



Document d'enregistrement universel 2019

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	25	
	Organisation d'ALD	26	
	Relations avec Société Générale et financement	27	
	Filiales	28	
2.1	Revue analytique de l'activité 2019	29	RFA
2.2	Informations relatives aux tendances	34	RFA
2.3	Événements postérieurs à la clôture	35	
2.4	Recherche et développement, brevets et licences	36	
2.5	Flux de trésorerie	37	RFA
2.6	Risques et contrôle	40	
2.7	Capital et actionariat	40	
3	Gouvernance d'entreprise	45	
3.1	Organes d'administration, de Direction et de surveillance et Direction générale	48	RFA
3.2	Conflits d'intérêts	63	
3.3	Règles applicables aux organes de la Société et de Direction	63	
3.4	Comités du Conseil d'administration	65	RFA
3.5	Déclaration relative au gouvernement d'entreprise	67	RFA
3.6	Contrôle interne	67	RFA
3.7	Rémunération et avantages	68	
3.8	Opérations avec les parties liées	89	
4	Facteurs de risque	91	RFA
	Risques exceptionnels liés au coronavirus	92	
4.1	Risques spécifiques à l'activité	93	
4.2	Risques de crédit	95	
4.3	Risques stratégiques	96	
4.4	Risques opérationnels	97	
4.5	Risques de trésorerie	100	
5	Déclaration de performance extra-financière	103	RFA DPEF
5.1	Introduction : une ambition RSE intégrée dans la stratégie du Groupe	104	RFA DPEF
5.2	La mobilité durable au cœur du business	106	RFA DPEF
5.3	Employeur responsable	112	RFA DPEF
5.4	Pratiques responsables	123	RFA DPEF
5.5	Conduite responsable des activités pour compte propre du Groupe	128	RFA DPEF
5.6	Évaluations extra-financières	129	
5.7	Note méthodologique	129	RFA DPEF
5.8	Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la déclaration consolidée de performance extra-financière	132	
6	Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de la Société	137	
6.1	États financiers consolidés 2019	138	
6.2	Notes relatives aux comptes consolidés	144	
6.3	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	199	
6.4	Information sur les comptes individuels d'ALD SA	203	RFA
6.5	Comptes annuels	206	RFA
6.6	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	216	
7	Capital social et informations légales	221	
7.1	Capital social	222	
7.2	Autres informations	224	
7.3	Informations relatives à la Société et au Groupe	224	
7.4	Statuts	225	RFA
7.5	Autres points juridiques	228	RFA
8	Personnes responsables	231	
8.1	Responsable	232	
8.2	Contrôleurs légaux des comptes	233	
8.3	Documents accessibles au public	233	
9	Tables de concordance	235	
9.1	Table de concordance du Document d'Enregistrement Universel	236	
9.2	Table de concordance du rapport financier annuel	238	
9.3	Table de concordance du rapport de gestion	239	

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

2019 incluant
le Rapport financier annuel

ALD Automotive est le leader de la location de véhicules longue durée en Europe et gère plus de 1,76 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 9 Avril 2020 sous le n° D.20-0284 auprès de l'AMF, en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) n°2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement. Le Document d'Enregistrement Universel peut être utilisé aux fins d'une offre au public de valeurs mobilières ou de l'admission de valeurs mobilières à la négociation sur un marché réglementé s'il est complété par une note relative aux valeurs mobilières et le cas échéant, un résumé et tous les amendements apportés au Document d'Enregistrement Universel. L'ensemble est approuvé par l'AMF conformément au règlement (UE) n°2017/1129.

L'AMF n'approuve ce Document d'Enregistrement Universel qu'en tant que respectant les normes en matière d'exhaustivité, de compréhensibilité et de cohérence imposées par le règlement (UE) 2017/1129. Cette approbation ne doit pas être considérée comme un avis favorable sur l'émetteur qui fait l'objet du Document d'Enregistrement Universel.

En application de l'article 19 du règlement (UE) n° 2017/1129 du parlement européen et du conseil, les informations suivantes sont incorporées par référence dans le présent Document d'Enregistrement Universel :

- les comptes consolidés et les rapports d'audit correspondant figurant aux pages 142-217 du Document de référence de l'exercice 2018 déposé auprès de l'AMF en date du 23 avril sous le n° R.19-009, aux pages 176-260 ;
- les informations financières identifiées en table de concordance en pages 236-237 du Document de Référence de l'exercice 2018 déposé auprès de l'AMF en date du 23 avril sous le n° R.19-009, en page 281.

Les parties non incluses de ce (ou ces) document(s) sont soit, sans objet pour l'investisseur, soit couvertes par un autre endroit du Document d'enregistrement Universel.



1

Profil d'ALD

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	Business model	7	1.4.1	S'imposer en tant que leader mondial en se classant dans le top 3 dans toutes les zones géographiques où ALD opère	22
1.2.2	Présentation du marché et des offres	10	1.4.2	Se différencier par la qualité des services fournis aux clients	22
1.2.3	Concurrence	12	1.4.3	Être la référence du secteur en termes de vision, d'innovation et de technologie	22
1.2.4	Offres de produits	14	1.4.4	Maximiser la valeur pour les actionnaires sur le long terme	22
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

Lithuanie, Chine, Lettonie, Grèce

2008

750 000 véhicules

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.

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, Chili, 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

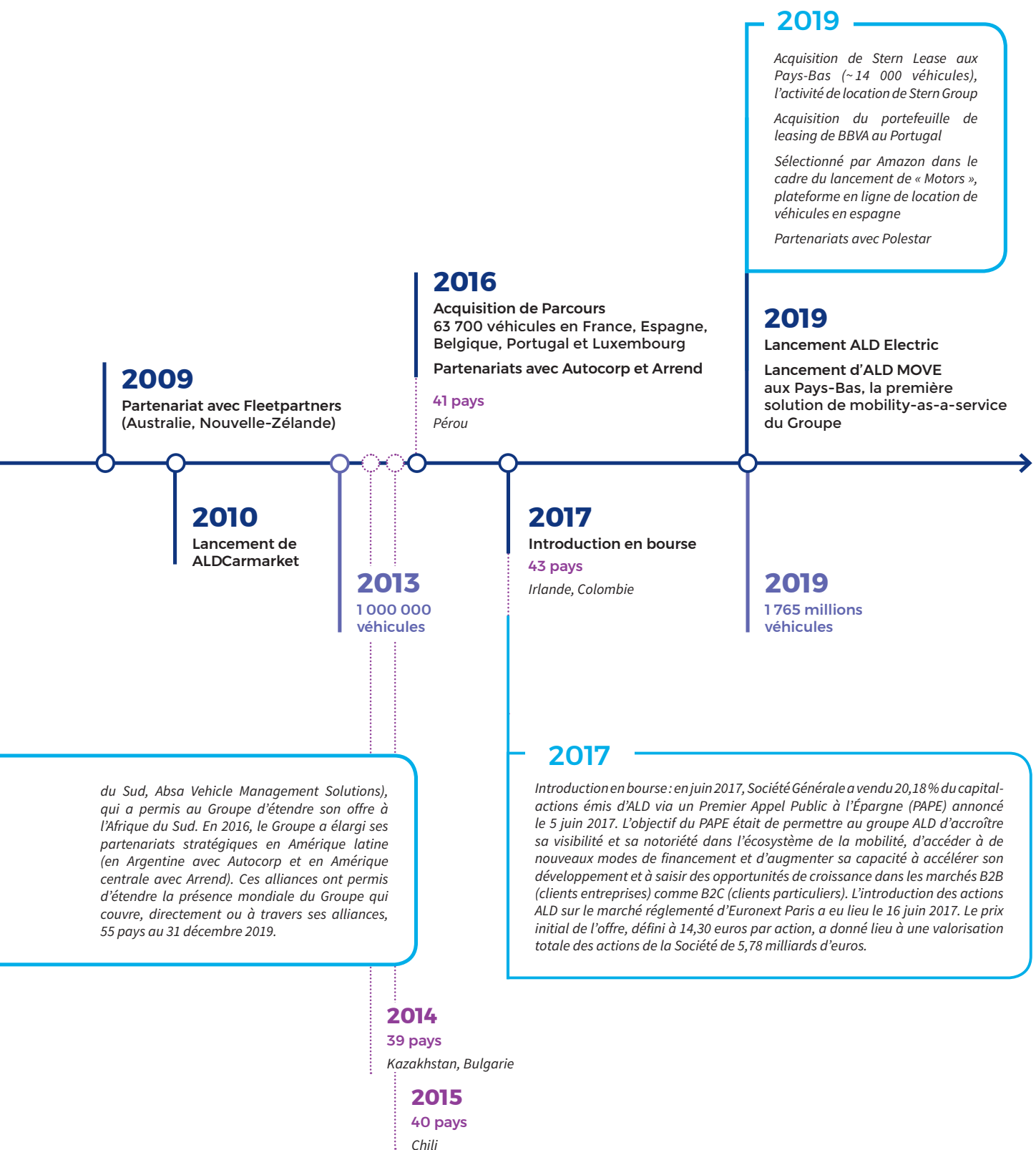
En avril 2009, le Groupe a conclu une alliance de coopération stratégique mondiale avec Wheels, spécialiste et leader en gestion de flotte automobile pour les grandes entreprises en Amérique du Nord. En 2012, le Groupe a conclu une alliance similaire avec Fleet Partners, étendant ainsi son offre à la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

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 Groupe comprennent l'acquisition par Société Générale, sa société mère, de l'activité européenne de location de véhicules de Deutsche Bank en 2001 et de Hertz Lease Europe en 2003, consolidant ainsi la position de leader du Groupe sur 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. Le Groupe est présent dans l'ensemble des BRIC (Brésil, Russie, Inde et Chine ⁽¹⁾) et s'est développé dans d'autres pays d'Amérique latine,

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

En avril 2009, le Groupe a conclu une alliance de coopération stratégique mondiale avec Wheels, spécialiste et leader en gestion de flotte automobile pour les grandes entreprises en Amérique du Nord. En 2012, le Groupe a conclu une alliance similaire avec Fleet Partners, étendant ainsi son offre à la zone Asie-Pacifique. En 2014, une autre alliance stratégique a été conclue avec ABSA (société basée en Afrique du Sud, Absa Vehicle Management Solutions), qui a permis au Groupe d'étendre son offre à l'Afrique du Sud. En 2016, le

Groupe a élargi ses partenariats stratégiques en Amérique latine : en Argentine avec Autocorp et en Amérique centrale avec Arrend. Ces alliances ont permis d'étendre la présence mondiale du Groupe qui couvre, directement ou à travers ses alliances, 55 pays au 31 décembre 2019.

Outre ses partenaires régionaux, le Groupe a conclu plus de 160 partenariats avec des constructeurs automobiles, des banques et des sociétés d'assurance, des fournisseurs d'énergie et des plateformes de mobilité. Outre sa distribution directe, le Groupe met à profit ces canaux de distribution indirects pour proposer ses services de location longue durée et de gestion de flotte.

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

(1) 50 % stake held in ALD Fortune Auto Leasing and Renting sold in Q1 2020.

1.2 Profil détaillé

1.2.1 Business model

ALD est un groupe de location longue durée et de gestion de flotte avec une flotte sous gestion de 1,765 million de véhicules. Il opère directement dans 43 pays au 31 décembre 2019. Le Groupe a conclu des alliances commerciales dans 12 pays, renforçant ainsi sa couverture géographique. Le Groupe intervient sur l'ensemble de la chaîne de valeur de la location longue durée avec un focus sur les solutions englobant une large gamme de services qui peuvent également être fournis de manière autonome.

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

Dans le cadre de ses activités de location longue durée, le Groupe procède à l'acquisition de véhicules dans l'objectif de les louer à ses clients. Durant la période de location, il réalise une marge financière (ou Marge des contrats de location) égale à la différence entre d'une part, le chiffre d'affaires perçu des clients, qui équivaut à l'amortissement attendu du véhicule loué plus le taux d'intérêt du financement du véhicule 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 de financement engagés par le Groupe.

Enfin, le Groupe génère un résultat sur la vente de ses véhicules au terme des contrats de location, appelé Résultat de la Vente de Véhicules d'occasion. Le Groupe commercialise et vend les véhicules d'occasion au terme de leur location par l'intermédiaire de différents canaux : concessionnaires, directement aux utilisateurs des véhicules ou ventes aux clients particuliers via des enchères, respectivement par le biais de sa plateforme d'enchères et de vente en ligne de véhicules dédiée aux professionnels (ALDCarmarket) ou via son site de vente en ligne aux particuliers ou l'un des 50 showrooms établis dans 19 pays. ALDCarmarket 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 2019, 2018 et 2017 :

(en millions d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Marge des contrats de location	664,1	623,8	574,5
Marge des services	632,3	616,7	593,0
Résultat de la Vente de Véhicules	75,0	102,5	165,3
RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION	1 371,4	1 343,0	1 332,8

Influence des tendances actuelles



Enjeu environnemental

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



Enjeu sociétal

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

NOS RESSOURCES

CAPITAL HUMAIN

- 6 708 salariés dans 43 pays
- Personnel très impliqué (taux d'engagement 2019 : 75 %)
- Culture internationale

OPÉRATIONS ET ORGANISATION

- Présence dans 43 pays
12 pays couverts par le biais d'alliances stratégiques
- 85,5 % du CA en Europe de l'Ouest et du Nord
- Stratégie de croissance externe (acquisition de BBVA Portugal & Stern Lease en 2019)
- Décentralisation : approche entrepreneuriale au niveau local, dans un contexte global, permettant une haute qualité de services
- Centres d'excellence permettant de promouvoir l'innovation au niveau local
- Gouvernance : Comité opérationnel, responsable de la supervision des pays et régions
- Lien avec les politiques centrales de SG
- Importance de l'éthique dans la conduite des affaires

RESSOURCES FINANCIÈRES

- Rating : BBB+ chez S&P et A- chez Fitch, perspective stable
- Structure de financement optimale incluant des émissions obligataires et des financements SG, flexibles et soutenant une croissance durable de la flotte
- 2019 : EUR 21,2 bn d'actifs productifs - EUR 500 m d'émissions obligataires et EUR 250 m de financement par la Banque Européenne d'investissement en faveur de la transition énergétique

AFFAIRES

- Relations solides avec un large réseau de fournisseurs
- Distribution multi canaux grâce à de multiples partenariats avec des institutions financières et des constructeurs automobiles (36 % de la flotte) comme Tesla ou Polestar
- Développement de solutions innovantes et flexibles (ALD Move lancé en 2019)
- Large portefeuille de grands comptes internationaux (345 à fin 2019)

ENVIRONNEMENT

- 153 000 véhicules « verts »
- Empreinte CO₂ moyenne = 119g/KM
- 9 615 teq CO₂, soit 1,67t par occupant

NOTRE STRATÉGIE

L'excellence opérationnelle dans notre cœur de métier : la Location Longue Durée (79 % du parc) et la gestion de flotte (21 %)

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

Leviers de transformation

NOUVEAUX CANAUX DE DISTRIBUTION

LLD À PARTICULIERS

NOUVEAUX SERVICES

sur le secteur de la mobilité



Innovation et enjeu technologique

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



Enjeu commercial

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

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



POSSIBILITÉS DIGITALES

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

BESOINS DE MOBILITÉ

CRÉATION DE VALEUR POUR NOS PARTIES PRENANTES

POUR NOS SALARIÉS

- Une culture de l'entrepreneuriat ouverte à l'innovation et aux idées « *out of the box* »
- Management de l'innovation (*réseau de leaders de l'innovation et comité de l'innovation, avec des ressources dédiées, permettant de tester les solutions*)
- ALDWay programme de développement des talents stratégiques (335 de 33 nationalités) (*Always Learning and Developing*)
- Bien-être au travail promu dans toutes les entités du Groupe (*locaux neufs, télétravail*).
- Politique volontariste de formation: 6 286 salariés formés (94 %)

POUR NOS CLIENTS ET LEURS SALARIÉS

- Efficacité et optimisation des coûts
- Services de conseil : accompagner nos clients dans leur transition énergétique
- Fort taux de satisfaction et plusieurs prix de la satisfaction client (NPS : 36 %)
- Nouveaux services aux salariés : BtoBtoE, autopartage, application MyALD
- Offre de solutions innovantes
- Meilleure couverture géographique du secteur

POUR NOS ACTIONNAIRES

au 31/12/2019

- 1 371 M€ GOI
- 564,2 M€ Résultat net
- 0,63 € dividende par action (45 % de taux de distribution)
- 1,76 M de véhicules (1,1 M en 2014) ; CAGR de la flotte de + 9,8 % sur la période 2014-2019

POUR NOTRE ÉCOSYSTÈME

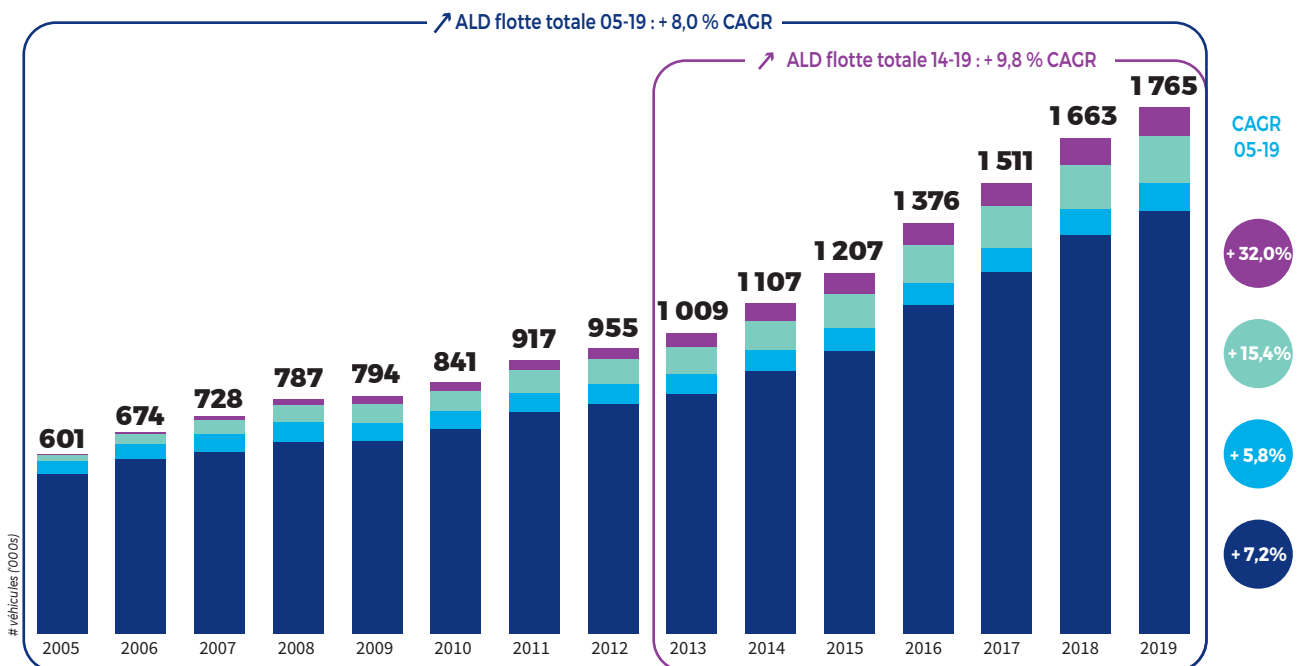
- Couverture mondiale
- Focus et fiabilité
- Notoriété et accès au marché
- Hauts standards éthiques
- Relations de long terme

POUR L'ENVIRONNEMENT ET LA SOCIÉTÉ

- Émission à impact positif pour financer une flotte de véhicules « verts »
- Cible de 200K véhicules verts en gestion d'ici 2020
- Développement du programme Véhicule Électrique
- Empreinte carbone interne : -25 % objectif CO₂ par salarié en 2021 vs 2014
- Engagement citoyen

1.2.2 Présentation du marché et des offres

UNE CROISSANCE DE FLOTTE SOUTENUE AU FIL DES ANNÉES



Note : Données au 31/12

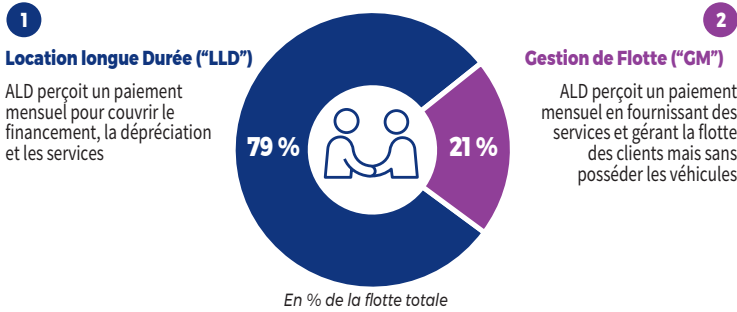
Amérique du Sud, Afrique & Asie : Brésil, Mexique, Inde, Maroc, Algérie, Chine, Chili, Pérou, Colombie

Europe Central 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

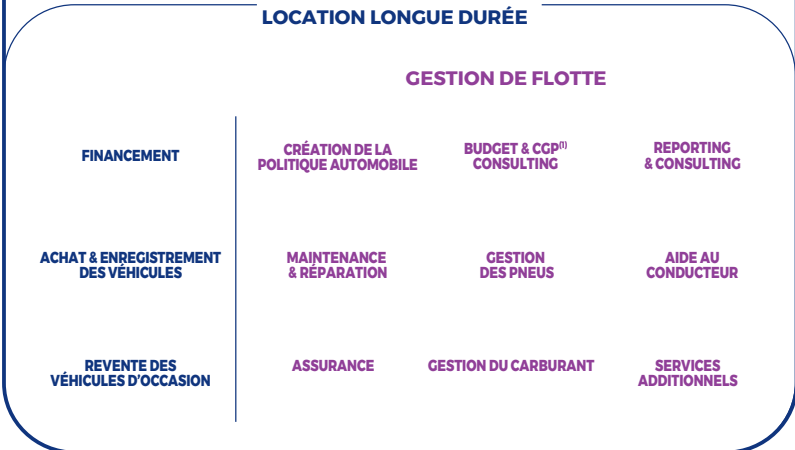
AMÉRIQUE DU SUD, AFRIQUE & ASIE ECE EUROPE DU NORD EUROPE DE L'OUEST

L'OFFRE D'ALD SE TROUVE À LA CONVERGENCE DES BESOINS DES CLIENTS

Deux produits principaux, adaptés au service de clients entreprises et privés, avec une large gamme de services...



Services offerts
LOCATION LONGUE DURÉE



... 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 31/12/2019

(1) CGP: Cout Global de Possession (i.e. cout 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

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, modèle et options) il souhaite intégrer à sa politique véhicules. La société de location achète le véhicule sélectionné par le client ou son conducteur ;
- **réparation, maintenance et pneumatiques** – la société de location fournit les services de réparation, de maintenance et de remplacement des pneumatiques à la fois dans le cadre de situations courantes et de situations d'urgence *via* son réseau d'ateliers et d'installateurs de pneumatiques sélectionnés ;

- **assurance** – une assurance aux tiers, vol, dommages corporels du passager et matériels ;
- **aide au conducteur et assistance en cas de panne** – cela inclut notamment un service d'assistance téléphonique destiné à aider les conducteurs en cas d'urgence, de panne ou pour tout autre besoin ;
- **remplacement du véhicule** – la société de location peut organiser le remplacement du véhicule dans le cadre de l'entretien de routine ou en cas de réparation suite à un accident ;
- **autre** – services client sur mesure, comme solutions d'auto-partage et télématique.

