, Pologne, Espagne, Royaume-Uni, Slovaquie), 10 d'un statut *Gold* (ALD SA [Groupe], Allemagne, Autriche, Belgique, Croatie, Italie, Pérou République tchèque, Slovaquie, Suisse), 8 d'un statut *Silver* (Brésil, Finlande, Hongrie, Mexique, Portugal, Roumanie, Russie, Ukraine) et 1 d'un statut *Bronze* (Chili). L'objectif est de poursuivre l'extension du périmètre en 2022. Avec une note de 70, le groupe ALD figure dans le Top 3 % des sociétés évaluées.

Le tableau ci-dessous présente une vue d'ensemble des *ratings* et des évaluations extra-financières reçus par le Groupe.

ALD France a obtenu le statut « Engagé RSE » après l'audit AFAQ 26 000 effectué par l'AFNOR. Six autres pays disposent d'une certification ISO 14001 (Espagne, Italie, Pays-Bas, Roumanie, Suède et Royaume-Uni). Ces 7 pays représentent 53 % de la flotte globale gérée par ALD. Par ailleurs, quinze pays (Algérie, Allemagne, Belgique, Brésil, France, Hongrie, Inde, Italie, Luxembourg, Maroc, Pays-Bas, Portugal, Roumanie, Royaume Uni, Ukraine) disposent d'une certification ISO 9001.

Agences	2019	2020	2021	Positionnement
	Or : 68/100	Or : 70/100	Évaluation en cours	Top 3 % des sociétés du secteur
	D	B	B	Au-dessus de la moyenne du secteur location et leasing : C
	A	A	A	Top 40 % des sociétés commerciales et de distribution
	n/a	67/100	67/100	Catégorie « Avancé » N°1 dans le panel mondial des services d'assistance aux entreprises Top 1% du scope mondial
	n/a	15,3	16,2	Top 12 % du scope général Top 8 % du secteur Transports
	76/100	79/100	83/100	ALD parmi les leaders Top 15 % du secteur Services
	FTSE Russell ESG Rating : 3,3	FTSE Russell ESG Rating : 3,5	FTSE Russell ESG Rating : 3,3	67° percentile Inclus dans l'indice FTSE4Good

5.7 Note méthodologique RFA DPEF

Cette notice a pour objectif d'expliquer la méthodologie de *reporting* appliquée par ALD pour élaborer les indicateurs figurant dans ce document (spécifiquement sections 5.2 « Mobilité durable », 5.3 « Employeur Responsable », 5.4 « Pratiques Responsables » et 5.5 « Conduite responsable des activités pour compte propre du Groupe »).

5.7.1 Périmètre du rapport

Pour les données environnementales pour le compte propre, 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 la totalité de ses entités (42 filiales ⁽¹⁾). Pour la campagne sociale alimentant les indicateurs liés aux ressources humaines, ainsi que les données liées à la mobilité durable, ALD a également intégré la totalité de ses entités (42 filiales).

5.7.2 Protocole de reporting utilisé

La plupart des 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.

Un effort de sensibilisation est assuré régulièrement auprès des contributeurs afin de renforcer l'appropriation du *reporting* et de l'outil et contribuer, ainsi, à une fiabilisation des données.

Les protocoles de *reporting* sont régulièrement mis à jour. De nouveaux protocoles ont été établis en 2021 avec les indicateurs qui ont permis d'évaluer plus précisément l'ensemble de facteurs de risques extra-financiers identifiés comme les plus significatifs pour le Groupe.

5.7.3 Indicateurs

5.7.3.1 Précisions sur les indicateurs d'emploi (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 d'emploi (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, l'analyse est restée limitée au seul périmètre français. Dans ce cas, le périmètre est explicitement indiqué.

5.7.3.2 Précisions sur les indicateurs environnementaux pour compte propre

Les données environnementales sont calculées sur la base de factures, de relevés en direct, d'informations reçues de fournisseurs ou sur la base d'estimations. 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.

Les contrôles et ratios suivants sont utilisés afin de piloter les données reportées :

- des contrôles de variance par rapport à l'année précédente ont été appliqués pour tous les indicateurs environnementaux. Un message d'alerte demande au contributeur de vérifier la donnée enregistrée en cas de variation supérieure à 30 % ;
- les données collectées relatives à l'énergie, le papier bureau et le transport sont rapportées au nombre d'occupants déclaré par l'entité ;
- les consommations d'énergie (électricité, vapeur d'eau, eau glacée, fuel, gaz) sont également rapportées à la surface (exprimée en m²) ;
- dans l'optique d'une fiabilisation permanente des données, des questions qualitatives (réponses attendues *via* des commentaires écrits) permettent de cerner les différents périmètres des données, de recenser les bonnes pratiques et de comprendre les variations d'une année sur l'autre.

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.

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 CDD (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 Équivalent Temps Plein qui tiendrait compte des éventuelles présences à temps partiel.

Changements méthodologiques : en 2021, Société Générale a décidé de revoir sa méthodologie concernant le calcul de l'empreinte carbone associée aux déplacements en voiture. Jusqu'à 2020, les émissions étaient calculées sur la base des kilomètres parcourus auxquels nous appliquons un facteur d'émission par pays sur la base de la donnée constructeur exprimée en g/km.

Depuis 2021, nous prenons prioritairement la consommation réelle en litre par type de carburant pour laquelle nous appliquons un facteur d'émission unique par type de carburant (source ADEME) quand l'information est disponible et à défaut nous gardons les kilomètres parcourus, auxquels nous appliquons un facteur d'émission par pays sur la base de la donnée constructeur g/km, auquel est appliqué un coefficient de majoration réaliste.

1) Pour 2021, la Malaisie, dont l'activité a commencé en décembre 2020, est exclue du scope.

5.7.3 Retraitement des données historiques

Afin d'assurer la transparence de la communication et la comparabilité des données, les émissions relatives à la flotte de

véhicules de l'année 2019 (*baseline* pour notre programme de réduction des émissions internes annoncé dans le plan stratégique Move 2025) ont fait l'objet d'un recalcul en appliquant la nouvelle méthode mentionnée ci-dessus (émissions calculées sur les litres et par type de carburant et à défaut sur la base des kilomètres parcourus).

Le résultat de ce recalcul est reporté dans le tableau ci-dessous :

	Mesure	Janvier/décembre 2019	Janvier/décembre 2019 Nouvelle Methodologie
CARB19C : Emissions de CO ₂ liées aux déplacements professionnels en voiture	T équivalent CO ₂	3 661	6 999

5.7.4 Période couverte par le reporting

Sauf exception, les indicateurs chiffrés du domaine mobilité durable (section 5.2) et social (sections 5.3 et 5.4) sont calculés sur une base annuelle allant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2021, avec des données arrêtées au 31 décembre 2021.

Les indicateurs chiffrés du domaine environnemental pour compte propre sont généralement élaborés sur une période de 12 mois glissante allant du 1^{er} octobre 2020 au 30 septembre 2021, avec des données arrêtées au 30 septembre 2021.

5.7.5 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 diesels et de véhicules « verts » dans les livraisons, ainsi qu'aux émissions de CO₂ moyennes de la flotte sont extraites du *datawarehouse* d'ALD, et recouvrent donc les 42 filiales. À noter que les émissions moyennes de CO₂ sont les données officielles d'homologation émanant des constructeurs,
 - les données spécifiquement liées à la flotte à la route de véhicules « verts » sont issues du *process de reporting ad hoc* mis en place pour suivre de manière plus fine cette activité émergente et émanent des 33 pays 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*, bioéthanol et *mild hybrids* ainsi que les 2 roues 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.

5.7.6 Calcul des émissions de CO₂ pour compte propre

Le calcul des émissions de CO₂ par ALD 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 et les émissions relatives à la flotte ;
- 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 déplacements en avion, le calcul prend en compte non seulement la distance parcourue mais aussi la classe de réservation.

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.



5.8 Taxonomie européenne

ALD se met en conformité avec les nouvelles exigences de *reporting* extra-financier. Dans le cadre de la mise en place de la taxonomie financière européenne et des exigences de *reporting* associées, en conformité avec les textes en vigueur, ALD est en mesure de publier sur cet exercice 2021 de premiers indicateurs d'éligibilité.

5.8.1 Méthodologie

Ces premiers indicateurs sont le fruit d'un travail conjoint entre la Direction financière et la Direction RSE d'ALD.

Les principaux textes de référence utilisés sont les suivants :

- RÈGLEMENT (UE) 2020/852 DU PARLEMENT EUROPÉEN ET DU CONSEIL du 18 juin 2020 sur l'établissement d'un cadre visant à favoriser les investissements durables ;
- RÈGLEMENT DÉLÉGUÉ (UE) 2021/2139 DE LA COMMISSION du 4 juin 2021 ;
- RÈGLEMENT DÉLÉGUÉ (UE) 2021/2178 DE LA COMMISSION du 6 juillet 2021 ;
- Annexes du Règlement Délégué de la Commission : C(2021) 2800 Annexe 1, C(2021) 4987 ANNEXES I et II.

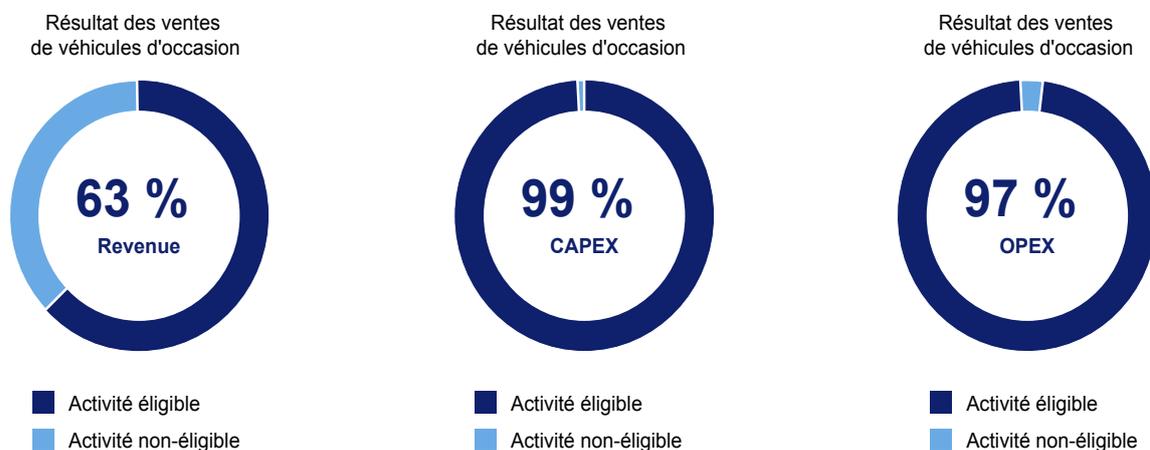
5.8.2 Cadre général

Les activités commerciales d'ALD sont éligibles à la taxonomie européenne au titre de l'activité 6.5 listée dans l'acte délégué *Transport by motorbikes, passenger cars and light commercial vehicles*, définie comme *Purchase, financing, renting, leasing and operation of vehicles*. En conséquence, les activités liées à la location longue durée, le *leasing* financier, la gestion de flottes (*fleet management*) et les véhicules de *pool* sont éligibles. *A contrario*, la revente de véhicule d'occasion n'entre pas dans le champ de la taxonomie à date.

À l'intérieur de la taxonomie figurent 6 objectifs environnementaux dont deux ont été décrits dans le détail en termes de critères techniques d'éligibilité et d'alignement : l'atténuation du changement climatique (*climate change mitigation*) et l'adaptation au changement climatique (*climate change adaptation*). L'activité d'ALD est éligible aux deux objectifs, avec des critères techniques différents. ALD fait le choix de reporter selon l'objectif de *climate change mitigation*, à la fois plus exigeant et plus logique par rapport à notre activité.

5.8.3 Principaux indicateurs

KPI d'éligibilité 2021



Si l'activité de revente de véhicules d'occasion génère *circa* 37 % du chiffre d'affaires du groupe ALD, les OPEX et CAPEX liés à cette activité sont limités.

Notes :

- part du chiffre d'affaires éligible : exclusion du chiffre d'affaires issu de la revente de véhicules d'occasion ;

- part des CAPEX éligibles : seuls les actifs liés aux véhicules sont inclus au numérateur ;
- part des OPEX éligibles : exclusion des dépenses opérationnelles liées au véhicule d'occasion.

5.9 Rapport de l'organisme tiers sur la vérification de la déclaration consolidée de performance extra-financière

A l'Assemblée Générale,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant (« tierce partie »), accrédité par le COFRAC (Accréditation COFRAC Inspection, n° 3-1681, portée disponible sur www.cofrac.fr) et membre du réseau de l'un des commissaires aux comptes de votre société (ci-après « Entité »), nous avons mené des travaux visant à formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur la conformité de la déclaration consolidée de performance extra-financière, pour l'exercice clos le 31 décembre 2021 (ci-après la « Déclaration ») aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du Code de commerce et sur la sincérité des informations historiques (constatées ou extrapolées) fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225-105 du Code de commerce (ci-après les « Informations ») préparées selon les procédures de l'Entité (ci-après le « Référentiel »), présentées dans le rapport de gestion en application des dispositions des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce.

Conclusion

Sur la base des procédures que nous avons mises en œuvre, telles que décrites dans la partie « Nature et étendue des travaux », et des éléments que nous avons collectés, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration consolidée de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Préparation de la déclaration de performance extra-financière

L'absence de cadre de référence généralement accepté et communément utilisé ou de pratiques établies sur lesquels s'appuyer pour évaluer et mesurer les Informations permet d'utiliser des techniques de mesure différentes, mais acceptables, pouvant affecter la comparabilité entre les entités et dans le temps.

Par conséquent, les Informations doivent être lues et comprises en se référant au Référentiel dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration.

Limites inhérentes à la préparation des Informations

Comme indiqué dans la Déclaration, les Informations peuvent être sujettes à une incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes utilisées. Certaines informations sont sensibles aux choix méthodologiques, hypothèses et/ou estimations retenues pour leur établissement et présentées dans la Déclaration.

Responsabilité de l'Entité

Il appartient au conseil d'administration :

- de sélectionner ou d'établir des critères appropriés pour la préparation des Informations ;
- 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 et par ailleurs les informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte) ;
- ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'il estime nécessaire à l'établissement des Informations ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

La Déclaration a été établie en appliquant le Référentiel de l'Entité tel que mentionné ci-avant.

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 historiques (constatées ou extrapolées) 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.

Comme il nous appartient de formuler une conclusion indépendante sur les Informations telles que préparées par la direction, nous ne sommes pas autorisés à être impliqués dans la préparation desdites Informations, car cela pourrait compromettre notre indépendance.

Il ne nous appartient pas de nous prononcer sur :

- le respect par l'Entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables (notamment en matière d'informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte), de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale) ;
- la sincérité des informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte) ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Dispositions réglementaires et doctrine professionnelle applicable

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225-1 et suivants du Code de commerce, à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention tenant lieu de programme de vérification et à la norme internationale ISAE 3000 (révisée)⁽¹⁾.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11 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 textes légaux et réglementaires applicables, des règles déontologiques et de la doctrine professionnelle.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de quatre personnes et se sont déroulés entre décembre 2021 et mars 2022 pour une durée totale d'intervention de huit semaines.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené quatre entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration représentant notamment la direction RSE, la direction des ressources humaines, la direction marketing digital et la direction business intelligence et consultancy.

Nature et étendue des travaux

Nous avons planifié et effectué nos travaux en prenant en compte le risque d'anomalies significatives sur les Informations.

Nous estimons que les procédures que nous avons menées en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée :

- nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation et de l'exposé des principaux risques ;
- 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 du Code de commerce en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225105 du Code de commerce lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques et comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2^e alinéa du III de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des principaux risques liés à l'activité de l'Entité 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 afférents aux principaux risques ;
- nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
 - apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus, au regard des principaux risques et politiques présentés, et
 - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes présentées en Annexe. Pour certains risques, nos travaux ont été réalisés au niveau de l'entité consolidante, pour les autres risques, des travaux ont été menés au niveau de l'entité consolidante et dans une sélection d'entités listées ci-après : ALD Allemagne et ALD Belgique ;
- nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'Entité et avons apprécié le processus de collecte visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants présentés en Annexe, nous avons mis en œuvre :
 - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
 - des tests de détail sur la base de sondages ou d'autres moyens de sélection, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices listées ci-dessus et couvrent entre 12 % et 23 % des données consolidées sélectionnées pour ces tests ;
- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation.

Les procédures mises en œuvre dans le cadre d'une mission d'assurance modérée sont moins étendues que celles requises pour une mission d'assurance raisonnable effectuée selon la doctrine professionnelle ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Paris-La Défense, le 23 mars 2022
L'organisme tiers indépendant

EY & Associés

Caroline DELERABLE

Associée, Développement Durable

1) ISAE 3000 (révisée) – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information

Annexe : informations considérées comme les plus importantes

Informations sociales

Informations qualitatives

(actions ou résultats)

- La formation des employés
- L'égalité de traitement (égalité hommes/femmes)
- Le bien-être au travail

Informations quantitatives

(Indicateurs clés de performance et taux de couverture)

- Nombre moyen d'heures de formation par salarié ayant suivi au moins une formation (12 % des effectifs)
- Part des postes en CDI pourvus par une ressource interne (%) (12 % des effectifs)

Informations métier (dont environnementales et sociétales)

Informations qualitatives

(actions ou résultats)

- Le programme d'augmentation de la part des véhicules verts et son déploiement
- La stratégie et les offres de nouvelle mobilité et leur déploiement
- La stratégie de conseil et le déploiement des solutions et offres qui en découlent

Informations quantitatives

(Indicateurs clés de performance et taux de couverture)

- Taille de la flotte verte (véhicules électriques ou hybrides) d'ALD SA (23 % de la flotte verte d'ALD)
- Part de motorisation diesel dans les contrats produits en 2021 (%) (14 % des contrats produits en 2021)
- Réduction de l'empreinte carbone par occupant par rapport à 2014 (18 % des émissions de GES d'ALD) incluant la revue des émissions de GES (tCO₂e) scope 1, 2 et 3 (le scope 3 incluant la consommation de papier, les déplacements professionnels, le transport de marchandise, les consommations d'énergie des Data centers hébergés en France et la production de déchets).

5.10 Déclaration de performance extra-financière (DPEF) – Table de concordance

Où retrouver les éléments de la déclaration de performance extra-financière (DPEF) ?

1. Modèle d'affaires

Modèle économique : ressources clés, valeur apportée aux parties prenantes	7-9
Organisation : présentation des principales activités, effectifs, gouvernance	28 - 30 ; Chapitre 3
Stratégie, perspectives et objectifs	10 - 24

2. Facteurs de risques extra-financiers importants pour le Groupe et rappel des principales politiques

	<ul style="list-style-type: none"> • Transition énergétique et véhicules à faible émissions ; • Électrification ; • Nouveaux usages et nouvelles mobilités (<i>Mobility as a Service, Sharing, etc.</i>) 	118-124
	<ul style="list-style-type: none"> • Réduction de l'empreinte carbone interne 	144-146
	<ul style="list-style-type: none"> • Achats responsables 	141-143
Impact environnemental et changement climatique	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion des risques environnementaux et sociaux (E&S) 	141
Attentes clients et risques de marché	<ul style="list-style-type: none"> • Nouveaux usages et nouvelles mobilités (<i>Mobility as a Service, Sharing, etc.</i>) • Programme satisfaction et expérience client • Offre de conseil, offres de mobilité alternatives (<i>car sharing, second lease, mobility budget, etc.</i>) 	123-124; 139; 120; 123-124
Capital humain et climat social interne	<ul style="list-style-type: none"> • Employabilité et agilité des collaborateurs • Recrutement, rétention, et engagement des collaborateurs • Engagement sociétal • Politique de diversité, dont équilibre hommes/femmes • Accords collectifs signés avec les partenaires sociaux • Politique santé, sécurité et prévention 	125-138
La corruption	<ul style="list-style-type: none"> • Politique d'achats responsables • Être un employeur responsable • Programme Culture et Conduite, Code de conduite • Politique Anti-Blanchiment, politique sanctions et embargos, KYC • Processus de gestion des risques E & S • Politique de sécurisation des données personnelles 	125-138; 139-143

3. Autres thématiques réglementaires

La lutte contre l'évasion fiscale	<ul style="list-style-type: none"> • Code de conduite fiscale • Dispositif de lutte contre le blanchiment 	118 139-141
Actions en faveur des droits humains	<ul style="list-style-type: none"> • Politique d'achats responsables • Être un employeur responsable • Code de conduite • Processus de gestion des risques E & S • Politique de sécurisation des données personnelles 	125-138; 140-143
Économie Circulaire		118

En tant que société fournissant des produits et services financiers, ALD considère que les thèmes suivants ne constituent pas des risques RSE principaux et ne justifient pas un développement dans

le présent rapport de gestion : gaspillage alimentaire, lutte contre la précarité alimentaire, respect du bien-être animal, alimentation responsable, équitable et durable.



6

Informations financières

6.1	Comptes consolidés	158	6.5	Comptes annuels RFA	228
6.1.1	Compte de résultat consolidé et état consolidé du résultat global	158	6.5.1	Bilan actif	228
6.1.2	Bilan consolidé	160	6.5.2	Bilan passif	229
6.1.3	Tableau consolidé de variation des capitaux propres	162	6.5.3	Compte de résultat	230
6.1.4	Tableau consolidé des flux de trésorerie	163	6.5.4	Annexe	231
			6.5.5	Informations bilan et résultat	233
6.2	Notes relatives aux comptes consolidés	165	6.6	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	239
6.3	Rapports des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	220			
6.4	Information sur les comptes individuels d'ALD SA RFA	225			
6.4.1	Évolution de l'activité 2021 d'ALD SA	225			
6.4.2	Présentation des comptes annuels d'ALD SA	225			
6.4.3	Exposé sur les résultats économiques et financiers d'ALD SA	225			
6.4.4	Délais de paiement	226			
6.4.5	Tableau des résultats financiers d'ALD SA	227			
6.4.6	Proposition d'affectation du résultat d'ALD SA	227			
6.4.7	Dépenses somptuaires et charges non déductibles fiscalement d'ALD SA	227			

6.1 Comptes consolidés

6.1.1 Compte de résultat consolidé et état consolidé du résultat global

Compte de résultat consolidé

(en millions d'euros)	Notes	Pour l'exercice clos le 31 décembre	
		2021	2020 ⁽¹⁾⁽²⁾
Revenus des contrats de location ⁽¹⁾⁽²⁾	8a, 8d	4 477,6	4 396,3
Coûts des contrats de location – Dépréciations	8a	(3 592,3)	(3 612,8)
Coûts des contrats de location – Financement ⁽²⁾	8a	(132,7)	(169,5)
Gains/pertes latents sur instruments financiers	8a	(19,8)	(9,6)
Marge des contrats de location		732,8	604,4
Revenus des services	8b, 8d	2 138,3	2 127,9
Coût des ventes – services ⁽¹⁾	8b	(1 488,3)	(1 475,9)
Marge des services		650,0	652,0
Produits de la vente de véhicules	8c, 8d	3 863,7	3 378,3
Coût de revient des véhicules vendus	8c	(3 426,0)	(3 317,1)
Résultat des ventes de véhicules		437,7	61,1
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL BRUT		1 820,6	1 317,5
Charges de personnel	10	(433,7)	(408,4)
Frais généraux et charges administratives	11	(176,3)	(162,4)
Dotation aux amortissements	12	(65,1)	(62,9)
Total des charges opérationnelles		(675,1)	(633,7)
Provisions pour dépréciation de créances	9	(24,8)	(71,1)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION		1 120,6	612,7
Quote-part dans le résultat des entreprises associées et des entités contrôlées conjointement		(1,9)	1,9
Résultat avant impôt		1 118,7	614,6
Impôt sur le résultat	13	(238,6)	(108,9)
Bénéfice de l'exercice provenant des activités poursuivies		880,1	505,7
Bénéfice après impôt de l'exercice provenant des activités abandonnées		–	10,0
RÉSULTAT NET		880,1	515,7
Revenu net attribuable aux :			
Actionnaires de la Société		873,0	509,8
Participations ne donnant pas le contrôle		7,1	5,8
Résultat par action au titre du Résultat net attribuable aux actionnaires de la société mère :			
Résultat par action de base (en euros)	33	2,17	1,26
Résultat par action dilué (en euros)	33	2,16	1,26
Résultat par action au titre des activités poursuivies attribuable aux actionnaires de la société mère :			
Résultat par action de base (en euros)	33	2,17	1,24
Résultat par action dilué (en euros)	33	2,16	1,24

(1) Le compte de résultat consolidé de l'exercice clos le 31 décembre 2020 a été retraité du fait d'un reclassement de 21,7 millions d'euros entre le « Coût des ventes – services » et les « Revenus des contrats de location » pour une présentation correcte du chiffre d'affaires des contrats de location. L'impact de ce reclassement sur la « Marge des contrats de location » est négatif de 21,7 millions d'euros avec un impact positif compensé en « Marge des services ». Les détails de ce retraitement figurent à la note 8 « Chiffre d'affaires et coût des ventes ».

(2) Le compte de résultat consolidé pour l'exercice clos le 31 décembre 2021 a été retraité en raison du reclassement de 10 millions d'euros entre le poste « Revenus des contrats de location » et le poste « Coûts des contrats de location – Financement » afin de présenter les charges d'intérêts de manière pertinente. L'impact de ce reclassement sur la « Marge des contrats de location » est nul. Les détails de ce retraitement figurent à la note 8 « Chiffre d'affaires et coût des ventes ».

État consolidé du résultat global

(en millions d'euros)	Notes	Pour l'exercice clos le 31 décembre	
		2021	2020
RÉSULTAT NET		880,1	515,7
Éléments qui ne seront pas ultérieurement reclassés en résultat		4,2	(0,6)
Variation des gains/(pertes) actuariels sur les engagements de retraite, avant impôt		5,5	(0,8)
Impôt différé sur les gains/(pertes) actuariels sur les engagements de retraite		(1,3)	0,2
Éléments qui seront ultérieurement reclassés en résultat		24,6	(82,7)
Variation des couvertures de flux de trésorerie, avant impôt	19	21,6	2,8
Impôt différé sur les couvertures de flux de trésorerie		(6,3)	(0,5)
Différences de conversion		9,3	(85,0)
Autres éléments du résultat global pour l'exercice, nets d'impôt		28,8	(83,3)
TOTAL DU RÉSULTAT GLOBAL DE L'EXERCICE		908,9	432,3
Attribuable aux :			
Actionnaires de la Société		902,0	427,1
Participations ne donnant pas le contrôle		6,9	5,2

6.1.2 Bilan consolidé

(en millions d'euros)	Notes	Pour l'exercice clos le 31 décembre	
		2021	2020 ⁽¹⁾⁽²⁾
ACTIF			
Flotte de location	14	21 711,3	20 077,0
Autres immobilisations corporelles ⁽¹⁾	15	85,0	80,5
Actifs de droit d'utilisation	16	117,3	128,0
Écart d'acquisition	17	576,0	576,0
Autres immobilisations incorporelles ⁽¹⁾	15	88,7	78,8
Participations dans des entreprises associées et des entités contrôlées conjointement	18	7,9	10,2
Instruments financiers dérivés	19	21,1	33,1
Actifs d'impôts différés	13	195,1	195,2
Autres actifs financiers non courants	20	402,5	391,6
ACTIF NON COURANT		23 205,0	21 570,4
Stocks	21	296,4	324,6
Créances clients et créances sur les institutions financières ⁽²⁾	22	1 827,6	1 563,8
Créances d'impôt exigibles sur le résultat		76,9	119,4
Autres créances et charges constatées d'avance	23	1 034,6	913,9
Instruments financiers dérivés	19	17,5	31,6
Autres actifs financiers courants	20	380,7	350,4
Trésorerie et équivalents de trésorerie	24	152,7	194,7
ACTIFS COURANTS		3 786,40	3 498,3
Actifs de groupes destinés à être cédés, classés comme détenus en vue de la vente		-	-
TOTAL DE L'ACTIF		26 991,4	25 068,7
PASSIF			
Capital social		606,2	606,2
Primes d'émission		367,0	367,0
Autres capitaux propres		(13,2)	(12,9)
Bénéfices non distribués et autres réserves		2 978,8	2 694,2
Résultat net		873,0	509,8
Capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère		4 811,8	4 164,3
Participations ne donnant pas le contrôle		33,8	30,9
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	26	4 845,6	4 195,2
Emprunts auprès d'institutions financières	28	9 407,1	7 763,5
Obligations et titres émis	28	3 228,8	3 467,8
Instruments financiers dérivés	19	10,3	12,4
Passifs d'impôts différés	13	518,0	452,8
Dettes de location	16	97,4	108,6
Engagements de retraite et avantages à long terme	29	18,7	23,3
Provisions	30	129,4	125,2
PASSIFS NON COURANTS		13 409,9	11 953,5

(en millions d'euros)	Notes	Pour l'exercice clos le 31 décembre	
		2021	2020 ^{(1)/(2)}
Emprunts auprès d'institutions financières	28	4 441,5	4 970,6
Obligations et titres émis	28	1 439,9	1 443,9
Fournisseurs et autres créanciers	31	2 573,3	2 276,3
Dettes de location	16	23,9	24,1
Instruments financiers dérivés	19	0,8	11,3
Dettes d'impôt exigibles sur le résultat		104,3	75,9
Provisions ⁽²⁾	30	152,3	117,9
PASSIFS COURANTS		8 736,0	8 920,0
TOTAL DU PASSIF		22 145,8	20 873,5
TOTAL DU PASSIF ET DES CAPITAUX PROPRES		26 991,4	25 068,7

(1) Le bilan consolidé de l'exercice clos le 31 décembre 2020 a été retraité en raison du reclassement de 42,3 millions d'euros du poste « Autres immobilisations corporelles » au poste « Autres immobilisations incorporelles » pour une présentation correcte des actifs. L'impact de ce reclassement sur les actifs non courants est nul. Le détail de ce retraitement est présenté dans la note 15 « Autres immobilisations corporelles et incorporelles ».

(2) Le bilan consolidé de l'exercice clos le 31 décembre 2020 a été retraité en raison du reclassement de 18,9 millions d'euros du poste « Provisions courantes » au poste « Créances sur la clientèle et les institutions financières » pour une présentation correcte de l'actif et du passif. L'impact de ce reclassement se traduit par une diminution de l'« Actif courant » de 18,9 millions d'euros et une diminution du « Passif courant ». Le détail de ce retraitement est présenté dans la note 22 « Créances sur la clientèle et les institutions financières » et la note 30 « Provisions ».