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

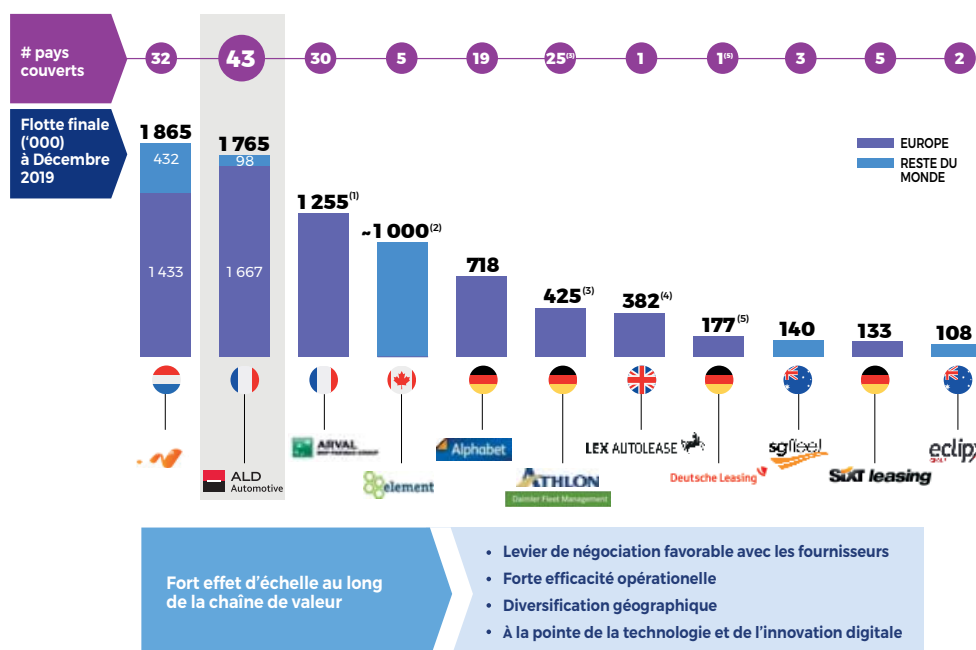
La croissance des marchés de la location longue durée et de la gestion de flotte est portée par différents facteurs :

- le volume grandissant des flottes d'entreprises a contribué à renforcer l'importance et le potentiel des solutions de gestion de flotte ;

- les clients acceptent plus facilement le modèle de la location longue durée, car les entreprises ont pris conscience qu'elles peuvent améliorer leur levier et réduire leurs coûts en externalisant des activités non stratégiques, renforçant ainsi leur efficacité ;
- on observe un changement de comportement qui tend à délaissier la propriété au profit de l'usage, tous segments confondus, y compris chez les particuliers ;
- la montée en puissance des voitures connectées et des services numériques favorise le développement de nouveaux services à forte valeur ajoutée pour le client afin d'optimiser les coûts d'utilisation des véhicules. Ces solutions spécialisées requièrent une expertise de niche. L'atteinte d'une certaine taille est nécessaire à l'amortissement des coûts de développement ; il est donc difficile pour les clients de les développer en interne. Le Groupe utilise ses nouvelles solutions de mobilité, telles que l'auto-partage, 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 dans le total des immatriculations, 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



Note : Compétiteurs internationaux et multi-marques. Données de flotte incluant la Location Longue Durée et la Gestion de Flotte.

Source : Données d'entreprise au 31/12/2019, 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 01/11/2017.

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

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 (pour 2018 et 2019, le groupe ALD est #1 en Europe, et #2 mondial, LeasePlan est #2 en Europe et #1 mondial, Arval est #3 en Europe et au niveau mondial). Les entreprises se sont traditionnellement concentrées sur leur marché et leur région d'origine (par exemple Sumitomo et Orix en Asie du Sud-Est, et les entités de *leasing* américaines, Élément Fleet, ARI et Wheels, présentes en grande partie en Amérique du Nord).

Peu d'opérateurs mondiaux peuvent égaler la taille du groupe ALD, qui gère 1 765 millions de véhicules dans 43 pays au 31 décembre 2019. 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 (1,865 millions⁽¹⁾ de véhicules gérés), Arval (1,255 millions⁽²⁾ de véhicules financés), Alphabet (0,718 million⁽³⁾ de véhicules gérés) et Athlon/Daimler Fleet Management (0,425 million⁽⁴⁾ de véhicules gérés), qui sont des sociétés de location internationales multimarques intervenant dans les mêmes zones géographiques que communes avec le Groupe ALD. Dans certains marchés, le Groupe est également en concurrence avec des acteurs locaux particulièrement puissants proposant des services de location longue durée.

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

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

(i) Filiales bancaires

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

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

(ii) Sociétés captives des constructeurs automobiles

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

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

Compte tenu des avantages dont bénéficient les sociétés de location détenues par des établissements bancaires en termes de financement, la majorité des grands constructeurs automobiles ont également créé des filiales de services financiers 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 ou dans un nombre limité de pays.

(1) Nombre de véhicules au 31 décembre 2019 (Source : LeasePlan).

(2) Véhicules financés au 31 décembre 2019 (Source : BNP Paribas).

(3) Contrats de leasing de flotte en gestion au 31 décembre 2019 (Source : BMW).

(4) Nombre de véhicules en gestion de flotte au 31 décembre 2019, y compris Daimler Fleet (Source : Daimler).

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

2019. 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 2019, 2018 et 2017 :

(en milliers de véhicules)	31 décembre 2019		31 décembre 2018		31 décembre 2017	
Location longue durée	1 389	79 %	1 299	78 %	1 179	78 %
Gestion de flotte	376	21 %	365	22 %	332	22 %
FLOTTE TOTALE	1 765	100 %	1 663	100 %	1 511	100 %

Location longue durée

Les contrats de location longue durée représentent 79 % de la flotte du Groupe au 31 décembre 2019. 95,7 % des contrats de location longue durée du Groupe étant classés comme des contrats de location simple au 31 décembre 2019. Les contrats de location longue durée du Groupe sont généralement d'une durée de 36 à 48 mois.

Gestion de parc automobile

Le *Fleet Management* représente 21 % de la flotte du Groupe au 31 décembre 2019.

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.

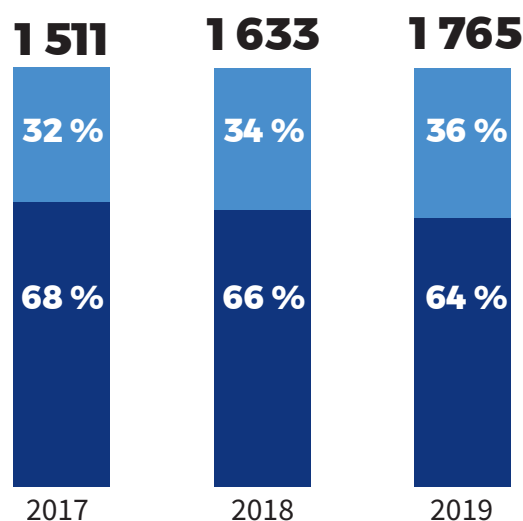
1.2.4.1 Clients

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 5,8 % au 31 décembre 2019 contre 6,4 % au 31 décembre 2018 et 6,7 % au 31 décembre 2017.

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

1.2.4.2 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. Le graphique ci-dessous présente la répartition de la flotte en gestion par canal de distribution pour les exercices clos les 31 décembre 2019, 2018 et 2017.



■ Partenariat

■ Ventes directes aux entreprises

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 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.

(1) Par taille de flotte financée.

Partenariats

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

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

PME

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

B2C – Location privée

Le Groupe poursuit son développement sur le segment de la clientèle particulier (B2C). En 2018, le marché des particuliers en Europe représentait 13,9 millions de véhicules (nombre de véhicules neufs immatriculés)⁽¹⁾. Pour atteindre ce nouveau segment de clientèle et dans une optique d'efficacité au coût d'acquisition, 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 clients du Groupe.

Le Groupe compte 153 000 véhicules au 31 décembre 2019 sur ce segment, *via* les partenariats ou en direct. Le Groupe sait déjà gérer l'ensemble du cycle de vie des contrats de location aux particuliers 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) Source : Frost & Sullivan.

1.2.5 Zones géographiques

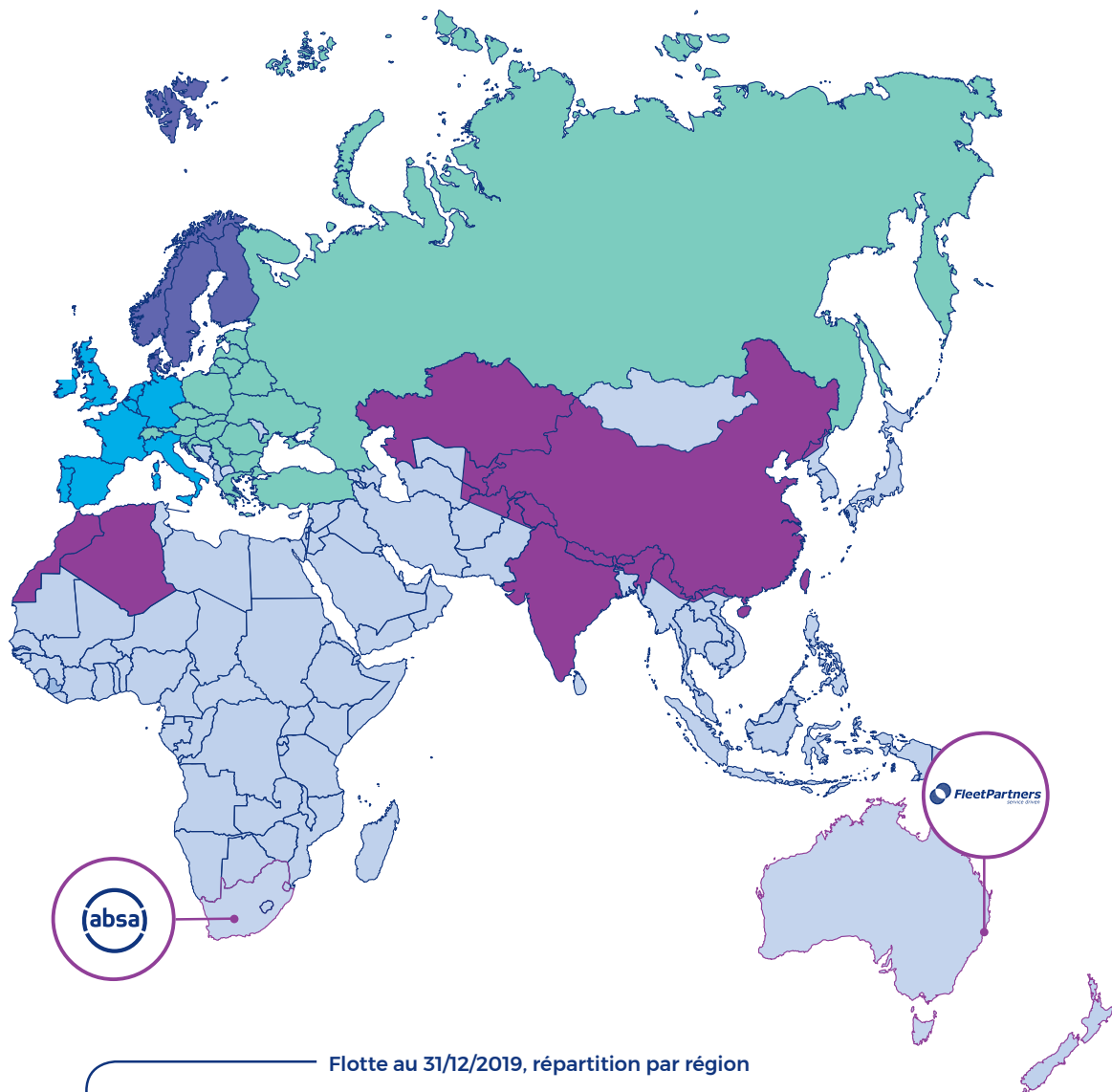
43 pays



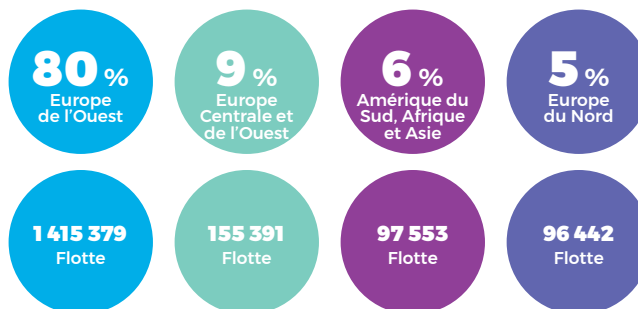
5 Partenariats stratégiques

- **Wheels** en Amérique du Nord
(États-Unis, Canada et Porto Rico)
- **ABSA** en Afrique du Sud
- **FleetPartners** en Asie-Pacifique
(Australie & Nouvelle Zélande)
- **AutoCorp** en Argentine
- **Arrend Leasing** en Amérique Centrale
(Guatemala, Nicaragua, Honduras, Salvador et Costa Rica)

55 pays incluant les alliances



Flotte au 31/12/2019, 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. L'implantation géographique du Groupe génère d'importantes économies d'échelle dans le secteur et renforce sa position concurrentielle. Au 31 décembre 2019, le Groupe est présent de manière directe dans 43 pays, répartis sur 4 continents et compte des alliances stratégiques dans 12 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 2019 :

	Au 31 décembre 2019		
	Location longue durée	Gestion de flotte	Total
Europe de l'Ouest	1 070	345	1 415
Europe centrale et Europe de l'Est	146	9	155
Europe du Nord	86	10	96
Amérique du Sud, Afrique et Asie	86	12	98
FLOTTE TOTALE	1 389	376	1,765
%	78,7 %	22,3 %	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 relatives au secteur ») :

(en millions d'euros)	31 décembre 2019		31 décembre 2018	
	Revenus de clients externes ⁽¹⁾	Flotte locative au Bilan	Revenus de clients externes	Flotte Locative au Bilan
France	2 074,8	4 571,5	1 933,1	4 341,3
Italie	1 546,6	2 824,8	1 449,2	2 944,3
Royaume-Uni	987,6	1 875,5	901,8	1 568,9
Allemagne	696,1	1 535,1	623,7	1 215,4
Espagne	687,3	1 711,2	669,9	1 549,7
Belgique	571,0	1 243,9	531,6	1 149,6
Pays-Bas	561,1	1 343,9	420,0	956,4
Autres pays	2 653,0	5 259,9	2 442,8	4 698,2
TOTAL	9 777,6	20 365,8	8 972,1	18 423,9

(1) Incluant la flotte rattachée au groupe d'actif disponible à la vente.

1.2.6 Alliances mondiales

Outre une présence directe dans 43 pays, le Groupe offre à ses clients un accès à 12 pays *via* des alliances, notamment avec Wheels aux États-Unis, à Puerto Rico et au Canada (démarrée en 2009), Fleet Partners en Australie et en Nouvelle-Zélande (démarrée en 2012), ABSA en Afrique du Sud (démarrée en 2015), Arrend Leasing au Guatemala, au Nicaragua, au Honduras, au Salvador et au Costa Rica (démarrée en 2016), et AutoCorp en Argentine (démarrée en 2016). En 2020, AutoCorp développera son activité en Uruguay. Ces alliances permettent au Groupe et à ses partenaires de développer, ensemble, des opportunités commerciales au-delà des frontières afin d'offrir des services de location longue durée, de gestion de flotte et autres services associés à leurs clients dans différents pays. Ces alliances permettent une gestion globale des comptes, un *reporting* mondial consolidé et un support conseil dédié. Le Groupe peut ainsi fournir des services de flotte harmonisés et de *reporting* répondant aux besoins de ses clients internationaux.

Dans le cadre de ces alliances, le Groupe et le partenaire s'engagent à échanger les demandes de clients internationaux qui concernent la fourniture de services dans la zone géographique couverte par l'autre partie. Dans ces cas, les parties se contactent généralement afin de préparer les réponses communes aux appels d'offres et

s'engagent, plus généralement, à échanger les informations nécessaires afin de répondre globalement aux appels d'offres et de gérer les comptes clients. Chaque partie est néanmoins tenue de procéder à sa propre évaluation de crédit et de définir les niveaux de service localement. Chaque partie est également habilitée à conserver l'ensemble des produits générés par la fourniture des services.

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

L'alliance mondiale avec Wheels offre une collaboration plus étroite. Ainsi, le Groupe et Wheels s'engagent à coopérer de manière exclusive et à ne pas concurrencer l'autre partie dans sa zone d'implantation géographique, à répondre de façon conjointe aux clients internationaux demandant la fourniture de services dans une zone géographique couverte par les deux parties et à concevoir et proposer, ensemble, certains services combinés aux clients internationaux. L'alliance mondiale Wheels dispose d'un système de gouvernance spécifique, qui prévoit des niveaux de service harmonisés, l'exécution de projets communs sur la base d'un budget et le partage des frais et des dépenses. Enfin, il régit 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 prélivraison 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 ces fournisseurs. Le Groupe travaille avec les réseaux de constructeurs automobiles pour la livraison, l'entretien et la réparation des véhicules et avec des réseaux spécialisés pour la location de courte durée, les pneumatiques, la réparation de carrosserie, les pièces détachées et les vitres.

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

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 point 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 S'adapter à l'ère numérique

Une plateforme mondiale unique

Le Groupe a développé des outils accessibles en ligne à destination de ses clients particuliers et a mis en place une plateforme unique dédiée à la location, à la vente et au partage de véhicules : MyALD. Cet écosystème numérique, déployé dans 40 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.

Télématique et voiture connectée

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

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

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

ALDCarmarket | Deux plateformes dédiées à la vente en ligne de véhicules d'occasion pour Professionnels et Particuliers

Les plateformes de revente en ligne du Groupe (ALDCarmarket.com et shop.ALDCarmarket.com) permettent aux négociants professionnels et aux particuliers d'acquérir les véhicules issus de l'activité de location longue durée d'ALD.

Ces plateformes facilitent la prise de décision des négociants et particuliers en fournissant un accès direct aux informations des véhicules, notamment l'évaluation de l'état général des véhicules, de l'historique d'entretien ou encore des photos détaillées.

La plateforme ALDCarmarket propose aux négociants professionnels trois types de vente :

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

Cette plateforme de revente a étendu ses fonctionnalités avec en 2019 un portail international de e-commerce auprès des marchands internationaux et locaux. Elle permet aux clients d'accéder à tous les véhicules en vente dans les différents pays du Groupe, de les acheter et selon les pays de se faire livrer les véhicules acquis. 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. La plateforme propose deux types de solutions :

- (a) l'achat de véhicule 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).

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

ALD a, depuis 2018, mis en place une politique volontariste visant à diversifier les motorisations au sein de sa flotte. Cette dernière porte ses fruits. Au 31 décembre 2019, la flotte électrique et hybride du Groupe comptait plus de 150 000 véhicules électriques ou hybrides et cette tendance devrait continuer à évoluer avec le marché mondial, dans le sillon des contraintes d'émissions de CO₂ imposées aux constructeurs automobiles à compter de 2020 et à mesure que la demande et la technologie se développent.

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.

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

Pop Go – ALD Italie a lancé, dans le cadre d'un partenariat avec POP MOVE, une solution d'autopartage entièrement digitale en *peer to peer* dédiée à une communauté de conducteurs. Dans ce partenariat, ALD Italie propose POP GO, le produit de location longue durée « prêt à partager », à la communauté POP MOVE. Le produit, lancé en Septembre 2019, est exclusivement dédié aux clients particuliers, leur donnant la possibilité de partager leur véhicule et d'économiser sur leurs frais de location mensuels. Cette offre vise à optimiser la rotation de flotte et l'efficacité.

Dans tous les cas, le véhicule peut être livré à domicile et le client a un droit de rétractation de 14 jours.

Cette plateforme est partie intégrante de "Clicks&Bricks", projet visant à doter le Groupe d'un système combinant un parcours d'achat digital avec des sites physiques (showrooms) pour proposer à la vente ou la location auprès de clients particuliers une sélection de véhicules d'occasion de qualité et ayant été loués, gérés et suivis par ALD.

Location rechargeable – Ricaricar est une solution de mobilité innovante destinée à offrir davantage de flexibilité aux clients du Groupe. Les clients reçoivent un véhicule (voiture, moto), taxes, assurance et assistance comprises, pour lequel ils n'ont pas besoin de verser un acompte, mais avec une limite de kilométrage prédéfinie pour chaque mois (en général 300 ou 500 km). Le contrat fonctionne ensuite comme un abonnement classique de téléphone mobile.

ALD Free – ALD Free est une plateforme qui permet aux employeurs de fournir à leurs salariés un budget mobilité flexible. Les entreprises peuvent créer des groupes de salariés en ligne sur leur plateforme MyALD et affecter un budget individuel à chaque groupe. Ils peuvent définir eux-mêmes les conditions préalables, par exemple afin de promouvoir la durabilité au sein de leur organisation. Les salariés peuvent alors concevoir leurs propres forfaits mobilité et, en fonction de leur budget, établir différentes combinaisons incluant transports en commun, voiture familiale, vélo électrique, carte de parking.

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

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

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

ALD Move – ALD Move est un assistant de mobilité destiné à encourager les voyages intelligents. Synchronisé avec un calendrier en ligne et éventuellement une politique interne de déplacement, et utilisant une base d'analyses prédictives, ALD Move propose des itinéraires de déplacements optimisés en temps réel.

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, qui est certifié ISO 9001, couvre essentiellement le système de gestion des locations utilisé par la plupart des filiales, ainsi que d'autres domaines importants tels que la plateforme 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. Ce logiciel, développé en interne, prend en charge toutes les activités et processus *back-office* du Groupe. Cette application couvre tout le cycle du contrat et l'ensemble des actifs, ainsi que toute la gestion des services liés aux véhicules.

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

Un comité au niveau holding est chargé de vérifier la conformité de la stratégie informatique du Groupe, de sa méthodologie PRISM et des 6 piliers (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 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 local, qui sera chargé de la sécurité informatique de l'entité. Ce Correspondant Sécurité est tenu d'appliquer les procédures du Groupe et d'établir/de mettre à jour les politiques de sécurité locales.

L'environnement d'application Web du Groupe compte trois grandes applications Web développées en interne : ALDNet, MyALD et ALDCarmarket. Ces applications font l'objet d'une amélioration continue (comme l'adaptation de MyALD au segment B2C) ou d'un élargissement à de nouveaux pays et sont développées sur d'autres plateformes. Ces nouveaux modules et innovations visent également à encourager la prise de décision sur la base des données (*Big Data*), à adapter les produits et les prix en temps réel (*Dynamic Pricing*) et, plus généralement, à accélérer le développement numérique et à renforcer la stratégie de gestion de la relation client (*Cloud CRM*). 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 4.5.5 « Risques informatiques ».

1.4 Stratégie

Afin d'asseoir sa position de *leader* mondial des solutions de mobilité haut de gamme et innovantes, le Groupe s'appuie sur quatre piliers stratégiques : (1) s'imposer en tant que *leader* mondial en se classant dans le top 3 dans toutes les zones géographiques, (2)

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

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

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

Le Groupe estime également que le segment B2C (clients particuliers) constitue une opportunité de taille pour le Groupe. En

effet, plusieurs conditions favorables à son essor sont réunies. Les consommateurs ne sont plus focalisés sur la « propriété du véhicule » et se concentrent sur l'« usage ». À mesure que le modèle de la location longue durée se développe, ses avantages sont de plus en plus reconnus, tandis que la numérisation et les solutions en ligne multiplient les possibilités de marketing direct.

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

Le Groupe gère plus de 150 000 véhicules de particuliers à fin 2019 et entend poursuivre son développement sur le segment des particuliers.

1.4.2 Se différencier par la qualité des services fournis aux clients

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

Le Groupe est fréquemment reconnu et récompensé pour ses services de grande qualité, comme en témoigne le haut niveau de satisfaction des clients. (Net Promoter Score de 36% en 2019, en hausse de 5 points de pourcentage par rapport à 2018).

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

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

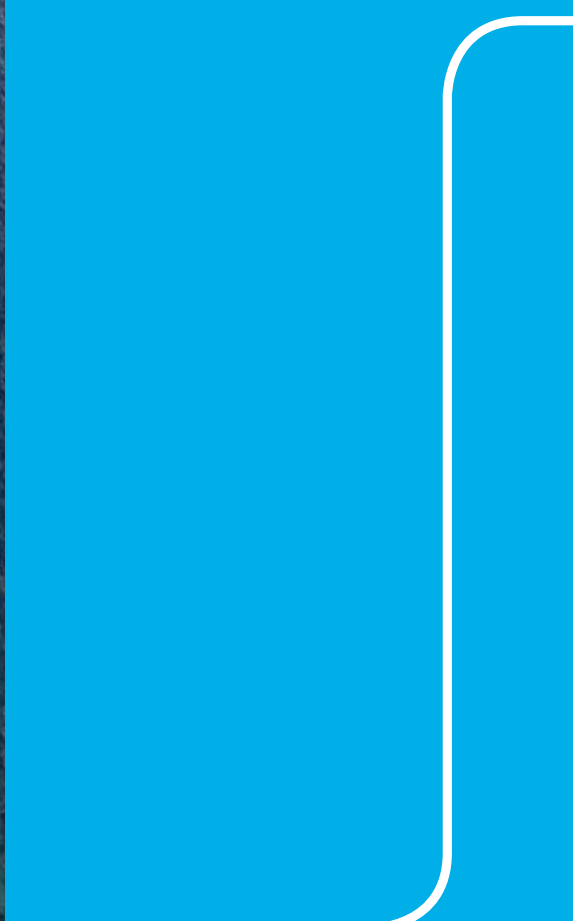
les dernières technologies disponibles. Dans un environnement en constante mutation, porté par une demande accrue de solutions de mobilité et de services en ligne externalisés, le Groupe a notamment pour ambition de s'imposer comme référence des solutions de mobilité.

1.4.4 Maximiser la valeur pour les actionnaires sur le long terme

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

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





2

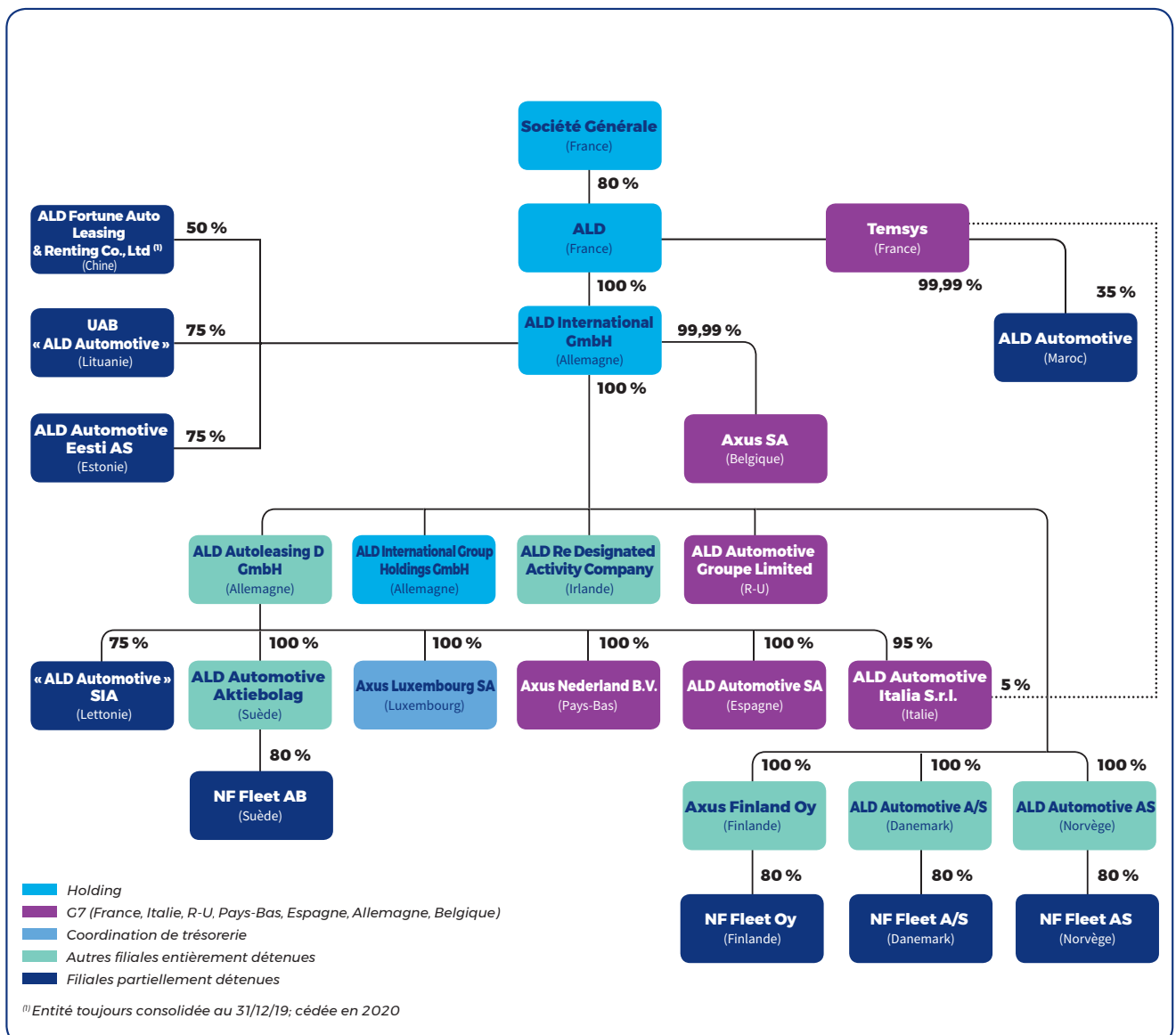
Rapport de gestion

Organisation d'ALD	26	2.4 Recherche et développement, brevets et licences	36
Relations avec Société Générale et financement	27	2.4.1 Recherche et développement	36
Financement	27	2.4.2 Droits de propriété intellectuelle, de licence, d'utilisation et autres immobilisations incorporels	36
Autres fonctions partagées	27	2.5 Flux de trésorerie	37 RFA
Filiales	28	2.5.1 Flux de trésorerie nets liés aux activités opérationnelles	38
Principales filiales	28	2.5.2 Flux de trésorerie nets liés aux activités d'investissement	39
2.1 Revue analytique de l'activité 2019	29 RFA	2.5.3 Flux de trésorerie nets liés aux activités de financement	39
2.1.1 Indicateurs clés	29	2.6 Risques et contrôle	40
2.1.2 Activité d'ALD	30	2.7 Capital et actionariat	40
2.1.3 Résultat d'exploitation et résultat financier solides	32	2.7.1 Évolution du capital de la Société sur les trois derniers exercices	40
2.1.4 Investissements	33	2.7.2 Autocontrôle, autodétention et acquisition par la Société de ses propres actions	40
2.2 Informations relatives aux tendances	34 RFA	2.7.3 Transactions réalisées par des dirigeants ou membres du conseil d'administration	41
2.2.1 Tendances commerciales	34	2.7.4 Dividendes distribués au titre des 3 années précédentes	41
2.2.2 Objectifs moyen terme	34	2.7.5 Actionnaires	42
2.2.3 Perspectives 2020	34	2.7.6 Droits et obligations attachés aux actions (articles 8, 11 et 12 des Statuts)	43
2.3 Événements postérieurs à la clôture	35		

Organisation d'ALD

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

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



⁽¹⁾ Entité toujours consolidée au 31/12/19; cédée en 2020

Relations avec Société Générale et financement

Financement

Au 31 décembre 2019, Société Générale contribue à hauteur de 68 % au financement de la dette du Groupe à des conditions de concurrence normales. Les 32 % restants sont constitués de financements garantis et non garantis obtenus par l'intermédiaire de banques externes locales ou de tiers. Société Générale fournit également des garanties aux organismes de financement externes pour le compte du Groupe.

La plupart des fonds apportés par Société Générale sont octroyés via Société Générale Bank and Trust (« Société Générale BT »), qui est basée au Luxembourg. En vertu d'une convention (la « Convention de trésorerie ») renouvelée le 15 juin 2018, Société Générale BT finance la Trésorerie Centrale du groupe ALD, qui octroie à son tour des prêts libellés dans différentes devises aux 20 principales filiales du Groupe, ainsi qu'aux sociétés holding de ce dernier. Le montant total des prêts octroyés au Groupe par Société Générale BT s'établissait à 8 598 millions d'euros au 31 décembre 2019 ; ces prêts avaient une échéance moyenne de 1,8 an. Le Groupe bénéficie également d'un accord de financement intra-groupe qui s'applique aux entités Société Générale. Cet accord prévoit les conditions générales d'octroi des prêts consentis par Société Générale ou l'une de ses filiales aux autres entités Société Générale. L'accord a été conclu pour une durée illimitée et peut être annulé par chacune des parties moyennant un préavis d'un mois, les prêts existants restant soumis à l'accord jusqu'à leur remboursement.

Le montant total des prêts octroyés au Groupe par la Société Générale s'établissait à 12 585 millions d'euros au 31 décembre 2019.

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

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 Société Générale en France, en Allemagne, en Irlande, en Inde et en Roumanie.

Pour plus d'informations, cf. Chapitre 3.8 et section 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), une société anonyme, est détenue à 100 % par la Société. Son objet social porte essentiellement sur l'acquisition, la vente et la location longue durée de véhicules et le courtage en assurance. Temsys SA détient indirectement 100 % de Parcours SAS.

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

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

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

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

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

ALD Re DAC (Irlande), une société à responsabilité limitée à activité désignée, est indirectement détenue à 100 % par la Société. Son objet social consiste essentiellement à exercer des activités de réassurance, à conclure des contrats de rétrocession de toute nature et à payer 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), une société anonyme, est indirectement détenue à 100 % par la Société. Son objet social porte essentiellement sur la location de biens mobiliers de toute nature, l'achat réel et l'aide au financement des entreprises dans lesquelles elle détient une participation.

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

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

2.1 Revue analytique de l'activité 2019

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 2019, 2018 et 2017.

(en millions d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Marge des contrats de location	664,1	623,8	574,5
Marge des services	632,3	616,7	593,0
Résultat de la vente de véhicules	75,0	102,5	165,3
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL BRUT	1 371,4	1 343,0	1 332,8
Total des charges opérationnelles	(635,0)	(617,6)	(598,0)
Coefficient d'exploitation excl. Résultat de la vente de véhicules ⁽¹⁾	49,0 %	49,8 %	51,2 %
Coût du risque (Provision pour dépréciation de créances)	(45,0)	(37,8)	(22,4)
Coût du risque en % de la moyenne des actifs productifs ⁽²⁾ (en pdb)	22	21	14
Produits (charges) non récurrents	(0,0)	(0,0)	(0,0)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	691,4	687,6	712,4
Quote-part dans le résultat des entreprises associées et des entités contrôlées conjointement	1,8	1,5	1,2
RÉSULTAT AVANT IMPÔT	693,3	689,1	713,6
Impôts sur le résultat	(122,2)	(126,8)	(140,4)
Participations ne donnant pas le contrôle	6,8	6,6	5,6
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE	564,2	555,6	567,6
Autres chiffres (en %)			
Rendement de l'actif productif moyen ⁽³⁾	2,8 %	3,1 %	3,6 %
Rendement sur fonds propres moyen ⁽⁴⁾	14,8 %	15,9 %	17,9 %
Total des capitaux propres sur l'actif ⁽⁵⁾	15,7 %	15,8 %	16,0 %

- (1) « Coefficient d'exploitation » désigne le Total des Charges Opérationnelles divisé par le Résultat opérationnel brut. Le ratio « Coefficient d'exploitation excluant le résultat de la vente de véhicules » est défini comme le Total des Charges Opérationnelles divisé par le Résultat opérationnel brut excluant le résultat de la vente de véhicules.
- (2) « Coût du risque en % de la moyenne des actifs productifs » désigne, pour toute période, les charges de dépréciation des créances divisées par la moyenne arithmétique de l'actif productif en début et en fin de période.
- (3) « Rendement de l'actif productif moyen » désigne, pour toute période, le Résultat net de l'exercice divisé par l'actif productif moyen arithmétique en début et en fin de période. L'actif productif est défini dans le tableau ci-dessous.
- (4) « Rendement sur fonds propres moyen » désigne, pour toute période, le Résultat net de l'exercice divisé par la moyenne arithmétique des capitaux propres totaux avant intérêts minoritaires en début et en fin de période.
- (5) « Total des capitaux propres sur l'actif » désigne, pour toute période, le total des capitaux propres avant intérêts minoritaires divisé par le total de l'actif, tel que présenté dans les états financiers consolidés. Cf. 6.1.2 « Bilan consolidé ».

(en millions d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018	31 décembre 2017
TOTAL FLOTTE (en milliers de véhicules)	1 765	1 663	1 511
dont activité de location longue durée	1 389	1 299	1 179
dont activité de gestion de parc automobile	376	365	332
Coût d'acquisition ⁽¹⁾	27 563	25 063	22 394
Montants cumulés des amortissements et dépréciations ⁽¹⁾	(7 227)	(6 639)	(6 058)
FLOTTE DE LOCATION ⁽¹⁾	20 337	18 424	16 336
dont valeur résiduelle	13 917	12 359	10 592
Créances au titre des contrats de location-financement	846	678	594
ACTIF PRODUCTIF ⁽²⁾	21 183	19 101	16 930
Autres données :			
• Actif productif moyen ⁽³⁾	20 142	18 016	15 759

- (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. chapitre 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 Fort développement commercial dans toutes les zones géographiques

RFA

La flotte au bilan a cru de manière dynamique en 2019, à +7,0 % sur l'année. La Flotte totale atteint 1,76 million de véhicules à fin décembre 2019, en hausse de 6,1 % par rapport à l'année précédente, incluant la contribution de l'acquisition de Stern Lease aux Pays Bas. La croissance organique de la Flotte totale atteint 5,2 %, dans la fourchette de 5-7 % fixée comme objectif pour l'année.

Toutes les zones géographiques ont contribué à cette performance. La flotte totale a augmenté de façon notable en Europe, à 6,0 % en Europe de l'Ouest, 9,6 % en Europe du Nord, 5,7 % en Europe centrale et de l'Est et à 4,4 % en Amérique du Sud, en Afrique et en Asie.

Tous les segments client affichent une forte croissance en 2019. Comme l'illustrent les récents accords de distribution signés avec Amazon, Polestar, Tesla, Eroski, le modèle de partenariat unique d'ALD, avec plus de 160 accords, continue d'être un élément clé de différenciation par rapport à la concurrence. Les ventes du Groupe *via* les partenariats ont augmenté de 12,1 %, contribuant fortement à la croissance globale de la flotte. Les ventes directes (principalement aux entreprises) ont augmenté de 3,0 %⁽¹⁾ par rapport à l'année précédente.

Au cours de l'année 2019, la location à particulier a dépassé l'objectif de 150 000 contrats fixé pour l'année. Atteignant un total de 153 000 véhicules sous gestion à fin 2019, ce segment de clientèle a cru de 36 % par rapport à fin 2018 et représente 8,6 % de la Flotte totale. Plus de la moitié de cette croissance provient des partenariats. Le développement continu de ce segment, soutenu par une plateforme digitale, devrait rester un moteur essentiel de la croissance de la flotte.

ALD continue sa transition énergétique en encourageant ses clients à abandonner les véhicules diesel lorsque cela est pertinent. Cette politique, mise en œuvre depuis 2017, a donné de bons résultats : la part du diesel dans les livraisons de voitures particulières est en baisse constante depuis trois ans, atteignant 43 % au quatrième trimestre 2019, un niveau bien inférieur à celui de 72 % observé au quatrième trimestre 2016.

Avec l'entrée en vigueur des objectifs d'émissions de CO₂ fixés par l'UE pour les équipementiers, 2020 devrait être une année charnière pour les véhicules électriques et hybrides. La pénétration des véhicules « verts⁽²⁾ » continue d'augmenter : ces véhicules représentaient 13 % des livraisons de voitures particulières d'ALD

dans le monde au dernier trimestre 2019 (contre 11 % en 2018) et près de 15 % en Europe⁽³⁾. Cette part devrait atteindre plus de 20 % en Europe d'ici fin 2020. Au sein de la flotte totale, elles représentaient plus de 150 000 véhicules à la fin de 2019, soit une augmentation de près de 50 % sur l'année, pour la deuxième année consécutive.

ALD dispose des outils nécessaires pour accompagner l'évolution de la demande : ALD a conclu des partenariats avec des acteurs de référence de l'écosystème du véhicule électrique, depuis les constructeurs automobiles tels que Tesla et Polestar, aux fournisseurs d'infrastructures et de services de recharge tels que Chargepoint, E.On et Enel. Ces partenariats complètent les produits dédiés aux véhicules électriques développés par ALD, comme Switch et Carsharing, pour une offre ALD Electric exhaustive.

La stratégie globale d'ALD en matière de RSE repose sur quatre piliers :

- ALD promeut une mobilité durable en encourageant la transition vers des véhicules à faibles émissions, de nouveaux types d'utilisation (covoiturage, autopartage, location flexible) et une conduite plus sûre ;
- ALD adopte un comportement d'employeur responsable : le bien-être au travail et la diversité sont considérés comme des facteurs clés du développement des personnes et de la performance durable des entreprises ;
- une culture et des pratiques commerciales responsables sont intégrées dans les activités. ALD sélectionne ses partenaires et ses fournisseurs avec attention, en appliquant les normes éthiques les plus élevées, et surveille étroitement la satisfaction de ses clients ;
- ALD agit pour la neutralité carbone dans ses opérations, visant à réduire les émissions de gaz à effet de serre par occupant de 25 % en 2020 par rapport au niveau de référence de 2014.

Louant cette stratégie, Ecovadis a attribué à ALD une note « Gold », la plaçant dans les 4 % des entreprises les mieux évaluées et reconnaissant le respect de l'environnement, des pratiques de travail, de l'éthique et de la chaîne d'approvisionnement. De même, la notation MSCI ESG place ALD dans le premier tiers des sociétés analysées.

(1) En nombre de véhicules.

(2) Véhicules « verts » : Véhicules électriques, Hybrides rechargeables, Hybrides.

(3) Espace Économique Européen, Royaume-Uni et Suisse.

2.1.2 Principales mesures et évolutions stratégiques de l'activité

RFA

Nominations au Comité exécutif et changement de direction

Comité de direction

À compter du 1^{er} avril 2019, le Conseil d'administration a nommé John Saffrett Directeur général délégué d'ALD et à compter du 1^{er} juin 2019, Gilles Bellemère, outre ses fonctions de Directeur général délégué d'ALD, a été nommé Directeur général d'ALD Automotive France, la plus grande filiale du Groupe. Il remplace Jean-François Chanal qui a décidé de faire valoir ses droits à la retraite.

Par ailleurs, le Comité exécutif d'ALD, composé de la Direction générale et de Gilles Momper, Directeur financier, a été élargi à deux nouveaux membres, dont la nomination est entrée en vigueur le 1^{er} juin 2019.

Hans van Beeck a rejoint le Comité exécutif en tant que Directeur administratif, un poste nouvellement créé. Celui-ci supervise les Directions fonctionnelles d'ALD, notamment les Directions des relations investisseurs, des risques, de la conformité, des affaires juridiques, de la responsabilité sociale et environnementale et de la communication.

Guillaume de Léobardy a rejoint le Comité exécutif en tant que Directeur régional Groupe, responsable de la supervision des pôles régionaux d'ALD.

Direction du Groupe

Lors de la séance du Conseil d'administration le 5 février 2020, le Président, Philippe Heim, a informé le Conseil de la décision de Mike Masterson de démissionner de son poste de Directeur général d'ALD pour des raisons de santé, avec effet au 27 mars 2020. Le Conseil a accepté la décision de Mike Masterson et le remercie pour sa contribution en tant que Directeur général d'ALD durant ces neuf dernières années au cours desquelles la société a connu une croissance soutenue et durable, permettant son introduction en bourse réussie en 2017.

Le Conseil a nommé Tim Albertsen, actuellement Directeur général délégué d'ALD, pour remplacer Mike Masterson en tant que Directeur général le 27 mars 2020.

Renforcement de la collaboration avec Nordea Finance dans les pays Nordiques

Le 25 février 2019, ALD Automotive a annoncé le renforcement de sa collaboration avec Nordea Finance, sous la marque NF Fleet, pour répondre aux nouveaux besoins de mobilité des PME et des particuliers au Danemark, en Finlande, en Norvège et en Suède.

Ce partenariat a pour objectif de développer la couverture commerciale de NF Fleet auprès de la clientèle de PME de Nordea Finance par des initiatives commerciales et marketing communes. Une initiative pilote est lancée dans un premier temps au Danemark.

Une offre entièrement digitalisée dédiée aux particuliers est aussi développée en Finlande pour une demande croissante de commerce en ligne. Elle sera mise à disposition des clients de Nordea Bank et du réseau des concessionnaires automobiles de Nordea Finance.

ALD rejoint la MaaS Alliance

Le 18 avril 2019, ALD Automotive a annoncé son adhésion 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.

L'objectif principal de MaaS Alliance est de faciliter la création d'un marché unique et ouvert ainsi que le déploiement des services MaaS en Europe et au-delà. Cet objectif sera atteint en intégrant différentes formes de services de transport (transports publics, covoiturage, taxi, location de voiture ou une combinaison de plusieurs options) en un seul service de mobilité accessible sur demande et *via* un canal de paiement unique.

Acquisition de Stern Lease aux Pays-Bas

Le 3 juin 2019, ALD a finalisé l'acquisition de Stern Lease B.V. (~14 000 véhicules), l'activité de location de Stern Group, le leader néerlandais du marché de la distribution automobile (société cotée).

Au-delà de l'acquisition, un accord de distribution dédié a été signé afin de permettre l'accès à ce réseau de concessionnaires locaux dans le cadre de la distribution exclusive des services de leasing ALD auprès des PME et des particuliers. Cette opération vient renforcer l'offre PME et Private Lease d'ALD au Pays-Bas, la Société se hissant désormais au 5^e rang des acteurs majeurs du marché, tout en étendant la portée commerciale de ses solutions.

Sélectionné par Amazon dans le cadre du lancement de « Motors », plateforme en ligne de location de véhicules en Espagne

Le 19 juin 2019, ALD a annoncé, en coopération avec Amazon, le lancement de « Motors » en Espagne, une nouvelle boutique en ligne permettant aux clients de louer une voiture parmi une large gamme de marques. La location de véhicule *via* amazon.es/motors offre des tarifs mensuels particulièrement bas, ne nécessite aucun dépôt de garantie, comprend la livraison à domicile sans frais et repose sur une politique de retour 50 km/30 jours. La plateforme propose des forfaits de location pour 36 ou 48 mois, qui incluent le service et l'entretien, l'assurance, le remplacement des pneus, l'assistance en cas de panne, l'immatriculation du véhicule et une marge de tolérance en cas de dépassement du kilométrage.

Après avoir choisi leur véhicule, leur configuration et la durée de la location, les clients reçoivent un e-mail contenant un lien qui les dirige vers la plateforme de location en ligne d'ALD, où ils peuvent procéder à l'étude de crédit et signer le contrat. Tout le processus se déroule en ligne.

Avec cette offre, ALD démontre ses capacités numériques et sa volonté d'offrir à ses clients le meilleur service de location de sa catégorie.

Acquisition du portefeuille de BBVA au Portugal

Le 23 juillet 2019, ALD a acquis le portefeuille de location de véhicules de BBVA Automocantil au Portugal. L'opération inclut un contrat de distribution aux termes duquel BBVA met à la disposition de sa clientèle d'entreprises et de particuliers au Portugal une solution de location longue durée gérée par ALD.

Cette acquisition s'inscrit dans la stratégie de développement du Groupe et illustre la volonté d'ALD de procéder à des acquisitions ciblées et créatrices de valeur.