6.1.3 Tableau consolidé de variation des capitaux propres

(en millions d'euros)	Attribuable aux actionnaires de la Société								Résultat net	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	Report à nouveau				
Solde au 1^{er} janvier 2020	606,2	367,0	(9,0)	(109,0)	(26,5)	(4,8)	11,5	2 593,2	564,2	3 992,9	35,9	4 028,8
Variation des couvertures de flux de trésorerie	-	-	-	-	2,3	-	-	-	-	2,3	-	2,3
Gains/(pertes) actuariels sur les engagements au titre des avantages postérieurs à l'emploi	-	-	-	-	-	(0,6)	-	-	-	(0,6)	0,0	(0,6)
Différences de conversion	0,0	(0,0)	-	(84,4)	-	-	-	0,0	-	(84,4)	(0,6)	(85,0)
Autres éléments du résultat global	0,0	(0,0)	-	(84,4)	2,3	(0,6)	-	0,0	-	(82,7)	(0,6)	(83,3)
Résultat net	-	-	-	-	-	-	-	-	509,8	509,8	5,8	515,7
Total du résultat global de l'exercice	0,0	(0,0)	-	(84,4)	2,3	(0,6)	-	0,0	509,8	427,1	5,2	432,3
Acquisition d'actions propres	0,0	-	(4,1)	-	-	-	-	-	-	(4,1)	-	(4,1)
Paiements fondés sur des actions	-	-	-	-	-	-	2,4	-	-	2,4	-	2,4
Émission d'actions propres pour les salariés	-	-	0,1	-	-	-	(0,1)	-	-	-	-	-
Dividendes	-	-	-	-	-	-	-	(253,9)	-	(253,9)	(4,9)	(258,8)
Variations de périmètre	-	-	-	-	-	-	-	(0,1)	-	(0,1)	(5,3)	(5,4)
Affectation du résultat	-	-	-	-	-	-	-	564,2	(564,2)	-	0,0	0,0
Solde au 31 décembre 2020	606,2	367,0	(12,9)	(193,4)	(24,2)	(5,4)	13,8	2 903,4	509,8	4 164,3	30,9	4 195,2
Variation des couvertures de flux de trésorerie	-	-	-	-	15,3	-	-	-	-	15,3	0,0	15,3
Gains/(pertes) actuariels sur les engagements au titre des avantages postérieurs à l'emploi	-	-	-	-	-	4,2	-	-	-	4,2	(0,0)	4,2
Différences de conversion	(0,0)	0,0	-	9,4	-	-	-	(0,0)	0,0	9,4	(0,2)	9,3
Autres éléments du résultat global	(0,0)	0,0	-	9,4	15,3	4,2	-	(0,0)	0,0	29,0	(0,2)	28,8
Résultat net	-	-	-	-	-	-	-	-	873,0	873,0	7,1	880,1
Total du résultat global de l'exercice	(0,0)	0,0	-	9,4	15,3	4,2	-	(0,0)	873,0	902,0	6,9	908,9
Acquisition d'actions propres	-	-	(3,2)	-	-	-	-	-	-	(3,2)	-	(3,2)
Paiements fondés sur des actions	-	-	-	-	-	-	2,6	-	-	2,6	-	2,6
Émission d'actions propres pour les salariés	-	-	2,9	-	-	-	(2,9)	-	-	-	-	-
Dividendes	-	-	-	-	-	-	-	(253,9)	-	(253,9)	(5,2)	(259,1)
Variations de périmètre	-	-	-	-	-	-	-	0,0	-	0,0	1,1	1,1
Affectation du résultat	-	-	-	-	-	-	-	509,8	(509,8)	0,0	-	0,0
Solde au 31 décembre 2021	606,2	367,0	(13,2)	(183,9)	(8,9)	(1,2)	13,4	3 159,3	873,0	4 811,8	33,8	4 845,6

6.1.4 Tableau consolidé des flux de trésorerie

(en millions d'euros)	Notes	Pour les 12 mois arrêtés au 31 décembre	
		2021	2020 ⁽¹⁾
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES			
Résultat avant impôt hors activités abandonnées		1 118,7	614,6
Résultat avant impôt des activités abandonnées	7	-	10,1
RÉSULTAT AVANT IMPÔT		1 118,7	624,7
Ajustements :			
• Flotte de location	14	3 708,5	3 824,3
• Autres immobilisations corporelles et actifs de droit d'utilisation		42,8	51,4
• Immobilisations incorporelles		27,3	16,0
• Provision réglementée, provisions pour risques et charges		37,8	1,7
Dotations aux amortissements		3 816,4	3 893,4
(Profit)/perte sur la cession d'immobilisations corporelles		12,5	18,9
(Profit)/perte sur la cession d'immobilisations incorporelles		18,1	2,5
(Profit)/perte sur la cession d'activités abandonnées	7	-	(10,1)
Profits et pertes sur la cession d'actifs		30,6	11,4
Juste valeur des instruments financiers dérivés		8,4	(3,5)
Charges d'intérêts ⁽¹⁾	8a	132,7	169,5
Produits d'intérêts ⁽¹⁾		(850,5)	(825,5)
Résultat financier net		(717,8)	(656,0)
Autres		5,2	1,1
Montants reçus pour la vente d'un parc de véhicules de location	14	3 530,5	3 231,9
Montants versés pour l'acquisition de la flotte de location	14	(8 767,8)	(7 195,6)
Variation du fonds de roulement		168,8	292,9
Intérêts payés ⁽¹⁾		(137,5)	(255,3)
Intérêts reçus ⁽¹⁾		882,6	858,9
Intérêts nets versés		745,1	603,6
Impôts payés		(96,5)	(62,5)
TRÉSORERIE NETTE GÉNÉRÉE/(ABSORBÉE) PAR LES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES		(158,4)	741,4
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT			
Acquisition d'autres immobilisations corporelles		(34,6)	(51,7)
Acquisition d'immobilisations incorporelles		(55,0)	(14,0)
Acquisition d'actifs financiers (titres non consolidés)		(117,9)	(4,7)
Effet du changement de structure du Groupe		1,0	0,1
Produits de cession des activités abandonnées, net de la trésorerie cédée	7	-	14,1
Investissement à long terme		108,8	79,7
Prêts et créances sur des tiers		(206,0)	(1,1)
Autres investissements financiers		(31,0)	(25,2)
TRÉSORERIE NETTE GÉNÉRÉE/(ABSORBÉE) PAR LES ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT		(334,7)	(2,7)

(en millions d'euros)	Notes	Pour les 12 mois arrêtés au 31 décembre	
		2021	2020 ⁽¹⁾
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS DE FINANCEMENT			
Produit des emprunts auprès d'institutions financières		9 925,7	4 519,6
Remboursement d'emprunts auprès d'institutions financières		(8 823,6)	(4 918,0)
Produit de l'émission d'obligations		1 304,6	350,7
Remboursement des obligations émises		(1 579,6)	(400,1)
Païement des dettes de location	16	(26,9)	(27,2)
Dividendes versés aux actionnaires de la Société	32	(253,9)	(253,9)
Dividendes versés aux intérêts minoritaires		(5,2)	(4,9)
Augmentation/diminution des actions propres	26	(3,2)	(4,1)
TRÉSORERIE NETTE GÉNÉRÉE/(ABSORBÉE) PAR LES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT		537,9	(737,9)
Gains/(pertes) de change sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie		0,4	(6,8)
Augmentation/(diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie		45,3	(6,1)
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À L'OUVERTURE	24	(121,0)	(114,9)
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À LA CLÔTURE	24	(75,7)	(121,0)

(1) Le tableau consolidé des flux de trésorerie au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020 a été retraité en raison du reclassement d'un montant de 10 millions d'euros entre le poste « Charges d'intérêts » et le poste « Produits d'intérêts » afin de présenter correctement les charges d'intérêts. L'impact de ce reclassement sur les produits nets d'intérêts est nul. Les détails de ce reclassement figurent à la note 8 « Chiffre d'affaires et coût des ventes ».

6.2 Notes relatives aux comptes consolidés

Note 1	Informations générales	166	Note 20	Autres actifs financiers non courants et courants	201
Note 2	Faits marquants de la période	166	Note 21	Stocks	201
Note 3	Résumé des principales méthodes comptables	170	Note 22	Créances sur la clientèle et les institutions financières	202
Note 4	Gestion des risques financiers	183	Note 23	Autres créances et charges constatées d'avance	204
Note 5	Estimations comptables critiques, jugements	187	Note 24	Trésorerie et équivalents de trésorerie	205
Note 6	Informations sectorielles	188	Note 25	Actifs et passifs financiers par catégorie	205
Note 7	Évolutions du périmètre de l'exercice clos le 31 décembre 2021	190	Note 26	Capitaux propres	206
Note 8	Revenus et coût des revenus	191	Note 27	Paiements fondés sur des actions	207
Note 9	Provisions pour dépréciation de créances	192	Note 28	Emprunts auprès d'institutions financières, obligations et titres émis	208
Note 10	Charges de personnel	193	Note 29	Engagements de retraite et avantages à long terme	211
Note 11	Frais généraux et charges administratives	193	Note 30	Provisions	214
Note 12	Dotations aux amortissements	193	Note 31	Fournisseurs et autres créanciers	214
Note 13	Charge d'impôt	193	Note 32	Dividendes	214
Note 14	Flotte de location	195	Note 33	Résultat par action	215
Note 15	Autres immobilisations corporelles et incorporelles	196	Note 34	Parties liées	216
Note 16	Droits d'utilisation et dettes de location	197	Note 35	Honoraires des Commissaires aux comptes	217
Note 17	Écart d'acquisition	198	Note 36	Événements postérieurs à la clôture	217
Note 18	Titres mis en équivalence	200	Note 37	Périmètre de consolidation	218
Note 19	Instruments financiers dérivés	200			

NOTE 1 Informations générales

Avec une flotte de quelque 1 725 800 véhicules, 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 :

- **contrat de location longue durée** : 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 79,82 %).

Les comptes consolidés sont présentés en millions d'euros, l'euro étant la monnaie de présentation du Groupe ; sauf indication contraire, les valeurs ont été arrondies au million le plus proche. 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 le 29 mars 2022.

NOTE 2 Faits marquants de la période

2.1 Pandémie de COVID-19

La pandémie de COVID-19 continue d'affecter les marchés économiques et financiers, et tous les secteurs sont confrontés à des défis liés aux conditions économiques résultant des efforts déployés pour y faire face. La pandémie de COVID-19 a déclenché une récession mondiale alors que les pays imposaient, avec plus ou moins de rigueur, des politiques de distanciation sociale, y compris des confinements et des restrictions de déplacement afin de freiner la propagation du virus.

La mesure des coûts économiques de la crise de COVID-19 reste un exercice incertain même si certains signes de reprise commencent à apparaître dans certaines économies avec le déploiement de programmes de vaccination, ce qui laisse penser qu'un tournant a été atteint. Des préoccupations majeures n'en continuent pas moins de perdurer, notamment sur l'inégalité de la reprise à travers le monde, en raison de l'augmentation de nouveaux cas de COVID-19 et de l'apparition de nouveaux variants du virus, suscitant ainsi de nouvelles incertitudes économiques.

La crise liée à la COVID-19 n'ayant pas encore été résolue ni durablement atténuée au niveau mondial, le Groupe a réévalué l'impact de la pandémie sur ses principaux risques sur la base des tendances actuelles du marché.

Risque de crédit

Durant cette période sans précédent, il a été particulièrement difficile pour le Groupe d'estimer le degré de recouvrement des créances en raison du nombre croissant de clients susceptibles d'être confrontés à des difficultés financières ou de devenir insolubles. La Direction a examiné avec attention les indicateurs laissant penser que certains clients du Groupe pouvaient connaître des difficultés financières, tels que des paiements plus tardifs que la normale ou des paiements partiels. Elle a comptabilisé des pertes de valeur ou constitué des provisions réalistes en fonction des pertes attendues. Comme lors de l'exercice précédent, principalement du fait de la poursuite des programmes de soutien de l'État, le Groupe n'a pas encore observé de dégradation significative de la capacité de recouvrement des créances clients en 2021. Le profil d'ancienneté des créances clients

et des créances au titre des contrats de location saines s'est amélioré au cours de cette période et, en conséquence, bien qu'il n'y ait pas eu de changement de méthodologie, la provision a diminué de 9,9 millions d'euros.

Le Groupe considère que les critères d'évaluation initiaux utilisés pour le calcul de la provision prospective d'IFRS 9 sont toujours pertinents en 2021 et la provision constituée reste suffisante jusqu'à ce que les gouvernements des pays mettent fin à leurs programmes de soutien économique liés à la pandémie. Veuillez vous reporter à la note 22 pour plus de détails sur la variation de la provision et le profil d'échéances des créances.

Les pertes de crédit attendues qui sont réévaluées à chaque date de clôture reflètent toutes les informations raisonnables qui sont disponibles à cette date. Outre les éventuels changements des conditions de crédit accordées à ses clients, compte tenu de l'évolution potentielle de leur profil de risque suite aux perturbations causées par l'épidémie de COVID-19, la Direction a revu la matrice de provisions du Groupe qui est utilisée pour déterminer les pertes de crédit attendues, y compris la révision des taux de pertes attendues, et a évalué la possibilité de dépréciation ou d'annulation potentielle des créances. Le Groupe continue de surveiller les conditions économiques et divers autres facteurs et scénarios de tension lors de la détermination des taux de perte.

Le Groupe applique la méthode simplifiée d'IFRS 9 pour évaluer les pertes de crédit attendues sur toute la durée de vie des créances saines. Ces pertes sont évaluées selon une matrice de provision pour les créances associées aux clients sains, comme indiqué ci-dessous. Les taux de défaillance (probabilité de défaut, ou PD) se basent sur les taux de défaillance observés sur la durée de vie des créances (la durée moyenne du contrat pour chaque entité). Des taux de PD sont calculés pour chaque entité. Ce processus a abouti à la définition d'un taux de PD pour chaque catégorie de créances échues. Les taux de PD ont ensuite été appliqués aux créances échues de la période d'arrêté pour établir la 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.

Pertes de crédit attendues

En 2020, compte tenu des perspectives économiques défavorables et des éventuelles difficultés de trésorerie rencontrées par les clients du fait de la pandémie de COVID-19, le Groupe a adopté l'approche *forward looking* (composante prospective) car il avait considéré qu'elle aura un impact important sur ses comptes. L'augmentation de la provision en 2020 reflétait la plus grande probabilité de défaillances des clients et l'ampleur plus importante des pertes en cas de défaillance. Les principales considérations qui avaient été prises en compte dans le calcul de la provision prospective en décembre 2020 ont été revues en 2021 dans le contexte du contexte économique le plus récent. En raison de l'amélioration du profil d'ancienneté des créances clients et des créances au titre des contrats de location saines, la provision prospective a diminué de 6,2 millions d'euros, effet de change compris, en 2021 (6,5 millions d'euros de reprise en résultat).

Les principaux éléments pris en compte pour le calcul de la provision prospective sont les suivants :

- analyse du portefeuille de clients pour identifier les clients ou secteurs individuels qui sont susceptibles d'être plus touchés par la pandémie de COVID-19. Suite à cette analyse, les petites et moyennes entreprises, les partenariats et les clients privés ont été inclus dans la provision. L'analyse a été initialement prise en compte pour les comptes de 2020 et a été mise à jour pour l'ensemble de l'exercice 2021 avec les dernières données disponibles sur l'activité des clients et la situation économique des différents pays ;

- ajustements du modèle décrit ci-dessus, utilisé pour calculer les taux de PD, afin de refléter divers effets de stress qui peuvent être classés comme légers, moyens ou sévères. Ces effets de stress ont été appliqués par l'ajout de complément aux taux de PD. La fourchette des taux de compléments appliqués était comprise entre 0 et 30 %, en fonction de l'environnement économique de chaque pays. Le scénario de base appliqué par le Groupe comprend un mix d'effets de stress moyens et sévères et un stress global supplémentaire de 20 % qui a été appliqué au taux de PD pour tous les autres soldes clients sains. Le scénario défavorable comprend uniquement des effets de stress sévères, avec le même taux de stress supplémentaire que le scénario de base.

Au 31 décembre 2021, la provision prospective était de 9,2 millions d'euros selon le scénario de base (31 décembre 2020 : 15,4 millions d'euros). L'impact des autres scénarios est présenté dans le tableau ci-dessous. Si le scénario défavorable était appliqué à tous les pays et qu'un taux de complément de 30 % était appliqué à tous les soldes clients sains, la provision prospective augmenterait de 1,2 million d'euros à 10,4 millions d'euros. Dans le scénario de base, l'exclusion du taux de complément de 20 % sur tous les autres soldes clients sains aurait entraîné une diminution de la provision de 1,7 million d'euros ; l'augmentation à 30 % du taux de complément sur toutes les autres créances clients saines aurait entraîné une hausse de la provision de 0,9 million d'euros.

2021

(en millions d'euros)

Scénario de base, incluant un stress supplémentaire de + 20 %

TOTAL PROVISION IFRS 9	(24,7)
dont provision prospective	(9,2)

2020

(en millions d'euros)

Scénario de base, incluant un stress supplémentaire de + 20 %

TOTAL PROVISION IFRS 9	(34,6)
dont provision prospective	(15,4)

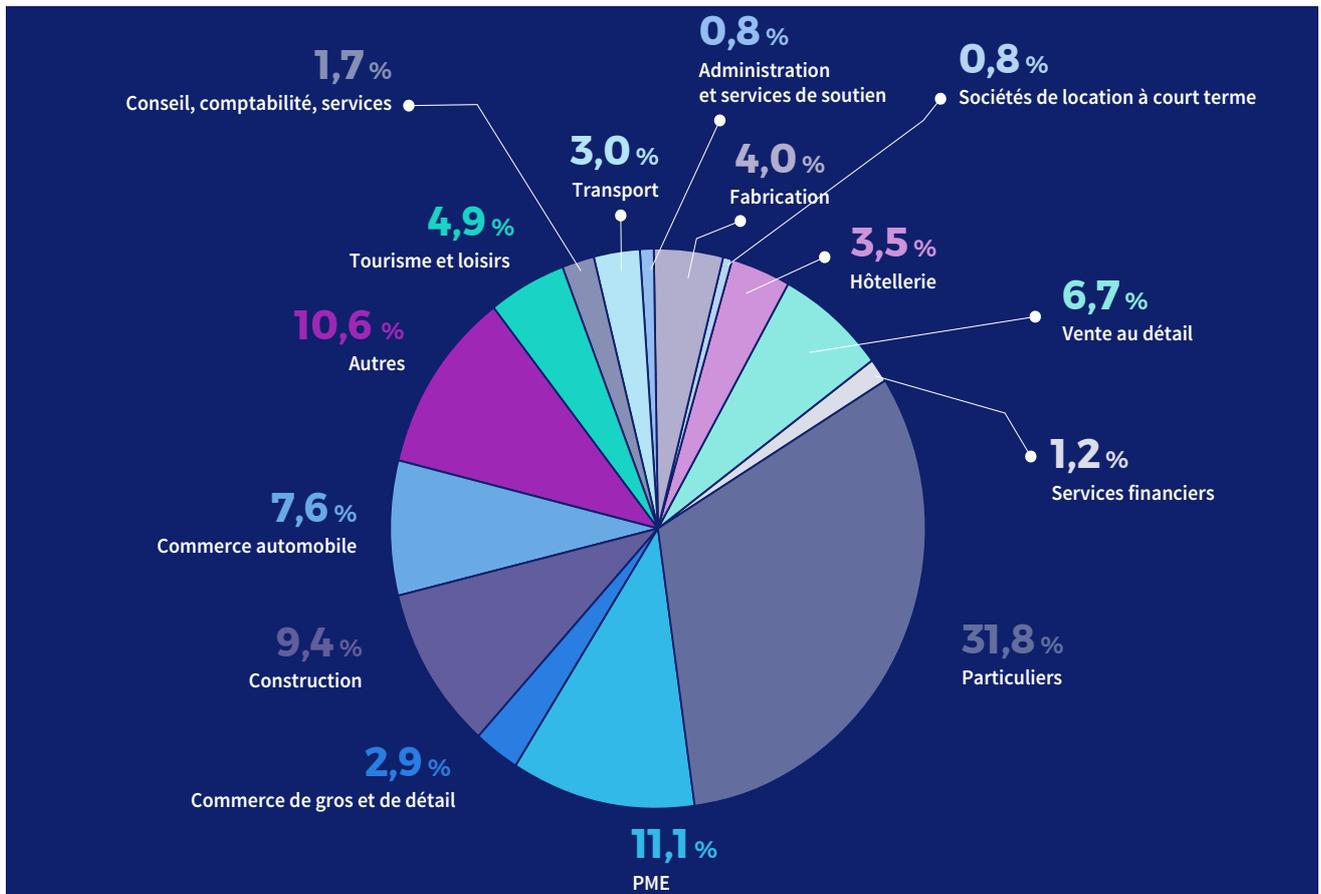
2021

Scénario	Impact de sensibilité				
	De base	De base	Défavorable	Défavorable	Défavorable
Variation du stress supplémentaire	-20 %	+10 %	0 %	-20 %	+10 %
Impact sur le compte de résultat (en millions d'euros)	+1,7	-0,9	-0,2	+1,4	-1,2

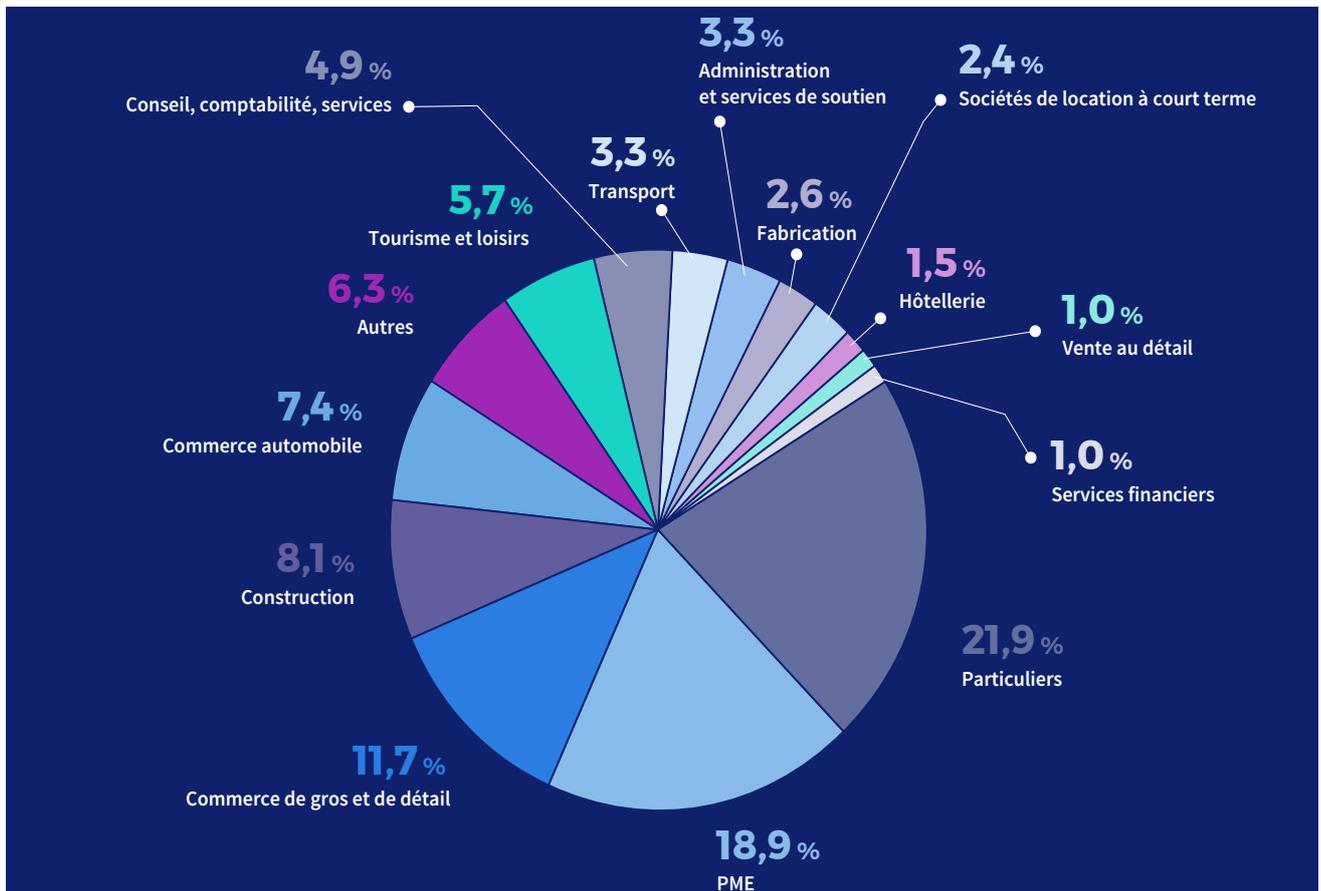
2020

Scénario	Impact de sensibilité				
	De base	De base	Défavorable	Défavorable	Défavorable
Variation du stress supplémentaire	-20 %	+10 %	0 %	-20 %	+10 %
Impact sur le compte de résultat (en millions d'euros)	+1,4	-0,7	-0,5	+0,9	-1,2

Répartition de la provision prospective par secteur au 31 décembre 2021 :



Répartition de la provision prospective par secteur au 31 décembre 2020 :



20 % (décembre 2020 : 19 %) en moyenne du portefeuille total de clients ont été identifiés comme étant à risque.

L'évolution du Coût du risque (y compris la composante prospective) et le Coût du risque en pourcentage de l'actif net productif moyen (NEA) sur les deux derniers exercices sont détaillés dans le tableau ci-dessous.

(en millions d'euros)	2021		2020	
	Décembre (cumul)	Juin (cumul)	Décembre (cumul)	Juin (cumul)
Coût du risque – charge / (déblocage) au compte de résultat	24,8	16,6	71,1	47,6
• dont dotation de provision prospective	(6,5)	(3,5)	15,4	13,4
NEA moyen	21 657	21 205	21 004	20 831
Coût du risque en % du NEA moyen (points de base)	11	16	34	46

Il n'y a pas eu de dégradation du Coût du risque en 2021. La Direction estime que le niveau actuel de la provision est adéquat. Le Groupe continuera à suivre les paramètres de la provision, y compris la pertinence des taux de complément, en fonction de l'évolution de la pandémie.

Des informations détaillées concernant les créances qui relèvent ou pas du champ d'application de l'approche simplifiée d'IFRS 9 pour les clients sains et la matrice des provisions pour pertes sont présentées à la note 22 « Créances sur la clientèle et les institutions financières ».

Risque lié à la valeur résiduelle

Le Groupe conserve généralement le risque de valeur résiduelle des véhicules loués et vend les véhicules restitués par les clients à la fin du contrat de location, générant un profit ou une perte sur la vente de ces véhicules.

Lors d'un exercice financier, le Groupe est exposé à une perte potentielle résultant (i) de la revente de véhicules liés à des contrats de location qui expirent au cours de la période et dont le prix de revente est inférieur à leur valeur nette comptable et (ii) de dépréciations additionnelles enregistrées durant la période de location si la valeur résiduelle devient inférieure à la valeur résiduelle contractuelle. Les bénéfices liés aux ventes futures et les pertes estimées sont impactés par des facteurs externes comme les conditions macroéconomiques, les politiques gouvernementales, les réglementations fiscales et environnementales, les préférences des consommateurs, les prix des nouveaux véhicules, les évolutions technologiques, etc.

Malgré l'entrée en récession simultanée de plusieurs pays en raison de la crise de COVID-19, la demande de véhicules d'occasion et les valeurs de revente ont été exceptionnellement fortes, principalement du fait de la pénurie de véhicules neufs et de la rareté des véhicules d'occasion sur le marché.

Conformément à ses politiques, le Groupe a procédé à une réévaluation des valeurs résiduelles de sa flotte au second semestre 2021, pays par pays, afin d'identifier et de calculer tous les éventuels effets des changements de la valeur résiduelle estimée des véhicules en contrat de location simple. Tout risque potentiel est prévu de manière prospective et comptabilisé sur la durée de vie restant à courir, puis libéré lors de la cession. Compte tenu de la tendance du marché et de l'augmentation de la demande des véhicules d'occasion, le stress lié au Covid-19 de 171 euros par véhicule qui avait été intégré à la réévaluation de la flotte en 2020 a été supprimé. Cela a conduit le Groupe à comptabiliser un déblocage net de charges de dépréciation de 48,8 millions d'euros au compte de résultat (30 décembre 2021 : charge nette de 39 millions d'euros).

Dépréciation du stock de véhicules d'occasion

Le Groupe continue à évaluer ses stocks à la valeur la plus faible entre le coût et la valeur nette de réalisation, la valeur nette de réalisation étant le prix de vente estimé moins les frais de vente variables applicables. La provision est calculée véhicule par véhicule.

La forte demande de véhicules d'occasion, la levée des mesures de confinement et l'impact minimal sur le processus de revente des véhicules d'occasion ont conduit le Groupe à comptabiliser un déblocage net de provisions pour stock de 15,4 millions d'euros (31 décembre 2020 : charge supplémentaire de 3,2 millions d'euros).

Risque de liquidité

Le groupe ALD est exposé à un risque de liquidité qui correspond au risque de ne pas être en mesure de faire face à ses besoins de trésorerie à leur échéance et à un prix raisonnable. Une position de liquidité structurelle est déterminée à partir des échéances de toutes les positions de bilan en cours ou des positions hors-bilan en fonction de leur profil de liquidité.

Le risque de ne pas trouver de financement en quantité suffisante ou à un prix satisfaisant augmente du fait des tensions sur les marchés financiers engendrées par la crise de COVID-19. Cependant, le Groupe est toujours soutenu par Société Générale pour le financement de son développement.

Le groupe ALD limite son exposition au risque de liquidité en finançant l'actif sous-jacent par un instrument ayant une échéance similaire à celle du contrat de location correspondant. L'écart de liquidité résiduel de chaque entité est évalué chaque mois, en vérifiant si la liquidation de l'actif loué correspond au passif résiduel. Tout écart par rapport au seuil de sensibilité est corrigé sous la supervision de la trésorerie centrale du Groupe.

Les accords de financement ont été régulièrement analysés par le Groupe et il n'y a pas eu d'impact important sur l'évaluation du risque de liquidité.

2.2 Chaînes d'approvisionnement

L'année 2021 a été marquée par une pénurie de semi-conducteurs, qui a restreint la production de nouveaux véhicules. Dans un contexte de croissance de la demande globale, cette pénurie a engendré des retards dans la livraison de nouvelles voitures. Le redressement du marché des véhicules d'occasion, déjà entamé au second semestre 2020 en raison de la forte demande, s'est poursuivi en 2021 du fait des perturbations des chaînes d'approvisionnement causées par la pénurie des semi-conducteurs. Ces événements expliquent le résultat record sur la vente de véhicules d'occasion, à 437,7 millions d'euros en 2021, contre 61,1 millions d'euros en 2020.

2.3 Acquisitions majeures en 2021

Acquisition de Bansabadell Renting et partenariat stratégique en Espagne

Le 29 avril 2021, ALD a signé un accord en vue de l'acquisition de Bansabadell Renting, la filiale de location de Banco Sabadell en Espagne, pour un total d'environ 19 500 véhicules. L'acquisition comprend également la conclusion d'un contrat de distribution en marque blanche en vertu duquel Banco Sabadell mettra à la disposition de sa clientèle de PME et Private Lease en Espagne une solution de location longue durée gérée par ALD.

Cette transaction s'inscrit dans la stratégie de développement d'ALD et illustre bien l'accent mis par ALD sur les acquisitions complémentaires créatrices de valeur. Cette acquisition devrait renforcer l'offre d'ALD en Espagne, positionnant la société comme le deuxième acteur du marché, tout en élargissant la portée commerciale de ses solutions.

La réalisation de cette opération a été autorisée par l'Autorité de la concurrence espagnole en novembre 2021. Bansabadell Renting n'est pas consolidée dans les comptes du Groupe au 31 décembre 2021 en raison du calendrier de l'acquisition. Elle y figure comme un investissement de 59 millions d'euros comptabilisé dans les « Autres actifs financiers non courants ». Le revenu net pour un mois de propriété en 2021 n'a pas été inclus dans le compte de résultat consolidé au 31 décembre 2021 et est considéré comme non significatif. Cette entité fera partie des comptes consolidés du Groupe au 30 juin 2022.

Acquisition de Fleetpool pour développer les services d'abonnement numériques en Europe

En octobre 2021, ALD a signé un contrat portant sur l'acquisition de Fleetpool, leader allemand de l'abonnement automobile, et de son portefeuille de quelque 10 000 véhicules. Avec cette acquisition, ALD pourra développer rapidement des services d'abonnement automobile numériques pour partenaires, employés et particuliers et étendre la portée commerciale de ses solutions de mobilité en Europe.

Cette acquisition permettra à ALD de développer son offre de mobilité en s'appuyant sur l'expertise de Fleetpool en matière d'abonnement automobile pour les particuliers et les entreprises, ainsi que les partenaires équipementiers qui cherchent à diversifier leurs modèles de distribution et leurs offres de services. Une expansion est envisagée dans plus de dix pays européens d'ici à 2026.

Cette transaction est un exemple de l'accent mis par ALD sur des acquisitions ciblées créatrices de valeur. Elle fait partie de la stratégie de croissance d'ALD visant à fournir des solutions de mobilité flexibles et à valeur ajoutée.

La réalisation de cette opération a été autorisée par l'Autorité de la concurrence allemande en novembre 2021. Fleetpool n'est pas consolidé dans les comptes du Groupe au 31 décembre 2021 en raison du calendrier de l'acquisition. Elle y figure comme un investissement de 55 millions d'euros comptabilisé dans les « Autres actifs financiers non courants ». Le revenu net pour un mois de propriété en 2021 n'a pas été inclus dans le compte de résultat consolidé au 31 décembre 2021 et est considéré comme non significatif. Cette entité fera partie des comptes consolidés du Groupe au 30 juin 2022.

NOTE 3

Résumé des principales méthodes comptables

Les principales méthodes comptables appliquées lors de la préparation des comptes 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.

3.1 Base de préparation

Le groupe ALD (le « Groupe ») a préparé ses comptes 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 comptes sont conformes aux normes IFRS telles que publiées par l'International Accounting Standards Board (IASB).