Cette opération vient renforcer la présence d'ALD dans le domaine de la location longue durée au Portugal, tout en élargissant la portée commerciale de son offre de solutions sur un marché conséquent et en pleine croissance.

Lancement d'ALD MOVE aux Pays-Bas, la première solution de Mobility-as-a-Service du Groupe

Le 11 septembre 2019, ALD Automotive a lancé ALD Move, la première application Mobility-as-a-Service du Groupe, aux Pays-Bas. Destinée à favoriser une approche globale et flexible des déplacements, ALD Move associe des informations et des conseils sur les déplacements en temps réel, ainsi qu'une sélection d'offres de mobilité destinées à encourager un comportement de mobilité efficace et responsable.

ALD Move s'appuie sur le partenariat stratégique entre ALD Automotive et Microsoft et bénéficie ainsi de la plate-forme sécurisée Azure Cloud et des services digitaux de Microsoft afin que l'application Mobility-as-a-service soit flexible, intégrée et évolutive.

L'application peut être associée à une carte de mobilité qui donne accès à des solutions de mobilité complémentaires *via* les transports en commun.

L'application peut également être utilisée pour renforcer les politiques de mobilité des entreprises et favoriser les décisions dites de *smart mobility* *via* un programme de crédit encourageant la mobilité responsable. Les employés cumulent des crédits de mobilité dès lors qu'ils optent pour l'utilisation d'un vélo ou d'une voiture électrique. Ces crédits peuvent être utilisés pour des déplacements additionnels.

La BEI octroie un financement de 250 millions d'euros à ALD pour accélérer la croissance de sa flotte de véhicules hybrides et électriques

Le 30 septembre 2019, La Banque européenne d'investissement (BEI) et ALD ont annoncé un partenariat financier majeur pour accélérer la transition en matière de véhicules propres.

La BEI a ainsi accordé une enveloppe de 250 millions d'euros de crédit – à des conditions financières attractives – à ALD pour permettre au leader européen de la location longue durée de développer sa gamme de véhicules hybrides et électriques dans des pays de l'Union européenne, notamment en France, en Allemagne, en Italie, en Espagne, en Belgique et aux Pays-Bas. Au total, ce financement permet l'acquisition de 15 000 véhicules.

2.1.2.3 Flotte de location

La valeur nette comptable de la flotte de location est passée de 18 424 millions d'euros au 31 décembre 2018 à 20 337 millions d'euros au 31 décembre 2019. Cette augmentation résulte principalement de la croissance de la flotte financée, mais également d'un certain nombre d'autres facteurs tels que l'évolution de la composition de la flotte, la répartition géographique de la flotte et les paramètres intégrés des contrats de location.

Aux 31 décembre 2019 et 2018, aucune dépréciation de la « Flotte de location » n'avait été comptabilisée. ALD conserve toujours la quasi-totalité des risques et des avantages des créances locatives, comme dans tous les programmes de titrisation adossée à des actifs, ALD a souscrit des titres de premier rang et supportera donc toutes pertes réalisées. En conséquence, ALD continue de comptabiliser l'intégralité des créances locatives transférées, dont la valeur actuelle totalisait 1 459 millions d'euros au 31 décembre 2019 et la valeur nette comptable s'élevait à 1 410 millions d'euros à cette même date. Ces créances locatives ne peuvent être cédées.

Pour plus de détail, se référer au Chapitre 6.2, Note 14

(1) Incluant Stern Lease depuis Juin 2019

(2) Information de gestion.

(3) Y compris Stern Lease à partir de juin 2019.

(4) 20 millions d'euros de dépenses de loyer précédemment classés en Frais généraux et charges administratives désormais comptabilisés dans les Dotations aux amortissements.

2.1.3 Résultat d'exploitation et résultat financier solides RFA

Le Résultat opérationnel brut d'ALD a atteint 1 371,4 millions d'euros, en hausse de 2,1 % par rapport à 2018.

La Marge des contrats de location a augmenté à 664,1 millions d'euros⁽¹⁾ et la Marge des services à 632,3 millions d'euros⁽¹⁾, en augmentation de 6,5 % et 2,5 % respectivement par rapport à 2018.

La contribution du Résultat des ventes de véhicules d'occasion au résultat opérationnel s'est élevée à 75,0 millions d'euros⁽¹⁾ en 2019, en baisse par rapport à 102,5 millions d'euros l'année précédente mais en ligne avec les attentes.

La marge moyenne de ventes de véhicules d'occasion s'est élevée à 254 euros par véhicule pour l'exercice, en baisse par rapport à la marge de 362 euros enregistrée en 2018. Elle se situe néanmoins dans la partie haute de la guidance de 100-300 euros communiquée en début d'exercice.

Le nombre de véhicules d'occasion vendus⁽²⁾ atteint un total de 296 000 unités pour 2019, en hausse de 4,5 % par rapport aux 283 000 unités de 2018. La proportion de véhicules vendus *via* les plateformes électroniques⁽²⁾ s'est maintenue au-dessus de 60 % du total des voitures vendues en 2019. La location de véhicule d'occasion a vu une forte croissance et cette tendance devrait continuer en 2020.

Les charges opérationnelles ont augmenté de seulement 17,4 millions d'euros, à 635,0 millions d'euros⁽³⁾, à mettre en regard d'une hausse des marges des contrats de location et de services de 55,9 millions d'euros, mettant en lumière l'important levier marginal opérationnel du *business model* d'ALD. Les dépenses liées aux projets informatiques continuent de représenter plus de 20 % du total des charges opérationnelles, ce qui explique l'augmentation de 8 millions d'euros des dotations aux amortissements enregistrée en 2019 si l'on exclut l'impact de l'IFRS 16⁽⁴⁾. La diminution de 2 millions d'euros des frais généraux et administratifs illustre la discipline en matière de coûts qui est ancrée dans toute l'organisation.

Le contrôle constant des charges d'exploitation a permis une amélioration du coefficient d'exploitation (hors Résultat des ventes de véhicules), qui est passé de 49,8 % en 2018 et 51,2 % en 2017 à 49,0 % en 2019, atteignant ainsi l'objectif de c. 49 % fixé au début de l'année.

Les dépréciations sur créances client ont atteint 45,0 millions d'euros⁽¹⁾, en hausse de 7,2 millions d'euros par rapport à 2018 où elles s'élevaient à 37,8 millions d'euros. Le Coût du risque est néanmoins resté maîtrisé à 22 pdb en 2019, contre 21 pdb en 2018.

La charge d'impôt sur l'exercice s'élève à 122,2 millions d'euros, en légère baisse par rapport aux 126,8 millions d'euros de 2018. Le taux d'imposition effectif est de 17,6 % pour 2019 et continue de refléter l'avantage de la loi de stabilité italienne, qui a atteint 49,6 millions d'euros cette année, proche du montant de 2018.

ALD a enregistré un bénéfice net (part du Groupe) de 564,2 millions d'euros en 2018, en hausse de 1,5 % par rapport aux 555,6 millions d'euros enregistrés en 2018 et illustrant la croissance solide de la flotte et l'amélioration de l'efficacité opérationnelle du Groupe.

L'actif productif a augmenté de 10,9 % à la fin de 2019 par rapport à l'exercice précédent, pour atteindre 21,1 milliards d'euros, reflétant la croissance de la flotte au bilan et l'évolution du mix de véhicules vers des modèles plus haut de gamme (SUV, EV) et des pays où les prix sont plus élevés.

Les dépôts en investissements long-terme ont baissé de 132 millions d'euros. Les dépôts amortissables auprès de Société Générale continuent de s'éteindre. L'augmentation du poste Autres actifs reflète l'impact d'IFRS 16.

La dette financière à fin 2019 atteint 18,4 milliards d'euros (en hausse par rapport aux 16,8 milliards d'euros fin 2018), dont 68 % sont issus de prêts de Société Générale. Au cours de l'exercice 2019, ALD a levé 500 millions d'euros sur les marchés *via* son programme EMTN et 250 millions d'euros *via* l'EIB dans le contexte du programme européen « Cleaner Transport Facility ».

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 2017, 2018 et 2019 s'élèvent respectivement à 64,5 millions d'euros, 69,5 millions d'euros et 77,0 millions d'euros. Les acquisitions et investissements dans la flotte portent essentiellement sur les acquisitions abordées et les investissements réalisés par le Groupe dans sa flotte.

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. Pour plus d'information sur ces évolutions, cf. chapitre 2.2.3.1. ALD espère ainsi générer des économies, notamment en ce qui concerne le coût de financement et l'optimisation des frais généraux.

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

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

En septembre 2017, ALD Automotive SAU (Espagne), filiale d'ALD a acquis BBVA Autorenting, filiale espagnole de location longue durée de BBVA. 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

Les solides ratings long-terme à A- chez Fitch Ratings et BBB+ chez S&P Global Ratings n'ont pas évolué sur la période, et les perspectives sont stables.

Le ratio capitaux propres/total actifs du Groupe s'est établi à 15,7 % à fin 2019, en légère baisse par rapport à 15,8 % fin 2018.

Outre les évolutions évoquées ci-dessus et dans les états financiers au Chapitre 6 du présent document, aucun changement significatif de la situation financière du Groupe n'a eu lieu au cours de l'exercice 2019.

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 l'ALD.

Suite à l'annonce du 20 décembre 2019, ALD a finalisé les formalités d'enregistrement auprès du gouvernement chinois dans le cadre de la vente de sa participation de 50 % dans la société ALD Fortune Auto Leasing & Renting (Shanghai) Co. Ltd. en Chine, en même temps que la participation de 50 % détenue par son partenaire de coentreprise, Hwabao Fortune Investment Company. La conclusion de la transaction a été annoncée le 28 février 2020 avec la réception du paiement *via* la plateforme du Shanghai United Assets & Equity Exchange pour un impact net post-taxe d'environ 9 millions d'euros attendu au Q1 2020.

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 2019, 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 »).

À la date du présent Document d'enregistrement universel, il n'existe pas d'investissement en cours.

2.1.4.3 Investissements futurs

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

Le 23 Mars 2020, ALD a annoncé la signature d'un accord avec Mitsubishi UFJ Lease & Finance pour créer une coentreprise multi-marques, de location opérationnels de services tout compris et de gestion de flotte, pour les clients entreprises en Malaisie. Cette première joint-venture s'inscrit dans une stratégie conjointe des deux groupes en Asie du Sud-Est, d'autres coentreprises du même type pouvant suivre dans les années à venir dans les principaux pays de la région.

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 2019 et des principaux facteurs ayant une incidence sur le résultat d'exploitation du Groupe figurent aux Chapitres 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 de référence. Ces objectifs s'appuient sur des hypothèses de conditions économiques futures à moyen terme et la mise en œuvre réussie de la stratégie du Groupe. Les données, hypothèses et estimations sur lesquelles le Groupe a fondé ses objectifs peuvent évoluer ou être modifiées au cours de la période considérée, notamment en raison de l'évolution de l'environnement économique, financier, concurrentiel, fiscal ou réglementaire, de l'évolution du marché ou d'autres facteurs dont le Groupe n'a pas connaissance à la date du présent rapport de gestion. La survenance d'un ou plusieurs des risques décrits au Chapitre 4 « Facteurs de risques » pourrait affecter l'activité, la situation du marché, la situation financière, les résultats ou les perspectives du Groupe et donc sa capacité à atteindre les objectifs présentés ci-dessous.

Le Groupe ne peut donner aucune assurance ou garantie que les objectifs énoncés dans cette section seront atteints.

Les objectifs ci-dessous ont été publiés le 6 février 2020 sans qu'il soit tenu compte d'impacts potentiels liés à l'épidémie de COVID-19. Compte tenu de l'incertitude générée par cette crise, le conseil d'administration d'ALD a annoncé par un communiqué de presse le retrait de ces objectifs 2020 tels que mentionnés aux points 2.2.3.2, 2.2.3.3, 2.2.3.4, 2.2.3.5. Le groupe ALD en fournira de nouveaux lorsque la situation le permettra.

2.2.3 Perspectives 2020

2.2.3.1 Évolutions stratégiques en 2020

Lancement d'ALD Demain

En février 2020, ALD a annoncé la mise en place de son projet ALD Demain, composé de 3 volets :

Une nouvelle identité de marque. Ce nouveau territoire vise à incarner la vision et les ambitions d'ALD Automotive, celle d'être un leader mondial de solutions de mobilité. Elle reflète l'étendue de son expertise, ses solutions de mobilité de pointe et son esprit d'innovation qui assoient sa position de leader.

Création d'un réseau unique en France, rassemblant les marques ALD Automotive et Parcours, avec 24 points de contact sur le territoire, dont 18 sites physiques baptisés « Mobility Center » et 6 représentations commerciales autour d'une offre unique étendue.

Evolution de l'organisation de l'entreprise avec la création d'une Direction Commerciale unique, regroupant plus de 440

collaborateurs pour servir l'ensemble de ses clients, le développement d'une Direction de l'Expérience Clients afin de garantir la promesse client et la création d'une Direction de la Mobilité et de l'Exploitation, en charge du déploiement d'une expérience « Mobility Center » unique et innovante.

Tenue d'une Journée Investisseurs et perspectives stratégiques d'ALD

Les objectifs de long-terme précédemment annoncés pour la période 2016-2019 s'étant conclus lors de l'exercice. Une journée investisseurs sera conduite dans le courant de l'année 2020, présentant la vision d'ALD concernant les perspectives du marché de la mobilité et ses ambitions pour les années à venir. La date de cet événement sera annoncée prochainement.

2.2.3.2 Croissance de la flotte totale

Pour 2020, la croissance annuelle organique de la flotte totale devrait, selon le Groupe, se situer entre 5 % et 7 %, en ligne avec les prévisions atteintes de 2019, auxquels pourraient s'ajouter des acquisitions ciblées, au gré des opportunités.

Le Groupe appuie ses perspectives de croissance sur les principaux moteurs de croissance suivants :

- la tendance continue de la clientèle entreprise à externaliser ses besoins de mobilité. Le Groupe s'attend à ce que cette tendance soutienne la croissance organique de sa flotte de véhicules d'entreprise ;
- une pénétration croissante des PME, notamment par le développement des partenariats, nouveaux et existants ;
- le développement de l'offre de location à particulier avec le lancement de nouveaux produits B2C et le renforcement des partenariats existants et nouveaux. La croissance sur ce segment sera soutenue par le passage de la propriété à l'usage, la demande accrue de solutions flexibles, le développement de l'économie collaborative, l'alourdissement de la réglementation et une plus grande sensibilité sur les sujets liés à l'environnement ;
- une croissance dynamique dans les marchés émergents avec des niveaux de pénétration actuels faibles pour la location longue durée, dans un contexte de croissance économique et d'accroissement des volumes de ventes de voitures ; et la tendance croissante des entreprises à externaliser leurs activités secondaires à des spécialistes de la location longue durée ;
- des acquisitions ciblées permettant au Groupe d'acquérir des flottes à intégrer dans son portefeuille, dans un marché de la location longue durée où la consolidation se poursuit.

2.2.3.3 Résultat de la vente de véhicules d'occasion

Dans un contexte d'inquiétudes concernant le diesel qui exerce une pression à la baisse sur le prix de vente des voitures diesel depuis 2017 et une attention accrue de la communauté des investisseurs sur les tendances des prix des voitures d'occasion, le Groupe a communiqué au marché un objectif annuel détaillé de tendance du résultat unitaire moyen des ventes de véhicules pour 2018 (entre 200 et 400 euros) et 2019 (entre 100 et 300 euros).

Confirmant la fin de la période de normalisation, cet objectif est maintenu dans la fourchette de 100 à 300 euros par véhicule pour 2020.

2.2.3.4 Coefficient d'exploitation

Pour 2020, le Groupe prévoit une nouvelle amélioration de son coefficient d'exploitation de 0,50 points de pourcentage au moins. Cette guidance illustre l'importance du contrôle des charges opérationnelles pour le Groupe qui veille à contenir leur croissance bien en deçà de celle des marges des contrats de location et des services.

2.2.3.5 Politique en matière de dividende

Le Groupe a l'intention de maintenir son ratio de distribution à des niveaux compatibles avec la génération de capital et la croissance de l'actif total. En 2020, le Groupe entend maintenir son taux de distribution entre 40 % et 50 % étant précisé que la politique de dividende du Groupe tiendra compte des résultats et de la situation financière du Groupe, de la mise en œuvre de sa stratégie et de la réalisation de ses objectifs.

2.3 Événements postérieurs à la clôture

ALD surveille attentivement les impacts de la pandémie de Covid-19 et a pris les mesures nécessaires à la poursuite de ses activités, en gardant la santé et la sûreté de ses effectifs et de ses clients comme priorité.

Les principaux facteurs déterminant l'impact de la pandémie sur le Groupe ALD devraient être la durée et les mesures de confinement associées à la crise de Covid-19 dans l'ensemble des pays où ALD est présent. Cette crise étant exceptionnelle, mondiale et inédite, ALD prévoit que l'ensemble des filiales seront impactées dès le mois d'avril.

Le Groupe met en œuvre différentes actions visant à maîtriser ces risques, dans la mesure du possible. ALD maintient une position financière solide et son activité continue de bénéficier d'un bon accès au financement de son actionnaire majoritaire, la Société Générale.

ALD évalue les impacts potentiels en termes de risque de crédit, d'activité de vente de véhicules d'occasion et de développement de sa flotte. Il est encore trop tôt pour prévoir précisément l'impact de

la situation actuelle sur le de business d'ALD, qui, du fait de son cycle d'activité pluriannuel, devrait montrer une certaine résilience.

Au-delà de la période de confinement, ALD s'attend à ce que la demande de véhicules en location longue durée dépende de l'impact de la crise sur les économies Européennes et ainsi que l'ampleur des mesures de soutien offertes par les gouvernements et les banques centrales.

ALD avait publié le 6 février 2020 des objectifs pour l'année 2020 sans qu'il soit tenu compte d'impacts potentiels liés à l'épidémie de COVID-19. Compte tenu de l'incertitude générée par cette crise, le conseil d'administration a annoncé par un communiqué de presse le retrait de ces objectifs 2020 tels que mentionnés aux points 2.2.3.2, 2.2.3.3, 2.2.3.4, 2.2.3.5.

Le Groupe en fournira de nouveaux lorsque la situation le permettra. Lors de cette même communication, ALD a annoncé son intention de maintenir le versement de son dividende de 2019 tel que précédemment annoncé.

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.

Le portefeuille d'innovation du Groupe comprend le développement d'une offre de location à particulier, une solution télématique globale pour tous les pays, une carte carburant ALD et des environnements numériques construits par ALD France. Elle prévoit également d'améliorer et de développer la plate-forme de location actuelle pour en faire une plate-forme de commerce électronique.

2.4.2 Droits de propriété intellectuelle, de licence, d'utilisation et autres immobilisations incorporels

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 régler 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 propose 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 ALDAutomotive, ALDCar, ALDCarmarket, ALDMobile et ALDNet), principalement par l'intermédiaire de la société externe CSC ;

- les droits inhérents aux systèmes d'information, aux systèmes de protection des données et aux licences logicielles que le Groupe utilise dans le cadre de son activité.

Le Groupe a développé les systèmes d'information qu'il utilise 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. Pour plus d'informations sur la politique de sécurité du Groupe et les systèmes d'information associés.

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

(en millions d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018	31 décembre 2017
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES			
RÉSULTAT AVANT IMPÔT HORS ACTIVITÉS ABANDONNÉES	693,2	689,1	713,6
Ajustements :			
• flotte de location	3 686,1	3 430,1	3 181,2
• autres immobilisations corporelles	49,3	21,4	17,7
• immobilisations incorporelles	12,9	9,7	7,3
• actifs financiers	-	-	-
• provision réglementée, provisions pour risques et charges	3,1	3,7	11,8
Dotation aux amortissements	3 751,3	3 464,9	3 217,9
(Gains)/Pertes liés à la vente d'actifs financiers	0,0	-	-
(Gains)/Pertes sur la cession d'actifs corporels	25,5	17,8	13,7
(Gains)/Pertes sur la cession d'actifs incorporel	-	-	-
(Gains)/Pertes sur la cession de titres consolidés	-	0,3	-
Gains et pertes sur la cession d'actifs	25,6	17,8	13,7
Juste valeur des instruments financiers dérivés	14,7	(6,2)	18,6
<i>Charges d'intérêts</i>	294,9	234,1	229,6
<i>Produits d'intérêts</i>	(918,8)	(824,0)	(793,4)
Résultat financier net	(623,9)	(589,9)	(563,8)
Autres *	0,9	0,7	(0,6)
Produits de cession de la flotte de location	3 044,4	2 583,7	2 513,9
Montant versé pour l'acquisition de la flotte de location	(8 328,3)	(8 233,3)	(7 698,3)
Variation du besoin en fonds de roulement	(266,5)	(44,2)	(374,2)
<i>Intérêts versés</i>	(310,6)	(284,7)	(251,3)
<i>Intérêts reçus</i>	952,6	853,7	821,6
Résultat financier net	641,9	569,0	570,4
Impôts payés	(34,0)	(104,4)	(148,0)
TRÉSORERIE GÉNÉRÉE PAR LES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES (ACTIVITÉS POURSUIVIES)	(1 080,7)	(1 652,7)	(1 750,4)
TRÉSORERIE NETTE GÉNÉRÉE/(ABSORBÉE) PAR LES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	(1 080,7)	(1 652,7)	(1 750,4)
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT			
Produits de cession d'autres immobilisations corporelles	-	-	-
Acquisition d'autres immobilisations corporelles	(62,5)	(51,8)	(50,2)
Cession d'immobilisations incorporelles	-	-	1,2
Acquisition d'immobilisations incorporelles	(16,2)	(17,7)	(14,3)
Produits de cession d'actifs financiers	0,1	-	-
Acquisition d'actifs financiers (titres non consolidés)	-	-	-
Incidence des variations de périmètre	(93,2)	(9,2)	(125,1)
Dividendes reçus	-	-	-
Investissements à long terme	133,3	227,9	152,0
Prêts et créances sur des tiers	54,6	(64,8)	1,6
Autres investissements financiers	20,6	(28,6)	(30,1)
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT (ACTIVITÉS POURSUIVIES)	36,6	73,7	(64,9)
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT (ACTIVITÉS ABANDONNÉES)	-	-	-
TRÉSORERIE NETTE GÉNÉRÉE/(ABSORBÉE) PAR LES ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT	36,6	73,7	(64,9)
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS DE FINANCEMENT			

(en millions d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018	31 décembre 2017
AUGMENTATION DES EMPRUNTS AUPRÈS D'INSTITUTIONS FINANCIÈRES	7 283,3	10 152,0	8 637,7
Diminution des emprunts auprès d'institutions financières	(5 915,7)	(10 011,3)	(7 020,7)
Produits d'émissions obligataires	501,2	2 726,0	1 400,1
Remboursement d'obligations émises	(620,8)	(1 086,2)	(1 020,1)
Paielement de dettes de location	(25,7)	-	-
Dividendes versés aux actionnaires de la Société	(234,0)	(222,3)	(155,6)
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle	(5,1)	(4,6)	(5,8)
Augmentation de capital	-	-	-
Augmentation/diminution du capital attribuable aux actionnaires	(3,2)	(5,8)	-
Autres	-	-	-
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS DE FINANCEMENT (ACTIVITÉS POURSUIVIES)	980,0	1 547,9	1 835,5
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS DE FINANCEMENT (ACTIVITÉS ABANDONNÉES)	-	-	-
TRÉSORERIE NETTE GÉNÉRÉE/(ABSORBÉE) PAR LES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT	980,0	1 547,9	1 835,5
GAINS/(PERTES) DE CHANGE SUR LA TRÉSORERIE ET LES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	0,2	(8,7)	(2,3)
INCIDENCE DES CHANGEMENTS DE MÉTHODES COMPTABLES	-	-	-
AUGMENTATION/(DIMINUTION) NETTE DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	(63,9)	(57,6)	31,5
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE A L'OUVERTURE	(50,9)	6,7	(24,8)
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE A LA CLÔTURE	(114,9)	(50,9)	6,7

Le format du tableau consolidé des flux de trésorerie a été modifié pour l'exercice clos au 31 décembre 2019 suite à l'application d'une nouvelle norme. Cf. Chapitre 6.2 Note 2.1.

2.5.1 Flux de trésorerie nets liés aux activités opérationnelles

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

Les montants reçus pour la cession du parc locatif ont augmenté à 3 044,4 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 contre 2 583,7 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018, principalement en raison de l'augmentation du nombre de voitures vendues ou en cours de cession en 2019 par rapport à 2018.

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

Les montants payés pour l'acquisition du parc de véhicules de location ont augmenté à 8 328,3 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 contre 8 233,3 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018, principalement en raison de l'augmentation du nombre de véhicules acquis en 2019 par rapport à 2018.

Variation du fonds de roulement

La variation du besoin en fonds de roulement (comprenant les actifs et passifs à court terme) s'est traduite par une contribution nette de 266,5 millions d'euros à la diminution de la trésorerie générée par les activités opérationnelles au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019, contre une contribution nette de 44,2 millions d'euros à la diminution de la trésorerie générée par les activités opérationnelles au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018. Cette diminution du besoin en fonds de roulement est liée à une amélioration de la gestion des créances.

Intérêts financiers nets payés

Les intérêts nets payés sur les financements ont cru à 641,9 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019, contre 569,0 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

2.5.2 Flux de trésorerie nets liés aux activités d'investissement

Effet du changement de structure du Groupe

Les sorties nettes de trésorerie liées à l'effet de périmètre s'élèvent à 93,2 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 contre 9,2 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018, en hausse du fait d'acquisitions plus significatives qu'en 2018.

Investissement à long terme

Les flux nets de trésorerie liés aux investissements à long terme se sont élevés à 133,3 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 contre 227,9 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018, en hausse principalement en raison du fait que le Groupe ne renouvelle plus ses 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 a diminué à 7 283,3 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 contre 10 152,0 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018, lié à la croissance moins élevée de la flotte en 2019 par rapport à 2018.

Remboursement d'emprunts auprès d'institutions financières

Les remboursements d'emprunts auprès d'établissements financiers ont augmenté à 5 915,7 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 contre 10 011,3 millions d'euros remboursés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018, principalement lié à un volume moindre d'emprunts arrivant à maturité.

Produit de l'émission d'obligations

Le produit de l'émission d'obligations a augmenté à 501,2 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 contre 2 726,0 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018, principalement en raison d'un plus faible nombre d'émissions obligataires en 2019.

Remboursement des obligations émises

Le remboursement des obligations émises a augmenté à 620,8 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 contre 1 086,2 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018, principalement en raison d'une baisse du nombre d'obligations arrivant à échéance.

(en millions d'euros)

	2019	2018	2017
Emprunts bancaires	8 607,9	7 955,8	7 660,9
EMPRUNTS NON COURANTS AUPRÈS D'INSTITUTIONS FINANCIÈRES	8 607,9	7 955,8	7 660,9
Découverts bancaires	272,2	209,8	187,9
Emprunts bancaires	4 528,0	3 751,3	4 000,7
EMPRUNTS COURANTS AUPRÈS D'INSTITUTIONS FINANCIÈRES	4 800,2	3 961,2	4 188,6
TOTAL DES EMPRUNTS AUPRÈS D'INSTITUTIONS FINANCIÈRES	13 408,1	11 917,0	11 849,4
Obligations et titres issus des opérations de titrisation	993,9	1 058,1	882,4
Obligations et titres issus du programme d'obligations à moyen terme libellées en euros	2 900,0	3 404,2	1 400,0
Autres obligations émises non courantes	-	-	-
OBLIGATIONS ET TITRES ÉMIS NON COURANTS	3 893,9	4 462,4	2 282,4
Obligations et titres issus des opérations de titrisation	88,0	251,9	491,9
Obligations et titres issus du programme d'obligations à moyen terme libellées en euros	1 004,9	200,0	506,0
Autres obligations émises courantes	-	-	-
OBLIGATIONS ET TITRES ÉMIS COURANTS	1 092,9	451,9	997,9
TOTAL DES OBLIGATIONS ET TITRES ÉMIS	4 986,8	4 914,3	3 280,3
TOTAL DES EMPRUNTS AUPRÈS D'INSTITUTIONS FINANCIÈRES ET DES ÉMISSIONS OBLIGATAIRES	18 394,9	16 831,3	15 129,8

Dans le cadre de sa stratégie de la diversification de ses financements, le Groupe a fait appel au marché obligataire en juillet 2019, pour une émission obligataire senior de 500 millions d'euros à 4 ans. Cette émission s'inscrit dans le cadre du programme de 6 milliards d'euros en place.

De surcroît, au cours de l'exercice 2019, ALD a levé 250 millions d'euros *via* l'EIB dans le contexte du programme européen « Cleaner Transport Facility ».

Les informations relatives aux passifs du Groupe figurent à la section 6.2, note 27 « 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.

2.7 Capital et actionnariat

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

Le tableau ci-dessous présente l'évolution du capital social de la Société au cours des trois dernières années :

Date	Type d'opération	Capital avant l'opération (en euros)	Nombre d'actions avant l'opération	Nombre d'actions après l'opération	Valeur nominale	Capital après l'opération (en euros)
3 avril 2017	Réduction de la valeur nominale des actions	606 155 460	40 410 364	404 103 640	1,5	606 155 460
16 juin 2017	Introduction en Bourse des actions d'ALD sur Euronext Paris	606 155 460	40 410 364	404 103 640	1,5	606 155 460

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

À la date du présent Document d'enregistrement universel, la Société détient 721 741 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 22 mai 2019 a autorisé le Conseil d'administration, pendant une période de 18 mois à compter de la date de cette Assemblée générale des actionnaires, avec faculté de subdélégation tel que prévu par la loi, conformément aux articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, 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'actionnariat des salariés ainsi que de réaliser toute opération de couverture afférente aux plans d'actionnariat 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 600 000 000 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 2019 314 315 titres pour une valeur de 4 074 056,25 euros et a cédé 312 888 titres pour une valeur de 4 100 379,4 euros. Au 31 décembre 2019, 87 686 actions figuraient au compte du contrat de liquidité.

Dans le contexte de la couverture de son plan d'actions gratuites, ALD a acquis 260 104 actions propres sur le marché au cours de l'exercice 2019 pour une valeur de 3 220 365,8 euros, hors contrat de liquidité.

Entre le 1^{er} janvier 2020 et le 07 avril 2020, hors contrat de liquidité, ALD n'a acquis aucune de ses propres sur le marché. Au 07 avril 2020, 158 843 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, il est rappelé que les montants des dividendes mis en distribution au titre des trois derniers exercices sont les suivants :

	2016	2017	2018
Dividende net distribué par action ^{(1) (2) (3) (4)} (en euros)	3,85	0,55	0,58
MONTANT TOTAL DISTRIBUÉ (EN MILLIERS D'EUROS)	155 580	222 255	234 003

(1) Le dividende attribué aux actionnaires personnes morales n'était pas éligible à l'abattement de 40 % prévu à l'article 158-3 du Code général des impôts.

(2) Lors de l'exercice 2016, le nombre de titres éligible à la distribution d'un dividende était de 40 410 364. Lors de l'Assemblée générale du 17 mars 2017, avec date d'effet au 3 avril 2017, la valeur nominale des actions de la Société a été réduite en divisant celle-ci par dix et parallèlement le nombre d'action composant le capital social a été multiplié par ce même chiffre.

(3) Le dividende distribué sur 2018 au titre de 2017 était de 222 257 002 euros. Le nombre de titres autodétenus dans le cadre du contrat de liquidité ALD SA était de 2 860 lors de la distribution, ce qui a résulté la réintégration de 1 573 euros en report à nouveau.

(4) Le dividende distribué sur 2019 au titre de 2018 était de 234 380 111,20 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 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.

2.7.5 Actionnaires

RFA

2.7.5.1 Actionnaires détenant plus de 5 % du capital

31 décembre 2019 ^{(1) (2)}

Actionnaires	Nombre d'actions	Pourcentage du capital	Nombre de droits de vote théorique	Pourcentage des droits de vote théorique
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 des 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 Chevreux et ALD SA le 1^{er} décembre 2017. 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.

31 décembre 2018 ^{(1) (2)}

Actionnaires	Nombre d'actions	Pourcentage du capital	Nombre de droits de vote théorique	Pourcentage des droits de vote théorique
Société Générale	322 542 852	79,82 %	322 542 852	79,89 %
Société Générale Participations	50	-	50	-
Société Générale Financial services	10	-	10	-
Public	81 171 675	20,09 %	81 171 675	20,11 %
Autodétention	389 053	0,10 %	-	-
TOTAL	404 103 640	100,00 %	403 714 587	100,00 %

(1) Le nombre des droits de vote théorique est égal au nombre de droits de vote exerçables en 2018.

(2) Un contrat de liquidité a été conclu entre Kepler Chevreux et ALD SA le 1^{er} décembre 2017. Au 31 décembre 2017, ALD SA ne possède aucune action auto-détenue.

31 décembre 2017 ^{(1) (2)}

Actionnaires	Nombre d'actions	Pourcentage du capital	Nombre de droits de vote théorique	Pourcentage des droits de vote théorique
Société Générale	322 542 852	79,82 %	322 542 852	79,82 %
Société Générale Participations	50	-	50	-
Société Générale Financial services	10	-	10	-
Various shareholders	81 560 728	20,18 %	81 560 728	20,18 %
TOTAL	404 103 640	100,00 %	404 103 640	100,00 %

(1) Le nombre des droits de vote théorique est égal au nombre de droits de vote exerçables en 2017.

(2) Un contrat de liquidité a été conclu entre Kepler Chevreux et ALD SA le 1^{er} décembre 2017. Au 31 décembre 2017, ALD SA ne possède aucune action auto-détenue.

À la connaissance de la Société, il n'existait pas, au 31 décembre 2019, d'autres actionnaires détenant, directement ou indirectement, 5 % ou plus du capital ou des droits de vote de la Société que :

- Société Générale, détenait, directement ou indirectement, 322 542 912 actions, soit 79,81 % du capital et 79,89 % 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 au 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 2019, les déclarations suivantes de franchissements de seuils statutaires ont été communiquées à la Société :

- BlackRock Inc. a franchi à la baisse le seuil de 2,50 % du capital le 12 septembre 2019 et détenait à cette date 10 005 954 actions.
- BlackRock Inc. a franchi à la hausse le seuil de 2,50 % du capital le 25 octobre 2019 et détenait à cette date 10 104 558 actions.
- BlackRock Inc. a franchi à la baisse le seuil de 2,50 % du capital le 29 octobre 2019 et détenait à cette date 10 102 372 actions.
- BlackRock Inc. a franchi à la hausse le seuil de 2,50 % du capital le 30 octobre 2019 et détenait à cette date 10 137 246 actions.
- BlackRock Inc. a franchi à la baisse le seuil de 2,50 % du capital le 28 novembre 2019 et détenait à cette date 10 093 194 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.

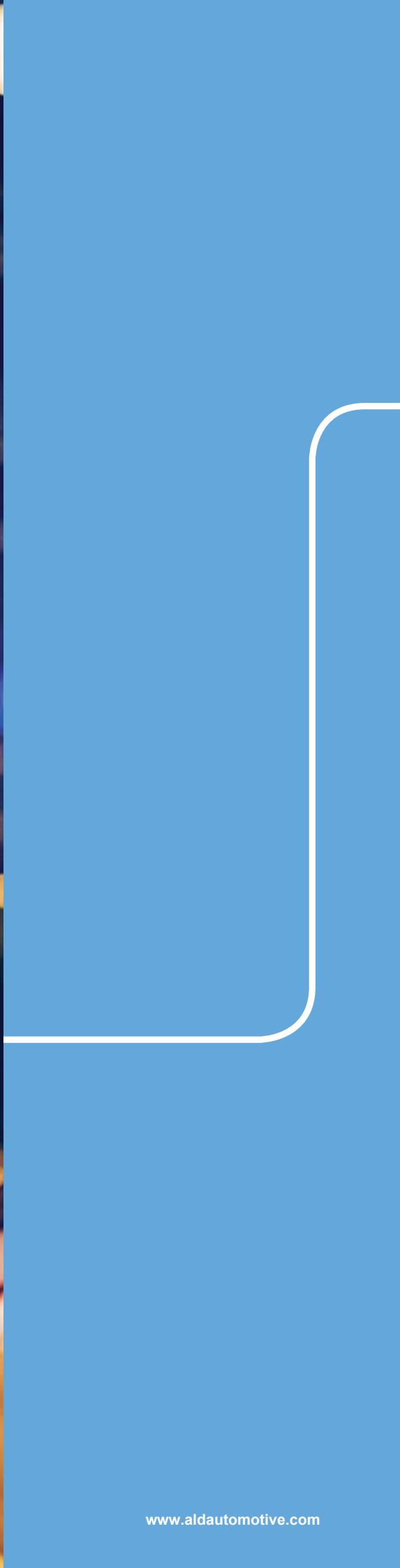
Pour le calcul de seuils en capital et en droits de vote notifié en application du présent article, sont pris en compte les actions ou les droits de vote détenus mais aussi ceux dont l'assimilation est requise par les dispositions légales et réglementaires en vigueur en ce qui concerne les franchissements 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

3.1	Organes d'administration, de Direction et de surveillance et Direction générale	48	RFA	3.5	Déclaration relative au gouvernement d'entreprise	67	RFA
3.1.1	Conseil d'administration	48		3.6	Contrôle interne	67	RFA
3.1.2	Dirigeants mandataires sociaux	59		3.7	Rémunération et avantages	68	
3.1.3	Le Président	59		3.7.1	Rémunération et avantages des mandataires sociaux	70	
3.1.4	Le Comité exécutif	59		3.7.2	Contrats de travail, régimes de retraite supplémentaire et indemnités de départ des dirigeants mandataires sociaux	85	
3.1.5	Déclarations relatives aux administrateurs et aux dirigeants mandataires sociaux	62		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	88	
3.2	Conflits d'intérêts	63		3.7.4	Obligations liées à la détention et la conservation d'actions ALD	88	
3.3	Règles applicables aux organes de la Société et de Direction	63		3.7.5	Nomination d'un nouveau dirigeant mandataire social	88	
3.3.1	Durée du mandat des membres des organes de la Société et de Direction	63		3.8	Opérations avec les parties liées	89	
3.3.2	Conventions conclues entre un membre des organes d'administration ou de Direction et la Société ou l'une de ses filiales	63	RFA	3.8.1	Principales opérations avec les parties liées	89	
3.3.3	Règlement intérieur du Conseil d'administration	63		3.8.2	Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées	89	
3.4	Comités du Conseil d'administration	65	RFA				
3.4.1	Comité d'audit, du Contrôle Interne et des Risques (CACIR)	65					
3.4.2	Comité des nominations et des rémunérations (COREM)	66					

Une gouvernance au service de la stratégie

Composition du Conseil d'administration




- Le Comité exécutif
- Comité des nominations et des rémunérations (COREM)
- Comité d'audit, du Contrôle Interne et des Risques (CACIR)
- ⊛ Président de comité


40%
Femmes


40%
Taux d'indépendance

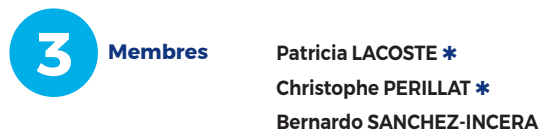

54 ans
Âge moyen


97%
Taux de présence moyen

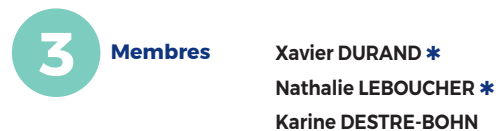
Cartographie des expertises des 10 Administrateurs



Comité des nominations et des rémunérations (COREM)



Comité d'audit, du Contrôle Interne et des Risques (CACIR)



* Indépendants

Le Comité exécutif

6 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. Le Comité exécutif s'est élargi le 28 mars 2019 avec la nomination de messieurs Guillaume de Léobardy, Directeur régional groupe et Hans Van Beeck, Directeur administratif.



Michael MASTERSON
(démissionnaire au 27 mars 2020)



Tim ALBERTSEN
(Directeur général à partir du 27 mars)



Gilles BELLEMERE
Directeur général délégué



John SAFFRETT
Directeur général délégué



Gilles MOMPER
Directeur financier



Hans VAN BEECK
Directeur administratif



Guillaume DE LEOBARDY
Directeur régional du Groupe



4
Nationalités

3.1 Organes d'administration, de Direction et 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 au Chapitre 3.3 « Règles Applicables aux Organes de la Société et de Direction » et au Chapitre 7 de ce Document d'Enregistrement.

3.1.1 Conseil d'administration

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

Identité des administrateurs	Informations personnelles			Nombre d'actions	Expérience		Position au sein du Conseil			
	Age	Sexe	Nationalité		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
Philippe HEIM (Président du Conseil d'administration)	51	h	Française	0	1	non	22/05/2019	31/12/2022	0	–
Michael MASTERSON (Directeur général)	59	h	Britannique	11 100	0	non	28/02/2006	31/12/2022	13	–
Karine DESTRE-BOHN	48	f	Française	250	0	non	15/11/2011	31/12/2022	8	CACIR
Xavier DURAND	55	h	Française	1 100	0	oui	16/06/2017	31/12/2020	2	CACIR (Président)
Bernardo SANCHEZ-INCERA	59	h	Espagnole	0	0	non	01/08/2018	31/12/2020	1	COREM
Patricia LACOSTE	58	f	Française	1 684	0	oui	16/06/2017	31/12/2022	2	COREM (Président)
Nathalie LÉBOUCHER	53	f	Française	1 000	0	oui	16/06/2017	31/12/2019	2	CACIR
Didier HAUGUEL	60	h	Française	2 000	1	non	30/06/2009	31/12/2020	10	–
Christophe PERILLAT	54	h	Française	1 000	0	oui	16/06/2017	31/12/2019	2	COREM
Delphine GARCIN-MEUNIER	43	f	Française	0	0	non	05/11/2019	31/12/2020	0	–

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

Note 2 : le nombre d'actions ALD détenues par chaque administrateur est à jour du 31 décembre 2019.



PHILIPPE HEIM

EXPERTISES →


**ADMINISTRATEUR – PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION
DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ DE SOCIÉTÉ GÉNÉRALE**
DATE DE NAISSANCE :

3 avril 1968

PREMIÈRE NOMINATION :

22 mai 2019

ÉCHÉANCE DU MANDAT : Assemblée générale approuvant les comptes 2022 en 2023**DÉTIENT :**

0 actions ALD

ADRESSE PROFESSIONNELLE : Tours Société Générale
75 886 Paris Cedex 18

Philippe Heim est Directeur général délégué de Société Générale depuis mai 2018. Après avoir débuté dans la fonction publique, Philippe Heim a conduit un parcours en deux temps au sein de Société Générale depuis 2007, d'abord comme banquier conseil puis au service de la stratégie et des finances du Groupe.

Philippe Heim débute sa carrière en 1997 au Ministère de l'Économie et des Finances où il occupe un certain nombre de postes avant d'être nommé Conseiller Économique à l'Ambassade de France à Singapour. En 2003, il est nommé Conseiller technique de Francis Mer, alors Ministre de l'économie, des finances et de l'industrie. L'année suivante, il devient Conseiller budgétaire de Nicolas Sarkozy, à l'époque Ministre de l'économie, des finances et de l'industrie puis, en 2006, il est promu Directeur de cabinet de Jean-François Copé, Ministre du budget et Porte-parole du Gouvernement.

Il rejoint Société Générale en 2007 en qualité de Banquier Conseil, en charge de la relation mondiale, avec un portefeuille de clients stratégiques au sein de SG CIB. En 2009, il est nommé Directeur de la stratégie du Groupe avant de devenir en avril 2012 Directeur adjoint financier du Groupe et Directeur de la Stratégie. Philippe Heim a été nommé Directeur financier du Groupe en mars 2013 ainsi que membre du Comité exécutif du Groupe.

Philippe Heim est diplômé de l'École Supérieure de Commerce de Paris (ESCP Europe), de l'Institut d'Étude Politique de Paris (Sciences Po) ainsi que de l'École Nationale d'Administration (ENA).

AUTRES MANDATS ACTUELS :**SOCIÉTÉS FRANÇAISES NON COTÉES****Administrateur :**

- Sogecap* (depuis mai 2018)

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES COTÉES**Membre du Conseil de surveillance :**

- PJSC Rosbank* (Russie) (depuis juin 2018)

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

- Inter Europe Conseil* (mars 2013 / avril 2019)

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES COTÉES**Administrateur :**

- BRD* (Roumanie) (juin 2018 / novembre 2019)

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES NON COTÉES**Membre du Conseil de surveillance :**

- SGMA* (Maroc) (mai 2018 / juin 2019)

3

LEASING
MOBILITÉ

FINANCE



INTERNATIONAL

AUTRES
ACTIVITÉS



MICHAEL MASTERSON

EXPERTISES →



**ADMINISTRATEUR
DIRECTEUR GÉNÉRAL (JUSQU'AU 27 MARS 2020)**

DATE DE NAISSANCE :

17 décembre 1960

PREMIÈRE NOMINATION :

28 février 2006

ÉCHÉANCE DU MANDAT :

Assemblée générale approuvant les comptes 2022 en 2023

DÉTIENT :

11 100 actions ALD

ADRESSE PROFESSIONNELLE :

1-3 rue Eugène et Armand Peugeot

92 500 Rueil-Malmaison

Michael Masterson est Directeur général d'ALD et membre du Comité de Direction de Société Générale depuis 2011. Directeur financier d'ALD de 2003 à 2011, il a occupé depuis 1988 différentes fonctions au sein de Hertz Lease (acquis par ALD en 2003). Michael Masterson a ainsi été Directeur financier et de l'informatique chez Hertz Lease Groupe de 1997 à 2003 après avoir occupé la position de Contrôleur Financier de 1995 à 1997. Il a débuté sa carrière en tant qu'Auditeur Senior, Analyste et Responsable Financier et Administratif chez Hertz Europe de 1988 à 1995.

Michael Masterson est titulaire d'un diplôme en Économie obtenu avec mention bien de l'université de Nottingham et d'un diplôme d'Expert-comptable obtenu en 1988.

AUTRES MANDATS ACTUELS :

Néant.

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

Néant.



KARINE DESTRE-BOHN

EXPERTISES →



**ADMINISTRATEUR, MEMBRE DU COMITÉ D'AUDIT, DU CONTRÔLE INTERNE ET DES RISQUES
DIRECTRICE DE LA TRANSFORMATION DE LA RELATION CLIENT DE 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

75 886 Paris Cedex 18

Karine Destre-Bohn est Directrice de la transformation de la relation client au sein de Société Générale Assurances depuis le 1^{er} janvier 2018. précédemment, Karine Destre-Bohn a été de 2010 à 2017 secrétaire générale de la division banque et services financiers internationaux de Société Générale (qui supervise environ 80 entités dans 65 pays), après avoir été secrétaire générale d'ALD (2008-2010). Auparavant, Karine Destre-Bohn était Directrice financière d'ALD France (2003-2008), et directrice financière de Hertz Lease France (1996-2003). elle a démarré sa carrière en tant qu'auditrice chez Deloitte & Touche (1993-1996). Diplômée de l'École de commerce d'Amiens, Karine Destre-Bohn est titulaire d'un diplôme en comptabilité et en finance.

AUTRES MANDATS ACTUELS :

Néant.