Ces normes comprennent les IFRS 1 à 16 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 2021.

3.2 Changements de méthodes comptables et informations à présenter

Nouvelles normes, normes modifiées et interprétations applicables à compter du 1er janvier 2021

Le Groupe a adopté les nouvelles normes et interprétations ainsi que les nouveaux amendements, qui sont d'application obligatoire pour la première fois pour les exercices ouverts au 1^{er} janvier 2021 :

Normes comptables, amendements ou interprétations	Notes	Dates d'adoption par l'Union européenne
Réforme des taux d'intérêt de référence – Phase 2 : Amendements à IFRS 9, IAS 39, IFRS 7, IFRS 4 et IFRS 16	3.3.1	1 ^{er} janvier 2021
Prolongation des concessions de loyers liées à la COVID-19 au-delà du 30 juin 2021 Amendements à IFRS 16	3.3.2	1 ^{er} avril 2021

3.2.1 Réforme des taux d'intérêt de référence – Phase 2 : Amendements à IFRS 9, IAS 39, IFRS 7, IFRS 4 et IFRS 16

Ces amendements prévoient des allègements temporaires qui traitent des effets sur le *reporting* financier lorsqu'un taux interbancaire offert (IBOR) est remplacé par un taux d'intérêt quasi-sans risque (RFR) alternatif.

Ces modifications comprennent les aménagements pratiques suivants :

- aménagement pratique pour exiger que les changements contractuels, ou les changements aux flux de trésorerie qui sont directement requis par la réforme, soient traités comme des changements d'un taux d'intérêt variable, équivalent à une évolution d'un taux d'intérêt du marché ;

- autorisation d'effectuer les modifications requises par la réforme IBOR aux désignations de couverture et à la documentation des couvertures sans interrompre la relation de couverture ;
- octroi d'une dispense temporaire aux entités leur permettant de ne pas satisfaire à l'exigence d'une identification séparée lorsqu'un instrument RFR est désigné comme couverture d'une composante de risque.

Ces amendements n'ont pas eu d'impact sur les comptes consolidés du Groupe.

3.2.2 Amendements à IFRS 16 : Contrats de location – Concessions de loyers COVID-19

Du point de vue du preneur

Le 28 mai 2020, l'IASB a publié des amendements à la norme IFRS 16 (les amendements) afin de faciliter la prise en compte par les locataires des concessions de loyer. Cet amendement a été adopté par le Groupe à compter du 1^{er} juin 2020. L'amendement était censé s'appliquer jusqu'au 30 juin 2021, mais dans la mesure où l'impact de la pandémie de COVID-19 s'est poursuivi, en mars 2021, l'IASB a prolongé la période d'application de l'aménagement pratique jusqu'au 30 juin 2022.

Selon les exigences précédentes de la norme, les locataires évaluent si les concessions de loyer constituent des modifications de bail et, si c'est le cas, appliquent les directives spécifiques sur la comptabilisation des modifications de bail. Cela implique généralement de réévaluer les dettes de location en utilisant les paiements de location révisés et un taux d'actualisation modifié. Au vu des effets de la pandémie de COVID-19, l'IASB a prévu un aménagement pratique optionnel pour les locataires. Aux termes de cet aménagement pratique, les locataires ne sont pas tenus d'évaluer si les concessions de loyers éligibles sont des modifications de bail ; ils sont en revanche autorisés à les comptabiliser comme s'il ne s'agissait pas de modifications de bail.

Les concessions de loyer sont éligibles à l'aménagement pratique si elles sont une conséquence directe de la pandémie de COVID-19 et à la condition de satisfaire tous les critères suivants :

- la modification des paiements de location entraîne une révision de la contrepartie du bail qui est sensiblement identique ou inférieure à la contrepartie du bail précédant immédiatement la modification ;
- toute réduction des paiements de location ne concerne que les paiements initialement dus au plus tard le 30 juin 2022 ; et
- il n'y a pas de changement substantiel aux autres termes et conditions du bail.

Le Groupe a appliqué l'aménagement pratique pour les concessions de loyer qui répondent aux critères ci-dessus en décomptabilisant une partie des dettes locatives et en comptabilisant un paiement variable négatif au titre de la location dans le résultat. L'actif du droit d'utilisation continue d'être amorti sans aucun changement et l'intérêt sur les dettes locatives est comptabilisé au taux d'emprunt marginal inchangé.

Une modification dans la portée ou la contrepartie d'un bail, qui ne faisait pas partie des termes et conditions d'origine, répond à la norme de modification d'un contrat de location et le Groupe continue à appliquer IFRS 16 afin de comptabiliser ces modifications.

Le Groupe a évalué que les impacts de toutes les concessions de loyer au 31 décembre 2021 ne représentent pas des montants significatifs dans aucune de ses filiales.

Du point de vue du bailleur

Les amendements ne prévoient pas d'aménagement pratique pour les bailleurs. Ces derniers doivent toujours déterminer si une concession de loyer constitue une modification du bail. Si un bailleur conclut qu'une concession de loyer est une modification du bail, alors il applique les directives spécifiques de la norme sur la comptabilisation des modifications des contrats de location-financement et de location simple.

Le Groupe applique déjà la norme concernant les modifications des contrats de location et aucune modification n'est requise dans les comptes.

3.3 Normes et interprétations adoptées par l'IASB mais non encore applicables au 31 décembre 2021

L'IASB publie des normes, des amendements et des interprétations comptables, dont certains n'ont pas été adoptés par l'Union européenne au 31 décembre 2021. Ils doivent être appliqués à compter des exercices ouverts au 1^{er} janvier 2022 au plus tôt ou à la date de leur adoption par l'Union européenne. Par conséquent, ils n'ont pas été appliqués par le Groupe au 31 décembre 2021.

IFRS 17 : Contrats d'assurance

Le Groupe mettra en œuvre la norme IFRS 17 « Contrats d'assurance », y compris les amendements à IFRS 17, lorsque celle-ci entrera en vigueur après le 1^{er} janvier 2023. Cette nouvelle norme remplacera la norme IFRS 4 « Contrats d'assurance » qui a été publiée en 2004 et qui permet actuellement aux entités de faire valoir les exigences nationales pour la comptabilisation des contrats d'assurance.

IFRS 17 prévoit de nouvelles règles de comptabilisation, d'évaluation, de présentation et d'information applicables aux contrats d'assurance qui entrent dans son champ d'application (contrats d'assurance émis, contrats de réassurance détenus et contrats de placement émis avec participation discrétionnaire). Les provisions de souscription actuellement comptabilisées au passif du bilan seront remplacées par une évaluation en valeur actuelle des contrats d'assurance.

Le modèle général prévu pour l'évaluation des contrats d'assurance dans le cadre du bilan reposera sur une approche modulaire : une estimation actuelle des flux de trésorerie futurs, un ajustement des risques et une marge sur les services contractuels.

Les marges positives sur les services contractuels seront comptabilisées en produits sur la durée des prestations d'assurance, tandis que les marges négatives seront immédiatement comptabilisées en charges, dès que le contrat d'assurance sera identifié comme déficitaire.

Le modèle général sera le modèle de mesure par défaut pour tous les contrats d'assurance.

Toutefois, l'IFRS 17 prévoit également un modèle alternatif obligatoire pour les contrats d'assurance avec participation directe. Selon ce modèle, baptisé « approche de commission variable » (*Variable Fee Approach*, ou VFA), l'évaluation du passif des contrats d'assurance doit tenir compte de l'obligation de verser aux titulaires d'assurance une part substantielle du rendement à la juste valeur des éléments sous-jacents, moins une commission pour les services futurs fournis par le contrat d'assurance (les variations de la juste valeur des éléments sous-jacents imputables aux titulaires sont alors enregistrées en tant qu'ajustements de la marge des prestations contractuelles).

Une évaluation simplifiée (approche d'affectation des primes) est également acceptée par la norme pour les contrats à court terme (12 mois ou moins) et les contrats pour lesquels le résultat de l'approche d'affectation des primes est proche de celui de l'approche générale.

Ces modèles d'évaluation devront être appliqués à des portefeuilles de contrats d'assurance homogènes. Le niveau d'agrégation de ces portefeuilles sera évalué en tenant compte :

- des contrats qui sont soumis à des risques similaires et qui sont gérés ensemble ;
- de l'année au cours de laquelle les contrats sont émis ; et
- lors de la comptabilisation initiale, des contrats déficitaires, des contrats qui ont peu de chance de devenir déficitaires par la suite et des autres contrats.

Le Groupe évalue actuellement l'impact de l'IFRS 17 et rendra ses conclusions au regard de son importance en 2022.

Amendements à IAS 1 : Classement des passifs en tant que passifs courants ou non-courants

En janvier 2020, l'IASB a publié des modifications aux paragraphes 69 à 76 de la norme IAS 1 afin de préciser les exigences relatives au classement des passifs en tant que passifs courants ou non-courants. Ces modifications clarifient :

- ce que l'on entend par un droit à différer le règlement ;
- qu'un droit à différer doit exister à la fin de la période de présentation de l'information ;
- que le classement n'est pas touché par les attentes quant à l'exercice du droit de l'entité de différer le règlement du passif ;
- que c'est uniquement si un dérivé incorporé dans un passif convertible est lui-même un instrument de capitaux propres que les termes d'un passif n'ont pas d'incidence sur son classement.

Ces modifications entrent en vigueur pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2023 et doivent être appliquées de manière rétrospective. Le Groupe évalue actuellement l'impact de ces modifications sur la pratique actuelle et si les contrats de prêts existants pourraient nécessiter une renégociation.

Amendements à IFRS 3 – Référence au Cadre conceptuel

En mai 2020, l'IASB a publié des amendements à IFRS 3, Regroupements d'entreprises – Référence au cadre conceptuel. Ces amendements visent à remplacer une référence au Cadre pour l'élaboration et la présentation des comptes publié en 1989, par une référence au Cadre conceptuel pour l'information financière publié en mars 2018 sans en modifier significativement les exigences. Le conseil a également ajouté une exception au principe de comptabilisation de la norme IFRS 3 afin d'éviter la question des gains ou pertes potentiels du deuxième jour pour les passifs et passifs éventuels qui entreraient dans le champ d'application de la norme IAS 37 ou IFRIC 21 Taxes, sous réserve d'être encourus séparément. Dans le même temps, l'IASB a décidé de clarifier les indications existantes dans IFRS 3 pour les actifs éventuels qui ne seraient pas affectés en remplaçant la référence au Cadre de préparation et de présentation des comptes. Ces modifications entrent en vigueur pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2022 et une application anticipée est permise.

Amendements à IAS 16 – Immobilisations corporelles : produit antérieur à l'utilisation prévue

En mai 2020, l'IASB a émis un avis sur les Immobilisations corporelles – produit antérieur à l'utilisation prévue, qui interdit aux entités de déduire du coût de l'immobilisation les produits de la vente d'articles d'éléments pendant le transfert sur site de l'immobilisation ou pendant sa mise en état nécessaire à son fonctionnement de la manière prévue par la direction. A la place, l'entité devra comptabiliser ces produits de la vente de ces éléments et les coûts de production correspondants en résultat. L'amendement est en vigueur pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2022 et doit être appliqué de manière rétrospective aux immobilisations corporelles mises à disposition à compter du début du premier exercice présenté où l'entité a appliqué l'amendement pour la première fois. Ces amendements ne devraient pas avoir d'impact sur le Groupe.

Contrats onéreux – Coûts d'exécution du contrat – Amendements à IAS 37

En mai 2020, l'IASB a publié des modifications à IAS 37 afin de préciser les coûts qu'une entité doit inclure pour évaluer si un contrat est onéreux ou déficitaire. Ces amendements appliquent une « approche des coûts directement liés au contrat ». Les coûts directement liés à un contrat visant la fourniture de biens ou de services comprennent à la fois les coûts supplémentaires et les affectations de coûts directement liés aux activités contractuelles. Les frais généraux et administratifs ne sont pas directement liés à un contrat et sont exclus sauf s'ils sont explicitement facturables à l'autre partie au contrat. Ces modifications entrent en vigueur pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2022. Le Groupe appliquera ces modifications aux contrats pour lesquels il n'a pas encore rempli toutes ses obligations au début de l'exercice au cours duquel il applique les modifications pour la première fois.

IFRS 9 Instruments financiers – Frais dans le cadre du test des 10 % pour la décomptabilisation de passifs financiers

Dans le cadre de son processus annuel d'amélioration des normes IFRS 2018-2020, l'IASB a publié un amendement à IFRS 9. L'amendement précise les frais qu'une entité inclut lorsqu'elle évalue si les conditions d'un passif financier nouveau ou modifié sont substantiellement différentes de celles du passif financier initial. Ces frais comprennent uniquement les frais payés ou perçus entre l'emprunteur et le prêteur, y compris les frais payés ou reçus par l'emprunteur ou par le prêteur pour le compte de l'autre. Une entité applique l'amendement aux passifs financiers qui sont modifiés ou échangés au début ou après le début de l'exercice au cours duquel l'entité applique l'amendement pour la première fois.

La modification est en vigueur pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2022, une adoption anticipée étant autorisée. Le Groupe appliquera les modifications aux passifs financiers qui sont modifiés ou échangés à compter du début de la période de reporting annuel au cours de laquelle l'entité a appliqué pour la première fois l'amendement.

Ces amendements ne devraient pas avoir un impact important sur le Groupe.

Définition des estimations comptables – Amendements à IAS 8

En février 2021, l'IASB a publié des amendements à IAS 8, dans lesquels il introduit une définition de la notion d'« estimations comptables ». Ces amendements clarifient la distinction entre des changements d'estimations comptables et des changements de méthodes comptables, et la correction des erreurs. Ils clarifient également la manière dont les entités utilisent les techniques d'évaluation et les données d'entrée pour établir les estimations comptables.

Ces amendements entrent en vigueur pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2023 et s'appliquent aux changements de méthodes comptables et aux changements d'estimations comptables intervenus à compter du début de cet exercice. Une application anticipée est autorisée sous réserve de la divulgation de ce fait.

Ces amendements ne devraient pas avoir un impact important sur le Groupe.

Informations à fournir sur les méthodes comptables – Amendements à IAS 1 et IFRS Practice Statement 2

En février 2021, l'IASB a publié des amendements à IAS 1 et au Guide d'application pratique de la matérialité (*IFRS Practice Statement 2 Making Materiality Judgements*), dans lequel sont fournies des orientations et des exemples pour aider les entités à appliquer des jugements de matérialité aux informations à fournir sur leurs méthodes comptables. Ces amendements visent à aider les entités à fournir des informations sur leurs méthodes comptables qui soient plus utiles en remplaçant l'obligation faite aux entités de divulguer leurs « principales » méthodes comptables par une obligation de divulguer leurs méthodes comptables « significatives » et en ajoutant des orientations sur la façon dont les entités appliquent le concept de matérialité dans la prise de décisions concernant les informations à fournir sur les méthodes comptables.

Les amendements à IAS 1 sont applicables pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2023, une application anticipée étant autorisée. Étant donné que les modifications apportées à la *Practice Statement 2* fournissent des indications non obligatoires sur l'application de la définition du terme « significatif » aux informations relatives aux méthodes comptables, une date d'entrée en vigueur pour ces modifications n'est pas nécessaire.

Le Groupe évalue actuellement l'impact de ces amendements afin de déterminer ce qu'il en sera sur les informations à fournir sur les méthodes comptables du Groupe.

3.4 Consolidation

Les entités du Groupe décrites à la note 37 « Périmètre de consolidation » sont incluses dans le périmètre. Les modifications du périmètre sont présentées à la note 7 « Évolutions du périmètre de consolidation de l'exercice clos le 31 décembre 2021 ».

3.4.1 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 intra-groupe, les soldes et les gains latents sur les

transactions entre des sociétés du Groupe sont éliminés. Les pertes latentes sont également éliminées. 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.

3.4.2 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 les entreprises associées selon la méthode de 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 18 « Participations dans les entreprises associées ».

3.4.3 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 du groupe dans les coentreprises), le Groupe ne comptabilise pas d'autres pertes, à moins qu'il n'ait assumé des obligations ou effectué des paiements pour le compte des coentreprises.

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.

3.4.4 Entités ad hoc

Dans le cadre du programme de titrisation adossée à des actifs (décrit à la note 4 « 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 comptes des entités *ad hoc* sont inclus dans les comptes 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 a recours à différentes entités juridiques, qui ont été constituées spécifiquement pour les opérations de titrisation du Groupe ; ces sociétés sont donc considérées comme des filiales et intégrées dans les comptes consolidés du Groupe.

3.5 Différence de conversion de devises

3.5.1 Monnaie fonctionnelle et monnaie de présentation

Les éléments inclus dans les comptes 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 comptes consolidés sont présentés en millions d'euros, monnaie de présentation du Groupe, et ils 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.

3.5.2 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 ».

Les principaux taux de change suivants utilisés dans les comptes consolidés pour les exercices clos le 31 décembre 2021 et le 31 décembre 2020 sont basés sur les taux de change en vigueur à la Bourse de Paris :

	31 décembre 2021		31 décembre 2020	
	Taux de clôture	Taux moyen	Taux de clôture	Taux moyen
Euro/Livre sterling :	0,8403	0,8600	0,8990	0,8892
Euro/Livre turque :	15,2335	10,4670	9,1131	8,0436
Euro/Couronne suédoise :	10,2503	10,1449	10,0343	10,4881
Euro/Rouble russe :	85,3004	87,2321	91,4671	82,6454
Euro/Couronne norvégienne :	9,9888	10,1634	10,4703	10,7248
Euro/Real brésilien :	6,3101	6,3814	6,3735	5,8900
Euro/Hryvnia ukrainienne	30,8765	32,2531	34,7501	31,2476

3.6 Contrats de location

Le Groupe classe ses contrats de location dans l'une ou l'autre des catégories « Contrats de location simple » et « Contrats de location-financement » en vertu de l'IFRS 16. Cette classification est fonction de la mesure selon laquelle le contrat de location transfère les risques et les avantages découlant de la propriété d'un actif sous-jacent. Un contrat de location est classé dans la catégorie des contrats de location-financement s'il transfère la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété d'un actif. Inversement, un contrat de location simple est un contrat de location qui ne transfère pas la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété d'un actif.

3.5.3 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 :

- les actifs et passifs de chaque bilan présenté sont convertis aux taux en vigueur à la date de clôture ;
- 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
- 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.

3.6.1 Portefeuille de location simple

Le portefeuille de location simple du Groupe comprend les véhicules loués dans le cadre de contrats de location simple.

Les versements échelonnés des contrats de location simple sont entièrement comptabilisés de façon linéaire sur toute la durée du contrat de location, généralement de trois à quatre ans, à l'exception de la partie du versement considérée comme des recettes au titre des services. Les produits des prestations de services sont identifiés comme une composante non-location et le Groupe applique la norme IFRS 15 pour répartir la contrepartie du contrat. Les versements échelonnés sont classés et présentés sous les rubriques suivantes du compte de résultat : (i) Revenus des contrats de location ; et (ii) Revenus des services.

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 remboursables sont inclus dans le prix d'achat et les éventuelles remises commerciales sont déduites lors du calcul du prix d'achat. Par ailleurs, les primes de location et les primes de volume sont également prises en compte et amorties sur la durée attendue des baux. 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 3.8.2 « Immobilisations corporelles sous contrat de location simple et flotte de location ».

3.6.2 Portefeuille de location-financement

Les contrats de location-financement 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 sur la clientèle et les institutions financières » du bilan (voir la note 22 pour plus de détails).

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).

La comptabilisation du chiffre d'affaires des contrats de location simple et de location-financement est présentée plus en détail à la note 3.24.

3.6.3 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 « Revenus des services ».

3.7 Immobilisations corporelles

3.7.1 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 composante remplacée est décomptabilisée lors du remplacement. La valeur résiduelle, la méthode d'amortissement et la durée d'utilité des actifs sont revues chaque année et ajustées si besoin. 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.

3.7.2 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 antivol, 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 trois et cinq 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.

3.8 Actifs de droit d'utilisation et dettes de location (lorsque le groupe est preneur)

Champ d'application

La norme IFRS 16 concerne tout contrat répondant à la définition d'un contrat de location. Il existe des exceptions à cette norme, qui ne sont pas applicables au Groupe. Les preneurs ne sont pas tenus d'appliquer cette norme aux contrats de location d'immobilisations incorporelles (logiciels par exemple). Le Groupe utilise cette option pour préparer l'application de la norme. Tous les actifs de droit d'utilisation du Groupe sont liés à des contrats de location de bâtiments pour la location d'espaces commerciaux et de bureaux.

Durée du contrat de location

La période de location qu'il convient d'appliquer pour déterminer les loyers actualisés correspondra à la période non résiliable du contrat de location ajustée en fonction :

- des options de prolongation du contrat que le preneur est raisonnablement certain d'exercer ; et
- des options de résiliation anticipée que le preneur est raisonnablement certain de ne pas exercer.

L'évaluation de la certitude raisonnable d'exercer ou de ne pas exercer les options de prolongation ou de résiliation anticipée doit tenir compte de tous les faits et circonstances qui peuvent créer un avantage économique à exercer ou à ne pas exercer ces options.

Modification de la durée du contrat de location

En cas de changement de situation du preneur ayant une incidence sur la certitude d'exercice d'une option que le preneur a ou non intégrée à son calcul de durée du contrat de location, il convient de réévaluer la durée.

Suite à une modification de la durée du contrat de location (réestimation ou révision), le passif de location doit être réévalué afin de refléter ces changements. Le taux révisé est le taux d'intérêt implicite du contrat de location pour la durée résiduelle du contrat s'il est possible de calculer ce taux ; faute de quoi, le preneur doit utiliser son taux d'emprunt marginal à la date de modification de la durée du contrat.

Actifs de droit d'utilisation

Le Groupe comptabilise les actifs de droit d'utilisation à la date d'entrée en vigueur du contrat de location (c'est-à-dire la date à laquelle l'actif sous-jacent est disponible pour utilisation). Les actifs de droit d'utilisation sont évalués au coût d'acquisition, diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur, et ajustés pour tenir compte de la réévaluation des dettes de location. Le coût des actifs de droit d'utilisation inclut le montant des dettes de location comptabilisées, les coûts directs initiaux engagés et les loyers versés au plus tard à la date d'entrée en vigueur, déduction faite des avantages reçus au titre de la location. À moins que le Groupe ne soit raisonnablement certain d'obtenir la propriété de l'actif loué à l'échéance du contrat de location, les actifs de droit d'utilisation comptabilisés sont amortis de façon linéaire sur la durée la plus courte entre leur durée d'utilité estimée et la durée du contrat. Les dotations aux amortissements sont comptabilisées dans le poste Dotation aux amortissements dans le compte de résultat. La valeur de l'actif peut être ajustée ultérieurement si le contrat de location est modifié, si la période de location est réestimée, ou pour tenir compte des changements contractuels opérés au niveau des loyers suite à l'application d'indices ou de taux. Selon la norme IFRS 16, le coût d'un actif de droit d'utilisation comprend également une estimation des coûts engagés par le preneur pour démonter et enlever l'actif sous-jacent, réhabiliter le site sur lequel il se trouve ou remettre l'actif sous-jacent en état tel que prévu par les conditions du contrat de location.

Dettes de location

À la date d'entrée en vigueur du contrat de location, le Groupe comptabilise les dettes de location évaluées à la valeur actuelle des loyers devant être versés sur la durée du contrat. Les loyers comptent les paiements fixes (y compris les paiements fixes en substance) moins les avantages à recevoir au titre de la location et les loyers variables qui dépendent d'un indice ou d'un taux. Les loyers intègrent également le paiement de pénalités en cas de résiliation d'un contrat de location, si la durée du contrat reflète l'exercice, par le Groupe, de l'option de résiliation. Les loyers variables qui sont indexés en fonction de l'utilisation de l'actif loué (indexés sur les produits ou le kilométrage, par exemple) sont exclus de l'évaluation du passif au titre de la location. Cette part variable des loyers est comptabilisée en tant que Résultat net au fil du temps en fonction des variations de l'indexation contractuelle. Chaque loyer est ventilé entre dette et charge financière. Le coût financier est imputé au poste Coûts des contrats de location – Financement dans le compte de résultat sur la période de location de manière à obtenir un taux d'intérêt périodique constant sur le solde résiduel du passif pour chaque période. Après la date d'entrée en vigueur, le montant des passifs de location est augmenté afin de tenir compte de la désactualisation des intérêts et réduit afin de tenir compte des loyers versés. En outre, la valeur comptable des passifs de location est réévaluée en cas de modification, de changement de la durée du contrat de location, de changement des loyers fixes en substance ou de changement dans l'évaluation en vue de l'achat de l'actif sous-jacent.

Taux d'actualisation

Les taux contractuels implicites ne sont généralement pas connus, ni facilement déterminés. 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, le risque de crédit de cette entité et l'environnement économique.

Les taux d'actualisation utilisés par le Groupe sont ensuite ajustés selon la devise et le pays d'implantation des entités du locataire.

Le taux d'actualisation traduit un taux d'emprunt sans risque et un écart de liquidité par devise. Il repose également sur la durée du contrat de location, cette dernière étant divisée par deux. La durée du contrat de location correspond à la durée totale telle que décrite à la section « Durée du contrat de location » ou à la durée résiduelle du contrat de location lors de la première application de la norme au 1^{er} janvier 2019.

Contrats de location à court terme et actifs de faible valeur

Les preneurs peuvent décider de ne pas appliquer le nouveau traitement locatif aux contrats d'une durée inférieure à un an (y compris les options de renouvellement), ni aux contrats portant sur des biens de faible valeur. Cette dernière simplification s'applique tout particulièrement aux petits équipements, tels que les ordinateurs, les tablettes, les téléphones et les petits meubles de bureau.

Les loyers se rapportant aux contrats de location à court terme (moins d'un an) et aux contrats de location d'actifs de faible valeur sont comptabilisés en charges de façon linéaire sur la durée du contrat et sont présentés au poste « Frais généraux et charges administratives ».

Impôt sur les bénéfices

Les impôts différés seront comptabilisés sur la base du montant net des différences temporelles imposables et déductibles. À la date de la comptabilisation initiale du droit d'utilisation et de la dette de location, aucun impôt différé n'est comptabilisé car la valeur de l'actif est égale à la valeur du passif. Les différences temporelles nettes qui peuvent résulter de modifications ultérieures du droit d'utilisation et du passif de location donneront lieu à la comptabilisation d'un impôt différé.

Des informations supplémentaires sont présentées à la note 16 « Actifs de droit d'utilisation et dettes de location ».

3.9 Immobilisations incorporelles

3.9.1 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 des filiales 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 tailles 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 sept pôles suivants :

- Benelux : Belgique, Luxembourg, Pays-Bas,
- Pays nordiques : Danemark, Finlande, Norvège, Suède,
- Europe centrale : Autriche, Croatie, République tchèque, Hongrie, Serbie, Slovaquie, Suisse,
- Pays d'Europe du Nord-Est : Estonie, Lettonie, Lituanie, Pologne, Russie, Bélarus, Ukraine,
- Europe du Sud-Est : Bulgarie, Grèce, Roumanie, Turquie,
- Pays méditerranéens : Algérie, Maroc, Portugal,
- Amérique du Sud, Afrique & Asie : 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 5.1 « Dépréciation de l'écart d'acquisition ».

3.9.2 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 trois à cinq ans, ou plus dans certains cas.

3.10 Dépréciation des 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 sont revus à chaque date de clôture pour une éventuelle reprise de dépréciation.

Des informations supplémentaires sont présentées à la note 14 « Flotte de location ».

3.11 Actifs non courants (ou groupes de cessions) détenus en vue de la vente et activités abandonnées

Le Groupe classe les actifs non courants et les groupes destinés à être cédés comme détenus en vue de la vente si leur valeur comptable sera recouvrée principalement par une opération de vente plutôt que par un usage continu. Les actifs non courants et les groupes destinés à être cédés classés comme détenus en vue de la vente sont évalués à la valeur la plus faible entre leur valeur comptable et leur juste valeur moins les coûts de vente. Les coûts de vente sont les coûts différentiels directement attribuables à la cession d'un actif (groupe destiné à être cédé), à l'exclusion des coûts financiers et de la charge d'impôt.

Les critères de classification au titre d'actif détenu en vue de la vente ne sont considérés comme remplis que lorsque la vente est très probable et que les actifs ou les groupes d'actifs destinés à être cédés sont disponibles pour une vente immédiate dans leur état actuel. Les mesures requises pour conclure la vente devraient indiquer qu'il est peu probable que des changements importants soient apportés à la vente ou que la décision de vendre soit retirée. La Direction doit s'engager à vendre l'actif et la conclusion de la vente doit intervenir dans un délai d'un an à compter de la date de la classification.

Les immobilisations corporelles et incorporelles ne sont ni dépréciées ni amorties une fois classées comme détenues en vue de la vente.

Les actifs et passifs classés comme détenus en vue de la vente sont présentés séparément en tant qu'éléments à court terme dans le bilan consolidé.

Un groupe destiné à être cédé est considéré comme une activité abandonnée s'il s'agit d'une composante d'une entité ayant fait l'objet soit d'une cession, soit d'un classement en actif détenu en vue de la vente, et :

- représente une ligne d'activité ou une région géographique majeure et distincte ;
- fait partie d'un seul plan coordonné pour céder une ligne d'activité ou une région géographique majeure et distincte ; ou
- est une filiale exclusivement acquise en vue de la revente.

Les résultats des activités abandonnées sont présentés séparément dans le compte de résultat.

D'autres informations concernant les activités abandonnées du Groupe sont fournies à la note 7 « Évolutions du périmètre de consolidation ».

3.12 Actifs financiers

Classement

Suite à l'adoption de la norme IFRS 9, le Groupe classe ses actifs financiers dans les catégories d'évaluation suivantes :

- a) actifs à évaluer ultérieurement à la juste valeur par résultat ;
- b) actifs à évaluer ultérieurement à la juste valeur par les autres éléments du résultat global ; et
- c) 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

Les achats et 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.

Dépréciation des actifs financiers

Le Groupe évalue les pertes de crédit attendues (PCA) associées à ses actifs comptabilisés au coût amorti. Pour les créances clients et comptes rattachés et les actifs contractuels, le Groupe applique une approche simplifiée dans le calcul des PCA. Par conséquent, le Groupe ne suit pas l'évolution du risque de crédit, mais comptabilise plutôt une provision pour pertes basée sur les PCA à vie à chaque date de clôture. Le Groupe a établi une matrice de provision basée sur son expérience historique des pertes de crédit, ajustée pour tenir compte des facteurs prospectifs propres aux débiteurs et à l'environnement économique lorsque l'impact de ces facteurs est significatif pour les comptes.

Des informations supplémentaires concernant la dépréciation des actifs financiers sont également fournies à la note 22 « Créances sur la clientèle et les institutions financières ».

3.13 Passifs financiers

Comptabilisation initiale et évaluation

Les passifs financiers sont classés, lors de leur comptabilisation initiale, comme des passifs financiers à la juste valeur par résultat, des prêts et emprunts, des dettes, ou comme des dérivés désignés en tant qu'instruments de couverture dans une couverture effective, selon le cas.

Tous les passifs financiers sont initialement comptabilisés à la juste valeur et, dans le cas des prêts et emprunts et des dettes, nets des coûts de transaction directement imputables.

Les passifs financiers du Groupe comprennent les fournisseurs et autres créanciers, les prêts, les emprunts, y compris les découverts bancaires, et les instruments financiers dérivés.

Évaluation ultérieure

Aux fins de l'évaluation ultérieure, les passifs financiers sont classés en deux catégories :

- a) Passifs financiers évalués à la juste valeur par résultat ;
- b) Passifs financiers au coût amorti (prêts et emprunts).

Les passifs financiers évalués à la juste valeur par résultat n'incluent que les instruments financiers dérivés dans les comptes du Groupe. Pour de plus amples informations, voir la note 3.15 « Instruments financiers dérivés et opérations de couverture » et la note 19 « Instruments financiers dérivés ».

Les passifs financiers au coût amorti (prêts, emprunts, fonds confiés et obligations émises) constituent la catégorie la plus pertinente pour le Groupe. Après leur comptabilisation initiale, les prêts et emprunts porteurs d'intérêts sont évalués au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif (TIE). Toute différence entre le coût et la valeur de remboursement est comptabilisée au compte de résultat sur la durée des prêts et emprunts.

Le coût amorti est calculé en tenant compte de toute décote ou prime d'acquisition et des frais ou coûts qui font partie intégrante du TIE. L'amortissement du TIE est inclus en charges financières au compte de résultat.