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

- SFS Holding Hellas * – Grèce – Président et Administrateur
- SFS Hellasfinance Société Anonyme of Car Lease and Trade * – Grèce – Président et administrateur
- SFS Hellasfinance Consumer Société Anonyme for Granting Credit * – Grèce – Président et administrateur
- LLC Rusfinance * – Russie – Administrateur
- Rusfinance SAS * – Russie – Administrateur
- SKB Banka – Slovénie – Administrateur
- Mobiasbanca * – Moldavie – Vice-président et Administrateur

LEASING
MOBILITÉ

FINANCE



INTERNATIONAL

AUTRES
ACTIVITÉS



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 2020 en 2021

DÉTIENT :

1 100 actions ALD

ADRESSE PROFESSIONNELLE :Place Costes et Bellonte
92 270 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 :**AU SEIN DE COFACE – SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES NON COTÉES :**

- Compagnie Française d'Assurance pour le Commerce Extérieur (COFACE) – Président-directeur général
- Coface North America Holding Company – Président

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

- AXA France Vie (France) – Administrateur
- AXA France Iard (France) – Administrateur
- Wizink Bank (Banco Popular et Varde) – Espagne – Administrateur indépendant
- GE Capital International – UK – Responsable de la stratégie et du développement



DELPHINE GARCIN-MEUNIER

EXPERTISES →  

ADMINISTRATEUR

DATE DE NAISSANCE :

30 juin 1976

PREMIÈRE NOMINATION :

5 novembre 2019

ÉCHÉANCE DU MANDAT :

Assemblée générale approuvant les comptes 2020 en 2021

DÉTIENT :

0 actions ALD

ADRESSE PROFESSIONNELLE :Tours Société Générale
75 886 Paris Cedex 18

Delphine Garcin-Meunier est actuellement responsable des relations investisseurs et de la communication financière de Société Générale. Au sein de Société Générale qu'elle a intégrée en 2001, Delphine Garcin-Meunier a participé à des réflexions stratégiques ainsi qu'à l'introduction en Bourse d'ALD et d'Amundi au sein de la Direction de la stratégie entre 2015 et 2017, après s'être d'abord occupée de l'origination et de l'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. Madame Garcin-Meunier est diplômée d'HEC et de l'université de la Sorbonne

AUTRES MANDATS ACTUELS :

NA

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

NA





DIDIER HAUGUEL

EXPERTISES →



ADMINISTRATEUR

DATE DE NAISSANCE : 14 décembre 1959**PREMIÈRE NOMINATION :** 30 juin 2009**ÉCHÉANCE DU MANDAT :** Assemblée générale approuvant les comptes 2020 en 2021**DÉTIENT :**

2 000 actions ALD

ADRESSE PROFESSIONNELLE : 43 rue Copernic 75116 Paris

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.

AUTRES MANDATS ACTUELS :

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES NON COTÉES :

- GEFA Bank GmbH * – Allemagne – Président et administrateur
- LLC Rusfinance * – Russie – Administrateur

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES COTÉES :

- PJSC Rosbank * – Russie – Président et administrateur

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

SOCIÉTÉS FRANÇAISES NON COTÉES :

- Sogessur * – Administrateur
- SG Consumer Finance * – Président et administrateur
- Compagnie Générale de Location d'équipements * – Administrateur
- La Banque Postale Financement * – Vice-Pdt et Membre du Conseil de surveillance
- Franfinance * – Administrateur
- Sogecap * – Président et administrateur
- SG Equipment Finance SA * – Président et administrateur

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES NON COTÉES :

- Banco Cacique SA * – Brésil – Administrateur
- SG Equipment Finance Czech Republic SRO * – République Tchèque – Président et administrateur
- Gefa Leasing GmbH * – Allemagne – Président et administrateur
- SG Equipment Finance USA Corp. * – Administrateur
- Fidelity Spa * – Italie – Administrateur
- Eqdom * – Maroc – Administrateur
- Euro Bank * – Pologne – Vice-président et administrateur
- CB Deltacredit * – Russie – Président et administrateur
- LLC Rusfinance * – Russie – Président

LEASING
MOBILITÉ

FINANCE



INTERNATIONAL

AUTRES
ACTIVITÉS



PATRICIA LACOSTE

EXPERTISES →


**ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT, PRÉSIDENTE DU COMITÉ DES NOMINATIONS ET DES RÉMUNÉRATIONS
PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL DU GROUPE D'ASSURANCE PRÉVOIR**
DATE DE NAISSANCE :

5 décembre 1961

PREMIÈRE NOMINATION :

16 juin 2017

ÉCHÉANCE DU MANDAT :

Assemblée générale approuvant les comptes 2022 en 2023

DÉTIENT :

1 684 actions ALD

ADRESSE PROFESSIONNELLE :

19 rue d'Aumale

75 009 Paris

Patricia Lacoste est Président-directeur général du groupe d'assurance Prévoir depuis 2012. Patricia Lacoste a précédemment travaillé une vingtaine d'années à la SNCF, où elle a occupé différents postes, notamment Directrice des cadres et cadres supérieurs au sein de la Division Ressources humaines (2008-2010), Directrice de la région Paris Est en charge de la préparation du lancement du TGV Europe de l'Est (2005-2008) et Directrice de la distribution et des ventes (1995-2004). Patricia Lacoste est diplômée de l'École Nationale de la Statistique et de l'Administration Économique (ENSAE), et titulaire d'un Master en Économétrie. Elle a débuté sa carrière en tant qu'ingénieur d'étude au sein de la société de conseil Coref (1985-1992).

AUTRES MANDATS ACTUELS :**AU SEIN DE PRÉVOIR – SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES NON COTÉES :**

- Société Centrale PREVOIR – Président-directeur général
- PREVOIR-Vie – Président-directeur général
- Société de Gestion PREVOIR – Représentante légale de Société Centrale PREVOIR – Administrateur
- MIRAE ASSET PREVOIR LIFE Vietnam – Représentante légale de PREVOIR-Vie – Administrateur
- ASSURONE - Membre du conseil de surveillance
- UTWIN - Membre du conseil de surveillance
- SARGEP – Administrateur
- Fondation PREVOIR – Administrateur

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

- SNCF Réseau – Administrateur
- Lloyd Vie Tunisie – Représentante légale de Prévoir Vie, Administrateur
- Fédération Française d'Assurance – Membre du Conseil exécutif

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

- RFF (Réseau Ferré de France) – Administrateur
- PREVOIR Risques Divers – Président Directeur général
- PKMI (PREVOIR Kampuchea Micro Life Insurance) – Représentante légale de PREVOIR-Vie – Administrateur

3

LEASING
MOBILITÉ

FINANCE



INTERNATIONAL

AUTRES
ACTIVITÉS



NATHALIE LEBOUCHER

EXPERTISES →



ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT, MEMBRE DU COMITÉ D'AUDIT, DU CONTRÔLE INTERNE ET DES RISQUES
DIRECTEUR GÉNÉRAL DE KAPSCH TRAFFICOM FRANCE & SENIOR VICE PRESIDENT KAPSCH TRAFFICOM AG POUR L'AFRIQUE
DU NORD, L'AFRIQUE DE L'OUEST ET LE MOYEN ORIENT.

DATE DE NAISSANCE :

24 juillet 1966

PREMIÈRE NOMINATION :

16 juin 2017

ÉCHÉANCE DU MANDAT :

Assemblée générale approuvant les comptes 2019 en 2020

DÉTIENT :

1 000 actions ALD

ADRESSE PROFESSIONNELLE :40 rue du Louvre
75 001 Paris

Nathalie Leboucher est depuis mai 2017 Directrice générale de Kapsch TrafficCom France, une société spécialisée dans la mobilité et les systèmes de télépéage. Outre ses responsabilités pour la France, elle est également Senior Vice President pour l'Afrique de l'Ouest, l'Afrique du Nord et le Moyen Orient au niveau de la société tête de groupe Kapsch TrafficCom AG, basée en Autriche. Depuis 2015, Nathalie Leboucher était responsable de la stratégie et de l'innovation au sein du groupe RATP. Entre 2011 et 2015, elle a dirigé le programme stratégique Smart Cities puis l'agence Défense Ouest Parisien d'Orange, en charge des solutions de communication pour les entreprises. De 2007 à 2011, elle a acquis une première expérience dans la Direction du groupe Kapsch TrafficCom après avoir dirigé le développement de la société Autoroutes Paris-Rhin-Rhône de 2002 à 2007. De 1993 à 2002, Nathalie Leboucher a travaillé au sein de l'Agence Française de Développement en charge de l'eau et l'électricité en Afrique centrale, puis comme Directrice des projets d'infrastructure au sein de PROPARCO. Ancienne élève de Polytechnique, Nathalie Leboucher est diplômée de l'École Nationale de la Statistique et de l'Administration Économique (ENSAE). Elle a débuté sa carrière dans le conseil en 1990 avant de rejoindre la Banque Mondiale en 1991 aux États-Unis en tant qu'économiste junior.

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

- Moka SAS, administrateur

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

- RATP Dev – Administrateur
- Ixxi, Telcité/Naxos – Administrateur
- RATP I – Administrateur
- Systra – Administrateur
- M2OCity – Administrateur



CHRISTOPHE PERILLAT

EXPERTISES →



ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT, MEMBRE DU COMITÉ DES NOMINATIONS ET DES RÉMUNÉRATIONS
DIRECTEUR DES OPÉRATIONS DE VALEO

DATE DE NAISSANCE :

12 septembre 1965

PREMIÈRE NOMINATION :

16 juin 2017

ÉCHÉANCE DU MANDAT :

Assemblée générale approuvant les comptes 2019 en 2020

DÉTIENT :

1 000 actions ALD

ADRESSE PROFESSIONNELLE :43 rue Bayen
75 848 Paris Cedex 17

Christophe Perillat est Directeur des opérations de Valeo depuis 2011. Christophe Perillat a précédemment occupé différentes fonctions de Direction au sein de Valeo, notamment Président du Pôle Systèmes de Confort et d'Aide à la Conduite de 2009 à 2011, Directeur de la Branche Commutation et Systèmes de Détection de 2003 à 2009, et Directeur d'une Division de la Branche Électronique et Systèmes de Liaison en 2001 et 2002. Christophe Perillat a auparavant travaillé dans l'industrie aéronautique au sein du groupe Labinal en tant que Directeur du pôle aéronautique et défense, Amérique du Nord, de 1996 à 2000, et Directeur d'usine à Toulouse, de 1993 à 1995. Christophe Perillat est diplômé de l'École Polytechnique et de l'École des Mines.

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

- Valeo Service – Président

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES NON COTÉES :

- Valeo Service Espana SAU – Espagne – Administrateur
- Valeo North America, Inc – USA – Président et administrateur
- Valeo (UK) Limited – UK – Président et Administrateur
- Valeo SpA – Italie – Président et administrateur

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

Néant




**BERNARDO
SANCHEZ-INCERA**

EXPERTISES →


ADMINISTRATEUR, MEMBRE DU COMITÉ DES NOMINATIONS ET DES RÉMUNÉRATIONS
DATE DE NAISSANCE :

9 mars 1960

PREMIÈRE NOMINATION :

 1^{er} août 2018

ÉCHÉANCE DU MANDAT :

Assemblée générale approuvant les comptes 2020 en 2021

DÉTIENT :

0 action ALD

ADRESSE PROFESSIONNELLE :

 9, avenue Franco-Russe
75 007 Paris

De nationalité espagnole, Bernardo Sanchez-Incera a intégré Société Générale en 2009 avant d'exercer au sein de la Société Générale les fonctions de Directeur général délégué du Groupe de janvier 2010 à mai 2018. Auparavant, ce dernier a été Directeur général exécutif du groupe Monoprix de 2004 à 2009, Directeur général exécutif de Vivarte de 2003 à 2004, Président de LVMH Mode et Maroquinerie Europe entre 2001 et 2003 et Directeur international au sein du groupe Inditex de 1999 à 2001. Bernardo Sanchez-Incera a par ailleurs, exercé les fonctions de Directeur général de Zara France entre 1996 et 1999 après avoir été administrateur délégué de la Banca Jover Espagne de 1994 à 1996 et conjointement Directeur et administrateur du Crédit Lyonnais en Belgique de 1992 à 1994. Il a débuté sa carrière en tant qu'exploitant d'entreprises et Directeur adjoint du centre d'affaires de La Défense au Crédit Lyonnais à Paris de 1984 à 1992.

Titulaire d'un MBA de l'INSEAD, Bernardo Sanchez-Incera est diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris (Sciences Po) et titulaire d'une maîtrise et d'un DESS d'Économie.

AUTRES MANDATS ACTUELS :
SOCIÉTÉS FRANÇAISES NON COTÉES

- Boursorama* – Administrateur
- Compagnie Financière Richelieu – Administrateur
- Banque Richelieu France – membre du Conseil de surveillance

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES COTÉES

- PJSC Rosbank* – Russie – Membre du Conseil de surveillance

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

- Société Générale – France – Directeur général délégué*

SOCIÉTÉS FRANÇAISES NON COTÉES

- Crédit du Nord* – Pdt du Conseil d'administration
- Boursorama* – Pdt du Conseil d'administration
- Franfinance* – Administrateur (de 2010 à 2014)
- Compagnie Générale de Location d'Équipements* – Administrateur
- Sogecap* – Administrateur

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES COTÉES

- Komerční Banka* – République Tchèque – Membre du Conseil de surveillance
- BRD* – Roumanie – Administrateur

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES NON COTÉES

- SGMB* – Maroc – Membre du Conseil de surveillance
- SGBS* – Sénégal – Administrateur
- SGBC* – Cameroun – Administrateur
- SGBCI* – Cote d'Ivoire – Administrateur

3


 LEASING
MOBILITÉ


FINANCE



INTERNATIONAL


 AUTRES
ACTIVITÉS

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 ces critères :

Critères	Didier HAUGUEL	Michael MASTERSON	Karine DESTRE-BOHN	Xavier DURAND	Bernardo SANCHEZ-INCERA	Patricia LACOSTE	Nathalie LEBOUCHER	Philippe HEIM	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.

(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 2019

Administrateur	Départ		Nomination		Renouvellement de mandat
	Conseil d'administration	Comités	Conseil d'administration	Comités	
Laura CARRERE	Démission de son mandat d'administrateur effective à compter de et constatée lors du Conseil d'administration du 5 novembre 2019.		Ratification de son mandat d'administrateur par l'Assemblée générale du 22 mai 2019.		
Philippe HEIM			Nomination par l'Assemblée générale du 22 mai 2019 en qualité d'administrateur. Désignation en tant que Président du Conseil d'administration lors du Conseil du 22 mai 2019 en remplacement de Didier Hauguel.		
Bernardo SANCHEZ-INCERA			Ratification de son mandat d'administrateur par l'Assemblée générale du 22 mai 2019.		
Michael MASTERSON					Renouvellement de son mandat d'administrateur par l'Assemblée générale du 22 mai 2019.
Karine DESTRE-BOHN					Renouvellement de son mandat d'administrateur par l'Assemblée générale du 22 mai 2019.
Patricia LACOSTE					Renouvellement de son mandat d'administrateur par l'Assemblée générale du 22 mai 2019.
Delphine GARCIN MEUNIER			Cooptation par le Conseil d'administration du 5 novembre 2019 en remplacement de Laura Carrere démissionnaire pour la durée restante de son mandat.		
Giovanni LUCA SOMA	Mandat arrivé à son terme et non-renouvelé lors de l'Assemblée générale du 22 mai 2019.				

3.1.1.2 Équilibre de la composition du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration est composé de quatre femmes et six hommes, ce qui représente une répartition équilibrée proportionnelle aux exigences légales en vigueur et aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

À ce jour, comme en témoigne les tableaux produits aux sections 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 par 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
Michael MASTERSON	✓	✓		✓	Leasing
Philippe HEIM		✓	✓	✓	Banque et Services Financiers Internationaux Risque
Delphine GARCIN MEUNIER		✓	✓		Finance
Bernardo SANCHEZ-INCERA		✓	✓	✓	Banque et Services Financiers Internationaux Distribution
Karine DESTRE-BOHN	✓	✓	✓	✓	Banque et Services Financiers Internationaux Assurance Leasing
Xavier DURAND	✓	✓	✓	✓	Assurance
Nathalie LEBOUCHER	✓	✓		✓	Mobilité
Patricia LACOSTE	✓	✓	✓		Assurance
Christophe PERILLAT	✓		✓	✓	Automobile et aéronautique

3.1.1.4 Diligence des administrateurs

En 2019, Didier Hauguel a présidé toutes les réunions du Conseil d'administration durant la période pendant laquelle il a exercé cette fonction. Philippe Heim a ensuite présidé toutes les réunions du Conseil d'administration à compter de sa prise de fonction en

qualité de Président du Conseil d'administration. Les taux de participation aux réunions du Conseil d'administration et de ses comités sont élevés.

	Conseil d'administration			CACIR		COREM	
	Nombre de réunions total	Présence	Taux de présence (en %)	Nombre de réunions	Taux de présence (en %)	Nombre de réunions	Taux de présence (en %)
Présence sur la période de l'exercice 2018							
Didier HAUGUEL	9	9	100 %				
Michael MASTERSON	9	9	100 %				
Karine DESTRE-BOHN	9	8	89 %	6	86 %		
Xavier DURAND	9	9	100 %	7	100 %		
Bernardo SANCHEZ-INCERA	9	9	100 %			3	100 %
Patricia LACOSTE	9	9	100 %			3	100 %
Nathalie LEBOUCHER	9	9	100 %	7	100 %		
Giovanni Luca SOMA	5	4	80 %				
Christophe PERILLAT	9	9	100 %			3	100 %
Laura CARRERE	8	7	87,5 %				
Delphine GARCIN-MEUNIER	2	2	100 %				

3.1.2 Dirigeants mandataires sociaux

Philippe Heim a succédé à Didier Hauguel à la présidence du Conseil d'administration (le **Président**) suite au Conseil d'administration qui s'est tenu le 22 mai 2019. Michael Masterson a été renouvelé dans ses fonctions de Directeur général de la Société (le **Directeur général**) à cette même occasion. De même, Tim Albertsen, Gilles Bellemere et John Saffrett ont été renouvelés dans leur fonctions de Directeurs généraux délégués (chacun étant **Directeur général délégué**, et, avec le Président et le Directeur général, les **Dirigeants mandataires sociaux ou mandataires sociaux exécutifs**) de la

Société. John Saffrett avait été nommé DGD le 28 mars 2019 avec effet au 1^{er} avril.

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 s'est élargi le 28 mars 2019 avec la nomination de messieurs Guillaume de Léobardy, Directeur régional groupe et Hans van Beeck, Directeur administratif.

Le Comité exécutif compte les principaux dirigeants opérationnels et fonctionnels présentés dans les pages ci-après :

	
MICHAEL MASTERSON	
DIRECTEUR GÉNÉRAL (DÉMISSIONNAIRE AU 27 MARS 2020)	MICHAEL MASTERSON EXERCE LES FONCTIONS DE DIRECTEUR GÉNÉRAL DEPUIS 2011. IL BÉNÉFICIE DE 30 ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LE SECTEUR.
DATE DE NAISSANCE : 17 décembre 1960	Voir section relative à la composition du Conseil d'administration.
NATIONALITÉ : Britannique	
DÉTIENT : 11 100 actions ALD	
AUTRES MANDATS ACTUELS : Néant.	AUTRES MANDATS ET FONCTIONS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES :
	SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES NON COTÉES : Néant.



TIM ALBERTSEN

DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ (DIRECTEUR GÉNÉRAL À PARTIR DU 27 MARS 2020)

TIM ALBERTSEN EXERCE LES FONCTIONS DE DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ DEPUIS 2011. IL BÉNÉFICIE DE 27 ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LE SECTEUR.

DATE DE NAISSANCE :

9 février 1963

NATIONALITÉ :

Danoise

DÉTIENT :

7 460 actions ALD

Tim Albertsen est Directeur Général Délégué depuis 2011. Il travaille au sein du groupe depuis 1997, date à laquelle il a rejoint Hertz Lease (acquis par le Groupe en 2003). Il a été directeur des opérations entre 2008 et 2011, puis Vice-Président du Groupe de 2005 à 2008. Il a précédemment occupé les fonctions de Directeur régional dans les pays nordiques et baltes, et de Directeur Général de Hertz Lease Danemark de 1997 à 2003. Il a été, auparavant, Directeur Général d'Avis Leasing de 1995 à 1997, et responsable des opérations au sein d'Avis Rent a Car de 1992 à 1995. Tim Albertsen est titulaire d'un diplôme d'économie, administration des entreprises, de l'université du Danemark du Sud. Il est également titulaire d'un diplôme d'administration des entreprises obtenu à la Copenhagen Business School.

AUTRES MANDATS ACTUELS :

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES NON COTÉES :

- Mil-tekUS – USA – Administrateur

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

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES NON COTÉES :

- CarTime Technologies – Danemark – Administrateur



GILLES BELLEMERE

DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ

GILLES BELLEMERE EXERCE LES FONCTIONS DE DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ DEPUIS MARS 2017 ET DE DIRECTEUR GÉNÉRAL D'ALD FRANCE DEPUIS JUIN 2019. IL BÉNÉFICIE DE 15 ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LE SECTEUR.

DATE DE NAISSANCE :

23 février 1965

NATIONALITÉ :

Française

DÉTIENT :

1 800 actions ALD

Gilles Bellemere 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'en 2006) d'ALD France, avant de devenir Directeur général délégué de cette entité. De 2013 à mars 2017, Gilles Bellemere est Directeur régional au sein du réseau Banque de détail France de Société Générale. Il a occupé diverses fonctions au sein du pôle Banque de détail de Société Générale entre 1987 et 2000. Gilles Bellemere est titulaire d'une maîtrise en gestion de l'université Paris-Dauphine, et d'un DESS en commerce extérieur de l'université Paris I – Panthéon Sorbonne.

AUTRES MANDATS ACTUELS :

Néant.

AUTRES MANDATS ACTUELS :

Néant.



JOHN SAFFRETT

DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ

JOHN SAFFRETT EXERCE LES FONCTIONS DE DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ DEPUIS AVRIL 2019. IL BÉNÉFICIE DE 13 ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LE SECTEUR.

DATE DE NAISSANCE :

3 juin 1972

NATIONALITÉ :

Britannique

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 ACTUELS :

Néant.



GILLES MOMPER

DIRECTEUR FINANCIER

GILLES MOMPER EXERCE LES FONCTIONS DE DIRECTEUR FINANCIER DEPUIS 2012. IL BÉNÉFICIE DE 24 ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LES SECTEURS DE L'AUTOMOBILE ET DE LA LOCATION AUTOMOBILE.

DATE DE NAISSANCE :

25 décembre 1972

NATIONALITÉ :

Française

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 ACTUELS :

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 30 ANNÉES D'EXPÉRIENCE EN FINANCE DE MARCHÉ ET RELATIONS INVESTISSEURS.

DATE DE NAISSANCE :

5 janvier 1964

NATIONALITÉ :

Néerlandaise

DÉTIENT :

2 000 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 la 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 la 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 ACTUELS :

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 20 ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LE SECTEUR DU LEASING.

DATE DE NAISSANCE :

14 octobre 1972

NATIONALITÉ :

Française

DÉTIENT :

0 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 28 filiales sur les 42 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 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 ACTUELS :

Néant.

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) ; (iv) et aucune des personnes précitées n'a fait l'objet d'une interdiction, par un tribunal, d'agir en tant que membre de l'organe d'administration, de Direction ou de surveillance d'une société ni de participer à la gestion ou à l'exercice des activités d'une société, quelle qu'elle soit.

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 interne du conseil (<https://www.aldautomotive.com/>), le Secrétaire du conseil demande chaque année aux administrateurs et aux mandataires sociaux une déclaration sur l'honneur d'absence de conflit d'intérêt avec la Société pour l'exercice de leurs fonctions.

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 conformément à l'article L. 225-24 du Code de commerce.

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

RFA

Selon les informations dont dispose la Société, aucun contrat n'a été conclu entre les administrateurs de la Société et la Société ou l'une quelconque de ses filiales aux fins de l'octroi d'avantages.

De même, selon les informations dont dispose la Société, outre les avantages conférés par la Société tels que décrits dans le

Chapitre 15, aucun contrat n'a été conclu entre les Dirigeants de la Société et la Société ou l'une quelconque de ses filiales aux fins de l'octroi d'avantages.

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). 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 2019, le Conseil d'administration s'est réuni à 9 reprises :

- le 23 janvier 2019 pour examiner et approuver la version finale du budget 2019 ;
- le 6 février 2019, afin d'examiner les résultats 2018 et d'apprécier les réalisations ex post de la Direction ;
- le 28 mars 2019, afin d'arrêter les comptes, le dividende et l'ensemble des documents relatifs à l'exercice 2018, approuver la nomination d'un nouveau DGD, convoquer l'Assemblée générale et approuver les différentes résolutions à y soumettre, et entériner le détail des objectifs 2019 de la Direction (vision ex ante) ;

- le 9 avril 2019, afin de finaliser la revue du rapport de gestion 2018 ;
- le 2 mai 2019, afin d'arrêter les comptes du 1^{er} trimestre 2019 ;
- le 22 mai 2019, afin de nommer un nouveau Président et renouveler les mandats du Directeur général et des Directeurs Généraux Délégués ;
- le 31 juillet 2019, afin d'arrêter les comptes et le rapport financier semestriels ;
- le 5 novembre 2019, afin d'arrêter les comptes du 3^e trimestre 2019 ;
- le 18 décembre 2019, afin d'examiner et approuver le budget 2020.

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 à la Société Générale ;
- présentation de l'activité de Private Lease ainsi que d'un benchmark sectoriel ;
- présentation des risques et des actions de l'entreprise en matière de Responsabilité Sociétale et Environnementale ;
- information sur le plan de remédiation Conformité « La Fayette » en œuvre au sein des différentes entités de la Société Générale ;
- échanges sur plusieurs opérations de croissance externe envisagées sur différentes géographies ;
- modalités de la procédure d'évaluation du conseil et de ses comités.

Les Commissaires aux comptes sont présents aux réunions du Conseil d'administration statuant sur les comptes annuels ou intermédiaires et donnent un avis indépendant sur les comptes.

Les avis des Présidents du CACIR et du COREM sont sollicités préalablement à toute décision portant sur les risques ou des ressources humaines.

Un processus comprenant des réunions de présentation et d'échanges a été mis en place afin d'associer le Conseil d'administration à la stratégie de la Société.

Le représentant de la Délégation Unique du Personnel (DUP) est convoqué à toutes les réunions du Conseil d'administration.

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), Nathalie LEBOUCHER (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 de :

- examiner les états financiers avant leur soumission au Conseil d'administration et s'assurer de la pertinence et de la permanence des principes et des méthodes comptables appliqués pour la préparation des comptes consolidés ;
- assurer le suivi du processus d'élaboration de l'information financière, notamment examiner la qualité et la fiabilité, afin de faire toute proposition visant à son amélioration, et s'assurer que les actions correctrices ont été mises en place en cas de dysfonctionnement dans le processus ;
- émettre une recommandation relative aux Commissaires aux comptes qui seront nommés lors de l'Assemblée générale, émettre des recommandations au Conseil d'administration concernant la reconduction des Commissaires aux comptes et leurs honoraires ;
- examiner le programme de travail des Commissaires aux comptes de la Société et, plus généralement, superviser l'audit légal des états financiers consolidés et réglementaires par les Commissaires aux comptes de la Société ;
- veiller au respect par les Commissaires aux comptes des conditions d'indépendance prévues par le Code de commerce, notamment, en examinant les honoraires versés par le Groupe ainsi que tout réseau auquel ils peuvent appartenir, et en donnant son accord préalablement à toute mission qui n'entre pas directement dans le cadre de l'audit légal des comptes ;
- s'assurer de l'efficacité et de la permanence des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, et si nécessaire, suggérer des mesures complémentaires ;
- adresser des rapports au Conseil d'administration.

3.4.1.3 Activités réalisées durant l'exercice 2019

En 2019, le CACIR s'est réuni sept fois, et il y a eu une seule absence de l'un des membres (taux de présence de 95,2 %).

Sauf exceptions, le Président du Conseil d'administration assiste aux réunions du CACIR, ainsi que les Commissaires aux comptes (ceux-ci ont également des contacts avec les membres du CACIR hors la présence des membres de la Direction, en particulier en amont de 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 encadrés (risques de crédit, risques liés à la gestion de la valeur résiduelle, risques opérationnels, risques financiers structurels, risques de conformité et de réputation), selon une fréquence différenciée en fonction de l'importance des enjeux ;
- concernant le contrôle interne, à l'analyse des dispositifs de Contrôle Permanent et de Contrôle Périodique (organisation, ressource, méthodologies...), à la revue régulière de l'avancement du Plan d'Audit, du résultat des missions et du stock de recommandations, ainsi qu'à des échanges avec les équipes SG en charge du Contrôle Périodique, y compris pour statuer sur les missions à retenir pour le Plan d'Audit 2020.

En plus de ces activités, le CACIR a été amené en 2019 à examiner l'activité émergente de Private Lease, l'activité et les risques de l'entité de réassurance ALD Re, et à se prononcer sur l'ajustement annuel du dispositif de suivi et de gouvernance des risques de la Société mis en place au titre de la supervision bancaire de la Société Générale (« Risk Assessment Framework & Statement »). Il a également été tenu informé du suivi des conclusions de la mission BCE sur les activités SG de leasing, qui incluait le groupe ALD.

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

3

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

3.4.2.3 Activités réalisées durant l'exercice 2019

En 2019, le COREM s'est réuni trois fois ; tous ses membres étaient présents à chaque réunion.

Le Président du Conseil d'administration ainsi que le Directeur général d'ALD (qui quitte la réunion à chaque fois que sa situation personnelle est en jeu), et des représentants de la fonction ressources humaines de la Société et de Société Générale (qui fournissent notamment les informations nécessaires au Comité, telles que des données comparatives sur les rémunérations, etc.), sont présents aux réunions du COREM.

Les travaux ont porté sur les questions suivantes :

- la définition des enveloppes de rémunération des Directeurs généraux de la Société, ainsi que les objectifs détaillés et les rapports réglementaires correspondants ;
- les modalités des attributions d'actions de performance les différentes catégories de personnel de la Société dans une optique de rétention et d'intéressement à long terme ;
- le point sur la parité au sein du groupe ALD, ainsi que les mesures en cours pour promouvoir l'accès des femmes à des postes de cadres supérieurs ;
- les modalités de mise en œuvre de l'auto-évaluation du Conseil.

Le COREM a par ailleurs examiné les candidatures pour les évolutions au sein du Conseil d'administration (2 renouvellements de mandats, 2 nouvelles nominations, désignation d'un nouveau Président) et de l'équipe de Direction (renouvellement du mandat du Directeur général, nomination d'un nouveau Directeur général délégué).

Les plans de succession en place pour les différents mandataires sociaux avaient par ailleurs été revus par le COREM fin 2018.

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

Recommandations relatives aux réunions du Conseil d'administration (article 11.3) :
« Il est recommandé d'organiser chaque année une réunion hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs. »

Recommandations relatives aux sessions de formation pour les administrateurs (article 13)

Recommandations relatives à la durée des mandats des administrateurs (articles 14.1 et 14.2) :
Il est recommandé que « la durée du mandat des administrateurs, fixée par les Statuts, ne doit pas excéder quatre ans de sorte que les actionnaires soient amenés à se prononcer avec une fréquence suffisante sur leur mandat. »
Il est recommandé que « l'échelonnement des mandats [soit] organisé de façon à éviter un renouvellement en bloc et à favoriser un renouvellement harmonieux des administrateurs. »

Position de la Société et explication

Les administrateurs peuvent choisir de se réunir sans le Président et le Directeur général dans et hors du cadre des réunions du Conseil d'administration et des comités.

Des séances d'échanges stratégiques ont été organisées en 2019 (le 23 janvier et le 22 mai) au cours desquelles les administrateurs se sont vus présenter

Pour des raisons historiques liées à la structure de l'actionnariat de la Société avant l'introduction en Bourse, la durée des mandats des administrateurs n'a pas été échelonnée et la durée de leur mandat était fixée à 6 ans. Les nouveaux Statuts applicables depuis l'introduction en Bourse prévoient que la durée des fonctions des administrateurs est de quatre années à compter de l'Assemblée générale mixte du 20 avril 2017, sans modification de la durée des mandats en cours à cette date. Par exception, l'Assemblée générale du 20 avril 2017 a désigné quatre nouveaux administrateurs indépendants pour des durées respectives de deux, trois et quatre ans, afin d'introduire en partie un échelonnement des mandats des administrateurs.

Recommandations relatives à la détention d'actions ALD par les administrateurs venant de Société Générale (article 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).

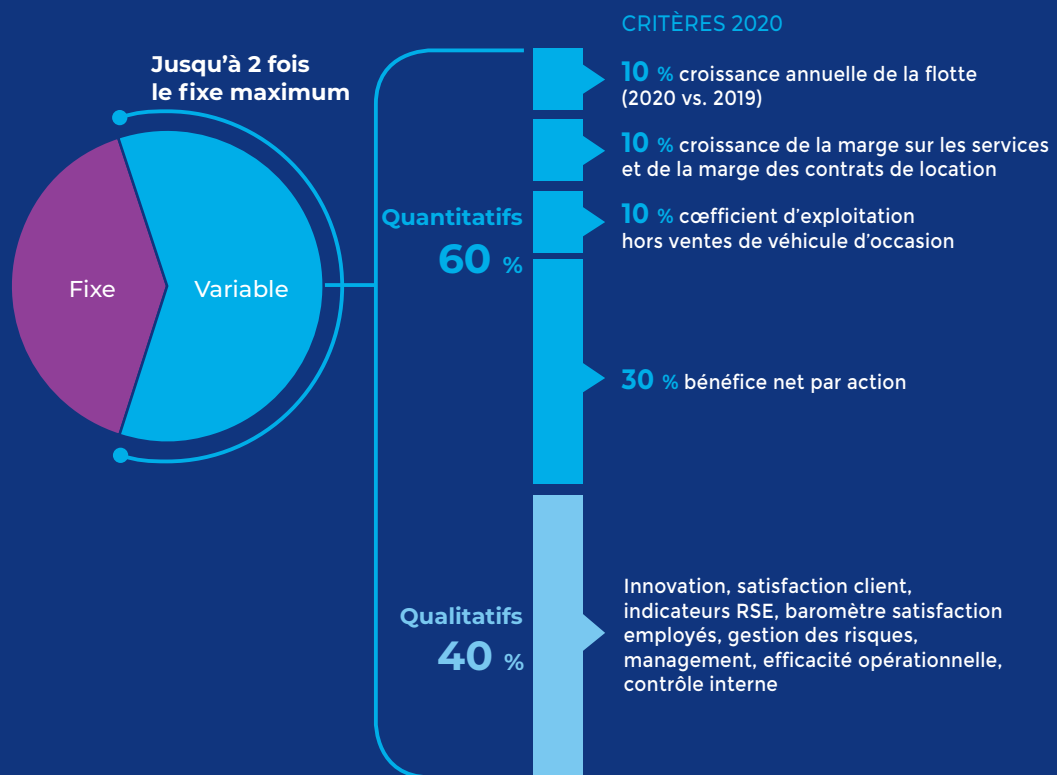
3.6 Contrôle interne

RFA

Les systèmes de contrôle interne mis en place par le Groupe sont décrits plus en détails à la section 4.3 « 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 CRD4, le Conseil d'administration a défini les modalités d'acquisition et de versement suivantes au titre de la rémunération variable totale :

- une part différée soumise à des conditions de présence dans la Société et à des conditions de performance, dont l'acquisition est prévue par tranches égales d'un cinquième sur une période de cinq ans, avec un taux de report de 40 % minimum ;
- au moins 50 % indexé sur le cours de l'action ALD (ou équivalents actions) - 50 % de la part acquise et au moins 50 % de la part non acquise ;
- le montant de la part variable octroyée sans report en numéraire ne doit pas excéder 30 % 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 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 2020

Michael MASTERSON
Directeur général



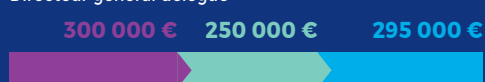
Tim ALBERTSEN
Directeur général délégué



John SAFFRETT
Directeur général délégué



Gilles BELLEMÈRE
Directeur général délégué



- Rémunération fixe
- Rémunération variable cible
- Rémunération variable maximale

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.

3.7.1.1 Principes de la politique rémunération au titre de 2019

La politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux au titre de 2019 a été approuvée par le Conseil d'administration le 28 mars 2019 et par l'Assemblée générale le 22 mai 2019 (vote *ex ante*).

La politique de rémunération des Dirigeants mandataires sociaux a pour objectif d'assurer l'attractivité, l'engagement et la fidélisation sur le long terme des meilleurs talents aux fonctions les plus élevées de la Société tout en s'assurant d'une gestion appropriée des risques et du respect de la conformité. Elle vise en outre à reconnaître la mise en œuvre de la stratégie d'ALD sur le long terme dans l'intérêt général de ses actionnaires, de ses clients et de ses collaborateurs, dans le respect des principes édictés dans le code de conduite de la Société Générale.

Cette politique prend en compte l'exhaustivité des composantes de la rémunération et des autres avantages octroyés le cas échéant dans l'appréciation globale de la rétribution des Dirigeants mandataires sociaux. Elle assure un équilibre entre ces différents éléments dans l'intérêt général d'ALD et de ses actionnaires.

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

- à la directive européenne CRD4 du 26 juin 2013 dont l'objectif est d'imposer aux établissements de crédit des politiques et pratiques de rémunérations compatibles avec une gestion efficace des risques, ALD étant identifiée sur base consolidée comme entité significative de la Société Générale (« Material Business Unit »). La directive CRD4 a été transposée et ses principes sur les rémunérations sont applicables depuis le 1^{er} janvier 2014 ;
- aux principes de gouvernance des grandes entreprises françaises (code AFEP/MEDEF) ;
- aux dispositions du Code de commerce.

La rémunération des Dirigeants mandataires sociaux se veut cohérente avec les pratiques de marché, en particulier sur le marché sectoriel.

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*).

Rémunération du Président

Didier Hauguel était Président du Conseil d'administration jusqu'au 22 mai 2019, date à laquelle il a été remplacé par Philippe HEIM.

Didier Hauguel ne percevait aucune rémunération au titre de son mandat de Président du Conseil d'administration d'ALD, mais était directement rétribué par Société Générale au titre de son statut de salarié.

Philippe Heim ne perçoit aucune rémunération au titre de son mandat de Président du Conseil d'administration d'ALD. Il est directement rétribué par Société Générale au titre de son mandat de Directeur général délégué de Société Générale.

Rémunération des Directeurs généraux

En 2019, la rémunération perçue par le Directeur général et les Directeurs généraux délégués est composée des éléments suivants :

- une rémunération fixe, qui reconnaît l'expérience et les responsabilités exercées, et tenant compte des pratiques du marché ;
- une rémunération variable annuelle, dépendant 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 2019, les montants des rémunérations fixes annuelles sont les suivants :

- Michael Masterson, Directeur général : 400 000 euros ;
- Tim Albertsen, Directeur général délégué : 300 000 euros ;
- Gilles Bellemere, Directeur général délégué : 240 000 euros ;
- John SaffretT, Directeur général délégué : 300 000 euros.

Chaque rémunération fixe annuelle a été approuvée dans le cadre de la politique de rémunération d'ALD.

Rémunération variable

Principes généraux

Le 28 mars 2019, le Conseil d'administration a défini les composantes de la rémunération variable pour l'exercice 2019, qui ont été approuvées par l'Assemblée générale du 22 mai 2019. Cette rémunération est basée à 60 % sur des critères quantitatifs et à 40 % sur des critères qualitatifs.

Si les objectifs de performance sont dépassés, la part quantitative est plafonnée à 130 % de la quote-part de la rémunération variable évaluée en fonction de critères quantitatifs. La part qualitative est plafonnée à 100 % de la quote-part de la rémunération variable évaluée en fonction de critères qualitatifs. En application de la directive CRD4, le montant de la rémunération variable ne peut pas excéder 200 % de la rémunération fixe annuelle, même en cas de surperformance.

Le tableau ci-après indique les montants cibles et maximums de la rémunération variable approuvée au titre de la performance 2019.

(en EUR)	Rém. variable cible 2019	Dont part quantitative	Dont part qualitative	Rém. variable maximum 2019	Dont part quantitative	Dont part qualitative
Michael MASTERSON	650 000	390 000	260 000	767 000	507 000	260 000
Tim ALBERTSEN	400 000	240 000	160 000	472 000	312 000	160 000
Gilles BELLEMERE	200 000	120 000	80 000	236 000	156 000	80 000
John SAFFRETT	400 000	240 000	160 000	472 000	312 000	160 000

Part quantitative

La part quantitative est évaluée sur la base des quatre indicateurs suivants :

- la croissance annuelle de la flotte ;
- la croissance de la marge sur les services et de la Marge des contrats de location ;

- le coefficient d'exploitation hors ventes de véhicules d'occasion ;
- le bénéfice net par action.

En 2019, le taux de réalisation au titre de la part quantitative s'élève à 70,36 % (soit un taux de réalisation de 117,26 % sur une base 100), tel qu'indiqué ci-dessous :

Indicateurs	Pondération	Taux de réalisation
Croissance annuelle de la flotte (2019 vs 2018)	10 %	11,83 %
Croissance de la Marge des services et de la Marge des contrats de location	10 %	11,93 %
Coefficient d'exploitation hors ventes de véhicules d'occasion	10 %	10,60 %
Bénéfice net par action	30 %	36,00 %
TOTAL	60 %	70,36 %

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 public pour des raisons de confidentialité.

Part qualitative

La part qualitative s'articule autour d'objectifs relatifs à l'innovation, à la satisfaction client, aux indicateurs RSE, à la qualité du pilotage du risque de valeur résiduelle et de la gestion des véhicules d'occasion, au développement managérial, l'efficacité opérationnelle, la conformité et le contrôle interne et d'autres objectifs opérationnels propres à la Société.

Des objectifs collectifs et individuels ont été définis avec une pondération équivalente.

D'après l'évaluation de la part qualitative au titre de l'exercice 2019, le taux de réalisation s'élève à 40 % (soit un taux de réalisation de 100 % sur base 100) pour Michael Masterson, Tim Albertsen, Gilles Bellemere et John Saffrett.

Des critères qualitatifs ont été préétablis et définis avec précision par le Comité des rémunérations et validés par le Conseil d'administration mais ne sont pas publiés pour des raisons de confidentialité.

Montants au titre de 2019

D'après l'évaluation des critères quantitatifs et qualitatifs (taux de réalisation global s'élevant à 110,36 %), les montants de la rémunération variable sont les suivants :

- Michael Masterson : 717 330 euros ;
- Tim Albertsen : 441 434 euros ;
- Gilles Bellemere : 220 717 euros ;
- John Saffrett : 331 075 euros pour la période couverte par son mandat de Directeur général délégué ⁽¹⁾.

(1) Le mandat de John Saffrett a commencé le 1er avril 2019.

Ces montants sont soumis à l'approbation définitive lors de l'Assemblée générale qui se tiendra le 20 mai 2020. Aucun versement ne sera réalisé par anticipation.

Conditions d'acquisition de la rémunération variable totale

En conformité avec la directive CRD4, le Conseil d'administration a défini les modalités d'acquisition et de versement suivantes au titre de la rémunération variable totale :

- une part différée soumise à des conditions de présence dans la Société et à des conditions de performance, dont l'acquisition est prévue par tranches égales d'un 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 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.

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.

Si aucune des conditions de présence ou de performance n'est satisfaite, la part non acquise peut être diminuée voire annulée dans son intégralité.

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

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. Michael Masterson, Tim Albertsen et John Saffrett bénéficient également d'autres avantages en matière de logement.

Ratio d'équité et évolution rémunérations versus performances

Le tableau ci-après indique 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 du groupe ALD en France ⁽¹⁾.

Cette information est présentée pour les trois exercices les plus récents à partir de l'admission des actions de la Société sur Euronext Paris.

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

	Exercice 2017		Exercice 2018		Exercice 2019 ⁽³⁾	
	Ratio Rém. moyenne	Ratio Rém. médiane	Ratio Rém. moyenne	Ratio Rém. médiane	Ratio Rém. moyenne	Ratio Rém. médiane
Président du CA	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
DG Michael Masterson	23,3 : 1	28,9 : 1	20,4 : 1	25,4 : 1	22,6 : 1	28,8 : 1
DGD Tim Albertsen	13,5 : 1	16,7 : 1	13,0 : 1	16,2 : 1	14,9 : 1	18,9 : 1
DGD Gilles Bellemère ⁽¹⁾	7,5 : 1	9,3 : 1	7,5 : 1	9,3 : 1	8,8 : 1	11,2 : 1
DGD John Saffrett ⁽²⁾	N/A	N/A	N/A	N/A	15,6 : 1	19,8 : 1

(1) 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.

(2) 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.

(3) Pour l'exercice 2019, le dénominateur a été calculé sur la base d'une estimation, les données définitives n'étant pas disponible dans les temps impartis.

(1) La rémunération moyenne et médiane ont été calculées en tenant compte des salariés de ALD S.A. (société holding) ainsi que les salariés de ALD France (Temsys), y compris les salariés de Société Générale travaillant au sein de ces deux sociétés dans le cadre de contrats de détachement.

Le tableau suivant indique l'évolution des rémunérations dues pour chacun des Directeurs généraux, l'évolution de la rémunération moyenne et médiane des autres salariés de la Société, ainsi que l'évolution des performances de la Société sur la base du Bénéfice net part du Groupe (BNPG), au cours des trois exercices depuis l'introduction en Bourse de la Société.

	Évolution 2018 versus 2017	Évolution 2019 versus 2018
Président du CA	N/A	N/A
DG M. Masterson	-15 % ⁽²⁾	11 %
DGD T. Albertsen	-6 % ⁽²⁾	15 %
DGD G. Bellemère ⁽¹⁾	-2 % ⁽²⁾	18 %
DGD J. Saffrett	N/A	N/A
Rémunération moyenne des salariés du Groupe en France ⁽³⁾	-2 %	0 %
Rémunération médiane des salariés du Groupe en France ⁽³⁾	-3 %	-2 %
BNPG	-2 %	2 %

(1) G. Bellemère ayant été nommé en remplacement de P. Serres en mars 2017, l'évolution 2018 versus 2017 tient compte également des rémunérations de ce dernier pour la période du 1^{er} janvier au 15 mars 2017.

(2) L'évolution négative de la rémunération entre 2017 et 2018 s'explique par l'attribution d'une prime exceptionnelle aux Directeurs généraux pour l'introduction en Bourse au titre de l'exercice 2017.

(3) Pour l'exercice 2019, la rémunération moyenne et médiane des salariés du Groupe en France sont calculées sur la base d'une estimation, les données définitives n'étant pas disponibles dans les temps impartis.

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 2020.

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 la Société Générale, il n'y a pas eu lieu de faire utilisation des clauses de malus ou de restitution (*claw-back*).

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

MM. Michael Masterson, Tim Albertsen, Gilles Bellemere et John Saffrett bénéficient des régimes de retraite décrits ci-après qui leur étaient applicables en tant que salariés jusqu'à la suspension de leur contrat de travail :

- régime de l'allocation complémentaire de retraite des cadres de Direction Société Générale ;
- régime de l'Institution de Prévoyance Valmy des salariés Société Générale.

Par ailleurs, Michael Masterson bénéficie depuis le 1^{er} janvier 2019 d'un nouveau régime de retraite supplémentaire mis en place pour les membres du Comité de Direction de Société Générale.