Pour de plus amples informations, voir la note 28 « Emprunts auprès d'institutions financières, obligations et titres émis ».

3.14 Instruments financiers dérivés et activités de couverture

Les instruments financiers dérivés sont initialement comptabilisés à leur juste valeur à la date de conclusion du contrat de dérivé ; ils sont ensuite réévalués à leur juste valeur. 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 à la note 25. 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** : couverture 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 couverture 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 au poste « 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 2021.

b) Couverture de flux de trésorerie : couverture 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 couverture 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 au poste « 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 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 : les 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 au poste « Gains/pertes latents sur instruments financiers ».

Les types de risques auxquels le Groupe est exposé et les instruments financiers dérivés utilisés pour les couvrir sont décrits à la section 4.6 « Risque de trésorerie » et à la note 19 « Instruments financiers dérivés ».

3.15 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. À ce stade, aucun autre amortissement n'est facturé. 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.

3.16 Créances sur la clientèle et 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.

3.17 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.

3.18 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.

3.19 Avantages au 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.

3.19.1 Engagements de retraite

Les sociétés du Groupe gèrent différents régimes de retraite. Le Groupe dispose à la fois de plans à prestations définies et de plans 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.

Généralement, 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 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'entreprise 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 29 « Engagements de retraite et avantages à long terme ».

3.19.2 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.

3.19.3 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.

3.20 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 soit 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 risque de sinistre

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 8 « 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 du 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 demandes d'indemnisation, plus l'IBNR. Le coût brut des demandes d'indemnisation est ramené au plafond 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.

3.21 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.

3.22 Revenus courants et impôts différés

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 en fin d'exercice 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 comptes consolidés. Toutefois, les passifs d'impôt différé 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 prélevé 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.

3.23 Comptabilisation du chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires est comptabilisé conformément aux normes suivantes :

- IFRS 16 « Contrats de location » ;
- IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients ».

L'effet combiné des normes relatives aux contrats de location (IFRS 16) et aux produits (IFRS 15) met l'accent sur l'identification des composantes location et non-location afin d'évaluer des obligations de performance distinctes. Aussi bien le preneur que le bailleur considèrent le droit d'utilisation d'un actif comme une composante location distincte si elle répond aux critères suivants :

- le preneur peut bénéficier de l'utilisation de cet actif sous-jacent, soit seul, soit conjointement à d'autres ressources facilement disponibles ; et
- l'actif n'est ni fortement dépendant ni fortement lié aux autres actifs du contrat.

Les activités ou les coûts qui transfèrent un bien ou un service au locataire sont considérés comme des composantes non-location.

Les montants exigibles pour les activités et les coûts qui ne transfèrent pas un bien ou un service font partie de la contrepartie totale et sont attribués aux composantes location et non-location identifiées dans le contrat.

Si un contrat contient une composante location et une ou plusieurs composantes location et non-location, alors l'IFRS 16 exige d'un bailleur qu'il répartisse toujours la contrepartie d'un contrat selon l'approche de l'IFRS 15 « Comptabilisation du chiffre d'affaires ».

Le processus en cinq étapes requis par l'IFRS 15 est 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 performance prévues au contrat

L'identification de chaque composante location distincte en vertu de l'IFRS 16 est conforme à l'identification des obligations de performance dans un contrat de revenus en vertu de l'IFRS 15.

Le chiffre d'affaires englobe également les différentes composantes non-location des versements échelonnés au titre d'un contrat de location, telles que les réparations, l'entretien et les pneumatiques, la rétention du risque de sinistre, les véhicules de remplacement, etc. Les revenus relatifs aux composantes location sont décrits aux sections (a) et (b) ci-dessous.

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 (composantes non-location). 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

Un bailleur attribue la contrepartie d'un contrat aux composantes distinctes location et non-location en appliquant la norme IFRS 15. Le Groupe établit les prix des transactions en estimant les prix de vente de chaque obligation de performance car chaque service fourni au client a un prix distinct.

Étape 5 : Comptabiliser le chiffre d'affaires lorsque (ou dès que) une obligation de performance est remplie

Tous les services fournis par le Groupe sont considérés comme des obligations de performance remplies dans le temps car les clients reçoivent et consomment simultanément tous les avantages offerts par la Société.

a) Contrats de location simple

Pour les contrats de location simple, les revenus des contrats de location simple (amortissements et intérêts) sont comptabilisés de façon linéaire conformément à l'IFRS 16 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, la norme IFRS 16 est appliquée et 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 :

- 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 ;
- à tout moment de la durée du contrat, l'investissement net correspond aux paiements minimaux résiduels au titre du contrat de location, diminués de la partie attribuable aux intérêts.

Les créances sur les contrats de location-financement sont présentées à la note 22.

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, les paiements sont inscrits au bilan et amortis 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) *Maintenance* : afin de comptabiliser le chiffre d'affaires selon un schéma qui reflète le transfert du contrôle des services fournis, les produits liés à l'entretien et aux pneumatiques sont comptabilisés conformément au profil de coûts d'entretien normal ; les « courbes de coûts » qui en résultent sont revues périodiquement afin de faire correspondre les dépenses de maintenance historiques réelles locales avec 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 résultat de l'entretien sera le contrat sera comptabilisé pendant la durée du contrat. Le profit ou la perte mensuel(le) correspond à la différence entre les produits profilés et les coûts réels.

3.24 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).

3.25 Produits 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 nette comptable 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.

3.26 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.

3.27 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 27.

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 4 Gestion des risques financiers

4.1 Facteurs de risques financiers

4.1.1 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 filiale 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, 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 diversifié.

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 créances au titre des contrats de location saines.

Pour les créances clients ou les créances au titre des contrats de location-financement qui ne sont pas en défaut, le Groupe ne suit pas l'évolution du risque de crédit, mais comptabilise une provision pour pertes sur la base des pertes attendues sur la durée de vie à partir de la comptabilisation initiale 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 (probabilité de défaut, ou PD) se basent sur les taux de défaillance observés sur la durée de vie des créances (la durée moyenne du contrat pour chaque entité). Des taux de PD sont calculés pour chaque entité et chaque type de client. Ce processus a abouti à la définition d'un taux de PD pour chaque catégorie de créances

échues. Les taux de PD ont ensuite été appliqués aux créances échues de la période d'arrêt pour établir la 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.

Les taux de pertes historiques sont ajustés pour refléter les informations actuelles et prospectives relatives aux économies locales spécifiques affectant la capacité des clients à régler les créances.

Les pertes de crédit attendues et la matrice de provision sont présentées à la note 22 « Créances sur les clients et les institutions financières ».

La définition ou la politique des provisions sur les expositions douteuses selon l'IFRS 9 n'a subi aucun changement. La définition de l'exposition par défaut demeure inchangée.

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 ;
- ne 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.

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.

4.1.2 Risques 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 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 convoqué 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.

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 de taux d'intérêt 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 des chocs non stressés de + 100 pdb et - 100 pdb de 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 seuil de sensibilité et à des limites validées par le Comité ALM (ALCO). Les risques structurels du Groupe sont étudiés 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)
+100 pdb	-11,1
-100 pdb	+11,2

Risque de change

Étant présent dans 26 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 consiste à ne pas pouvoir s'acquitter de ses engagements financiers lorsqu'ils deviennent exigibles. 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 du groupe 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.

L'essentiel des financements apportés par le Groupe Société Générale est octroyé par l'intermédiaire de Société Générale Luxembourg et Société Générale Paris. Société Générale Luxembourg et Société Générale Paris financent la trésorerie centrale du groupe ALD, qui octroie à son tour des prêts libellés dans différentes devises aux filiales opérationnelles, ainsi qu'aux sociétés holding. Le montant total des prêts octroyés par SG Luxembourg et SG Paris s'établissait à 10 876 millions d'euros au 31 décembre 2021. Ces prêts avaient une durée de vie résiduelle moyenne de 2 ans.

Le reste du financement de Société Générale est octroyé soit par les succursales ou filiales locales de la banque. Le montant total des prêts octroyés au Groupe par Société Générale, incluant ses succursales et filiales, s'établissait à 13 125 millions d'euros au 31 décembre 2021.

Durant l'exercice 2021, 29 % du financement était procuré par des banques externes locales ou par des tiers, pour un montant de 5 392 millions d'euros au 31 décembre 2021.

Dans le cadre du plan de financement, le groupe ALD lève des fonds externes par le biais de programmes de titrisation adossés à des actifs et du programme d'obligations EMTN décrit ci-dessous.

Les accords de financement suivants conclus par le Groupe ont eu un impact sur l'évaluation du risque de liquidité.

Titrisation

Au 31 décembre 2021, le Groupe détient des programmes de titrisation adossée à des actifs dans cinq pays européens.

Dans le cadre de ces transactions, des créances contractées sur les futurs loyers perçus et (pour uniquement trois d'entre eux) des créances contractées sur les valeurs résiduelles sont vendues à des entités de titrisation *ad hoc*. Les titres de créances ont été émis par ces entités *ad hoc* et vendus à des investisseurs externes. 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 le Groupe en cas de défaillance de l'entité ALD émettrice ou de défaut du Groupe.

Ces fonds ont tous été levés avec une couverture taux variable contre taux fixe (Royaume-Uni, Belgique, Pays-Bas, France et Allemagne).

Pour de plus amples informations sur ces opérations, voir la note 28.

Émission obligataire

Le Groupe participe également à un programme d'obligations à moyen terme libellées en euros (*Euro Medium Term notes* - EMTN).

Le ratio au 31 décembre 2021 et au 31 décembre 2020 est le suivant :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2021	2020
Total des capitaux propres	4 845,6	4 195,2
Total de l'actif ⁽¹⁾	26 991,4	25 068,7
Ratio de levier	18,0 %	16,7 %

(1) Le bilan consolidé de l'exercice clos le 31 décembre 2020 a été retraité en raison du reclassement de 19 millions d'euros de « Provisions courantes » vers « Créances sur la clientèle et les institutions financières » pour une présentation correcte de l'actif et du passif. L'impact de ce reclassement se traduit par une diminution de l'« Actif courant » de 19 millions d'euros et une diminution du « Passif courant ». Le détail de ce retraitement est présenté dans la note 22 « Créances sur la clientèle et les institutions financières » et la note 30 « Provisions ».

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.

La limite du programme EMTN est fixée à 6 milliards d'euros pour le montant nominal global des billets en circulation à un moment donné. Une demande a été déposée auprès de la Bourse de Luxembourg afin que les titres émis dans le cadre du programme soient inscrits à la cote officielle et admis aux négociations sur le marché réglementé de la Bourse de Luxembourg. Le programme est noté BBB par l'agence de notation Standard & Poor's et BBB+ par Fitch Ratings.

Autres obligations

En 2018, ALD SA a émis une obligation à impact positif (obligation verte) démontrant son engagement à trouver des solutions financières novatrices pour financer le transport propre et promouvoir la transition vers un avenir faible en carbone. Les produits de l'obligation sont exclusivement utilisés pour financer ou refinancer les véhicules éligibles.

La présentation des emprunts financiers par échéance et des informations complémentaires sur les obligations émises par le Groupe sont fournies à la note 28.

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 sa capacité à poursuivre ses activités afin de continuer à proposer un retour sur investissement aux actionnaires et des avantages aux autres parties prenantes ; et
- 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.

4.1.3 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 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 les données historiques internes concernant les 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 – soit une par semestre – 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 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 15 275 millions d'euros au 31 décembre 2021.

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.

4.1.4 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'assurances 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 les assurances de responsabilité civile, les dommages matériels et les couvertures accessoires pour environ 500 000 véhicules. De plus, elle a des passifs de réassurance couvrant 25 entités au sein 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.

4.2 Estimation 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 pour l'actif ou le passif non fondées sur des données de marché observables (données d'entrée non observables) (niveau 3).

La juste valeur des actifs et passifs financiers est évaluée au coût amorti, à l'exception des éléments suivants :

- créances dont la juste valeur est réputée correspondre au nominal ;
- autres actifs financiers courants qui disposent de prix de marché cotés ; - instruments dérivés de gré à gré.

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 de marché 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 inclus dans le niveau 1 englobent principalement des obligations d'entreprises et des investissements en actions.

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 25 « Actifs et passifs financiers par catégorie ».

NOTE 5

Estimations comptables critiques, jugements

La préparation des comptes consolidés du Groupe impose à la Direction de faire preuve de jugement et de formuler des estimations et des hypothèses qui affectent les montants déclarés des revenus, des charges, des actifs et des passifs, ainsi que les informations annexes. L'incertitude au sujet de ces hypothèses et estimations pourrait donner lieu à des résultats nécessitant un ajustement significatif de la valeur comptable des actifs ou des passifs affectés au cours des périodes à venir.

Lors de la préparation des comptes consolidés du Groupe, les jugements importants portés par la Direction dans l'application des méthodes comptables du Groupe et les principales sources d'incertitude liées aux estimations étaient en grande partie les mêmes que ceux qui s'appliquaient aux comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2020. Cependant, du fait de l'incertitude liée à la nature sans précédent de la pandémie de COVID-19, le Groupe s'est continuellement attaché à sélectionner des hypothèses appropriées et à élaborer des estimations fiables qui sous-tendent les diverses conclusions comptables. Les principales hypothèses concernant les pertes de crédit attendues sont restées les mêmes que celles au 31 décembre 2020. Les estimations relatives à la gestion du risque de valeur résiduelle ont fait l'objet de révisions significatives en raison de la bonne tenue du marché des voitures d'occasion. Veuillez vous reporter à la note 2.1 « Pandémie de COVID-19 » pour plus de détails.

5.1 Réévaluation de la flotte

Les valeurs résiduelles de la flotte de véhicules actuellement en service sont revues au moins une fois par an (deux fois par an – soit une par semestre – pour les entités ayant une flotte de plus de 5 000 véhicules). Ce contrôle est réalisé localement au travers d'un processus de réévaluation revu et approuvé à l'échelle d'ALD. La valeur résiduelle actuelle intégrée au contrat est comparée à la valeur de marché attendue au cas par cas en tenant compte de la concentration des marques et des modèles de véhicules, du type de carburant et d'autres spécificités du marché local. Les ajustements liés aux réévaluations sont comptabilisés par portefeuille, si besoin 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.

En 2021, le Groupe a également pris en compte au niveau central deux autres hypothèses susceptibles d'affecter le futur produit des ventes, telles que :

- la pénurie de semi-conducteurs qui a eu un impact positif sur le produit des ventes attendu ; et
- l'absence de données de marché sur les ventes de véhicules électriques d'occasion, ce qui a conduit la direction à appliquer un risque tampon sur le produit des ventes attendu.

L'impact net sur le compte de résultat de ces deux hypothèses supplémentaires est positif de 10,2 millions d'euros.

5.2 Dépréciation estimée 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 3.10.1 des présents comptes 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. Le Groupe se base sur un plan d'activité à cinq ans pour chaque unité génératrice de trésorerie ou groupe d'unités génératrices de trésorerie identifié. Les plans d'activité utilisés ont intégré des hypothèses pertinentes au regard du climat économique actuel, telles que la croissance du parc automobile, le marché des voitures d'occasion et le risque de crédit.

Sur la base de l'ensemble 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 2021, la sensibilité aux variations des flux de trésorerie et des taux d'actualisation a été évaluée.

Les résultats de ces tests montrent :

- qu'une baisse de 10 % des flux de trésorerie opérationnels par rapport aux estimations de la Direction entraînerait une diminution de 10 % de la valeur recouvrable et ne générerait pas de dépréciation supplémentaire ;
- qu'une hausse de 50 points de base appliquée à tous les taux d'actualisation estimés par la Direction entraînerait une diminution de 6,4 % de la valeur recouvrable et ne générerait pas de dépréciation supplémentaire.

Des informations supplémentaires sont présentées à la note 17 « Écart d'acquisition ».

5.3 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 les systèmes internes 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 2021, aucune provision pour dépréciation sur la flotte de location n'a été requise.

5.4 Juste valeur des instruments financiers dérivés

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. Ces actifs ne présentent pas de montants significatifs dans les états financiers.

5.5 Indemnités 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'entreprise 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 29 « Engagements de retraite et avantages à long terme ».

5.6 Impôt sur les bénéfices

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.

5.7 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 6 Informations sectorielles

Sur le plan géographique, la Direction prend en compte la performance en Europe de l'Ouest, continentale et de l'Est, dans les pays nordiques et en Amérique du Sud, en Afrique, en Asie et dans le reste du monde.

La trésorerie centrale, située au Luxembourg, fournit des financements aux 20 entités d'ALD présentes dans 13 pays. Le montant total des prêts consentis à ces entités s'élève à 13,9 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 comptes consolidés. Elle 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 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.

(en millions d'euros)	Clôture au 31 décembre 2021		Clôture au 31 décembre 2020	
	Résultat avant impôt	Produits provenant de clients externes	Résultat avant impôt	Produits provenant de clients externes ⁽¹⁾⁽²⁾
Europe de l'Ouest	797,0	8 033,7	364,9	7 568,4
Pays nordiques	104,0	1 050,6	73,8	952,9
Europe continentale et de l'Est	168,8	1 032,5	135,2	1 022,4
Amérique latine, Afrique, Asie et Reste du monde	49,0	362,7	40,8	358,9
TOTAL	1 118,7	10 479,6	614,6	9 902,5

(en millions d'euros)	Clôture au 31 décembre 2021		Clôture au 31 décembre 2020	
	Produits provenant de clients externes		Produits provenant de clients externes ⁽¹⁾⁽²⁾	
Revenus des contrats de location ⁽¹⁾⁽²⁾	4 477,6		4 396,3	
Revenus des services	2 138,3		2 127,9	
Produits de la vente de véhicules	3 863,7		3 378,3	
TOTAL	10 479,6		9 902,5	

Autres informations

(en millions d'euros)	Clôture au 31 décembre 2021		
	Flotte de location	Total de l'actif	Endettement net ⁽³⁾
Europe de l'Ouest	17 226,5	22 047,3	16 340,7
Pays nordiques	1 885,7	2 061,5	78,3
Europe continentale et de l'Est	1 917,0	2 025,9	1 289,1
Amérique latine, Afrique, Asie et Reste du monde	682,1	856,8	656,4
TOTAL	21 711,3	26 991,4	18 364,6

(en millions d'euros)	Clôture au 31 décembre 2020		
	Flotte de location	Total des actifs ⁽⁴⁾	Endettement net ⁽³⁾
Europe de l'Ouest	15 871,9	20 385,7	15 509,4
Pays nordiques	1 817,7	1 981,6	85,5
Europe continentale et de l'Est	1 797,0	1 932,8	1 235,7
Amérique latine, Afrique, Asie et Reste du monde	590,4	768,6	620,3
TOTAL	20 077,0	25 068,7	17 451

Le tableau ci-après présente la répartition par pays des produits supérieurs à 500 millions d'euros provenant de clients externes et de la flotte de location :

	Clôture au 31 décembre 2021	Clôture au 31 décembre 2020	Clôture au 31 décembre 2021	Clôture au 31 décembre 2020
	Produits provenant de clients externes (en millions d'euros)	Produits provenant de clients externes (en millions d'euros) ⁽¹⁾⁽²⁾	Flotte de location (en millions d'euros)	Flotte de location (en millions d'euros)
France	2 241,7	2 039,5	4 977,0	4 630,6
Italie	1 374,8	1 521,6	2 224,9	2 397,7
Royaume-Uni	1 074,7	894,0	2 238,8	1 677,4
Allemagne	921,8	788,6	2 292,1	1 972,4
Espagne	724,1	715,8	1 764,2	1 700,1
Pays-Bas	679,4	661,0	1 466,8	1 374,3
Belgique	622,9	586,7	1 455,3	1 340,3
Autres Pays	2 840,2	2 695,3	5 292,2	4 984,2
	10 479,6	9 902,5	21 711,3	20 077,0

(1) Pour l'exercice clos le 31 décembre 2020, le reclassement d'un montant de 21,7 millions d'euros entre le poste « Coût des ventes – services » et le poste « Revenus des contrats de location – location simple » a été nécessaire afin de présenter correctement les revenus des contrats de location. Les rabais sur volume payés aux clients, précédemment déclarés au poste « Coût des ventes – services », ont été reclassés en « Revenus des contrats de location simple » car ces rabais résultent des niveaux de revenus de location générés à partir des clients, et non des revenus des services. Ce reclassement a conduit à la réduction du montant comptabilisé en « Revenus des contrats de location simple » et, par voie de conséquence, celui comptabilisé au poste « Marge des contrats de location ».

(2) Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020, le reclassement d'un montant de 10 millions d'euros entre le poste « Autres produits d'intérêts » et le poste « Autres charges d'intérêts » a été nécessaire afin de présenter correctement les charges d'intérêts. Les produits d'intérêts reçus sur instruments financiers ont été présentés sur une base nette avec les charges d'intérêts sur instruments financiers lorsque ces instruments sont intégrés dans la même transaction de financement structuré et qu'ils sont destinés à éliminer le risque de marché lié à cette transaction.

(3) 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.

(4) Le bilan consolidé de l'exercice clos le 31 décembre 2020 a été retraité en raison du reclassement de 18,9 millions d'euros des « Provisions courantes » en « Créances sur la clientèle et les institutions financières » pour la présentation correcte de l'actif et du passif. L'impact de ce reclassement se traduit par une diminution de l'« Actif courant » de 18,9 millions d'euros et une diminution du « Passif courant ». Le détail de ce retraitement est présenté dans la note 22 « Créances sur la clientèle et les institutions financières » et la note 30 « Provisions ».

NOTE 7

Évolutions du périmètre de l'exercice clos le 31 décembre 2021

Au 31 décembre 2021, à l'exception de deux sociétés qui ont été mises en équivalence (note 18), toutes les autres étaient consolidées par intégration globale. Les variations du périmètre de consolidation par rapport au mois de décembre 2020 sont présentées ci-après :

- au cours du premier semestre 2021, l'entité ALD MHC Mobility Services Malaysia Sdn Bhd a été ajoutée au périmètre, ALD détenant une participation de 60 %, le solde de 40 % étant détenu par un actionnaire externe Mitsubishi HC Capital Inc. L'impact de l'inclusion de cette filiale dans le périmètre de consolidation n'est pas significatif ;
- en 2021, l'activité d'ALD Belarus a été transférée du bureau de représentation déclaré sous ALD Russia à l'entité juridique locale (désormais déclarée en tant que filiale autonome) ;
- ALD Automotive Russie SAS a fusionné au sein de la société mère ALD International SA à compter du 1^{er} janvier 2021 et n'existe plus en tant qu'entité consolidée distincte dans le cadre de l'intégration mondiale.

Activité abandonnée – ALD Fortune Auto Leasing & Renting (Shanghai) Co. Ltd.

Le 28 février 2020, ALD a cédé sa participation de 50 % dans ALD Fortune Auto Leasing & Renting (Shanghai) Co. Ltd. en Chine, ainsi que la participation de 50 % détenue par son partenaire au sein de la coentreprise. L'entité a été sortie du périmètre de consolidation des états financiers du Groupe à compter du 1^{er} janvier 2020. ALD a comptabilisé un gain après impôt sur la cession de cette activité abandonnée de 10 millions d'euros dans ses états financiers clos le 31 décembre 2020.

NOTE 8 Revenus et coût des revenus

8a Marge des contrats de location

(en millions d'euros)	Pour l'exercice clos le 31 décembre	
	2021	2020 ⁽¹⁾⁽²⁾
Revenus des contrats de location – location simple ⁽¹⁾⁽²⁾	4 439,2	4 354,9
Intérêts issus des locations-financement	35,7	39,0
Autres produits d'intérêts ⁽²⁾	2,7	2,4
REVENUS DES CONTRATS DE LOCATION ⁽¹⁾	4 477,6	4 396,3
Coûts des contrats de location – Dépréciations	(3 592,3)	(3 612,8)
Coûts des contrats de location – Financement :		
Charges d'intérêts sur les emprunts auprès d'institutions financières	(119,5)	(141,1)
Charges d'intérêts sur les émissions obligataires	(16,0)	(14,5)
Autres charges d'intérêts ⁽²⁾	2,9	(13,9)
Total Des Charges d'intérêts	(132,7)	(169,5)
COÛTS DES CONTRATS DE LOCATION – DÉPRÉCIATIONS ET FINANCEMENT	(3 725,0)	(3 782,3)
Instruments dérivés de transaction	(7,4)	4,7
Instruments dérivés – partie inefficace des couvertures de juste valeur	0,3	-
Instruments dérivés – partie inefficace des couvertures de flux de trésorerie	(1,3)	(1,2)
Gains/pertes latents sur instruments financiers dérivés	(8,4)	3,5
Gains ou pertes de change latents	(11,3)	(13,1)
TOTAL DES GAINS/PERTES LATENTS SUR INSTRUMENTS FINANCIERS	(19,8)	(9,6)
MARGE DES CONTRATS DE LOCATION ⁽¹⁾	732,8	604,4

(1) Pour l'exercice clos le 31 décembre 2020, le reclassement d'un montant de 21,7 millions d'euros entre le poste « Coût des ventes – services » et le poste « Revenus des contrats de location – location simple » a été nécessaire afin de présenter correctement les revenus des contrats de location. Les rabais sur volume payés aux clients, précédemment déclarés au poste « Coût des ventes – services », ont été reclassés en « Revenus des contrats de location simple » car ces rabais résultent des niveaux de revenus de location générés à partir des clients, et non des revenus des services. Ce reclassement a conduit à la réduction du montant comptabilisé en « Revenus des contrats de location simple » et, par voie de conséquence, celui comptabilisé au poste « Marge des contrats de location ».

(2) Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020, le reclassement d'un montant de 10 millions d'euros entre le poste « Autres produits d'intérêts » et le poste « Autres charges d'intérêts » a été nécessaire afin de présenter correctement les charges d'intérêts. Les produits d'intérêts reçus sur instruments financiers ont été présentés sur une base nette avec les charges d'intérêts sur instruments financiers lorsque ces instruments sont intégrés dans la même transaction de financement structuré et qu'ils sont destinés à éliminer le risque de marché lié à cette transaction.

« Les autres produits d'intérêts » comprennent principalement les revenus perçus au titre des dépôts en espèces auprès de contreparties tierces.

Le poste « Coûts des contrats de location – Dépréciations » se compose des coûts d'amortissement réguliers et comprend également la variation de la provision pour amortissements excédentaires comptabilisée par chaque entité à l'issue du processus de réévaluation de la flotte détaillé à la note 4.1.3. « Risque lié aux actifs ».

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. Tout risque potentiel est prévu de manière prospective et comptabilisé sur la durée de vie restant à courir, puis libéré lors de la cession. L'impact net de cette provision est inclus dans les coûts de dépréciation. En 2021, l'impact du mouvement des amortissements excédentaires a constitué un coût net de 49,8 millions d'euros (2020 : coût net de 39 millions d'euros).

8b Marge des services

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	
	2021	2020 ⁽¹⁾
Revenus des services	2 138,3	2 127,9
Coût des ventes – services ⁽¹⁾	(1 488,3)	(1 475,9)
Marge des services	650,0	652,0

(1) Voir 8a.

8c Résultat des ventes de véhicules

(en millions d'euros)	Pour l'exercice clos le 31 décembre	
	2021	2020
Produits de la vente de véhicules	3 863,7	3 378,3
Coût de revient des véhicules vendus	(3 426,0)	(3 317,1)
Résultat des ventes de véhicules	437,7	61,1

Pour de plus amples détails concernant les produits de la vente de véhicules, se référer à la note 3.24 (c)(i).

Le coût de revient des véhicules vendus représente la valeur amortie du véhicule et les coûts d'élimination supplémentaires.

L'augmentation significative du résultat des ventes de voitures d'occasion est tirée par des conditions exceptionnellement favorables sur les marchés des voitures d'occasion en raison des pénuries de semi-conducteurs qui ont affecté la disponibilité de voitures neuves et allongé les retards de livraison et du fait de la voiture devenue un mode de transport privilégié en raison de la pandémie.

8d Revenus

Le tableau ci-après récapitule les revenus inclus dans les marges analysées aux points 8a, 8b et 8c. 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	
	2021	2020 ⁽¹⁾⁽²⁾
Revenus des services	2 138,3	2 127,9
Revenus des contrats de location – location simple ⁽¹⁾	4 439,2	4 354,9
Produits d'intérêts ⁽²⁾	38,4	41,5
Revenus des contrats de location ⁽¹⁾	4 477,6	4 396,3
SOUS-TOTAL – REVENUS DES ACTIVITÉS LOCATIVES ⁽¹⁾	6 615,9	6 524,2
Produits de la vente de véhicules	3 863,7	3 378,3
TOTAL DES REVENUS ⁽¹⁾	10 479,6	9 902,5
TOTAL DES REVENUS HORS PRODUITS D'INTÉRÊTS ⁽¹⁾	9 629,1	9 077,0

(1) et (2) Voir 8a.

NOTE 9

Provisions pour dépréciation de créances

(en millions d'euros)	Notes	Pour l'exercice clos le 31 décembre	
		2021	2020
Dépréciation		(104,2)	(142,0)
Reprise de dépréciation ⁽¹⁾		79,4	70,9
Provisions pour dépréciation de créances	2.1, 22	(24,8)	(71,1)

(1) La reprise de dépréciation représente les créances douteuses recouvrées au cours de l'exercice et la variation des provisions au titre d'IFRS 9.

NOTE 10 Charges de personnel

<i>(en millions d'euros)</i>	Pour l'exercice clos le 31 décembre	
	2021	2020
Salaires et traitements	(333,6)	(316,7)
Charges sociales	(69,7)	(65,0)
Coûts des prestations définies au titre des avantages postérieurs à l'emploi	(2,5)	(2,3)
Autres charges de personnel	(27,9)	(24,4)
TOTAL	(433,7)	(408,4)

Les effectifs moyens du Groupe (incluant le personnel temporaire) durant l'exercice s'élevaient à 6 748 (2020 : 6 543). À la clôture, les effectifs du Groupe en équivalent temps plein s'élevaient à 6 893 (2020 : 6 606).

NOTE 11 Frais généraux et charges administratives

Les frais généraux et les charges administratives comprennent principalement les coûts informatiques, les honoraires professionnels et les frais de marketing. ALD continue d'accélérer son programme d'investissements informatiques dans le cadre de la volonté du Groupe de se positionner comme le premier choix en

termes de solutions de mobilité sur le marché. Le Groupe a mis l'accent en particulier sur les solutions numériques afin d'enrichir davantage 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 12 Dotation aux amortissements

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Pour l'exercice clos le 31 décembre	
		2021	2020
Amortissement des autres immobilisations corporelles	15	(18,2)	(25,7)
Amortissement des immobilisations incorporelles	15	(27,3)	(16,0)
Dépréciation du droit d'utilisation des actifs	16	(19,7)	(21,1)
TOTAL		(65,1)	(62,9)

NOTE 13 Charge d'impôt

<i>(en millions d'euros)</i>	Pour l'exercice clos le 31 décembre	
	2021	2020
Impôt exigible	(167,6)	(64,6)
Impôt différé	(71,1)	(44,3)
Impôt sur le résultat	(238,6)	(108,9)

En 2021, le Groupe a enregistré un bénéfice de 11,1 millions d'euros (2020 : 37 millions en d'euros) suite à 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 accessible qu'aux entreprises qui perçoivent des revenus et non aux particuliers.

ALD Automotive Italia SRL (Italie) avait rejoint le groupe de consolidation fiscale de Société Générale 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. Le paiement de l'allègement de Groupe est égal à l'avantage fiscal et les montants sont inclus dans l'impôt exigible.

RAPPROCHEMENT DU TAUX D'IMPOSITION EFFECTIF

(en millions d'euros)	Pour l'exercice clos le 31 décembre	
	2021	2020
Résultat avant impôt	1 118,7	614,6
Taux d'impôt standard en France	28,41 %	32,02 %
Charge d'impôt au taux standard	(317,8)	(196,8)
Impôts calculés en fonction du taux d'impôt sur le résultat applicable dans chaque pays concerné	65,5	62,0
Effets d'impôt :		-
• Résultats nets d'impôt déclarés des entreprises associées	(0,6)	0,6
• Résultats non imposables	(7,3)	(12,3)
• Charges non déductibles fiscalement	5,0	23,4
• Consommation des déficits fiscaux précédemment non comptabilisés	-	0,3
• Déficit fiscal pour lesquels aucun actif d'impôt différé sur le résultat n'a été comptabilisé	-	(1,5)
• Réévaluation des impôts différés	19,3	22,6
• Ajustement par rapport aux années précédentes	7,7	(0,7)
• Autre ⁽¹⁾	(10,5)	(6,6)
TOTAL	(238,6)	(108,9)
Taux d'imposition effectif sur le résultat	21,33 %	17,73 %

(1) Impôts principalement régionaux basés sur les activités productives

L'impact positif sur les dépenses non déductibles fiscalement continue d'être tiré par l'avantage que procure la loi de stabilité en Italie, bien que pour un montant inférieur à celui des précédents exercices, car les véhicules éligibles à cet avantage fiscal ont été progressivement écoulés.

L'ajustement au titre des exercices antérieurs est principalement lié au Luxembourg où 8,3 millions d'euros supplémentaires correspondent à l'avantage fiscal qui peut être déduit de l'impôt sur les sociétés à hauteur de 13 % de l'investissement supplémentaire réalisé au cours de l'exercice

dans des actifs éligibles conformément à l'article 152 bis de la loi luxembourgeoise relative à l'impôt sur le revenu.

Concernant l'impôt sur le résultat calculé aux taux en vigueur en 2021 dans les pays respectifs, les principaux contributeurs sont le Royaume-Uni, l'Irlande, le Luxembourg, l'Italie, la Russie, la Finlande et l'Espagne où les taux d'imposition effectifs sont inférieurs au taux d'imposition effectif en France (taux d'imposition respectifs de 19 %, 12,5 %, 18,9 %, 24 %, 20 %, 20 % et 25 %).

VARIATION NETTE DES IMPÔTS DIFFÉRÉS

La variation brute des impôts différés nets est présentée ci-après :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2021	2020
Passifs d'impôts différés nets au 1 ^{er} janvier	(257,6)	(220,0)
Charges du compte de résultat	(71,1)	(44,3)
Impôts portés directement au débit/(crédit) des capitaux propres	(7,5)	(0,3)
Différences de conversion	13,3	9,0
Variations de périmètre	-	(2,0)
Passifs d'impôts différés nets au 31 décembre	(322,9)	(257,6)

NATURE DES IMPÔTS DIFFÉRÉS

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2021	2020
Amortissements dérogatoires	(604,1)	(511,0)
Provisions	156,9	143,9
Déficits fiscaux	67,3	76,0
Gains de juste valeur	3,6	(1,6)
Engagements de retraite	3,2	4,1
Autres différences temporaires	50,1	30,7
Autres	0,1	0,3
Actifs/(Passifs) d'impôts différés nets	(322,9)	(257,6)

En raison des difficultés actuelles causées par la pandémie de COVID-19, le Groupe a examiné l'effet des modifications des projections et de la probabilité des bénéfices imposables futurs sur la comptabilisation et le recouvrement ultérieur des actifs d'impôt différé. Aucun indicateur ne permet de penser que la disponibilité des écarts temporaires imposables admissibles, ainsi que les bénéfices imposables futurs, ont été affectés et que les actifs d'impôt différé ne seront pas recouvrables à l'avenir.

Les filiales du Groupe suivent localement l'évolution de la loi relative à l'impôt sur le revenu votée dans le cadre des mesures prises par le gouvernement en réponse à la COVID-19, notamment les allègements fiscaux pour certains types de revenus, des déductions fiscales supplémentaires, un taux d'imposition réduit ou une période

prolongée pour utiliser les pertes fiscalement déductibles. Au 31 décembre 2021, aucun changement substantiel susceptible d'avoir un impact majeur sur les déclarations du Groupe n'a été adopté.

Déficits fiscaux

La majorité des pertes fiscales de 2021, d'un montant de 67,3 millions d'euros (2020 : 76 millions d'euros) sont attribuables à la Norvège pour 16,9 millions d'euros (2020 : 23 millions d'euros), à la France pour 28,5 millions d'euros (2020 : 40,1 millions d'euros) et à la Belgique pour 13,9 millions d'euros (2020 : 9,7 millions d'euros). Ces entités ont utilisé la stratégie d'amortissement accéléré qui conduit à la comptabilisation des pertes fiscales et au report des passifs fiscaux. Aucune perte fiscale cumulée significative n'a été encourue au cours des deux derniers exercices.

NOTE 14 Flotte de location

(en millions d'euros)

	Flotte de location
Au 1^{er} janvier 2020	
Coût	27 563,4
Amortissements et pertes de valeur	(7 226,7)
Valeur comptable au 1^{er} janvier 2020	20 336,7
Clôture au 31 décembre 2020	
Valeur nette comptable à l'ouverture	20 336,7
Acquisitions	7 195,6
Cessions	(3 231,9)
Amortissements	(3 824,3)
Transfert aux actifs détenus en vue de la vente	0,9
Différences de conversion	(400,1)
Valeur nette comptable à la clôture au 31 décembre 2020	20 077,0
Au 31 décembre 2020	
Coût	27 749,3
Amortissements et pertes de valeur	(7 672,3)
Valeur comptable au 31 décembre 2020	20 077,0
Clôture au 31 décembre 2021	
Valeur nette comptable à l'ouverture	20 077,0
Acquisitions	8 767,8
Cessions	(3 530,5)
Amortissements	(3 708,5)
Différences de conversion	105,5
Valeur nette comptable à la clôture au 31 décembre 2021	21 711,3
Au 31 décembre 2021	
Coût	29 917,0
Amortissements et pertes de valeur	(8 205,7)
Valeur comptable au 31 décembre 2021	21 711,3

Aux 31 décembre 2021 et 2020, aucune dépréciation de la « Flotte de location » n'avait été comptabilisée.

Le Groupe a conclu un certain nombre de programmes de titrisation adossée à des actifs qui impliquent la vente de créances de location à terme échelonnées et, dans certains cas, de créances liées à la valeur résiduelle provenant de diverses filiales d'ALD à des sociétés *ad hoc* qui sont incluses dans les comptes consolidés du Groupe.

À la suite de cette cession, la valeur nette comptable des actifs de location simple titrisés s'élèvent à 2 466 millions d'euros au 31 décembre 2021 (31 décembre 2020 : 1 801 millions d'euros). Ces créances ne peuvent être cédées.

Pour plus de détails sur les opérations de titrisation et les actifs transférés, il convient de se reporter à la note 28.

NOTE 15 Autres immobilisations corporelles et incorporelles

AUTRES IMMOBILISATIONS CORPORELLES

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Terrains	Immeubles	Équipements	Total
Au 1^{er} janvier 2020					
Coût		4,5	72,7	144,2	221,4
Amortissements et pertes de valeur			(26,6)	(76,6)	(103,2)
Valeur comptable au 1^{er} janvier 2020		4,5	46,1	67,6	118,2
Clôture au 31 décembre 2020					
Valeur nette comptable à l'ouverture		4,5	46,1	67,6	118,2
Acquisitions		-	18,1	33,5	51,7
Cessions		-	(7,3)	(11,7)	(18,9)
Amortissements	12	-	(6,3)	(19,4)	(25,7)
Transfert en immobilisations incorporelles ⁽¹⁾		-	(16,6)	(25,7)	(42,3)
Différences de conversion		-	(0,6)	(1,9)	(2,4)
Valeur nette comptable à la clôture au 31 décembre 2020 ⁽¹⁾		4,5	33,5	42,5	80,5
Au 31 décembre 2020					
Coût		4,5	64,2	90,5	159,2
Amortissements et pertes de valeur			(30,8)	(48,0)	(78,8)
Valeur comptable au 31 décembre 2020 ⁽¹⁾		4,5	33,5	42,5	80,5
Valeur nette comptable à l'ouverture		4,5	33,5	42,5	80,5
Acquisitions		-	3,2	31,4	34,6
Cessions		-	(0,7)	(11,7)	(12,5)
Amortissements	12	-	(5,9)	(12,2)	(18,2)
Différences de conversion		-	0,2	0,3	0,5
Valeur nette comptable à la clôture au 31 décembre 2021		4,5	30,2	50,3	85,0
Au 31 décembre 2021					
Coût		4,5	66,0	103,3	173,8
Amortissements et pertes de valeur			(35,8)	(53,0)	(88,8)
Valeur comptable au 31 décembre 2021		4,5	30,2	50,3	85,0

AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Logiciels	Autres	Total
Au 1^{er} janvier 2020				
Coût		77,3	12,7	90,0
Montants cumulés des amortissements et dépréciations		(48,4)	(1,2)	(49,6)
Valeur comptable au 31 décembre 2020 ⁽¹⁾		28,8	11,5	40,4
Exercice clos le 31 décembre 2020				
Valeur nette comptable à l'ouverture		28,8	11,5	40,4
Acquisitions		10,3	3,7	14,0
Cessions		(0,3)	(2,2)	(2,5)
Amortissements	12	(14,6)	(1,5)	(16,0)
Transfert de l'écart d'acquisition			0,8	0,8
Transfert des autres immobilisations corporelles ⁽¹⁾		-	42,3	42,3
Différences de conversion		(0,1)	(0,0)	(0,1)
Valeur nette comptable à la clôture au 31 décembre 2020 ⁽¹⁾		24,1	54,7	78,8
Au 31 décembre 2020				
Coût		85,3	93,4	178,8
Montants cumulés des amortissements et dépréciations		(61,2)	(38,8)	(100,0)
Valeur comptable au 31 décembre 2020 ⁽¹⁾		24,1	54,7	78,8
Clôture au 31 décembre 2020				
Valeur nette comptable à l'ouverture		24,1	54,7	78,8
Acquisitions		9,6	45,4	55,0
Cessions		(0,0)	(18,1)	(18,1)
Amortissement	12	(14,7)	(12,6)	(27,3)
Différences de conversion		0,1	0,3	0,3
Valeur nette comptable à la clôture au 31 décembre 2021		19,1	69,6	88,7
Au 31 décembre 2021				
Coût		90,3	113,3	203,6
Montants cumulés des amortissements et dépréciations		(71,2)	(43,6)	(114,8)
Valeur comptable au 31 décembre 2021		19,1	69,6	88,7

(1) Un reclassement de 42,3 millions d'euros de la catégorie des Immobilisations corporelles vers les Autres immobilisations incorporelles a permis de corriger la présentation des actifs. La majorité de ce reclassement concerne les effectifs immobilisés et les en-cours sur les projets informatiques.

NOTE 16 Droits d'utilisation et dettes de location

<i>(en millions d'euros)</i>	Actifs de droit d'utilisation (baux commerciaux)	Dettes de location
Au 1^{er} janvier 2020		
	131,4	135,9
Acquisitions	30,1	30,7
Cessions	(8,5)	(8,5)
Cumul des amortissements	(24,9)	-
Charge d'intérêt	-	1,8
Paiements	-	(27,2)
Au 31 décembre 2020	128,0	132,7
Au 1^{er} janvier 2021		
	128,0	132,7
Acquisitions	21,9	21,6
Cessions	(7,4)	(7,6)
Cumul des amortissements	(25,0)	-
Charge d'intérêt	-	1,6
Paiements	-	(26,9)
Au 31 décembre 2021	117,3	121,4

NOTE 17 Écart d'acquisition*(en millions d'euros)*

Écart d'acquisition

	Écart d'acquisition
Au 1^{er} janvier 2020	
Coût	575,7
Cumul des pertes de valeur	-
Valeur comptable au 1^{er} janvier 2020	575,7
Clôture au 31 décembre 2020	
Valeur nette comptable à l'ouverture	575,7
Acquisitions	2,0
Transfert à la flotte de location	(0,9)
Transfert aux autres immobilisations incorporelles	(0,8)
Valeur nette comptable à la clôture au 31 décembre 2020	576,0
Au 31 décembre 2020	
Coût	576,0
Cumul des pertes de valeur	-
Valeur comptable au 31 décembre 2020	576,0
Clôture au 31 décembre 2021	
Valeur nette comptable à l'ouverture	576,0
Valeur nette comptable à la clôture au 31 décembre 2021	576,0
Au 31 décembre 2021	
Coût	576,0
Cumul des pertes de valeur	-
Valeur comptable au 31 décembre 2021	576,0

ÉCART D'ACQUISITION PAR UNITÉ GÉNÉRATRICE DE TRÉSORERIE

(en millions d'euros)

	Au 1 ^{er} janvier 2021	Acquisitions	Diminution	Variations de périmètre	Au 31 décembre 2021
France	212,0	-	-	-	212,0
Allemagne	35,2	-	-	-	35,2
Italie	50,2	-	-	-	50,2
Espagne	109,1	-	-	-	109,1
Royaume-Uni	22,6	-	-	-	22,6
Benelux	56,9	-	-	-	56,9
Irlande	24,1	-	-	-	24,1
Pays méditerranéens	2,5	-	-	-	2,5
Pays nordiques	18,3	-	-	-	18,3
Pays d'Europe du Sud-Est	9,5	-	-	-	9,5
Pays d'Europe du Nord-Est	4,1	-	-	-	4,1
Europe centrale	31,5	-	-	-	31,5
TOTAL	576,0	-	-	-	576,0

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 1 ^{er} janvier 2020	Acquisitions	Diminution	Variations de périmètre	Au 31 décembre 2020
France	212,0	-	-	-	212,0
Allemagne	37,9	-	-	(2,7)	35,2
Italie	50,2	-	-	-	50,2
Espagne	109,1	-	-	-	109,1
Royaume-Uni	22,6	-	-	-	22,6
Benelux	54,9	2,0	-	-	56,9
Irlande	24,1	-	-	-	24,1
Pays méditerranéens	4,2	-	(1,7)	-	2,5
Pays nordiques	18,3	-	-	-	18,3
Pays d'Europe du Sud-Est	9,5	-	-	-	9,5
Pays d'Europe du Nord-Est	1,4	-	-	2,7	4,1
Europe centrale	31,5	-	-	-	31,5
TOTAL	575,7	2,0	(1,7)	-	576,0

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'UGT, 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 de l'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 a été appliqué, 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.

En raison des incertitudes liées à la pandémie de COVID-19, le Groupe a réalisé un scénario supplémentaire de stress pour les projections de flux de trésorerie futurs. Le scénario présente les tensions suivantes :

- 10 % de réduction de la croissance attendue de la flotte sur la période 2022-2026 ;
- 10 % de réduction du produit de la vente de véhicules d'occasion en 2022 et 2023.

Historiquement, la plus forte réduction du produit des ventes par véhicule a été enregistrée pendant la crise financière de 2009 (un peu plus de 7 % par rapport aux niveaux d'avant la crise).

Sur la base des hypothèses retenues par le Groupe, même avec ces scénarios particulièrement défavorables, aucune dépréciation de l'écart d'acquisition n'a été identifiée en 2021. Aucune dépréciation n'a été comptabilisée en 2020.

Les principales hypothèses utilisées pour les calculs de la valeur d'utilité en 2021 et 2020 sont les suivantes :

HYPOTHÈSES EN 2021 ET 2020

	Facteur d'actualisation 2021	Facteur d'actualisation 2020	Taux à l'infini (2021 et 2020)
France	9,40 %	9,30 %	2,00 %
Allemagne	9,40 %	9,30 %	2,00 %
Italie	9,40 %	9,30 %	2,00 %
Espagne	9,40 %	9,30 %	2,00 %
Royaume-Uni	9,40 %	9,30 %	2,00 %
Irlande	10,99 %	10,39 %	2,00 %
Benelux	9,40 %	9,30 %	2,00 %
Pays méditerranéens	9,40 %	9,30 %	2,00 %
Pays nordiques	9,40 %	9,30 %	2,00 %
Pays d'Europe du Sud-Est	17,30 %	16,90 %	2,00 %
Pays d'Europe du Nord-Est	9,40 %	9,60 %	2,00 %
Europe centrale	9,55 %	11,92 %	2,00 %

NOTE 18 Titres mis en équivalence

(en millions d'euros)	Pour l'exercice clos le 31 décembre	
	2021	2020
Solde au 1 ^{er} janvier	10,2	9,0
Quote-part des résultats	(2,6)	1,2
Différences de conversion	0,3	(0,1)
Solde au 31 décembre	7,9	10,2

Raison sociale	Pays d'origine	Actif	Passif ⁽¹⁾	Chiffre d'affaires	Bénéfice/ (perte)	Quote-part détenue en %
Au 1^{er} janvier 2020						
ALD Automotive SA Maroc	MAROC	58,3	50,5	21,5	1,8	35 %
Nedderfeld 95 Immobilien Gmbh & Co. KG	ALLEMAGNE	1,2	0,0	-	-	35 %
TOTAL		59,5	50,5	21,5	1,8	
Au 31 décembre 2020						
ALD Automotive SA Maroc	MAROC	53,2	44,2	22,3	1,9	35 %
Nedderfeld 95 Immobilien Gmbh & Co. KG	ALLEMAGNE	1,2	0,0	-	-	35 %
TOTAL		54,4	44,3	22,3	1,9	
Au 31 décembre 2021						
ALD Automotive SA Maroc	MAROC	52,2	45,5	19,1	(1,9)	35 %
Nedderfeld 95 Immobilien Gmbh & Co. KG	ALLEMAGNE	1,2	0,0	-	-	35 %
TOTAL		53,4	45,5	19,1	(1,9)	

(1) Hors capitaux propres

NOTE 19 Instruments financiers dérivés

Des instruments dérivés 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, respectivement *via* des *swaps* de taux d'intérêt et 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)	Clôture au 31 décembre 2021		Clôture au 31 décembre 2020	
	Actif	Passif	Actif	Passif
Swaps de taux d'intérêt – Couverture de flux de trésorerie	3,9	0,1	0,5	10,2
Swaps de taux d'intérêt – Couverture de juste valeur	-	-	-	-
Swaps de change	23,5	4,9	47,4	4,1
Instruments dérivés de transaction	11,2	6,1	16,9	9,4
TOTAL	38,6	11,2	64,7	23,7
Moins partie à plus d'un an :				
Swaps de taux d'intérêt – Couverture de flux de trésorerie	3,9	0,1	0,1	7,3
Swaps de taux d'intérêt – Couverture de juste valeur	-	-	-	-
Swaps de change	12,4	4,7	24,4	2,8
Instruments dérivés de transaction	4,8	5,5	8,6	2,4
Total de la partie à plus d'un an	21,1	10,3	33,1	12,4
PARTIE À MOINS D'UN AN	17,5	0,8	31,6	11,3

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 361,7 millions d'euros au 31 décembre 2021 (2020 : 320,8 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 2021 sont comptabilisés au compte de résultat de la ou des périodes durant la(es) quelles la transaction prévue couverte affecte le compte de 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 1 962 millions d'euros au 31 décembre 2021 (2020 : 2 294 millions d'euros).

Au 31 décembre 2021, les principaux taux variables utilisés étaient l'EURIBOR et le SONIA (Royaume-Uni). 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 2021 seront repris systématiquement dans les charges d'intérêts du compte de résultat jusqu'au remboursement de la dette financière.

NOTE 20 Autres actifs financiers non courants et courants

(en millions d'euros)	Pour l'exercice clos le 31 décembre	
	2021	2020
Investissements à long terme (dix ans)	279,9	386,9
Autres actifs financiers courants	380,7	350,4
Autres	122,6	4,7
TOTAL	783,2	742,0

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 amortissables à long terme

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). Ces dépôts ont une échéance d'environ cinq ans et ne seront pas reconduits.

L'évolution des autres actifs financiers non courants est tirée par l'investissement de 59 millions d'euros dans Bansabadell Renting et de 55 millions d'euros dans Fleetpool (voir note 2.2).

NOTE 21 Stocks

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2021	2020
Stocks – valeur brute	304,9	348,4
Provisions pour dépréciation	(8,5)	(23,9)
Stocks nets	296,4	324,6

Les stocks sont évalués à la valeur la plus faible entre leur coût et leur valeur de réalisation nette.

NOTE 22 Créances sur la clientèle et 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	
	2021	2020
Créances au titre des contrats de location-financement	790,3	762,5
Provision pour dépréciation des créances au titre des contrats de location-financement	(13,0)	(14,2)
dont		
• provision pour créances douteuses	(8,0)	(6,8)
• provision pour créances saines	(4,0)	(4,7)
• provision pour créances saines (prospective)	(1,0)	(2,7)
Créances sur les établissements de crédit et les parties liées ⁽¹⁾	240,7	35,3
Créances sur les clients	1 012,0	977,2
Provision pour dépréciation des créances sur les clients	(171,8)	(178,1)
dont		
• provision pour créances douteuses	(152,0)	(150,8)
• provision pour créances saines	(11,6)	(14,5)
• provision pour créances saines (prospective)	(8,2)	(12,7)
Provision pour litiges clients ⁽²⁾	(30,6)	(18,9)
TOTAL CRÉANCES	1 827,6	1 563,7

(1) Principalement envers Société Générale – aucune provision pour dépréciation n'a été constituée sur ces créances en raison de leur caractère intragroupe. L'augmentation de ces créances est liée à l'excédent de trésorerie des comptes courants déposés auprès de Société Générale à la clôture de l'exercice et à la créance de crédit de la filiale Fleetpool non encore consolidée dans les comptes au 31 décembre 2021. Voir note 2.3.

(2) Un montant de 18,9 millions d'euros a été reclassé du poste Provisions courantes au poste Créances sur la clientèle et les institutions financières afin de corriger la présentation de l'actif/passif. La provision pour les créances contestées par les clients est dorénavant présentée en réduction des créances, plutôt que comme un passif. Celles-ci sont séparées des créances dépréciées et ne représentent pas un risque de crédit.

La juste valeur des créances est égale à leur valeur comptable.

Pertes de crédit attendues

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.

ALD considère que certains types de créances sont hors périmètre. Ces créances n'ont pas ou peu d'historique de risque de crédit et englobent des créances sur des ventes de véhicules d'occasion et des créances d'assurance, qui ont fait l'objet d'une revue des pertes de crédit et dont la nature des risques est différente de celle des principales créances locatives du Groupe.

(en millions d'euros)	31 décembre 2021			31 décembre 2020		
	Dans le périmètre	Hors du périmètre	Total	Dans le périmètre	Hors du périmètre	Total
Créances au titre des contrats de location-financement	771,9 ⁽¹⁾	18,5 ⁽²⁾	790,3	749,3 ⁽¹⁾	13,2 ⁽²⁾	762,5
Provision pour dépréciation des créances au titre des contrats de location-financement	(4,0)	(8,0)	(12,0)	(4,7)	(6,7)	(11,4)
Provision pour dépréciation des créances au titre des contrats de location-financement – valeur prospective	(1,0)		(1,0)	(2,7)	-	(2,7)
Créances sur les établissements de crédit		240,7	240,7	-	35,3	35,3
Créances sur les clients	598,9	413,2 ⁽²⁾	1 012,0	580,4	396,7 ⁽²⁾	977,2
Provision pour dépréciation des créances sur les clients	(11,6)	(152,1)	(163,6)	(14,5)	(150,9)	(165,4)
Provision pour dépréciation des créances sur les clients – valeur prospective	(8,2)	-	(8,2)	(12,7)	-	(12,7)
Provision pour litiges clients ⁽³⁾		(30,6)	(30,6)		(18,9)	(18,9)
TOTAL CRÉANCES	1 346,0	481,6	1 827,6	1 295,1	268,6	1 563,8

(1) Y compris le capital restant.

(2) Ces montants représentent des créances douteuses et des créances non-locatives.

(3) Un montant de 18,9 millions d'euros au 31 décembre 2020 a été reclassé du poste Provisions courantes au poste Créances sur la clientèle et les institutions financières afin de corriger la présentation de l'actif/passif. La provision pour les créances contestées par les clients est dorénavant présentée en réduction des créances, plutôt que comme un passif. Celles-ci sont séparées des créances dépréciées et ne représentent pas un risque de crédit.

Sur la base des créances relevant du périmètre, la provision pour pertes au 31 décembre 2021 et au 31 décembre 2020 a été déterminée comme suit, tant pour les créances clients que pour les créances liées aux contrats de location-financement :

MATRICE DE PROVISION AU 31 DÉCEMBRE 2021

<i>(en millions d'euros)</i>	Non échus	Échus 0-30 jours	Échus 31-60 jours	Échus 61-90 jours	Échus > 90 jours	Total
Probabilité de défaut	1 %	3 %	8 %	12 %	14 %	
Montant brut des créances dans le périmètre IFRS 9	1 194,0	106,1	29,5	8,1	33,0	1 370,7
Dépréciation	(13,3)	(3,5)	(2,3)	(1,0)	(4,6)	(24,7)
Montant net des créances dans le périmètre IFRS 9	1 180,7	102,7	27,2	7,1	28,4	1 346,0

MATRICE DE PROVISION AU 31 DÉCEMBRE 2020

<i>(en millions d'euros)</i>	Non échus	Échus 0-30 jours	Échus 31-60 jours	Échus 61-90 jours	Échus > 90 jours	Total
Probabilité de défaut	1 %	5 %	11 %	17 %	21 %	
Montant brut des créances dans le périmètre IFRS 9	1 139,5	98,3	33,0	14,3	44,6	1 329,7
Dépréciation	(14,7)	(4,5)	(3,5)	(2,4)	(9,6)	(34,6)
Montant net des créances dans le périmètre IFRS 9	1 124,8	93,8	29,5	12,0	35,1	1 295,1

La diminution de la provision pour dépréciation des créances au titre des contrats de location-financement et des créances clients s'explique par l'amélioration des soldes de créances anciennes. Veuillez vous reporter à la note 2.1 « Pandémie de COVID-19 » pour plus de détails.

INFORMATIONS SUR LES CRÉANCES LIÉES AUX CONTRATS DE LOCATION-FINANCEMENT ÉCHUES ET DÉPRÉCIEES

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.

Clôture au 31 décembre 2021

<i>(en millions d'euros)</i>	Prêts et créances clients					Total
	Banques	Corporates	Petites et moyennes entreprises	Prêts aux particuliers	Très petites entreprises	
Montant non échu	9,0	371,1	65,4	82,2	192,4	720,1
Montants échus de 1 à 30 jours	0,3	5,1	10,8	0,2	5,1	21,5
Montants échus de 31 à 60 jours	0,0	5,3	2,4	0,0	1,6	9,3
Montants échus de 61 à 90 jours	-	0,1	0,5	0,0	0,8	1,5
Montants échus de 91 à 180 jours	0,5	7,3	0,1	0,2	2,8	10,9
Montants échus de 181 jours à 1 an	0,0	4,5	0,5	0,0	2,3	7,3
Montants échus à plus de 1 an		0,3	0,2	0,0	0,7	1,2
TOTAL	9,7	393,8	79,9	82,8	205,7	771,9

Clôture au 31 décembre 2020

<i>(en millions d'euros)</i>	Prêts et créances clients					Total
	Banques	Corporates	Petites et moyennes entreprises ⁽¹⁾	Prêts aux particuliers	Très petites entreprises	
Montant non échu	3,6	300,7	64,3	106,4	214,6	689,5
Montants échus de 1 à 30 jours	0,1	11,0	8,6	0,1	4,4	24,1
Montants échus de 31 à 60 jours	-	2,5	2,5	0,0	5,3	10,4
Montants échus de 61 à 90 jours	-	1,7	3,5	0,1	1,6	6,9
Montants échus de 91 à 180 jours	0,3	4,3	1,0	0,1	1,0	6,8
Montants échus de 181 jours à 1 an	0,8	4,6	0,7	0,2	2,7	9,0
Montants échus à plus de 1 an		2,2	0,1	0,0	0,2	2,6
TOTAL	4,8	327,0	80,7	107,0	229,7	749,3

(1) Il y a eu un reclassement entre les portefeuilles en 2020.

La hausse des montants non échus est liée à l'augmentation de la flotte.

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 location sont détaillées ci-après :

(en millions d'euros)	Notes	Au 31 décembre	
		2021	2020
Solde au 1 ^{er} janvier		(178,1)	(136,5)
Provisions pour dépréciation nette	9	(24,8)	(71,1)
Créances comptabilisées en pertes		33,1	20,7
Variation de la provision pour les contrats de location-financement		(1,2)	3,5
Autres et différences de conversion en devise		(0,7)	5,4
Solde au 31 décembre		(171,8)	(178,1)

L'antériorité des créances est présentée ci-après :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2021	2020
Créances clients non échues	670,2	623,3
Créances échues depuis moins de 90 jours	144,1	160,8
Créances échues depuis plus de 90 jours et moins de 180 jours	23,9	41,5
Créances échues depuis plus de 180 jours	173,8	151,6
TOTAL	1 012,0	977,2

La détérioration du profil de maturité à plus de 180 jours en 2021 est due à l'impact de la pandémie de COVID-19 et au repli économique associé. Le principal impact sur les paiements des clients concerne les secteurs des particuliers, des entreprises individuelles et des petites et moyennes entreprises. En réponse à cette situation, les

entités ont atténué l'impact en se concentrant sur les procédures de recouvrement, l'externalisation du recouvrement des paiements et les paiements par prélèvement automatique. Ces méthodes se traduisent par une réduction des créances échues depuis moins de 180 jours.

NOTE 23 Autres créances et charges constatées d'avance

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2021	2020
TVA et autres taxes	276,8	237,1
Taxes sur les véhicules à moteur et primes d'assurance constatées d'avance	95,4	108,1
Indemnités de sinistres	8,2	8,5
Charges constatées d'avance	346,6	296,4
Autres	307,6	263,7
Autres créances et charges constatées d'avance	1 034,6	913,9

La plupart des autres créances et charges constatées d'avance ont une échéance inférieure à un an.

Le solde des autres créances comprend 193,3 millions d'euros (2020 : 105,8 millions d'euros) se rapportant à des remises à recevoir des concessionnaires et des constructeurs.

NOTE 24 Trésorerie et équivalents de trésorerie

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2021	2020
Disponibilités	112,2	122,6
Dépôts bancaires à court terme	40,5	72,1
Trésorerie et équivalents de trésorerie hors découverts bancaires	152,7	194,7
Découverts bancaires	(228,4)	(315,7)
Trésorerie et équivalents de trésorerie nets des découverts bancaires	(75,7)	(121,0)

Comme ALD gère son propre programme de réassurance, le solde de trésorerie comprend les fonds nécessaires à cette activité.

NOTE 25 Actifs et passifs financiers par catégorie

Les actifs et passifs financiers de la Société sont classés selon les catégories suivantes :

ACTIFS FINANCIERS

Au 31 décembre 2021 (en millions d'euros)	Valeur comptable	Juste valeur		Total
		Niveau 1	Niveau 2	
Actifs financiers évalués à la juste valeur				
Instruments financiers dérivés en guise de couverture	27,4		27,4	27,4
Instruments financiers dérivés hors couverture	11,2		11,2	11,2
Autres actifs financiers courants	260,3	260,3		260,3
Actifs financiers non évalués à la juste valeur				
Créances clients et créances sur les institutions financières	1 827,6		1 827,6	1 827,6
Titres mis en équivalence	7,9			
Autres actifs financiers non courants et courants	522,9			
Trésorerie et équivalents de trésorerie	152,7			
TOTAL	2 810,0	260,3	1 866,2	2 126,6

Au 31 décembre 2020 (en millions d'euros)	Valeur comptable	Juste valeur		Total
		Niveau 1	Niveau 2	
Actifs financiers évalués à la juste valeur				
Instruments financiers dérivés en guise de couverture	47,8		47,8	47,8
Instruments financiers dérivés hors couverture	16,9		16,9	16,9
Autres actifs financiers courants	249,0	249,0		-
Actifs financiers non évalués à la juste valeur				
Créances clients et créances sur les institutions financières ⁽¹⁾	1 563,8		1 563,8	1 563,8
Titres mis en équivalence	10,2			
Autres actifs financiers non courants et courants	492,9			
Trésorerie et équivalents de trésorerie	194,7			
TOTAL	2 575,3	249,0	1 628,4	1 628,4

(1) La juste valeur des obligations d'entreprises (programme EMTN) était précédemment communiquée en niveau 2. Le transfert au niveau 1 est nécessaire car ces instruments financiers sont négociés sur des marchés actifs et leur juste valeur repose sur les prix de marché cotés à la date de clôture.

PASSIFS FINANCIERS

Au 31 décembre 2021 (en millions d'euros)	Juste valeur			Total
	Valeur comptable	Niveau 1	Niveau 2	
Passifs financiers évalués à la juste valeur				
Instruments financiers dérivés en guise de couverture	5,0		5,0	5,0
Instruments financiers dérivés hors couverture	6,1		6,1	6,1
Passifs financiers non évalués à la juste valeur				
Emprunts bancaires	13 848,6		13 848,6	13 848,6
Émissions obligataires	4 668,7	2 720,0	1 963,6	4 683,6
Dettes fournisseurs	828,7		828,7	828,7
TOTAL	19 357,2	2 720,0	16 652,1	19 372,1

Au 31 décembre 2020 (en millions d'euros)	Juste valeur			Total
	Valeur comptable	Niveau 1	Niveau 2	
Passifs financiers évalués à la juste valeur				
Instruments financiers dérivés en guise de couverture	14,3		14,3	14,3
Instruments financiers dérivés hors couverture	9,4		9,4	9,4
Passifs financiers non évalués à la juste valeur				
Emprunts bancaires	12 734,1		12 734,1	12 734,1
Obligations émises ⁽¹⁾	4 911,6	3 534,6	1 406,4	4 941,0
Dettes fournisseurs	757,2		757,2	757,2
TOTAL	18 426,6		14 921,5	18 456,0

(1) Aucun transfert entre le niveau 1 et le niveau 2 n'a été effectué.

NOTE 26 Capitaux propres**Capital social et primes d'émission**

Au 31 décembre 2021, le capital autorisé s'élevait à 606,2 millions d'euros (2020 : 606,2 millions d'euros), réparti en 404 103 640 actions ordinaires d'une valeur nominale de 1,50 euro chacune.

Au 31 décembre 2021, les primes d'émission s'élevaient à 367 millions d'euros (2020 : 367 millions d'euros).

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 en 2021, 2020, 2019 et 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 d'actions gratuites, d'épargne salariale et toute autre forme d'attribution au profit des salariés et 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 bénéfices de l'expansion de la Société, d'attribution d'actions gratuites, de tous les plans d'actionnariat salarié, et à 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 2020	650 584	(9,0)
Acquisition d'actions propres pour les plans d'actionnariat destinés aux salariés	383 314	(3,6)
Émission relative au plan d'actionnariat des salariés	(12 907)	0,1
Contrats de liquidité	41 914	(0,5)
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2020	1 062 905	(12,9)
Bilan d'ouverture au 1^{er} janvier 2021	1 062 905	(12,9)
Acquisition d'actions propres pour les plans d'actionnariat destinés aux salariés	214 044	(2,9)
Émission relative au plan d'actionnariat des salariés	(261 610)	2,9
Contrats de liquidité	(14 310)	(0,3)
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2021	1 001 029	(13,2)

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 27 Paiements fondés sur des actions

En 2021, trois nouveaux plans de paiements fondés sur des actions, réglés en instruments de capitaux propres, 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. Dans le cadre de ces plans, les participants se voient attribuer des actions gratuites de la société mère ALD SA qui ne seront acquises que si certaines conditions de performance et de service sont remplies. La participation à ces plans est à la discrétion du Conseil d'administration et aucune personne physique ne bénéficie

d'un droit contractuel à participer à un plan ou à bénéficier de prestations garanties. 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.

SYNTHÈSE DES PLANS D'INTÉRESSEMENT À LONG TERME 2021 APPROUVÉS PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION D'ALD

	Plan 7	Plan 8.A	Plan 8.B
Date du Conseil d'administration	26 mars 2021	26 mars 2021	26 mars 2021
Nombre total d'actions attribuées	264 223	9 913	9 914
Date d'acquisition des actions	31 mars 2024	31 mars 2023	31 mars 2024
Date de fin de période de conservation	Pas de période de conservation	30 septembre 2023	30 septembre 2024
Juste valeur (en euros)	10,72	11,44	10,72
Nombre de salariés bénéficiant du plan	280	5	5

SYNTHÈSE DES PLANS D'INTÉRESSEMENT À LONG TERME 2020 APPROUVÉS PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION D'ALD

	Plan 5	Plan 6.A	Plan 6.B
Date du Conseil d'administration	27 mars 2020	27 mars 2020	27 mars 2020
Nombre total d'actions attribuées	353 281	17 316	17 319
Date d'acquisition des actions	31 mars 2023	31 mars 2022	31 mars 2023
Date de fin de période de conservation	Pas de période de conservation	30 septembre 2022	30 septembre 2023
Juste valeur (en euros)	7,25	7,75	7,25
Nombre de salariés bénéficiant du plan	264	5	5

SYNTHÈSE DES PLANS D'INTÉRESSEMENT À LONG TERME 2019 APPROUVÉS PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION D'ALD

	Plan 3	Plan 4.A	Plan 4.B
Date du Conseil d'administration	28 mars 2019	28 mars 2019	28 mars 2019
Nombre total d'actions attribuées	235 475	16 614	16 617
Date d'acquisition des actions	31 mars 2022	31 mars 2021	31 mars 2022
Date de fin de période de conservation	Pas de période de conservation	30 septembre 2021	30 septembre 2022
Juste valeur (en euros)	10,16	10,16	10,16
Nombre de salariés bénéficiant du plan	229	6	6

SYNTHÈSE DES PLANS D'INTÉRESSEMENT À LONG TERME 2018 APPROUVÉS PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION D'ALD

	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	Pas de période de conservation	30 septembre 2020	30 septembre 2021
Juste valeur (en euros)	11,31	11,31	11,31
Nombre de salariés bénéficiant du plan	195	4	4

Les conditions d'acquisition reposent sur la rentabilité d'ALD, telle qu'évaluée par le Résultat net moyen du Groupe au cours des deux ou trois années de la période d'acquisition. Le Résultat net du groupe ALD correspond au Résultat net du groupe ALD tel que publié.

Au 31 décembre 2021, 524 salariés (403 salariés au 31 décembre 2020) 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 2020	555 228
Attribuées au cours de l'exercice	387 916
Acquises au cours de l'exercice	(12 907)
Annulées au cours de l'exercice	(58 674)
Au 31 décembre 2020	871 563
Au 1^{er} janvier 2021	871 563
Attribuées au cours de l'exercice	284 050
Acquises au cours de l'exercice	(261 610)
Annulées au cours de l'exercice	(27 030)
Au 31 décembre 2021	866 973

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 en « 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.

Le Groupe était impliqué dans un autre plan d'actions gratuites attribué par la société mère, Société Générale (« AGA »). Le plan d'attribution d'actions gratuites (« AGA ») était destiné à un nombre restreint de dirigeants, sous réserve de conditions d'ancienneté. Toutes les actions inhérentes à ces plans sont acquises depuis mars 2020 et aucun nouveau plan n'a été mis en place.

CHARGES INSCRITES AU COMPTE DE RÉSULTAT

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2021	31 décembre 2020
Charges nettes liées aux plans d'attribution d'actions gratuites d'ALD	(2,2)	(2,3)
Charges nettes liées aux plans d'attribution d'actions gratuites de Société Générale	-	(0,0)
COÛT TOTAL	(2,2)	(2,3)

NOTE 28

Emprunts auprès d'institutions financières, obligations et titres émis

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre	
	2021	2020
Emprunts bancaires	9 407,1	7 763,5
Emprunts non courants auprès d'institutions financières	9 407,1	7 763,5
Découverts bancaires	228,4	315,7
Emprunts bancaires	4 213,1	4 655,0
Emprunts courants auprès d'institutions financières	4 441,5	4 970,6
TOTAL DES EMPRUNTS AUPRÈS D'INSTITUTIONS FINANCIÈRES	13 848,6	12 734,1
Obligations et titres issus des opérations de titrisation	1 628,8	1 267,8
Obligations et titres issus du programme d'obligations à moyen terme libellées en euros	1 600,0	2 200,0
Autres obligations émises non courantes	-	-
Obligations et titres émis non courants	3 228,8	3 467,8
Obligations et titres issus des opérations de titrisation	334,8	138,7
Obligations et titres issus du programme d'obligations à moyen terme libellées en euros	1 105,1	1 305,2
Autres obligations émises courantes	-	-
Obligations et titres émis courants	1 439,9	1 443,9
TOTAL DES OBLIGATIONS ET TITRES ÉMIS	4 668,7	4 911,6
TOTAL DES EMPRUNTS AUPRÈS D'INSTITUTIONS FINANCIÈRES ET DES ÉMISSIONS OBLIGATAIRES	18 517,3	17 645,7

Il n'y a pas d'éléments non monétaires provenant des sources d'emprunts en cours.

ÉCHÉANCES DES EMPRUNTS ET DES OBLIGATIONS

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2021	2020
< 1 an	5 881,4	6 414,5
1-5 ans	12 581,1	11 106,8
> 5 ans	54,8	124,4
TOTAL DES EMPRUNTS ET ÉMISSIONS OBLIGATAIRES	18 517,3	17 645,7

DEVISES

Les valeurs comptables des emprunts du Groupe et les devises dans lesquelles ils sont libellés sont présentées ci-après :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2021	2020
Euro	13 684,7	13 268,0
Livre sterling	2 543,3	2 052,7
Couronne danoise	376,9	363,3
Couronne suédoise	388,5	424,6
Autres devises	1 523,9	1 537,1
TOTAL DES EMPRUNTS ET ÉMISSIONS OBLIGATAIRES	18 517,3	17 645,7

Financement externe

Les banques externes locales et les tiers fournissent 29,1 % du financement total, soit 5 392 millions d'euros au 31 décembre 2021 (31 décembre 2020 : 32,2 % et 5 675 millions d'euros).

Un montant de 723 millions d'euros, soit 4 % du financement total, est fourni par des banques externes. Le financement résiduel (4 669 millions d'euros) a été levé grâce à des titrisations adossées à des actifs, ainsi qu'à des obligations non garanties.

Ce montant comprend un prêt de 250 millions d'euros accordé par la Banque européenne d'investissement en septembre 2019. Ce prêt permettra au Groupe de développer sa gamme de véhicules hybrides et électriques dans l'ensemble de l'Union européenne, notamment en France, en Allemagne, en Italie, en Espagne, en Belgique et aux Pays-Bas.

Programme de titrisation adossée à des actifs

En juin 2015, une opération de titrisation privée 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 juin 2018. En juin 2020, cette opération à 360 millions d'euros a été renouvelée pour deux années supplémentaires.

Les titres de créances suivants sont actuellement émis :

Programme et entité ad hoc	Émetteur	Pays	Devise	Montant ⁽¹⁾
ALD Funding Limited	ALD	Royaume-Uni	Livres sterling	414 millions
Axus Finance NL B	ALD	Pays-Bas	Euros	400 millions
AXUS FINANCE SPRL	ALD	Belgique	Euros	360 millions
Red & Black Auto Lease Germany SA, compartiment 3	ALD	Allemagne	Euros	306,8 millions
FCT Red & Black Auto Lease France 1	ALD	France	Euros	400 millions

(1) Montant des opérations en cours au 31 décembre 2021

L'opération de titrisation privée mise en place en décembre 2013 aux Pays-Bas a été renouvelée pour 236 millions d'euros en décembre 2020 et reconduite sur six mois supplémentaires. Cette opération a été reconduite en juin 2021 et majorée de 164 millions d'euros (pour atteindre un encours de 400 millions d'euros) pour deux années supplémentaires.

Une opération de titrisation privée a été réalisée au Royaume-Uni en décembre 2018, pour un montant de 414 millions de livres sterling, avec une période de renouvellement d'un an. Le contrat a été renouvelé en décembre 2019 pour deux années supplémentaires, puis en décembre 2021 pour une période supplémentaire de 14 mois.

Une opération de titrisation privée a été réalisée en Allemagne en octobre 2020, pour un montant de 350 millions d'euros, avec une période de renouvellement d'un an. La transaction est entrée dans la phase d'amortissement en novembre 2021.

Une opération de titrisation privée a été réalisée en France en octobre 2021, pour un montant de 400 millions d'euros, avec une période de renouvellement de 1 an.

Le profil d'échéance des programmes de titrisation adossée à des actifs est présenté ci-après :

(en millions d'euros)	31 décembre 2021	31 décembre 2020
< 1 an	334,8	138,7
1-5 ans	1 628,8	1 267,8
> 5 ans	-	-
TOTAL DU PROGRAMME DE TITRISATION	1 963,6	1 406,4

Actifs transférés et passifs associés

Les programmes de titrisation impliquent la vente de créances à terme échelonnées sur contrats de location et, dans certains cas, de créances rattachées à la valeur résiduelle provenant de diverses filiales d'ALD à des sociétés *ad hoc* qui sont incluses dans les

comptes consolidés du Groupe. 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 les pertes réalisées. Par conséquent, ALD continue de comptabiliser les actifs de location transférés dans leur intégralité.

(en millions d'euros)	Créances clients (location-financement et location simple)	Sûretés en espèces déposées	Total
Au 31 décembre 2021			
Valeur comptable des actifs transférés	2 489,6	36,0	2 398,6
Valeur comptable des passifs associés ⁽¹⁾			(1 963,6)
Valeur nette comptable			435,0
Juste valeur des actifs transférés	2 543,4	36,0	2 586,9
Juste valeur des passifs associés ⁽¹⁾			(1 963,6)
JUSTE VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2021			623,3
Au 31 décembre 2020			
Valeur comptable des actifs transférés	1 800,9	45,0	1 758,4
Valeur comptable des passifs associés ⁽¹⁾			(1 406,4)
Valeur nette comptable			352,0
Juste valeur des actifs transférés	1 851,7	45,0	1 896,7
Juste valeur des passifs associés ⁽¹⁾			(1 406,4)
JUSTE VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2020			490,3

(1) Obligations et billets issus d'opérations de titrisation adossées à des actifs

Programme d'obligations à moyen terme libellées en euros

Dans le cadre de ce programme, le Groupe a émis les obligations suivantes au 31 décembre 2021 :

- une obligation en juillet 2017 pour un montant de 600 millions d'euros arrivant à échéance en juillet 2022, au taux fixe de 0,875 % ;
- une obligation en octobre 2018 pour un montant de 500 millions d'euros arrivant à échéance en octobre 2022, au taux fixe de 1,25 % ;
- une obligation en juillet 2019 pour un montant de 500 millions d'euros arrivant à échéance en juillet 2023, au taux fixe de 0,375 % ;
- une obligation en octobre 2020 pour un montant de 600 millions d'euros arrivant à échéance en octobre 2023, au taux fixe de 0,375 % ;
- une obligation en février 2021 pour un montant de 500 millions d'euros arrivant à échéance en février 2024, au taux fixe de 0 %.

L'obligation émise en octobre 2018 à impact positif (obligation verte) est une obligation de premier rang d'une maturité de quatre ans et d'un montant de 500 millions d'euros à un taux fixe de 1,250 %.

Financement Société Générale

Les fonds levés en externe ces dernières années ont permis de stabiliser le financement auprès de Société Générale, à 71 % au 31 décembre 2021.

L'essentiel des financements apportés par le groupe Société Générale est octroyé par l'intermédiaire de Société Générale Luxembourg et Société Générale Paris. Société Générale Luxembourg et Société Générale Paris fournissent des fonds à la trésorerie centrale du groupe ALD, qui octroie à son tour des prêts libellés dans différentes devises aux filiales opérationnelles d'ALD, ainsi qu'aux sociétés holding. Le montant total des prêts octroyés à la trésorerie centrale du Groupe par Société Générale Luxembourg et Société Générale Paris s'établissait à 10 876 millions d'euros au 31 décembre 2021 (9 877 millions d'euros au 31 décembre 2020) avec une maturité résiduelle moyenne de 2 ans.

Le reste du financement de Société Générale est octroyé par les succursales et filiales locales de la Société Générale. Au 31 décembre 2021, le montant total des financements accordés au Groupe par Société Générale s'élevait 13 125 millions d'euros au 31 décembre 2021 (11 970 millions d'euros au 31 décembre 2020).

Au 31 décembre 2021, le Groupe bénéficiait de facilités de crédit non tirées de 2,4 milliards d'euros (31 décembre 2020 : 3,7 milliards d'euros), dont 515 millions d'euros de facilités de crédit non tirées engagées. Pour autant qu'il y ait une liquidité de marché, ces facilités sont facilement accessibles aux entités ALD.

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 ING Luxembourg pour un montant de 52 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 du contrat de location de locaux conclu avec ce propriétaire.

NOTE 29 Engagements de retraite et avantages à long terme

Régimes postérieurs à l'emploi à cotisations définies

Les régimes à cotisations définies postérieurs à l'emploi 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 France, Belgique, Allemagne, Italie et Suisse.

Rapprochement de l'actif et du passif comptabilisés au bilan

Le montant comptabilisé au bilan est déterminé comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2021	31 décembre 2020
A – Valeur actuelle des engagements à prestations définies	21,0	24,7
B – Juste valeur des actifs des régimes	(14,6)	(13,5)
C – Juste valeur des actifs distincts	-	-
D – Changement du plafond d'actifs	-	-
A + B – C + D = SOLDE NET COMPTABILISÉ AU BILAN	6,4	11,2

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

<i>(en millions d'euros)</i>	2021	2020
Coût des services rendus, dont cotisations de Sécurité sociale	1,0	1,1
Cotisations des salariés	(0,1)	(0,2)
Coût des services passés/réductions	-	-
Virement via les charges	-	-
Intérêts nets	-	0,1
<i>Composantes comptabilisées au compte de résultat</i>	<i>0,9</i>	<i>1,0</i>
Gains et pertes actuariels liés aux actifs(*)	(1,2)	0,1
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	(2,5)	1,3
Gains et pertes actuariels liés à l'expérience	(1,7)	(0,7)
Changement du plafond d'actifs	-	-
<i>Éléments comptabilisés dans les gains et pertes latents ou différés</i>	<i>(5,5)</i>	<i>0,7</i>
TOTAL DES COMPOSANTES DU COÛT DES PRESTATIONS DÉFINIES	(4,6)	1,7

* Gains et pertes actuariels liés aux actifs à partir desquels les gains et pertes actuariels liés aux actifs inclus dans les 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 :

<i>(en millions d'euros)</i>	2021	2020
Solde au 1^{er} janvier	24,7	23,5
Coût des services rendus, dont cotisations de Sécurité sociale	1,0	1,1
Cotisations des salariés	-	-
Coût des services passés/réductions	-	-
Liquidations	-	-
Intérêts nets	0,1	0,2
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	(2,5)	1,3
Gains et pertes actuariels liés à l'expérience	(1,7)	(0,7)
Ajustement de change	0,1	-
Versement de prestations	(1,0)	(0,7)
Acquisition/(cession) de filiales	-	-
Transferts et autres	0,5	-
Solde au 31 décembre	21,0	24,7

Variations de la juste valeur des actifs des régimes et des actifs séparés :

<i>(en millions d'euros)</i>	2021	2020
Solde au 1^{er} janvier	13,5	13,3
Rendement attendu des actifs des régimes	0,0	0,1
Rendement attendu des actifs séparés	-	-
Gains et pertes actuariels liés aux actifs	1,2	(0,1)
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	(0,8)	(0,5)
Acquisition/(cession) de filiales	-	-
Transferts et autres	-	-
Solde au 31 décembre	14,6	13,5

Informations sur les actifs (pour tous les avantages et les cotisations futurs)

La répartition de la juste valeur des actifs des régimes se présente comme suit : obligations 37 %, actions 45 %, instruments du marché monétaire 3 % et autres instruments 14 %.

Les cotisations patronales devant être versées au titre des régimes d'avantages à prestations définies postérieurs à l'emploi pour 2022 sont estimées à 0,6 million d'euros.

Rendements réels des actifs de financement

Les rendements réels des actifs des régimes et des actifs séparés étaient les suivants :

<i>(en millions d'euros)</i>	2021	2020
Actifs des régimes	1,2	0,0
Actifs séparés	-	-

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 :

	2021	2020
Taux d'actualisation		
Europe	0,8 %	0,3 %
Inflation à long terme		
Europe	2,0 %	1,2 %
Augmentation de salaire future		
Europe	1,4 %	1,4 %
Durée d'activité résiduelle moyenne des salariés Europe (en années)		
Europe	14,1	14,5
Durée (en années)		
Europe	11,7	12,0

Les hypothèses par zone géographique sont des moyennes pondérées en fonction de la valeur actuelle des passifs (DBO).

Les courbes des taux utilisées pour actualiser les passifs sont des courbes de type AA (source : Merrill Lynch) observées fin octobre, pour les devises GBP et EUR, et 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.

Sensibilités des engagements aux variations des principales hypothèses

(en pourcentage de l'élément mesuré)

	31 décembre 2021(*)	31 décembre 2020(*)
Variation de + 1 % du taux d'actualisation		
Impact sur la valeur actuelle des engagements à prestations définies au 31 décembre N	(6,7) %	(6,9) %
Variation de + 1 % du taux d'inflation à long terme		
Impact sur la valeur actuelle des engagements à prestations définies au 31 décembre N	3,1 %	3,0 %
Variation de + 1 % du taux d'augmentation des salaires		
Impact sur la valeur actuelle des engagements à prestations définies au 31 décembre N	7,1 %	7,4 %

* 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.

Ventilation des paiements futurs

(en millions d'euros)

	2021	2020
N+1	0,4	0,5
N+2	0,4	0,4
N+3	0,4	0,4
N+4	1,1	1,0
N+5	0,8	1,2
N+6 à N+10	5,8	5,7

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 ou des primes d'ancienneté. Ces avantages sont différents des avantages postérieurs à l'emploi et des indemnités de fin de contrat de travail

qui ne sont pas intégralement payables dans les 12 mois suivant l'exercice durant lequel les services sont rendus par les salariés.

Le solde net des autres avantages à long terme s'élève à 12,3 millions d'euros. Le montant total des charges au titre des autres avantages à long terme s'élève à 1,6 million d'euros.

NOTE 30 Provisions

(en millions d'euros)	Rétention du risque de sinistre	Autres	Total
Au 1^{er} janvier 2020	209,7	52,9	262,6
Acquisitions	82,4	7,3	89,7
Reprise (utilisation)	(84,9)	(4,1)	(89,0)
Transfert vers les Créances sur la clientèle et les institutions financières ⁽¹⁾	-	(18,9)	(18,9)
Différences de conversion	(0,1)	(1,2)	(1,3)
Au 31 décembre 2020 ⁽¹⁾	207,2	36,0	243,1
Dont courant ⁽¹⁾	97,6	20,3	117,9
Au 1^{er} janvier 2021 ⁽¹⁾	207,2	36,0	243,1
Acquisitions	38,8	27,2	66,0
Reprise (utilisation)	(25,5)	(3,4)	(29,0)
Différences de conversion	0,1	1,6	1,7
Au 31 décembre 2021	220,5	61,3	281,7
Dont courant	105,3	47,0	152,3

(1) Un montant de 18,9 millions d'euros a été reclassé du poste « Provisions courantes (Autres) » au poste « Créances sur la clientèle et les institutions financières » afin de corriger la présentation de l'actif/passif. La provision pour les créances contestées par les clients est dorénavant présentée en réduction des créances, plutôt que comme un passif.

NOTE 31 Fournisseurs et autres créanciers

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2021	2020
Dettes fournisseurs	828,7	757,2
Produits différés locatifs ⁽¹⁾	389,9	404,5
Autres provisions et autres produits différés	582,7	429,1
Versements échelonnés reçus à l'avance	325,5	336,4
Produits constatés d'avance au titre du règlement des contrats	191,2	132,8
TVA et autres taxes	254,6	215,9
Autres	0,5	0,2
FOURNISSEURS ET AUTRES CRÉDITEURS ⁽²⁾	2 573,3	2 276,3

(1) Les produits différés locatifs se rapportent aux revenus liés à l'entretien et aux pneumatiques, qui sont profilés conformément aux dépenses de maintenance historiques afin de faire coïncider les produits et les coûts. Cette politique est plus amplement expliquée dans la note 4 « Gestion des risques financiers ».

(2) L'augmentation des dettes fournisseurs et autres dettes est due à une plus grande quantité de commandes de véhicules au 31 décembre 2021 ainsi qu'à une augmentation des dépôts de loyers clients et des loyers facturés d'avance.

NOTE 32 Dividendes

Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020, un dividende d'un montant de 253,9 millions d'euros (soit 0,63 euro par action) a été versé aux actionnaires d'ALD le 1^{er} juin 2021, dont 203,2 millions d'euros versés à Société Générale. Un dividende d'un montant de

253,9 millions d'euros (soit 0,63 euro par action) avait été versé aux actionnaires d'ALD le 3 juin 2020 au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019, dont 203,2 millions d'euros versés à Société Générale.

NOTE 33 Résultat par action

RÉSULTAT PAR ACTION DE BASE

	Au 31 décembre	
	2021	2020
Résultat net attribuable aux actionnaires de la société mère (en millions d'euros) ⁽¹⁾	873,0	509,8
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires disposant de droits de vote (en milliers)	403 072	403 247
TOTAL DU RÉSULTAT PAR ACTION DE BASE (EN EUROS)	2,17	1,26

(1) Le Résultat net inclut les activités poursuivies et abandonnées..

	Au 31 décembre	
	2021	2020
Bénéfice de l'exercice provenant des activités poursuivies attribuable aux actionnaires de la société mère (en millions d'euros)	873,0	499,9
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires disposant de droits de vote (en milliers)	403 072	403 247
TOTAL DU RÉSULTAT PAR ACTION DE BASE ISSU DES ACTIVITÉS POURSUIVIES (EN EUROS)	2,17	1,24

Après les Assemblées générales combinées qui se sont tenues en 2021, 2020, 2019 et 2018, ALD SA a été autorisée à acquérir ses propres actions aux fins d'attribuer, de couvrir et de rembourser tout plan d'attribution d'actions gratuites, d'épargne salariale et 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

social de la Société est composé de 404 103 640 actions. Au 31 décembre 2021, le nombre total d'actions auxquelles sont attachés des droits de vote, en excluant les actions sans droit de vote (actions propres, par exemple.) s'élève à 403 102 611. Le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires disposant de droits de vote est de 403 071 673.

RÉSULTAT PAR ACTION DILUÉ

	Au 31 décembre	
	2021	2020
Résultat net attribuable aux actionnaires de la société mère (en millions d'euros) ⁽¹⁾	873,0	509,8
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires (en milliers)	404 104	404 104
TOTAL DU RÉSULTAT PAR ACTION DILUÉ (EN EUROS)	2,16	1,26

(1) Le Résultat net inclut les activités poursuivies et abandonnées..

	Au 31 décembre	
	2021	2020
Bénéfice de l'exercice provenant des activités poursuivies attribuable aux actionnaires de la société mère (en millions d'euros)	873,0	499,9
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires (en milliers)	404 104	404 104
TOTAL DU RÉSULTAT PAR ACTION DILUÉ ISSU DES ACTIVITÉS POURSUIVIES (EN EUROS)	2,16	1,24

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.

NOTE 34 Parties liées**Identité des parties liées**

Le Groupe est contrôlé par le Groupe 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 le Groupe Société Générale sont traitées aux conditions normales du marché.

De plus, un membre du Conseil d'administration d'ALD était également administrateur non exécutif et membre du Conseil de surveillance de la société américaine MT Americas (Virginie, États-Unis) jusqu'en mars 2020. 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.

Rémunération des principaux dirigeants

Parmi les principaux dirigeants figurent les membres du Comité exécutif suivants : le Directeur général, deux Directeurs généraux adjoints, le Président du Conseil d'administration et les administrateurs.

La rémunération versée ou à verser aux principaux dirigeants en contrepartie de leurs services est présentée ci-après :

	Au 31 décembre	
	2021	2020
<i>(en millions d'euros)</i>		
Salaires et autres avantages à court terme liés à l'emploi	2,2	2,5
Avantages postérieurs à l'emploi	0,6	1,2
Jetons de présence pour les membres du Conseil d'administration	0,2	0,2
Autres avantages à long terme	0,6	0,7
TOTAL	3,7	4,6

Depuis l'introduction en Bourse de la Société en juin 2017, ALD SA est dirigée par un nouveau Conseil d'administration, constitué en conformité avec les règles de l'AFEP-MEDEF. Le Conseil d'administration compte des salariés et des administrateurs exécutifs 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 louée à SG et à ses filiales compte 7 070 voitures dans 21 pays. Les locations sont réalisées aux conditions de marché normales. Plus de la moitié de la flotte louée au groupe SG est louée par ALD France. Les loyers versés par Société Générale à ALD France se sont élevés à 17,2 millions d'euros et 17 millions d'euros pour les exercices respectivement clos le 31 décembre 2021 et le 31 décembre 2020.

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 21,56 millions d'euros en 2021 (2020 : 20,55 millions d'euros).

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 90 % des loyers versés à SG). Le prix des locations a été fixé aux conditions du marché et s'est élevé à 0,5 million d'euros pour l'exercice 2021 (2020 : 0,7 million d'euros) pour ALD France et ALD Danemark.

Courtage

Le réseau de banque de détail et d'entreprise de Société Générale commercialise 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 2021, environ 14 500 contrats ont été signés au travers du réseau de distribution de Société Générale dans trois pays différents. 81 % des contrats issus de ce canal proviennent de la filière des réseaux français du Groupe SG. Les commissions versées par ALD France à Société Générale se sont élevées à 3 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2021 (2020 : 3 millions d'euros).

Assurance responsabilité civile

ALD Italie 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 Italie à Sogessur s'est élevé à 59,2 millions d'euros en 2021 (2020 : 66,5 millions d'euros).

Services d'entreprise

En tant qu'actionnaire, Société Générale fournit au groupe ALD les services intragroupe suivants :

- assistance et conseil sur le secrétariat général, les questions fiscales ou de conformité au niveau holding ;
- audits périodiques afin de vérifier l'efficacité de la gouvernance, de la gestion des risques et du contrôle continu ;
- supervision des services des ressources humaines des filiales.

Les prestations fournies par Société Générale ont fait l'objet d'une rémunération de 9,5 millions d'euros (montant estimé) pour l'exercice 2021 (montant réel 2020 : 8,3 millions d'euros [le montant de 9,5 millions d'euros indiqué dans les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020 était un montant estimatif]).

En outre, au cours de l'exercice 2021, 51 salariés de SG (2020 : 59) 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 donc pas refacturée à SG. Seuls les collaborateurs travaillant chez ALD France et ALD SA restent payés par SG, leur salaire étant refacturé à ALD ; les montants refacturés par SG se sont élevés à 11,7 millions d'euros en 2021 et à 13,9 millions d'euros en 2020.

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. 71 % des prêts du Groupe ont été accordés par SG en 2021, pour un montant de 13 126 millions d'euros.

Société Générale fournit également des garanties bancaires pour le compte d'ALD et de ses filiales en cas de financement externe. Le montant total des garanties accordées par Société Générale s'est élevé à 1 079,1 millions d'euros au 31 décembre 2021 (2020 : 1 015,5 millions d'euros).

Société Générale fournit également au groupe ALD des instruments dérivés, pour un montant nominal de 1 877,4 millions d'euros, qui sont inscrits à l'actif du bilan à hauteur de 17,7 millions d'euros et au passif à hauteur de 4,4 millions d'euros.

Conformément aux politiques de gestion actif-passif de Société Générale, le groupe ALD a réinvesti ses capitaux propres dans des actifs à long terme tels que des dépôts auprès de la trésorerie centrale de Société Générale. Ces dépôts ont une échéance d'environ cinq ans à compter d'aujourd'hui et ne seront pas reconduits. Au 31 décembre 2021, le montant total des dépôts à long terme s'élevait à 387,4 millions d'euros (2020 : 475,0 millions ⁽¹⁾ d'euros).

Convention d'intégration fiscale

Plusieurs entités ALD ont conclu des conventions d'intégration fiscale (group relief) avec les entités de Société Générale :

- ALD Automotive A/S (Danemark) a signé une convention d'intégration fiscale avec Société Générale en 2005 (ALD Automotive A/S Denmark et SG Finans), Denmark NF Fleet ayant rejoint 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. SG Finans a été vendue en octobre 2020 ;
- ALD Automotive Italia SRL avait rejoint le groupe d'intégration fiscale 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) avait rejoint la convention d'intégration fiscale de Société Générale en 2001, permettant aux membres de transférer certains déficits fiscaux d'entreprise à d'autres membres du Groupe ;
- Merrion Fleet Management Ltd. et Merrion Fleet Finance Ltd. (Irlande) avaient rejoint la convention d'intégration fiscale de Société Générale en 2017, permettant aux membres de transférer certains déficits fiscaux d'entreprise à d'autres membres du Groupe. Merrion Fleet Finance Ltd a fusionné avec Merrion Fleet Management Ltd en décembre 2020.

NOTE 35 Honoraires des Commissaires aux comptes

Les honoraires des auditeurs de la Société comptabilisés au compte de résultat consolidé pour l'exercice clos le 31 décembre 2021 se sont élevés à :

- Deloitte & Associés : 1,6 million d'euros pour la certification des comptes ;
- Ernst & Young et Associés : 1,9 millions d'euros pour la certification des comptes.

Les services autres que la certification des comptes ont principalement consisté en des missions de conformité liées à des exigences réglementaires ainsi qu'en des services spécifiquement et exclusivement confiés aux commissaires aux comptes. Les honoraires pour ces services se sont élevés à :

- Pour Deloitte & Associés : 0,1 million d'euros
- Pour Ernst & Young & Associés : EUR 0,1 million

NOTE 36 Événements postérieurs à la clôture

36.1 Projet d'acquisition de LeasePlan

Le 6 janvier 2022, le Groupe a annoncé, dans un communiqué de presse, la signature d'un protocole d'accord portant sur l'acquisition de 100 % de LeasePlan auprès d'un consortium mené par TDR Capital. La contrepartie totale, estimée à 4,9 milliards d'euros, serait versée moyennant une combinaison de numéraire et d'actions. À la clôture attendue d'ici fin 2022, Société Générale devrait détenir environ 53 % du Groupe et les actionnaires de LeasePlan en détiendraient 30,75 %. Cette opération stratégique générerait une valeur significative pour les actionnaires grâce à des effets d'échelle et des synergies.

36.2 Situation actuelle du Groupe en Ukraine et en Russie

Le Groupe ALD suit avec la plus grande attention l'évolution de la situation en Ukraine et en Russie, et s'engage à accompagner ses clients et l'ensemble de ses collaborateurs. ALD se conforme rigoureusement à la législation en vigueur et applique avec diligence toutes les mesures nécessaires au strict respect des sanctions internationales dès qu'elles sont rendues publiques. L'exposition maximale potentielle du Groupe dans ces deux pays ne représente pas des montants financiers significatifs.

Au 31 décembre 2021, la flotte financée d'ALD s'élevait à 20 270 véhicules en Russie, au Kazakhstan et en Biélorussie, avec des actifs totaux de 231,9 millions d'euros. En Ukraine, la flotte financée d'ALD s'élevait à 4 980 véhicules, avec des actifs totaux de 70,6 millions d'euros.

ALD a annoncé le 11 avril 2022 ne plus conclure de nouvelles transactions commerciales en Russie, au Kazakhstan et en Biélorussie.

1) Le montant indiqué en 2020 de 455 millions d'euros a été retiré en 2021 pour s'élever à 475 millions d'euros en raison d'une exclusion erronée des dépôts de la filiale allemande.

NOTE 37 Périimètre de consolidation

(en %)	Au 31 décembre	
	2021	2020
ALD International SA	Société mère	Société mère
Sociétés consolidées par intégration globale	participation %	participation %
ALD Autoleasing D GmbH – ALLEMAGNE(*)	100,00	100,00
ALD Automotive OOO – RUSSIE	100,00	100,00
ALD Automotive A/S – DANEMARK	100,00	100,00
ALD Automotive AB – SUÈDE	100,00	100,00
ALD Automotive AG – SUISSE	100,00	100,00
ALD Automotive AS – NORVÈGE	100,00	100,00
ALD Automotive D.O.O. BEOGRAD – SERBIE	100,00	100,00
ALD Automotive D.O.O. ZA. Operativni i Financijski Leasing – CROATIE(*)	100,00	100,00
ALD Automotive for Cars Rental and Fleet Management S.A.E. – ÉGYPTÉ	100,00	100,00
ALD Automotive Fuhrparkmanagement und Leasing GmbH – AUTRICHE	100,00	100,00
ALD Automotive Group Limited – ROYAUME-UNI(*)	100,00	100,00
ALD Automotive S.A. – BRÉSIL	100,00	100,00
ALD Automotive Magyarorszag Autopark – kezele es Finanszirozo KFT – HONGRIE(*)	100,00	100,00
ALD Automotive Operational Leasing DOO – SLOVÉNIE	100,00	100,00
ALD Automotive Polska Sp z o.o. – POLOGNE	100,00	100,00
ALD Automotive Private Limited – INDE	100,00	100,00
ALD Automotive Russie SAS	-	100,00
ALD Automotive SA de CV – MEXIQUE	100,00	100,00
ALD Automotive S.A. Location de voitures – GRÈCE	100,00	100,00
ALD Automotive S.A.U. – ESPAGNE(*)	100,00	100,00
ALD Automotive SRO – RÉPUBLIQUE TCHÈQUE	100,00	100,00
ALD Automotive Turizm Ticaret Anonim Sirketi – TURQUIE	100,00	100,00

(en %)	Au 31 décembre	
	2021	2020
ALD International SA	Société mère	Société mère
ALD Fleet SA de CV SOFOM ENR	100,00	100,00
ALD INTERNATIONAL PARTICIPATIONS SAS	100,00	100,00
ALD International SAS & CO KG(*)	100,00	100,00
ALD Re Designated Activity Company – IRLANDE	100,00	100,00
Axus Finland OY	100,00	100,00
ALD Automotive Italia SRL	100,00	100,00
Axus Luxembourg SA	100,00	100,00
Axus Nederland BV(*)	100,00	100,00
Axus SA NV – BELGIQUE(*)	100,00	100,00
ALD Automotive Ukraine Limited Liability Company	100,00	100,00
SG ALD Automotive Sociedade Geral de Comercio e Aluguer de Benz sa – PORTUGAL	100,00	100,00
TEMSYS – France(*)	100,00	100,00
ALD Automotive Algérie SPA	99,99	99,99
ALD Automotive SRL – ROUMANIE	80,00	80,00
NF Fleet A/S – DANEMARK	80,00	80,00
NF Fleet OY – FINLANDE	80,00	80,00
NF Fleet AB – SUÈDE	80,00	80,00
NF Fleet AS – NORVÈGE	80,00	80,00
ALD Automotive Eesti AS – ESTONIE	75,01	75,01
ALD Automotive SIA – LETTONIE	75,00	75,00
UAB ALD Automotive – LITUANIE	75,00	75,00
ALD Automotive EOOD – BULGARIE	100,00	100,00
ALD Automotive Limitada – CHILI	100,00	100,00
ALD Automotive Pérou S.A.C.	100,00	100,00
ALD Mul Mobility Services Malaisie SND. BHD. – MALAISIE	60,00	-
ALD Automotive LLC (BIÉLORUSSIE)	100,00	-
ALD Automotive S.A.S. – COLOMBIE	100,00	100,00
Merrion Fleet Management Limited	100,00	100,00
ALD Automotive Slovaquie S.R.O.	100,00	100,00
Sociétés mises en équivalence		
ALD Automotive SA Maroc	35,00	35,00
Nedderfeld 95 Immobilien Gmbh & Co. KG	35,00	35,00

* Filiales comprises

6.3 Rapports des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2021

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 2021, 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 cidessus 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 prévues par le Code de commerce et par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1^{er} janvier 2021 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.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les notes 8, 15, 22 et 30 de l'annexe aux comptes consolidés qui exposent les corrections de présentation effectuées.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

La crise mondiale liée à la pandémie de Covid-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, en application des dispositions des articles L. 8239 et R. 8237 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 ciavant. 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 80 % du total bilan du groupe au 31 décembre 2021 avec une valeur nette de Mds€ 21,7.

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 le groupe 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 propre à chaque pays, mais sont contrôlées et approuvées au niveau de la direction du groupe.

Les calculs sont basés sur une segmentation du marché et sur un modèle statistique fondé sur les données historiques internes de ventes de véhicules d'occasion et sur des facteurs propres aux différents pays.

La valeur résiduelle réestimée lors du processus de réévaluation de la flotte peut être différente de la valeur résiduelle initiale. L'écart anticipé sur les ventes futures de véhicules est amorti linéairement sur la durée résiduelle du contrat.

Nous avons considéré que la réévaluation des valeurs résiduelles des véhicules est un point clé de l'audit car :

- elle repose sur l'estimation des valeurs de ventes futures des véhicules présents au bilan,
- elle est basée sur un modèle statistique, et
- elle intègre des hypothèses basées sur du jugement comme précisé dans la note 5.1 « Réévaluation de la flotte » de l'annexe aux comptes consolidés, notamment dans le contexte de la crise des semi-conducteurs et de la croissance du nombre de véhicules électriques dans la flotte.

Notre réponse

Nous avons pris connaissance du processus de réévaluation 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 des paramètres ayant servi de base à cette réévaluation.

En intégrant dans l'équipe des membres ayant une compétence particulière en systèmes d'information, nous avons examiné les contrôles généraux informatiques de l'application utilisée pour la réévaluation de la flotte ainsi que les contrôles clés relatifs à l'alimentation du système avec les données de chaque entité.

Nos travaux ont également consisté à :

- étudier la pertinence du modèle statistique mis en place ainsi que des principaux paramètres et hypothèses utilisés notamment dans le contexte de la crise des semi-conducteurs et de la croissance du nombre de véhicules électriques dans la flotte à fin décembre 2021 ;
- comparer les informations issues du système de gestion de la flotte avec les données reprises dans le calcul des valeurs résiduelles et tester les contrôles clés relatifs à la sécurité des données ;
- comparer les données issues des calculs avec les montants repris en comptabilité ;
- 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 ;
- contrôler que les estimations retenues s'appuient sur des méthodes documentées conformes aux principes décrits en annexe.

Évaluation des revenus différés relatifs à l'entretien de la flotte de véhicules

Risque identifié

Le groupe facture ses prestations d'entretien de façon linéaire, sur la durée du contrat. Comme indiqué dans la note 3.23

« Comptabilisation du chiffre d'affaires » de l'annexe aux comptes consolidés, 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 de comptabilisation des coûts d'entretien normale. Les entités du groupe évaluent les revenus d'entretien à différer en utilisant une séquence arithmétique modélisant la courbe de coûts normative d'un contrat.

Comme indiqué dans la note 31 de l'annexe aux comptes consolidés, les revenus différés représentent près de M€ 390 dans les comptes du groupe au 31 décembre 2021.

Nous avons considéré que l'évaluation des revenus différés d'entretien est un point clé de l'audit car :

- celle-ci est estimative et repose sur la modélisation d'une séquence arithmétique ;
- elle représente un montant global significatif dans le bilan du groupe.

Notre réponse

Notre réponse d'audit a consisté à prendre connaissance du dispositif mis en place pour évaluer les revenus d'entretien différés et à réaliser des tests de détails.

Pour cela, nos travaux ont notamment consisté à :

- mener des procédures analytiques pour comprendre la variation du compte de revenus différés entre l'exercice 2021 et le précédent ;
- examiner la cohérence du modèle de calcul mis en place ainsi que les principaux paramètres utilisés au regard des données comptables historiques ;
- comparer, par sondages, les données utilisées pour le calcul avec celles issues du système de gestion de la flotte des entités ;
- recalculer sur un échantillon de contrats le montant des revenus d'entretien différés ;
- analyser, au niveau des entités du groupe les plus significatives, les données statistiques relatives au rythme de comptabilisation des dépenses des contrats échus ;
- contrôler que les estimations retenues s'appuient sur des méthodes documentées conformes aux principes décrits dans l'annexe aux comptes consolidés.

Tests de dépréciation des écarts d'acquisition

Risque identifié

La comptabilisation des opérations de croissance externe amène le groupe à constater des écarts d'acquisition à l'actif de son bilan consolidé. Comme indiqué dans la note 5.2 « Dépréciation estimée de l'écart d'acquisition », 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, 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. Au 31 décembre 2021, les écarts d'acquisition inscrits au bilan s'élèvent à M€ 576 en valeur nette dont M€ 212 pour l'UGT France, M€ 109 pour l'UGT Espagne, M€ 57 pour l'UGT Benelux et M€ 50 pour l'UGT Italie, comme indiqué à la note 17 de l'annexe aux comptes consolidés.

Nous avons considéré que les tests de dépréciations des écarts d'acquisition étaient un point clé de l'audit du fait du jugement qui est appliqué sur les modèles utilisés, des projections financières, en particulier dans le contexte de la crise liée à la pandémie de Covid-19, 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 notamment consisté 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, en particulier dans un contexte de la crise liée à la pandémie de Covid-19. Ces travaux ont également consisté en :

- l'analyse critique des méthodes de valorisation utilisées pour calculer les valeurs d'utilité ;
- l'implication dans nos équipes de spécialistes en évaluation afin notamment d'étudier les principales hypothèses retenues dans les modèles de calcul, et leur sensibilité ;
- l'appréciation 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 ;
- l'examen de la correcte retranscription en annexes du résultat de ces tests et de leur sensibilité à certains paramètres.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extrafinancière prévue par l'article L. 2251021 du Code de commerce figure dans les informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 82310 de ce Code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation de la traduction en anglais, examinée par le conseil d'administration, des comptes consolidés destinés à être incluse dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du directeur général. S'agissant de comptes consolidés, nos diligences comprennent la vérification de la conformité du balisage de la traduction en anglais de ces comptes au format défini par le règlement précité.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation de la traduction en anglais des comptes consolidés destinés à être incluse dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que la traduction en anglais des comptes consolidés qui sera effectivement incluse par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspond à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

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 2021, le cabinet DELOITTE & ASSOCIES était dans la neuvième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG et Autres dans la vingt et unième année (dont neuf 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. 823101 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 nondétection 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. 82210 à L. 82214 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 22 avril 2022

Les Commissaires aux Comptes

DELOITTE & ASSOCIES
Pascal Colin

ERNST & YOUNG et Autres
Vincent Roty

6.4 Information sur les comptes individuels d'ALD SA RFA

6.4.1 Évolution de l'activité 2021 d'ALD SA

Au cours de l'exercice 2021, la Société a continué d'assister et de conseiller ses filiales et sous-filiales tant en France qu'à l'étranger.

ALD SA a procédé à un rachat de ses propres actions dans le but de les affecter à un plan d'actions gratuites 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 une émission pour un total de 500 millions d'euros sur l'exercice 2021 et deux remboursements pour un total de 1 300 millions d'euros. Le stock d'obligations s'élevait à 2 705 millions d'euros à fin 2021 contre 3 505 millions d'euros à fin 2020, soit une baisse de 22 %.

L'effectif salarié moyen s'élève à 137 en 2021 contre 125 en 2020.

6.4.2 Présentation des comptes annuels d'ALD SA

Les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2021 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.

6.4.3 Exposé sur les résultats économiques et financiers d'ALD SA

Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

6.4.3.1 Compte de résultat

Le total des produits d'exploitation s'élève à 116 832 milliers d'euros en 2021 soit une augmentation de 9 084 milliers d'euros contre 107 748 milliers d'euros en 2020. Les charges d'exploitation de l'exercice se sont élevées à 151 266 milliers d'euros en 2021 contre 129 810 milliers d'euros en 2020.

Il en ressort un résultat d'exploitation déficitaire de 34 434 milliers d'euros, en baisse de 12 372 milliers d'euros par rapport à 2020. Cette baisse est principalement due aux coûts de transaction des dossiers Leaseplan, Bansabadell et Fleetpool.

Le résultat financier s'élève à 427 788 milliers d'euros contre 416 216 milliers d'euros en 2020. Cette augmentation s'explique par une remontée plus importante de dividendes des filiales et sous filiales par rapport à l'année précédente.

Le résultat courant avant impôt de l'exercice s'élève en 2021 à 393 354 milliers d'euros contre 394 154 milliers d'euros au 31 décembre 2020.

Le résultat comptable après impôt de l'exercice 2021, se solde par un bénéfice de 407 806 milliers d'euros contre 375 666 milliers d'euros au titre de l'exercice précédent.

6.4.3.2 Actifs

Au 31 décembre 2021, le total du bilan s'élève à 5 197 055 milliers d'euros contre 5 908 549 milliers d'euros au 31 décembre 2020.

Les immobilisations nettes s'élèvent à 5 128 451 milliers d'euros au 31 décembre 2021 contre 5 841 552 milliers d'euros en 2020 en baisse de 713 101 milliers d'euros, notamment lié à la baisse des prêts

L'actif circulant s'élève 68 605 milliers d'euros au 31 décembre 2021 contre 66 997 d'euros à la fin de l'exercice précédent, soit une augmentation de 1 608 milliers d'euros.

6.4.3.3 Passifs

Le montant des capitaux propres est passé de 1 877 491 milliers d'euros au 31 décembre 2020 à 2 031 351 milliers d'euros au 31 décembre 2021

Les dettes financières s'élèvent à 3 080 289 milliers d'euros contre 3 943 544 milliers d'euros à fin 2020, soit une baisse de 863 255 milliers d'euros.

Les dettes d'exploitation à fin décembre 2021 s'élèvent à 63 862 milliers d'euros contre 63 470 milliers d'euros en 2020.

6.4.3.4 Hors-bilan

Le groupe ALD donne des garanties et contre-garanties pour le compte de ses filiales en cas de financements externes ou locations immobilières pour un montant total de 230 millions d'euros en 2021.

6.4.4 Délais de paiement

6.4.4.1 Fournisseurs

6.4.4.1.1 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	8	5	4	8	25
Montant total TTC des factures concernées	336	5	14	27	382
Montant total TTC des avoirs et acomptes payés	(171)	(4)	(7)	(1)	(183)
Montant total TTC net des factures concernées	165	1	8	26	200
Pourcentage du nombre total des achats de l'exercice TTC	0,2 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,2 %

6.4.4.1.2 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

6.4.4.1.3 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

6.4.4.2 Clients

6.4.4.2.1 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	5	12	2	93	112
Montant total TTC des factures concernées	242	175	7	1 654	2 078
Montant total TTC des avoirs et acomptes reçus	(1)	(62)	0	(251)	(314)
Montant total TTC net des factures concernées	241	113	7	1 403	1 764
Pourcentage du nombre total des ventes de l'exercice TTC	0 %	0 %	0 %	1 %	1 %

6.4.4.2.2 Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses non comptabilisées

Nombre factures exclues	Néant
Montant total TTC des factures exclues	Néant

6.4.4.2.3 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

6.4.5 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 Établi en EUR	Exercice 2021	Exercice 2020	Exercice 2019	Exercice 2018	Exercice 2017
I. Capital en fin d'exercice					
a) Capital social (en milliers d'euros)	606 155	606 155	606 155	606 155	606 155
b) Nombre d'actions ordinaires existantes	404 410	404 410	404 410	404 410	404 410
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	108 430	101 213	96 457	97 456	88 503
b) Résultat avant impôts et charges calculées	401 297	401 253	461 724	541 056	42 708
c) Impôt sur les bénéfices	(16 027)	18 487	13 862	1 447	(2 780)
d) Participation des salariés due au titre de l'exercice					
e) Dotations aux amortissements et provisions	9 518	7 100	3 042	3 921	1 930
f) Résultat après impôts et charges calculées	407 806	375 667	444 820	535 689	43 557
g) Résultat distribué au titre de l'exercice	436 432	253 946	254 960	234 003	214 175
III. Résultat par action (en euros)					
a) Résultat après impôts mais avant charges calculées	1,03	1,11	1,11	1,34	13,35
b) Résultat après impôts et charges calculées	1,01	0,93	1,10	1,33	1,08
c) Dividende ordinaire net attribué à chaque action					
IV. Personnel					
a) Effectif moyen des salariés employés	137	124	118	108	89
b) Montant de la masse salariale de l'exercice	12 720	11 299	7 528	10 938	11 362
c) Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (Sécurité sociale, retraites...) (en milliers d'euros)	7 196	5 990	5 600	5 197	4 559

6.4.6 Proposition d'affectation du résultat d'ALD SA

Au cours de l'Assemblée générale du 18 mai 2022, le Conseil d'administration proposera une affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2021 de 407 806 milliers d'euros comme suit :

- soit un solde du bénéfice de l'exercice : 407 806 milliers d'euros ;
- auquel s'ajoute le report à nouveau de : 589 667 milliers d'euros ;
- formant un bénéfice distribuable de : 997 474 milliers d'euros ;
- dividende prélevé sur le bénéfice distribuable : 436 431 milliers d'euros (soit 1,08 euro par action) ;
- solde au report à nouveau : 561 042 milliers d'euros.

Montant total de la distribution sur la base d'un capital de

404 103 640 actions au 31 décembre 2021 : 436 431 milliers d'euros

Au plan fiscal, pour les actionnaires personnes physiques qui résident fiscalement en France, il est précisé que ce dividende de 1,08 euro par action est soumis à l'impôt sur le revenu au taux forfaitaire de 12,8 % mais peut être imposé, 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 31 mai 2022 et le dividende sera mis en paiement le 2 juin 2022.

6.4.7 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 277 milliers d'euros relatives aux amortissements non déductibles de la flotte détenue par ALD SA pour ses collaborateurs.

6.5 Comptes annuels RFA

6.5.1 Bilan actif

État de la situation financière - Actifs <i>(en milliers d'euros)</i>	Exercice 2021			Exercice 2020
	Brut	Amort.	Net	Net
Capital souscrit non appelé (I)				
Frais d'établissement				
Frais de développement				
Concessions, brevets et droits similaires	49 898	28 300	21 597	11 556
Fonds commercial				
Autres immobilisations incorporelles				
Avances sur immobilisations incorporelles				
TOTAL IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	49 898	28 300	21 597	11 556
Terrains				
Constructions				
Installations techniques, matériel				
Autres immobilisations corporelles	3 438	2 069	1 369	1 488
Immobilisations en cours	18 808		18 808	16 659
Avances et acomptes				
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES	22 246	2 069	20 177	18 147
Participations selon la méthode de meq				
Autres participations	1 732 367	41	1 732 326	1 651 239
Créances rattachées à des participations				
Autres titres immobilisés				
Prêts	3 352 219		3 352 219	4 158 663
Autres immobilisations financières	2 132		2 132	1 947
TOTAL IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	5 086 718	41	5 086 677	5 811 849
TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ (II)	5 158 862	30 411	5 128 451	5 841 552
Matières premières, approvisionnements				
En cours de production de biens				
En cours de production de services				
Produits intermédiaires et finis				
Marchandises				
Total stock				
Avances et acomptes versés sur commandes				
Clients et comptes rattachés	32 335		32 335	34 621
Autres créances	11 341		11 341	7 517
Capital souscrit et appelé, non versé				
TOTAL CRÉANCES	43 649		43 676	42 138
Valeurs mobilières de placement	10 715		10 715	11 491
<i>dont actions propres : 0</i>				
Disponibilités	2 045		2 045	1 710
TOTAL DISPONIBILITÉS	12 760		12 760	13 201
Charges constatées d'avance	12 196		12 196	11 657
TOTAL ACTIF CIRCULANT (III)	68 605		68 632	66 997
Frais d'émission d'emprunt à étaler (IV)				
Prime de remboursement des obligations (V)				
Écarts de conversion actif (VI)				
TOTAL GÉNÉRAL (I À VI)	5 227 466	30 411	5 197 082	5 908 549

6.5.2 Bilan passif

État de la situation financière - Passif <i>(en milliers d'euros)</i>	Exercice 2021	Exercice 2020
Capital social ou individuel <i>dont versé : 0</i>	606 155	606 155
Primes d'émission, de fusion, d'apport...	367 050	367 050
Écarts de réévaluation <i>dont écart d'équivalence : 0</i>		
Réserve légale	60 616	60 616
Réserves statutaires ou contractuelles		
Réserves réglementées <i>dont réserve des prov. fluctuation des cours : 0</i>		
Autres réserves <i>dont réserve achat d'œuvres originales d'artistes : 0</i>	56	56
TOTAL RÉSERVES	60 672	60 672
Report à nouveau	589 667	467 946
Résultat de l'exercice (bénéfice ou perte)	407 806	375 667
Subventions d'investissement		
Provisions réglementées		
TOTAL CAPITAUX PROPRES (I)	2 031 351	1 877 491
Produit des émissions de titres participatifs		
Avances conditionnées		
TOTAL AUTRES FONDS PROPRES (II)		
Provisions pour risques	392	321
Provisions pour charges	5 900	6 525
TOTAL PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES (III)	6 293	6 846
Emprunts obligataires convertibles		
Autres emprunts obligataires	2 705 106	3 505 176
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	375 183	438 368
Emprunts et dettes financières divers <i>dont emprunts participatifs : 0</i>		
TOTAL DETTES FINANCIÈRES	3 080 289	3 943 544
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	51 022	43 179
Dettes fiscales et sociales	11 552	5 032
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés		
Autres dettes	1 345	15 259
TOTAL DETTES D'EXPLOITATION	63 919	63 470
Produits constatés d'avance	15 261	17 198
TOTAL DETTES (IV)	3 159 469	4 024 212
Écart de conversion Passif (V)		
TOTAL GÉNÉRAL - PASSIF (I À V)	5 197 082	5 908 549

6.5.3 Compte de résultat

Compte de résultat <i>(en milliers d'euros)</i>	Exercice 2021			Exercice 2020
	France	Exportation	Total	NET
Ventes de marchandises				
Production vendue biens				
Production vendue services	26 874	81 556	108 430	101 213
CHIFFRES D'AFFAIRES NETS	26 874	81 556	108 430	101 213
Production stockée				
Production immobilisée				
Subventions d'exploitation				
Reprises sur amortissements et provisions, transferts de charges			8 364	6 523
Autres produits			39	13
TOTAL DES PRODUITS D'EXPLOITATION (I)			116 832	107 748
Achats de marchandises (y compris droits de douane)				
Variation de stock (marchandises)				
Achats de matières premières et autres approvisionnements (y compris droits de douane)			21 118	22 012
Variation de stock (matières premières et approvisionnements)				
Autres achats et charges externes			98 124	79 385
Impôts, taxes et versements assimilés			119	250
Salaires et traitements			12 720	11 299
Charges sociales			7 196	5 990
Dotations d'exploitation				
Dotations aux amortissements			6 142	3 909
Dotations aux provisions			3 376	3 191
Autres charges			2 472	3 775
TOTAL DES CHARGES D'EXPLOITATION (II)			151 266	129 810
Résultat d'exploitation			(34 434)	(22 062)
Bénéfice attribué ou perte transférée (III)				
Perte supportée ou bénéfice transféré (IV)				
Produits financiers de participations			428 303	420 164
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé			21 083	21 053
Autres intérêts et produits assimilés			0	32
Reprises sur provisions et transferts de charges				
Différences positives de change				
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement				
TOTAL DES PRODUITS FINANCIERS (V)			449 387	441 249
Dotations financières aux amortissements et provisions				
Intérêts et charges assimilées			21 599	25 033
Différences négatives de change				
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement			(0)	1
TOTAL DES CHARGES FINANCIÈRES (VI)			21 599	25 034
Résultat financier			427 788	416 216
Résultat courant avant impôts (I-II+III-IV+V-VI)			393 354	394 154
Produits exceptionnels sur opérations de gestion				
Produits exceptionnels sur opérations en capital				
Reprises sur provisions et transferts de charges				
TOTAL DES PRODUITS EXCEPTIONNELS (VII)				
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion			1 531	
Charges exceptionnelles sur opérations en capital			44	
Dotations exceptionnelles aux amortissements et provisions				
TOTAL DES CHARGES EXCEPTIONNELLES (VIII)			1 575	

Compte de résultat (en milliers d'euros)	Exercice 2021			Exercice 2020
	France	Exportation	Total	NET
Résultat exceptionnel (VII -VIII)			(1 575)	
Participation des salariés aux résultats de l'entreprise (IX)				
Impôts sur les bénéfices (X)*			16 027*	(18 487)*
TOTAL DES PRODUITS (I + III + V + VII)			566 220	548 998
TOTAL DES CHARGES (II + IV + VI + VIII + IX - X)			158 414	173 331
BÉNÉFICE OU PERTE (TOTAL DES PRODUITS - TOTAL DES CHARGES)			407 806	375 667

* La présentation de la ligne impôts a été modifiée par rapport aux comptes publiés pour 2020. Afin de simplifier la lecture du compte de résultat la convention de signe de la ligne impôts sur les bénéfices a été alignée sur le reste du tableau : les charges sont indiquées entre parenthèses et les produits en positif.

6.5.4 Annexe

Informations générales

Les informations ci-après constituent l'annexe au Bilan avant répartition de l'exercice clos le 31 décembre 2021 dont le total est 5 195 055 milliers d'euros et le résultat s'élève à 407 806 milliers d'euros.

L'exercice a une durée de 12 mois couvrant la période du 1^{er} janvier 2021 au 31 décembre 2021.

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 79,82 %).

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.

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.

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.

Informations complémentaires

Immobilisations corporelles

Les éléments corporels sont évalués :

- 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).

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 du coût unitaire moyen pondéré.

Une dépréciation est constituée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur d'acquisition.

Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement ont été évaluées à leur coût d'acquisition, hors frais d'acquisition.

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)

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

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 d'enregistrement universel, la Société détient en propre 1 081 111 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.

Année	2019	2020	2021
Type de plan	Attribution gratuite d'actions		Attribution gratuite d'actions
Nombre total d'actions attribuées	268 706	387 916	284 050
Juste valeur en euro	10,16	7,25	10,72
Conditions de performance	Oui	Oui	Oui
Condition de présence	Oui	Oui	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 2021 est de 190 milliers d'euros.

Les rémunérations versées en 2021 aux dirigeants mandataires sociaux (au Directeur général et aux Directeurs généraux délégués) s'élèvent à 2 millions d'euros. La Présidente du Conseil d'administration d'ALD ne perçoit aucune rémunération au titre de son mandat. Elle est directement rétribuée par Société Générale au titre de ses fonctions au sein de celle-ci.

Régimes postérieurs à l'emploi à cotisations définies

Les régimes de retraite à cotisations définies dont bénéficient les salariés d'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 2021 est de 38,8 ans. Aucun départ en retraite n'a été constaté sur l'exercice. La provision pour engagement retraite au 31 décembre 2021 s'élève à 0,22 milliard d'euros, dont 47,8 % de charges patronales.

Événements significatifs de l'année

Filiales et participations

Acquisition de Bansabadell Renting pour 59 millions d'euros

En 2021, ALD a acquis Bansabadell Renting, l'activité de location longue durée de Banco Sabadell en Espagne, présentant une flotte financée de c. 19 500. L'acquisition comprend également la conclusion d'un accord de distribution en marque blanche par lequel Banco Sabadell mettra à la disposition de ses clients PME et particuliers en Espagne une solution de location longue durée gérée par ALD.

Investissement stratégique dans la startup MaaS (Mobility as a Service) 'Skipr' pour 5,6 millions euros

En juillet 2021, ALD a acquis 17 % du capital de 'Skipr', une startup MaaS belge, aux côtés des investisseurs existants Belfius Bank, Lab Box et la direction de 'Skipr'. Cet investissement stratégique permettra au groupe ALD de consolider et d'accélérer ALD Move, son offre Mobility as a Service (MaaS), un objectif clé de sa stratégie Move 2025.

Augmentation de capital ALD Participations pour 50 millions euros

ALD SA a fait une augmentation de capital de 50 millions de sa filiale ALD PARTICIPATIONS pour lui permettre de procéder au rachat de Fleetpool et son portefeuille d'environ 10 000 véhicules. L'expertise de Fleetpool en matière d'abonnements automobiles permettra au groupe ALD de tirer parti de son offre de mobilité auprès des particuliers et des entreprises, ainsi que des constructeurs automobiles souhaitant diversifier leur modèle de distribution et leur offre de services.

Fusion simplifiée ALD RUSSIE SAS

Dans la poursuite de la simplification de l'actionariat de ses filiales, ALD SA a procédé à la fusion simplifiée de sa filiale ALD RUSSIE SAS rachetée à une autre entité du groupe en 2020.

Dividendes

L'ensemble des dividendes reçus au titre de l'exercice 2021 est de 428 millions d'euros. Le dividende versé aux actionnaires au titre du résultat de l'exercice 2020 était de 254 millions d'euros

Changements de méthode

Au cours de l'exercice, aucun changement de méthode n'est intervenu. Par conséquent les exercices sont comparables sans retraitement.

6.5.5 Informations bilan et résultat

Immobilisations

Cadre A	Valeur brute au début de l'exercice	Augmentations	
		Réévaluation	Acqu. et apports
Frais d'établissement et de développement (I)			
Autres postes d'immobilisations incorporelles (II)	34 078		15 820
Terrains			
Constructions			
Installations techniques, matériel et outillage industriels			
Autres immobilisations corporelles			
• installations générales, agencements, aménagements divers	1 961		
• matériel de transport			
• matériel de bureau et mobilier informatique	1 233		245
• emballages récupérables et divers			
Immobilisations corporelles en cours	16 659		2 149
Avances et acomptes			
TOTAL (III)	19 852		2 393
Participations évaluées par mise en équivalence			
Autres participations	1 651 280		81 087
Autres titres immobilisés			
Prêts et autres immobilisations financières	4 160 610		(0)
TOTAL (IV)	5 811 890		81 087
TOTAL GÉNÉRAL (I + II + III + IV)	5 865 821		99 300

Cadre B	Diminutions		Valeur brute à la fin de l'exercice	Réévaluation
	Virement	Cession		Valeur d'origine
Frais d'établissement et de développement (I)				
Autres postes d'immobilisations incorporelles (II)			49 898	
Terrains				
Constructions				
• Sur sol propre				
• Sur sol d'autrui				
• Installations générales, agencements et aménagements des constructions				
Installations techniques, matériel et outillage industriels				
Autres immobilisations corporelles				
• Installations générales, agencements, aménagements divers			1 961	
• Matériel de transport				
• Matériel de bureau et mobilier informatique			1 477	
• Emballages récupérables et divers				
Immobilisations corporelles en cours			18 808	
Avances et acomptes				
TOTAL (III)			22 246	
Participations évaluées par mise en équivalence				
Autres participations			1 732 367	
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres immobilisations financières	806 259		3 354 351	
TOTAL (IV)	806 259		5 086 718	
TOTAL GÉNÉRAL (I + II + III + IV)	806 259		5 158 862	

Amortissements

Situation et mouvements des amortissements de l'exercice

Immobilisations amortissables				
Cadre A	Début d'exercice	Dotations	Reprises	Fin de l'exercice
Frais d'établissement et de développement (I)				
Autres postes d'immobilisations incorporelles (II)	22 522	5 779		28 300
Terrains				
Constructions				
• Sur sol propre				
• Sur sol d'autrui				
• Installations générales, agencements éléments				
Installations techniques, matériels et outillages				
Autres immo. corporelles				
• Installations générales, agencements divers				
• Matériel de transport	732	197		929
• Matériel de bureau, informatique et mobilier	974	166		1 140
• Emballages récupérables et divers				
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES (III)	1 706	363		2 069
TOTAL GÉNÉRAL (I + II + III)	24 228	6 142		30 370

Cadre B	Ventilation des mouvements affectant la provision pour amortissements dérogatoires							
	Immos	Dotations			Reprises			Fin de l'exercice
		Différentiel de durée	Mode dégressif	Amort fiscal exceptionnel	Différentiel de durée	Mode dégressif	Amort fiscal exceptionnel	
Frais étab								
Autres								
Terrains								
Constructions :								
sol propre								
sol autrui								
install.								
Autres immobilisations :								
Inst. techn.								
Inst gén.								
M.Transport								
Mat bureau.								
Emball.								
CORPO.								
Acquis. de titres								
TOTAL		0	0	0	0	0	0	

Cadre C	Début de l'exercice	Augment.	Diminutions	Fin de l'exercice
Frais d'émission d'emprunt à étaler				
Primes de remboursement des obligations				

États des échéances des créances et des dettes

A - État des créances

Cadre A	Montant brut	À un an au plus	À plus d'un an
Créances rattachées à des participations			
Prêts	3 352 219	3 166 788	185 431
Autres immos financières	2 132	2 132	
TOTAL DES CRÉANCES LIÉES À L'ACTIF IMMOBILISÉ	3 354 351	3 168 920	185 431
Clients douteux ou litigieux			
Autres créances	32 335	32 335	
Créances représentatives de titres prêtés			
Personnel et comptes rattachés	36	36	
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	27	27	
État et autres collectivités			
• Impôts sur les bénéfices			
• Taxe sur la valeur ajoutée	6 214	6 214	
• Autres impôts			
• État – divers			
Groupes et associés	4 879	4 879	
Débiteurs divers	159	159	
TOTAL CRÉANCES LIÉES A L'ACTIF CIRCULANT	43 649	43 649	
Charges constatées d'avance	12 196	8 934	3 261
TOTAL DES CRÉANCES	3 410 195	3 221 503	188 692
Prêts accordés en cours d'exercice			
Remboursements obtenus en cours d'exercice			
Prêts et avances consentis aux associés			

B - État des dettes

Cadre B	Montant brut	À un an au plus	À plus d'un an et - de cinq ans	À plus de cinq ans
État des dettes				
Emprunts obligataires convertibles				
Autres emprunts obligataires	2 705 106	1 105 106	1 600 000	
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	375 183	183	375 000	
Emprunts et dettes financières divers				
Fournisseurs et comptes rattachés	51 022	51 022		
Personnel et comptes rattachés	1 844	1 844		
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	1 149	1 149		
État et autres collectivités publiques				
• Impôts sur les bénéfices	2 469	2 469		
• Taxe sur la valeur ajoutée	5 159	5 159		
• Obligations cautionnées				
• Autres impôts	807	807		
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés				
Groupes et associés	67	67		
Autres dettes	1 345	1 345		
Dette représentative de titres empruntés				
Produits constatés d'avance	15 261	3 784	11 477	
TOTAL DES DETTES	3 159 412	1 172 935	1 986 477	
Emprunts souscrits en cours d'exercice			Emprunts auprès des associés personnes physiques	
Emprunts remboursés en cours d'exercice				

Détail des charges à payer

Charges à payer	Montant
Emprunts obligataires convertibles	
Autres emprunts obligataires	
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	183
Emprunts et dettes financières divers	
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours	
Dettes Fournisseurs et Comptes rattachés	46 264
Dettes fiscales et sociales	11 522
Dettes sur immobilisations et Comptes rattachés	
Autres dettes	1 412
TOTAL	59 381

Détail des produits à recevoir

	Montant
Créances rattachées à des participations	
Autres immobilisations financières	6 909
Créances clients et comptes rattachés	26 753
Personnel et comptes rattachés	
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	6 370
État et autres collectivités publiques	
Autres créances	
Disponibilités	
TOTAL	46 941

Projet d'affectation du résultat

Projet d'affectation du résultat	31/12/2021
Report à nouveau figurant au bilan de l'exercice	589 667
Résultat de l'exercice	407 806
Prélèvements sur les réserves	
TOTAL DES SOMMES DISTRIBUABLES	997 474
Affectation aux réserves :	
• légales	
• autres	
Dividendes	436 432
Autres répartitions	
Report à nouveau	561 042
TOTAL DES AFFECTATIONS	997 474

Charges constatées d'avance

Charges constatées d'avance	Exploitation	Financier	Exceptionnel
Remise sur volume client		2 597	
Intérêts sur emprunts obligataires		3 634	
Location informatique	408		
Redevance logiciel	479		
Données Financières	1 711		
Maintenance informatique	2 681		
Charges Locatives	3		
Maintenance des locaux			
Honoraires	378		
Personnel autres dépenses	5		
Evenementiel	300		
TOTAL	5 965	6 231	

Produits constatés d'avance

Produits constatés d'avance	Exploitation	Financier	Exceptionnel
PCA Remise sur Volume 2019	3 359		
PCA Remise sur Volume 2020	5 902		
PCA Remise sur Volume 2021	6 000		
TOTAL	15 261		

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 31/12/2021	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	Augment.	Diminut.	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...	367 050						367 050
Écarts de réévaluation							
Réserve légale	60 616						60 616
Réserves statutaires ou contractuelles							
Réserves réglementées							
Autres réserves	56						56
Report à nouveau	467 946	121 082		253 946	254 585		589 667
Résultat de l'exercice	375 667	407 806	375 667				407 806
Subventions d'investissement							
Provisions réglementées							
TOTAL CAPITAUX PROPRES	1 877 491	528 888	375 667	253 946	254 585		2 031 351

Filiales et participations

Identification	Capital detenu			Adresse				
	Dénomination	SIREN	% de détention	Numéro	Adresse	Code Postal	Ville	Pays
ALD International			100	1	Nedderfeld	22529	Hambourg	
ALD International Participations	485131155		100	1	Eugene et Armand Peugeot	92500	Rueil	
ALD Automotive			100	0	Plateau des Annasseurs	16050	Alger	
TEMSYS	351867692		100	1	Allées de l'Europe	92588	Clichy cedex	
AXUS Finance Belgique			48	1	Rue du Colonel Bourg	1140	Evere	
ALD Automotive Belarus			99	1	220030, Minsk, st. Myasnikova	117105	Moscou	Russie
ALD Mitsubishi UFJ Leasing Malaysia			60	1	Khoo Kay Kim, Seksyen 13	46200	Selangor	Malaisie
Skipr			17	1	Eugène Flagey		Bruxelles	Belgique
BanSabadell			100	1	Carrer del Sena		Barcelone	Espagne

6.6 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2021

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 annuels de la société ALD relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2021, 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 cidessus 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 prévues par le Code de commerce et par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1^{er} janvier 2021 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

La crise mondiale liée à la pandémie de Covid-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, en application des dispositions des articles L. 8239 et R. 8237 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 ciavant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Évaluation des titres de participation

Risque identifié

Au 31 décembre 2021, les titres de participation sont inscrits au bilan pour une valeur nette de M€ 1 732, soit 33 % du total actif.

Comme mentionné au paragraphe « Participations et autres titres immobilisés » de l'annexe aux comptes annuels, les titres de participation 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. 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 de l'importance des titres de participation et des hypothèses sous-jacentes à leur évaluation, nous avons considéré l'évaluation des titres de participation comme un point clé de l'audit.

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 contrôler, sur la base des informations qui nous ont été communiquées, que l'estimation des valeurs déterminées par la direction est fondée sur une mise en œuvre appropriée de la méthode et à contrôler les éléments chiffrés utilisés. Par ailleurs, nous avons adopté l'approche suivante selon les titres concernés :

- pour les évaluations reposant principalement sur les données historiques, comparer les données utilisées avec les données comptables extraites des comptes annuels et du système d'information de votre groupe, notamment pour évaluer les situations nettes des filiales concernées ;
- pour les évaluations reposant sur des données prévisionnelles, examiner la cohérence des projections des chiffres d'affaires et des taux de marge, au regard des performances passées et du contexte économique et financier ;
- contrôler la cohérence de l'approche retenue par la direction de votre société et celle retenue par votre groupe dans le cadre de l'évaluation des écarts d'acquisition.

Enfin, nous avons apprécié 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. 441-6 du Code de commerce.

Informations relatives au gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans la section du rapport de gestion du conseil d'administration consacrée au gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-4, L. 22-10-10 et L. 22-10-9 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L. 22-10-11 du Code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation de la traduction en anglais, examinée par le conseil d'administration, des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du directeur général.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation de la traduction en anglais des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que la traduction en anglais des comptes annuels qui sera effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspond à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

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 par votre assemblée générale du 7 novembre 2001 pour le cabinet ERNST & YOUNG et Autres.

Au 31 décembre 2021, le cabinet DELOITTE & ASSOCIES était dans la neuvième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG et Autres dans la vingt et unième année.

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. 823101 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537/2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 82210 à L. 82214 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 22 avril 2022

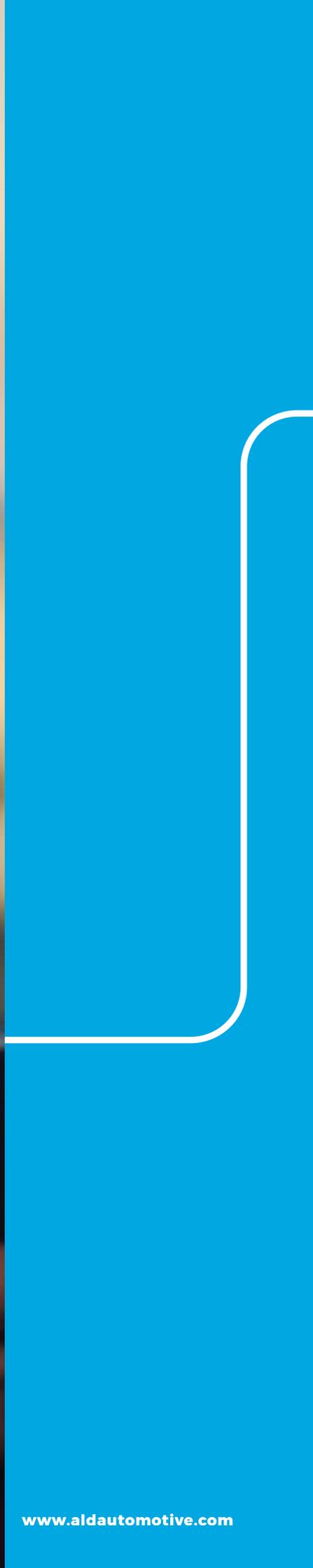
Les Commissaires aux Comptes

DELOITTE & ASSOCIES

Pascal Colin

ERNST & YOUNG et Autres

Vincent Roty



7

Capital social et informations légales

7.1	Capital social	246	7.4	Statuts RFA	249
7.1.1	Montant du capital social RFA	246	7.4.1	Objet social	249
7.1.2	Titres non représentatifs de capital	247	7.4.2	Conseil d'administration et administrateurs	249
7.1.3	Autres valeurs mobilières donnant accès au capital	247	7.4.3	Assemblées générales (article 18 des Statuts)	250
7.1.4	Conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré	247	7.4.4	Comptes annuels - Affectation du résultat (articles 20 et 21 des Statuts)	251
7.1.5	Capital de tout membre du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord prévoyant de le placer sous option	247	7.4.5	Contrôle de la Société	251
7.2	Autres informations	248	7.5	Autres points juridiques RFA	252
7.2.1	Capitaux propres	248	7.5.1	Droits et obligations attachés aux actions (article 8 des Statuts)	252
7.2.2	Restriction à l'utilisation des capitaux	248	7.5.2	Pactes d'actionnaires	252
7.2.3	Sources de financement attendues pour honorer les acquisitions et les engagements envisagés	248	7.5.3	Accords pouvant entraîner un changement de contrôle	252
7.3	Informations relatives à la Société et au Groupe	248	7.5.4	Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique (article L. 225-37-5 du Code de commerce) RFA	253
7.3.1	Dénomination sociale	248			
7.3.2	Lieu et numéro d'immatriculation	248			
7.3.3	Date de constitution et durée	248			
7.3.4	Siège social, forme juridique et législation applicable	249			

7.1 Capital social

7.1.1 Montant du capital social RFA

À la date de dépôt du présent Document d'enregistrement universel, 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 1,50 euro.

Le tableau ci-après présente les résolutions financières d'augmentation de capital approuvées lors de l'Assemblée générale mixte du 19 mai 2021.

Assemblée générale des actionnaires (n° de la résolution)	Objectif de la résolution	Montant maximum (en euros)	Durée d'autorisation	Utilisation des autorisations existantes au cours de l'exercice clos le 31/12/21
Autorisations et délégations				
19 mai 2021 (Résolution vingt et un)	Délégation de compétence consentie au Conseil d'administration pour augmenter le capital social par émission d'actions ou de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital de la Société ou donnant droit à l'attribution de titres de créances et émettre des valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre de la Société, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires.	300 000 000	26 mois	Néant
19 mai 2021 (Résolution vingt-deux)	Délégation de compétence consentie au Conseil d'administration pour augmenter le capital social par émission d'actions ou de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital de la Société ou donnant droit à l'attribution de titres de créances et émettre des valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires et par voie d'offre au public autres que celles visées à l'article L. 411-2 1° du Code monétaire et financier.	60 000 000	26 mois	Néant
19 mai 2021 (Résolution vingt-trois)	Délégation de compétence consentie au Conseil d'administration pour augmenter le capital social par émission d'actions ou de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital de la Société ou donnant droit à l'attribution de titres de créances et émettre des valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires et par voie d'offre au public visée à l'article L. 411-2 1° du Code de commerce.	60 000 000	26 mois	Néant
19 mai 2021 (Résolution vingt-quatre)	Délégation de compétence consentie au Conseil d'administration pour augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription des actionnaires.	15 % de l'émission initiale	26 mois	Néant
19 mai 2021 (Résolution vingt-cinq)	Délégation de compétence consentie au Conseil d'administration pour augmenter le capital social par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres sommes dont la capitalisation serait admise.	300 000 000	26 mois	Néant
19 mai 2021 (Résolution vingt-six)	Délégation de pouvoirs consentie au Conseil d'administration pour augmenter le capital social par émission d'actions ou de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créances et émettre des valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre en vue de rémunérer des apports en nature.	10 % du capital social	26 mois	Néant

Assemblée générale des actionnaires (n° de la résolution)	Objectif de la résolution	Montant maximum (en euros)	Durée d'autorisation	Utilisation des autorisations existantes au cours de l'exercice clos le 31/12/21
Autorisations et délégations spécifiques en faveur des salariés et/ou des Dirigeants mandataires sociaux				
19 mai 2021 (Résolution vingt-sept)	Délégation de compétence 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	26 mois	Néant
19 mai 2021 (Résolution vingt)	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
Autorisations relatives au rachat d'actions				
19 mai 2021 (Résolution dix-huit)	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	Cf. Section 2.7.2

7.1.2 Titres non représentatifs de capital

À la date de dépôt du présent Document d'enregistrement universel, la Société n'a émis aucun titre non-représentatif de capital autres que des obligations dans le cadre d'une émission à hauteur de 500 millions d'euros en 2021.

7.1.3 Autres valeurs mobilières donnant accès au capital

À la date du présent Document d'enregistrement universel, la Société n'a pas émis de *stock-options* ou de valeurs mobilières donnant accès au capital.

7.1.4 Conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré

Néant.

7.1.5 Capital de tout membre du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord prévoyant de le placer sous option

Néant.

7.2 Autres informations

7.2.1 Capitaux propres

Les informations relatives aux capitaux propres du Groupe figurent au Chapitre 2 du présent Document d'enregistrement universel.

7.2.2 Restriction à l'utilisation des capitaux

Sans objet.

7.2.3 Sources de financement attendues pour honorer les acquisitions et les engagements envisagés

À la date du présent Document d'enregistrement universel, le Groupe n'envisage pas d'acquisitions ou d'engagements qui pourraient nécessiter des sources de financement complémentaires.

7.3 Informations relatives à la Société et au Groupe

7.3.1 Dénomination sociale

La dénomination sociale de la Société est ALD.

7.3.2 Lieu et numéro d'immatriculation

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

7.3.3 Date de constitution et durée

7.3.3.1 Date de constitution

La Société a été constituée le 19 février 1998.

7.3.3.2 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.

7.3.4 Siège social, forme juridique et législation applicable

7.3.4.1 Siège social

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

Téléphone : + 33 (0)1 58 98 79 31

7.3.4.2 Forme juridique et législation applicable

À la date de ce Document d'enregistrement universel, 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.

7.3.4.3 Exercice fiscal

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

7.4 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 douze) a ratifié le transfert de siège social de la Société de La Défense à Reuil-Malmaison qui avait été décidé lors du Conseil d'administration du 2 novembre 2017, modifiant ainsi les Statuts.

7.4.1 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, tous ateliers, bureaux et locaux ;
- la participation directe ou indirecte à toutes opérations ou entreprises par voie de création de sociétés, d'établissements ou de 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 ;

- 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.

7.4.2 Conseil d'administration et administrateurs

7.4.2.1 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.

7.4.2.2 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.

7.4.2.3 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.

7.4.2.4 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.

7.4.3 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 communication 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 électroniques 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. À défaut, l'Assemblée élit le Président de séance.

7.4.4 Comptes annuels – Affectation du résultat (articles 20 et 21 des Statuts)

7.4.4.1 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.

7.4.4.2 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.

7.4.4.3 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.

7.4.5 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.

7.5 Autres points juridiques RFA

7.5.1 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.

7.5.2 Pactes d'actionnaires

À la connaissance de la Société, il n'existe aucun pacte d'actionnaires à la date du présent Document d'enregistrement universel.

7.5.3 Accords pouvant entraîner un changement de contrôle

À la connaissance de la Société, il n'existe aucun accord à la date du présent Document d'enregistrement universel dont la mise en œuvre pourrait donner lieu à un changement de contrôle.

7.5.4 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 d'enregistrement universel
L. 225-37-5 du Code de commerce	La structure du capital de la Société.	2.7.5 « 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.	2.7.5 « Actionnariat ». 2.7.5 « 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.	2.7.5 « 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.	2.7.5 « Actionnariat ». 7.3 7.4 « Acte constitutif et Statuts ». 7.4.3 « Assemblées générales » (article 18 des Statuts).
	Les pouvoirs du Conseil d'administration, en particulier concernant l'émission ou le rachat d'actions.	7.1.1 « 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.	2.7.5.1 « 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.	3.7 « Rémunération des Directeurs généraux ». 3.7.2 « Contrats de travail, régimes de retraite supplémentaire et indemnités de départ des dirigeants mandataires sociaux ».



8

Personnes responsables

8.1	Responsable	256	8.2	Contrôleurs légaux des comptes	257
8.1.1	Responsable du Document d'enregistrement universel	256	8.2.1	Commissaires aux comptes titulaires	257
8.1.2	Attestation du responsable du Document d'enregistrement universel RFA	256	8.2.2	Commissaires aux comptes suppléants	257
8.1.3	Responsable de l'information financière	256	8.3	Documents accessibles au public	257
8.1.4	Attestation du responsable de l'information financière	256			

8.1 Responsable

8.1.1 Responsable du Document d'enregistrement universel

M. Tim ALBERTSEN, Directeur général d'ALD.

8.1.2 Attestation du responsable du Document d'enregistrement universel **RFA**

J'atteste que les informations contenues dans le présent Document d'enregistrement universel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion (dont la table de concordance du rapport financier annuel, au Chapitre 9, 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 universel.

22 avril 2022

M. Tim ALBERTSEN

Directeur général d'ALD

8.1.3 Responsable de l'information financière

M. Gilles MOMPÉR, Directeur financier d'ALD.

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

8.1.4 Attestation du responsable de l'information financière

J'atteste que les informations contenues dans le présent Document d'enregistrement universel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion (dont la table de concordance du rapport financier annuel, au Chapitre 9, 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.

22 avril 2022

M. Gilles MOMPÉR

Directeur financier d'ALD

8.2 Contrôleurs légaux des comptes

8.2.1 Commissaires aux comptes titulaires

ERNST & YOUNG et Autres

1-2, place 1 des Saisons

Paris La Défense 1

92400 Courbevoie France

Représenté par M. Vincent ROTY.

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

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. Pascal COLIN.

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 reconduit lors de l'Assemblée générale du 22 mai 2019, et venant à expiration à l'issue de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice social clos le 31 décembre 2024.

8.2.2 Commissaires aux comptes suppléants

AUDITEX

1-2 Place des Saisons

Paris La Défense 1

92400 Courbevoie France

Représenté par M. Jean-Baptiste SCHOUTTETEN.

AUDITEX est membre de la Compagnie régionale des Commissaires aux comptes de Versailles et du Centre.

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.

8.3 Documents accessibles au public

Des exemplaires du présent Document d'enregistrement universel 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 d'enregistrement universel, 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.



9

Tables de concordance

9.1	Table de concordance du Document d'enregistrement universel	260	9.2	Table de concordance du rapport financier annuel	262
			9.3	Table de concordance du rapport de gestion	263

9.1 Table de concordance du Document d'enregistrement universel

La présente table de concordance reprend les rubriques prévues par l'annexe 1 (sur renvoi de l'annexe 2) du Règlement délégué (UE) 2019/980 de la Commission du 14 mars 2019 complétant le Règlement (UE) 2017/1129 du Parlement européen et du conseil abrogeant le règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission, et renvoie aux pages du présent Document d'enregistrement universel où sont mentionnées les informations relatives à chacune de ces rubriques.

Document d'enregistrement universel		Numéros de page
1	Personnes responsables	
1.1	Nom et fonction des personnes responsables	256
1.2	Déclaration des personnes responsables	256
1.3	Déclaration ou rapport attribué à une personne intervenant en qualité d'expert	NA
1.4	Informations provenant de tierces parties	NA
1.5	Déclaration de l'émetteur	1
2	Contrôleurs légaux des comptes	
2.1	Nom et adresse des contrôleurs légaux des comptes	257
2.2	Démission, révocation ou non-renouvellement des Commissaires aux comptes	NA
3	Facteurs de risques	101-113
4	Informations concernant l'émetteur	
4.1	Raison sociale et nom commercial de l'émetteur	248
4.2	Lieu et numéro d'enregistrement et LEI de l'émetteur	248
4.3	Date de constitution et durée de vie de l'émetteur	248
4.4	Siège social et forme juridique de l'émetteur, législation applicable, pays dans lequel il est constitué, adresse et numéro de téléphone du siège social et site Web	249
5	Aperçu des activités	
5.1	Principales activités	11-12; 14-15; 19-20
5.2	Principaux marchés	13; 18
5.3	Événements importants dans le développement des activités	4-6; 31-35
5.4	Stratégie et objectifs	22-24; 36-37
5.5	Degré de dépendance de l'émetteur à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	41
5.6	Éléments sur lesquels est fondée toute déclaration de l'émetteur concernant sa position concurrentielle	13-14
5.7	Investissements	35; 195
6	Structure organisationnelle	
6.1	Description sommaire du Groupe	28-30
6.2	Liste des filiales importantes	30
7	Examen de la situation financière et du résultat	
7.1	Situation financière	31-35; 45
7.2	Résultats d'exploitation	31-35
8	Trésorerie et capitaux	
8.1	Informations sur les capitaux de l'émetteur	46-49
8.2	Source et montant des flux de trésorerie de l'émetteur	42-45
8.3	Informations sur les besoins de financement et la structure de financement de l'émetteur	42-45
8.4	Informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux ayant influé ou pouvant influencer sensiblement sur les activités de l'émetteur	48-49
8.5	Informations concernant les sources de financement attendues qui seront nécessaires pour honorer les engagements visés aux points 5.7.2.	39; 43-45
9	Environnement réglementaire	NA

	Document d'enregistrement universel	Numéros de page
10	informations sur les tendances	
10.1	Principales tendances récentes ayant affecté la production, les ventes et les stocks, les coûts et les prix de vente depuis la fin du dernier exercice Tout changement significatif dans la performance financière du Groupe ou fournir une déclaration négative appropriée	31-34
10.2	Tendance, incertitude, contrainte, engagement ou événement raisonnablement susceptible d'influer sensiblement sur les perspectives de l'émetteur, au moins pour l'exercice en cours	36-40
11	Prévisions ou estimations du bénéfice	NA
12	Organes d'administration, de direction et de surveillance et Direction générale	
12.1	Conseil d'administration et Direction générale	52-74
12.2	Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de surveillance et de la Direction générale	70
13	Rémunération et avantages	
13.1	Montant de la rémunération versée et d'avantages en nature	77-97
13.2	Montant total des sommes provisionnées ou constatées par ailleurs par l'émetteur aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	95-98; 211-213
14	Fonctionnement des organes d'administration et de direction	
14.1	Date d'expiration du mandat actuel	71
14.2	Contrats de service liant les membres des organes d'administration	71
14.3	Informations sur le Comité de l'audit et le Comité de rémunération de l'émetteur	73-74
14.4	Déclaration indiquant si l'émetteur se conforme, ou non, au régime de gouvernement d'entreprise	71
14.5	Incidences significatives potentielles sur le gouvernement d'entreprise, y compris les modifications futures de la composition du conseil et des comités	71; 98-99
15	Salariés	
15.1	Nombre de salariés	135-137
15.2	Participations et stock-options des administrateurs	90-96
16	Principaux actionnaires	
16.1	Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote	48-49
16.2	Droits de vote différents des actionnaires susvisés	48-49
16.3	Contrôle de l'émetteur	48
16.4	Accord, connu de l'émetteur, dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de son contrôle	48
17	Transactions avec les parties liées	98
18	Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur	
18.1	Informations financières historiques	157-238
18.2	Informations financières intermédiaires et autres	NA
18.3	Audit des informations financières	220-224; 239-242
18.4	Informations financières proforma	NA
18.5	Politique en matière de dividendes	47; 214; 227
18.6	Procédures judiciaires et d'arbitrage	NA
18.7	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	NA
19	Informations complémentaires	
19.1	Capital social	246-247
19.2	Acte constitutif et Statuts	249-253
20	Contrats importants	NA
21	Documents disponibles	257

En application du règlement délégué (UE) 2019/980 du 14 mars 2019 complétant le règlement (UE) numéro 2017/1129 du Parlement européen et du Conseil, les informations suivantes sont incluses par référence dans le Document d'enregistrement universel :

- les comptes sociaux et consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019, les rapports des Commissaires aux comptes y afférents et le rapport de gestion du Groupe figurant respectivement aux pages 203-215, 138-198, 216-219, 199-202 et 25-43 du Document d'enregistrement universel déposé auprès de l'AMF le 9 avril 2020 sous le numéro D.20-0284 ;
- les comptes sociaux et consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2020, les rapports des Commissaires aux comptes y afférents et le Rapport de gestion du Groupe figurant

respectivement aux pages 213-226, 148-207, 227-230, 208-212 et 27-45, du Document d'enregistrement universel déposé auprès de l'AMF le 26 avril 2021 sous le numéro D.21-0358.

Les chapitres du Document d'enregistrement universel D. 21-0358 et du Document d'enregistrement universel D.20-0284 non visés ci-dessus sont soit sans objet pour l'investisseur, soit couverts à un autre endroit du présent Document d'enregistrement universel.

Les deux documents de référence visés ci-dessus sont disponibles sur les sites Internet de la Société www.aldautomotive.com et de l'Autorité des Marchés Financiers www.amf-france.org.

9.2 Table de concordance du rapport financier annuel

En application de l'article 222-3 du règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers, le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier comporte les éléments décrits aux pages suivantes du Document d'enregistrement universel :

Rapport financier annuel	Chapitres	Numéros de page
1. Comptes consolidés annuels	Chapitres 6 (6.1-6.2)	158-219
2. Rapport des auditeurs sur les comptes consolidés annuels	Chapitre 6 (6.3)	220-224
3. Comptes sociaux annuels	Chapitres 6 (6.4-6.5)	225-238
4. Rapport des auditeurs sur les comptes sociaux annuels	Chapitre 6 (6.6)	239-242
5. Rapport de gestion	Cf. table de correspondance dédiée	260
6. Rapport sur le gouvernement d'entreprise	Chapitre 3	51-99
7. Déclaration de performance extra-financière	Chapitre 5	115-155
8. Rapport des auditeurs sur la déclaration de performance extra-financière	Chapitre 5.9	151-153
9. Attestation du responsable du rapport financier annuel	Chapitre 8.1	256

9.3 Table de concordance du rapport de gestion

	Rapport de gestion	Chapitres	Numéros de page
1	Informations sur le groupe ALD et sur les comptes consolidés		
1.1.	Chiffres clés	Chapitre 2 (2.1.1)	31
1.2.	Activité	Chapitre 2 (2.1.2)	32-33
1.3.	Résultats	Chapitre 2 (2.1.3)	34
1.4.	Informations sectorielles	Chapitres 1 (1.2) Chapitre 6 (6.2 note 5)	7; 188-190
1.5.	Prises de participation	Chapitre 2 (2.1.4)	35
2	Tendances et Perspectives	Chapitre 2 (2.2)	36-40
3	Événements postérieurs à la clôture	Chapitre 2 (2.3)	37-40
4	Recherche et développement	Chapitre 2 (2.4)	41
5	Flux de trésorerie et endettement	Chapitre 2 (2.5)	42-45
6	Risques et contrôle	Chapitre 4	101-113
7	Capital social et actionnariat		
7.1.	Évolution du capital social	Chapitre 2 (2.7.1)	46-49
7.2.	Actions autodétenues	Chapitre 2 (2.7.2)	46-47
7.3.	Opérations réalisées par les dirigeants et mandataires sociaux sur les titres de la Société	Chapitre 2 (2.7.3)	47
7.4	Attributions d'actions gratuites et <i>stock-options</i>	Chapitre 5 (5.3.2.2) Chapitre 6 (6.2, note 26)	47; 90-96; 206-208
7.5.	Dividendes distribués au titre des 3 années précédentes	Chapitre 2 (2.7.4)	47
7.6.	Participation au capital de la Société		
7.6.1.	Participations des actionnaires représentant plus de 5 % du capital ou des droits de vote	Chapitre 2 (2.7.5.1)	48-49
7.6.2.	Participations des salariés au capital de la société	Chapitre 5 (5.3.2.2)	126
7.6.3.	Franchissements de seuils légaux et réglementaires	Chapitre 2 (2.7.5.2)	49
7.7	Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote	Chapitre 2 (2.7.6)	49
8	Résultat de la société ALD (non consolidé)	Chapitre 6 (6.4-6.5)	225-238
Annexe	Rapport sur le gouvernement d'entreprise	Chapitre 3	51-99
Annexe	Déclaration de performance extra-financière	Chapitre 5	115-155

Photos : © Getty Images

Conception & réalisation  LABRADOR +33 (0)1 53 06 30 80
INFORMATION DESIGN

ALD

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