Conformément à la loi, l'accroissement annuel des droits à retraite supplémentaire est soumis à la condition de performance suivante : les droits à rente potentiels au titre d'une année ne seront acquis que si au moins 50 % des conditions de performance de la rémunération variable de cette même année sont remplies. Pour une performance inférieure, aucun accroissement de la rente ne sera appliqué.

Cette condition de performance étant remplie, les droits à rente potentiels au titre de 2019 sont acquis pour MM. Michael Masterson, Tim Albertsen, Gilles Bellemere et John Saffrett.

3.7.1.2 Principes de rémunération au titre de l'exercice 2020

La politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux a été approuvée par le Conseil d'administration le 27 mars 2020 et sera soumise à l'approbation lors de l'Assemblée générale du 20 mai 2020 (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 condition 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 la Société Générale. En cas d'évaluation négative, leurs conclusions seraient partagées avec le Conseil pour prise en compte dans leurs délibérations.

Il n'y a pas eu de modification substantielle de la politique de rémunération 2019 et celle proposée au titre de l'exercice 2020. Cependant des précisions complémentaires ont été apportées, notamment en ce qui concerne le contenu des objectifs qualitatifs servant pour la détermination de la rémunération variable. Ainsi, des objectifs complémentaires relatifs aux conditions d'emploi des salariés ont été précisés.

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.

Rémunération du Président

Philippe HEIM ne perçoit aucune rémunération au titre de ses fonctions de Président du Conseil d'administration, mais est directement rétribué par Société Générale au titre de son mandat de Directeur général délégué de Société Générale.

Rémunération des Directeurs généraux

En 2020, la rémunération perçue par le Directeur général et les Directeurs généraux délégués est composée des deux éléments suivants :

- la rémunération fixe, qui reconnaît l'expérience et les responsabilités exercées, 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.

Rémunération fixe

Les rémunérations fixes annuelles suivantes pour 2020 sont soumises à l'approbation de l'Assemblée générale du 20 mai 2020 :

- la rémunération fixe de M. Michael MASTERSON, Directeur général reste inchangée à 400 000 EUR ;
- la rémunération fixe de M. Tim ALBERTSEN, nommé Directeur général, serait portée de 300 000 EUR à 400 000 EUR ;
- celle de M. John Saffrett, Directeur général délégué serait portée de 300 000 EUR à 350 000 EUR ;
- celle de M. Gilles Bellemere, Directeur général délégué, serait portée de 240 000 EUR à 300 000 EUR.

Rémunération variable

Principes généraux

Le 27 mars 2020, le Conseil d'administration a défini les composantes de la rémunération variable pour l'exercice 2020, qui sont soumises à l'approbation de l'Assemblée générale du 20 mai 2020. Cette dernière est basée à 60 % sur des critères quantitatifs et à 40 % sur des critères qualitatifs.

Si les objectifs de performance sont dépassés, la part quantitative est plafonnée à 130 % de la quote-part de la rémunération variable évaluée en fonction de critères quantitatifs. La part qualitative est plafonnée à 100 % de la quote-part de la rémunération variable évaluée en fonction de critères qualitatifs. En application de la directive CRD4, le montant de la rémunération variable ne peut pas excéder 200 % de la rémunération fixe annuelle, même en cas de surperformance.

Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale du 20 mai 2020, le tableau ci-après indique les montants cibles et maximums de la rémunération variable au titre de la performance 2020, sont les suivants :

(en EUR)	Rém. variable cible 2020	Dont part quantitative	Dont part qualitative	Rém. variable maximum 2020	Dont part quantitative	Dont part qualitative
Michael Masterson ⁽¹⁾	650 000	390 000	260 000	767 000	507 000	260 000
Tim Albertsen ⁽²⁾	550 000	330 000	220 000	649 000	429 000	220 000
Gilles Bellemere	250 000	150 000	100 000	295 000	195 000	100 000
John Saffrett	450 000	270 000	180 000	531 000	351 000	180 000

(1) Cible en année pleine

(2) Cible en année pleine au poste de Directeur Général. Au titre de son poste de Directeur Général Délégué, la cible de rémunération variable est de 450 000 EUR.

Part quantitative

La part quantitative (60 %) serait mesurée pour 2020 sur la base des quatre indicateurs suivants :

- la croissance annuelle de la flotte (2020 vs. 2019) – Pondération : 10 % ;
- la croissance de la marge sur les services et de la Marge des contrats de location (correspondant au PNB hors véhicules d'occasion) – Pondération : 10 % ;
- le coefficient d'exploitation hors ventes de véhicules d'occasion – Pondération : 10 % ;
- 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. 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.

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'efficacité opérationnelle avec notamment des objectifs liés au déploiement de programmes destinés à harmoniser et automatiser les outils à travers le groupe ;
- la satisfaction client au travers d'enquêtes de satisfaction (Net Promotor Score), le déploiement de programmes dédiés à la satisfaction client et des projets menés en collaboration avec les clients ;
- l'innovation, notamment à travers d'objectifs liés à la digitalisation des outils clients et à la mise place de nouveaux produits et solutions de mobilité ;
- 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 ;
- la mise en œuvre de la stratégie du Groupe, notamment à travers la mise en place et le développement de partenariats stratégiques ;
- la qualité du pilotage du risque de valeur résiduelle et de gestion des véhicules d'occasion ;
- la conformité et le dispositif de contrôle interne avec le renforcement des contrôles, le déploiement et le respect du Code de conduite de la Société Générale ;
- les conditions d'emploi des salariés du Groupe à travers la prise en compte des résultats du Baromètre Employeur.

Parmi les objectifs individuels des Dirigeants mandataires sociaux :

- le développement managérial avec notamment des objectifs chiffrés destinés à favoriser l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ainsi que la mise en place et la réalisation des plans de succession ;
- la mesure de réussite de la stratégie commerciale à travers plusieurs indicateurs chiffrés ;
- la gestion de la relation avec les investisseurs ;
- la mise en œuvre des organisations et plans stratégiques spécifiques à leurs périmètres de supervision.

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 CRD4, le Conseil d'administration a défini les modalités d'acquisition et de versement suivantes au titre de la rémunération variable totale :

- une part différée soumise à des conditions de présence dans la Société et à des conditions de performance, dont l'acquisition est prévue par tranches égales d'un cinquième sur une période de cinq ans, avec un taux de report de 40 % minimum ;
- au moins 50 % indexé sur le cours de l'action ALD (ou équivalents actions) – 50 % de la part acquise et au moins 50 % de la part non acquise ;
- le montant de la part variable octroyée sans report en numéraire ne doit pas excéder 30 % 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.

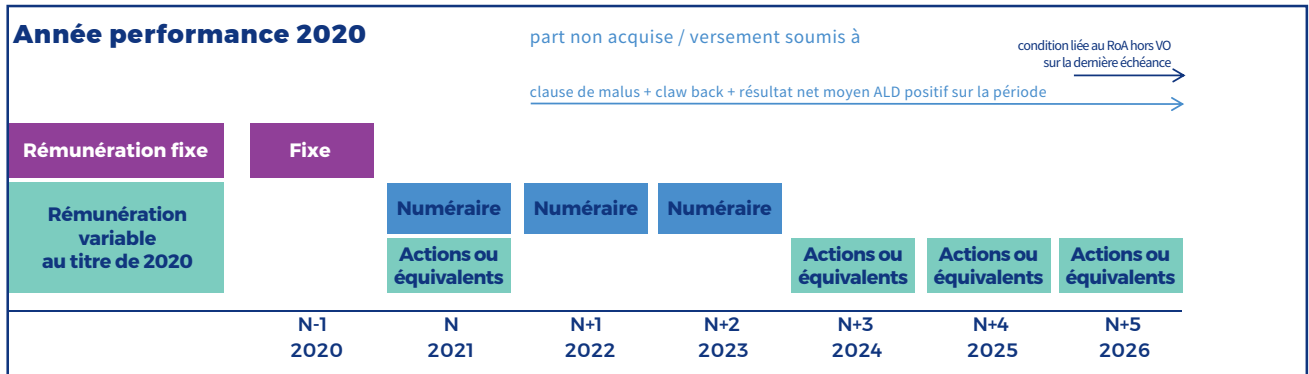
La part différée est également soumise à une clause de *claw-back* valable à effet 5 ans pouvant être activée en cas d'agissements ou de comportement jugés inconsidérés en matière de prise de risque sous réserve d'applicabilité dans le cadre juridique et réglementaire en vigueur.

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

ALD n'a pas pour pratique d'attribuer de rémunération variable exceptionnelle à ses Dirigeants mandataires sociaux exécutifs. Néanmoins, compte tenu de la nouvelle 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.

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 prise 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 un école de la nationalité/langue concernée. A ce titre, Michael MASTERSON, Tim ALBERTSEN et John SAFFRETT bénéficient d'avantages en matière de logement.

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 2019 des mandataires sociaux

Septième résolution (Approbation du rapport sur les rémunérations des mandataires sociaux en application de l'article L. 225-100 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, approuve en application de l'article L. 225-100 II du Code de commerce, le rapport sur les rémunérations des mandataires sociaux comprenant les informations mentionnées au I de l'article L. 225-37-3 telles que présentées 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 2019 à Monsieur Michael MASTERSON, Directeur général, en application de l'article L. 225-100 III du Code de commerce).

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, en application de l'article L. 225-100 III du Code de commerce, approuve les éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice à *Monsieur Michael MASTERSON*, Directeur général, tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise établi en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Neuvième résolution (Approbation des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2019 à Monsieur Tim ALBERTSEN, Directeur général délégué, en application de l'article L. 225-100 III du Code de commerce).

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, en application de l'article L. 225-100 III du Code de commerce, approuve les éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice à *Monsieur Tim ALBERTSEN*, 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.

Dixième résolution (Approbation des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2019 à Monsieur Gilles BELLEMERE, Directeur général délégué, en application de l'article L. 225-100 III du Code de commerce).

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, en application de l'article L. 225-100 III du Code de commerce, approuve les éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice à *Monsieur Gilles BELLEMERE*, 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.

Onzième résolution (Approbation des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2019 à Monsieur John SAFFRETT, Directeur général délégué, en application de l'article L. 225-100 III du Code de commerce).

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, en application de l'article L. 225-100 III du Code de commerce, approuve les éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2019 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 2020 des mandataires sociaux

Douzième résolution (Approbation de la politique de rémunération du Directeur général et des Directeurs généraux délégués, en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce).

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, approuve la politique de rémunération 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. 225-37 du Code de commerce.

Treizième résolution (Approbation de la politique de rémunération des administrateurs, en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce).

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, approuve la politique de rémunération 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. 225-37 du Code de commerce.

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 2018 et 2019 (tableau 1, Code AFEP-MEDEF)

Didier HAUGUEL et Philippe HEIM ne perçoivent aucune rémunération à raison de leurs mandats de Président du Conseil d'administration d'ALD. Ils sont directement rétribués par Société Générale au titre de leurs fonctions au sein de celle-ci.

Michael MASTERSON (Directeur général, administrateur)	2018	2019
Rémunérations dues au titre de l'exercice	1 051 103	1 171 606
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	-	-
TOTAL	1 051 103	1 171 606

Tim ALBERTSEN (Directeur général délégué)	2018	2019
Rémunérations dues au titre de l'exercice	669 819	769 400
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	-	-
TOTAL	669 819	769 400

Gilles BELLEMERE (Directeur général délégué)	2018	2019
Rémunérations dues au titre de l'exercice	386 915	456 484
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	-	-
TOTAL	386 915	456 484

John SAFFRETT (Directeur général délégué depuis le 1^{er} avril 2019)	2018	2019*
Rémunérations dues au titre de l'exercice	Sans objet	805 921
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	Sans objet	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	Sans objet	-
TOTAL		805 921

* Le mandat de J. Saffrett a commencé 1^{er} avril 2019. Le montant reporté inclut la quote-part de la rémunération attribuée à J. Saffrett au titre de ses fonctions antérieures en tant que salarié pour la période du 1^{er} janvier au 31 mars 2019.

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

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

Didier HAUGUEL et Philippe HEIM ne perçoivent aucune rémunération à raison de leurs mandats de Président du Conseil d'administration d'ALD.

	2018		2019	
	Montants dus au titre de 2018	Montants versés en 2018	Montants dus au titre de 2019 ⁽¹⁾	Montants versés en 2019
Michael MASTERSON (Directeur général, administrateur)				
Rémunération fixe	365 139	365 139	390 139	390 139
Rémunération variable annuelle	646 523	529 255	717 330	538 196
<i>Dont :</i>				
rémunération variable différée	501 871	362 812	565 597	393 544
rémunération variable non différée	144 652	166 443	151 733	144 652
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Rémunération du mandat d'administrateur	-	-	-	-
Avantages en nature ⁽²⁾	39 441	39 441	64 137	64 137
TOTAL	1 051 103	933 835	1 171 606	992 472

(1) La rémunération variable au titre de 2019 est soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 20 mai 2020.

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

	2018		2019	
	Montants dus au titre de 2018	Montants versés en 2018	Montants dus au titre de 2019 ⁽¹⁾	Montants versés en 2019
Tim ALBERTSEN (Directeur général délégué)				
Rémunération fixe	268 167	268 167	292 111	292 111
Rémunération variable annuelle	377 967	338 384	441 434	275 816
<i>Dont :</i>				
rémunération variable différée	272 374	216 547	323 147	170 223
rémunération variable non différée	105 593	121 837	118 287	105 593
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Rémunération du mandat d'administrateur	-	-	-	-
Avantages en nature ⁽²⁾	23 685	23 685	35 855	35 855
TOTAL	669 819	630 236	769 400	603 782

(1) La rémunération variable au titre de 2019 est soumise à l'approbation lors de l'Assemblée générale du 20 mai 2020.

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

	2018		2019	
	Montants dus au titre de 2018	Montants versés en 2018	Montants dus au titre de 2019 ⁽¹⁾	Montants versés en 2019
Gilles BELLEMERE (Directeur général délégué)				
Rémunération fixe	204 222	204 222	232 111	232 111
Rémunération variable annuelle	179 037	136 594	220 717	133 154
<i>Dont :</i>				
rémunération variable différée	125 326	75 807	154 502	79 443
rémunération variable non différée	53 711	60 787	66 215	53 711
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Rémunération du mandat d'administrateur	-	-	-	-
Avantages en nature ⁽²⁾	3 656	3 656	3 656	3 656
TOTAL	386 915	344 472	456 484	368 921

(1) La rémunération variable au titre de 2019 est soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 20 mai 2020.

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

	2018		2019 ⁽¹⁾	
	Montants dus au titre de 2018	Montants versés en 2018	Montants dus au titre de 2019 ⁽²⁾	Montants versés en 2019
John SAFFRETT (Directeur général délégué depuis le 1^{er} avril 2019)				
Rémunération fixe	-	-	225 000	225 000
Rémunération variable annuelle	-	-	331 075	
<i>Dont :</i>				
rémunération variable différée	-	-	242 254	103 196
rémunération variable non différée	-	-	88 821	
Autres rémunérations ⁽⁴⁾			178 030	224 975
Rémunération exceptionnelle	-	-		
Rémunération du mandat d'administrateur	-	-	-	-
Avantages en nature ⁽³⁾	-	-	71 816	71 816
TOTAL	-	-	805 921	624 987

(1) Rémunération pour la période à compter du 1^{er} avril 2019

(2) La rémunération variable au titre de 2019 est soumise à l'approbation lors de l'Assemblée générale du 20 mai 2020.

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

(4) Le mandat de John Saffrett en tant que DGD a commencé le 1^{er} avril 2019. Les montants reportés dans « autres rémunérations » correspondent aux éléments de rémunération fixes et variables attribués au titre de ses fonctions précédentes en tant que salarié.

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

Le tableau ci-dessous présente les rémunérations perçus 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.

	2018		2019	
	Montants dus au titre de 2018	Montants versés en 2018	Montants dus au titre de 2019	Montants versés en 2019
Didier HAUGUEL (Président du Conseil d'administration jusqu'au 22 mai 2019, administrateur)				
Rémunérations (fixe, variable)	-	-	-	-
Autres rémunérations	-	-	-	-
Philippe HEIM (Président du Conseil d'administration depuis le 23 mai 2019, administrateur)				
Rémunérations (fixe, variable)	-	-	-	-
Autres rémunérations	-	-	-	-
Giovanni Luca SOMA (administrateur jusqu'au 22 mai 2019)				
Rémunérations (fixe, variable)	-	-	-	-
Autres rémunérations	-	-	-	-
Karine DESTRE-BOHN (administrateur)				
Rémunérations (fixe, variable)	-	-	-	-
Autres rémunérations	-	-	-	-
Bernardo SANCHEZ INCERA (administrateur)				
Rémunérations (fixe, variable)	-	-	-	-
Autres rémunérations	-	-	-	-
Laura CARRERE (administrateur jusqu'au 10 septembre 2019)				
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)	57 000	63 000	72 000	72 000
Autres rémunérations	-	-	-	-
Christophe PERILLAT (administrateur)				
Rémunérations (fixe, variable)	36 000	36 000	40 000	42 000
Autres rémunérations	-	-	-	-
Nathalie LEMOUCHER (administrateur)				
Rémunérations (fixe, variable)	38 000	40 000	48 000	48 000
Autres rémunérations	-	-	-	-
Patricia LACOSTE (administrateur)				
Rémunérations (fixe, variable)	51 000	54 000	60 000	63 000
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 et précédent, les dispositifs d'intéressement à long terme indiqués ci-après prévoient l'attribution d'actions Société Générale.

A compter de 2018, un plan d'actions de performance en actions ALD est proposé pour les salariés travaillant pour le groupe ALD.

Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social exécutif par l'émetteur ou par toute société du Groupe (tableau 4 du Code AFEP-MEDEF)

Sur l'exercice 2019, aucune option de souscription ou d'achat d'action 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 2019, aucune option de souscription ou d'achat d'action n'était exerçable.

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

Michael MASTERSON, Tim ALBERTSEN et Gilles BELLEMERE n'étaient pas éligibles au plan d'actions de performance ALD en 2019.

John SAFFRETT a reçu une attribution d'actions ALD en tant que salarié, avant sa nomination en tant que Directeur général délégué. Ces actions ont été attribuées dans le cadre du plan de rémunération variable différée destiné aux salariés dits « régulés » au regard de la directive CRDIV (Plan 4).

	Date d'attribution	Nombre total d'actions attribuées 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
Michael MASTERSON	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
Tim ALBERTSEN	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
Gilles BELLEMERE	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
John SAFFRETT	28.03.2019	3 435	69 799	31.03.2021	01.10.2021	RNG ALD > 0 entre 2019 et 2020
		3 435		31.03.2022	01.10.2022	RNG ALD > 0 entre 2019 et 2021

Didier Hauguel et Philippe Heim n'étaient pas éligibles au plan d'actions de performance ALD et ne reçoivent pas d'attributions d'actions à raison de leurs mandats au sein d'ALD.

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

Aucune action de performance ALD n'était disponible sur l'exercice 2019.

Actions de performance Société Générale devenues disponibles durant l'exercice :

	Date d'attribution	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice
Michael MASTERSON	Néant	Néant
Tim ALBERTSEN	18/05/2016	1 093
	15/03/2017	861
Gilles BELLEMERE	Néant	Néant
John SAFFRETT	18/05/2016	911

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'action.

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 2019, aucune option de souscription ou d'achat d'action n'a été attribuée.

Sur l'exercice 2019, aucune option de souscription ou d'achat d'action n'était exerçable.

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

Historique des attributions d'actions de performance ALD

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

	Plan 4 - 2019	Plan 3 - 2019	Plan 2 - 2018	Plan 1 - 2018
Date Assemblée générale	22 mai 2018	22 mai 2018	20 avril 2017	20 avril 2017
Date du Conseil d'administration	28 mars 2019	28 mars 2019	29 mars 2018	29 mars 2018
Nombre total d'actions ALD attribuées	33 231	235 475	25 814	276 980
<i>Dont le nombre attribué aux Dirigeants mandataires sociaux</i>	-	-	-	-
John SAFFRETT ⁽¹⁾	6 870	-	9 220	-
Nombre total de bénéficiaires	6	229	4	195
Date d'acquisition des actions	31.03.2021 (1 ^{er} tranche) 31.03.2022 (2 ^e tranche)	31.03.2022	31.03.2020 (1 ^{er} tranche) 31.03.2021 (2 ^e tranche)	31.03.2021
Date de fin de période de conservation	30.09.2021 (1 ^{er} tranche) 30.09.2022 (2 ^e tranche)	N/A	30.09.2020 (1 ^{er} tranche) 30.09.2021 (2 ^e tranche)	N/A
Conditions de performance ⁽²⁾	oui	oui	oui	oui
Juste valeur (en euros)	10,16	10,16	11,31	11,31
Nombre d'actions acquises au 31/12/2019	-	-	-	-
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	-	3 930	-	12 342
Actions de performance restantes en fin d'exercice	33 231	231 545	25 814	264 638

(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^{er} tranche du Plan 2 et 4) précédant la date d'acquisition.

Historique des attributions d'actions de performance Société Générale

Didier HAUGUEL et Philippe HEIM ne reçoivent pas d'attributions d'actions à raison de leurs mandats de Président d'ALD.

	Plan 2019	Plan 2018	Plan 2017	Plan 2016	Plan 2015
Date Assemblée générale	23 mai 2018	18 mai 2016	18 mai 2016	18 mai 2016	20 mai 2014
Date du Conseil d'administration	13 mars 2019	14 mars 2018	15 mars 2017	18 mai 2016	12 mars 2015
Nombre total d'actions Société Générale attribuées ⁽¹⁾	-	-	31 327	35 962	26 580
<i>Dont le nombre attribué aux Dirigeants</i>					
Michael MASTERSON	-	-	-	-	-
Gilles BELLEMERE	-	-	589	-	-
Tim ALBERTSEN	-	-	1 723	2 186	-
John SAFFRETT	-	-	1 247	911	246
Date d'acquisition des actions	-	-	Voir tableau ci-après	Voir tableau ci-après	31 mars 2017
Date de fin de période de conservation	-	-	Voir tableau ci-après	Voir tableau ci-après	31 mars 2019
Nombre d'actions acquises au 31 décembre 2019	-	-	1 813	33 122	22 275
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	-	-	3 616	2 840	4 305
Actions de performance restantes	-	-	25 898	-	-

(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 de 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			
<i>Dont le nombre attribué aux mandataires sociaux</i>				
Michael MASTERSON	-	-	-	-
Gilles BELLEMERE	589	-	-	-
Tim ALBERTSEN	1 723	-	-	-
John SAFFRETT	-	1 247	-	-
Date d'acquisition des actions				
	29/03/2019 (1 ^{re} tranche)	31/03/2020	31/03/2021 (1 ^{re} tranche)	31/03/2022
	31/03/2020 (2 ^e tranche)		31/03/2023 (2 ^e tranche)	
Date de fin de période de conservation	30/09/2019 02/10/2020	N/A	01/04/2022 01/04/2024	02/10/2022

Attributions d'actions de performance en 2016

Date d'Assemblée	18 mai 2016			
Date du Conseil d'administration	18 mai 2016			
Nombre total d'actions Société Générale attribuées	35 962			
<i>Dont le nombre attribué aux mandataires sociaux</i>				
Michael MASTERSON	-	-	-	-
Tim ALBERTSEN	2 186	-	-	-
Gilles BELLEMERE	-	-	-	-
John SAFFRETT		911		
Date d'acquisition des actions				
	29.03.2018 (1 ^{re} tranche)	29.03.2019	31.03.2020	31.03.2021
	29.03.2019 (2 ^e tranche)		31.03.2022 (2 ^e tranche)	
Date de fin de période de conservation	30.09.2018 30.09.2019	N/A	01.04.2021 01.04.2023	02.10.2021

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 l'allocation supplémentaire de retraite

Les dirigeants mandataires sociaux conservent le bénéfice du régime de l'allocation complémentaire de retraite des cadres de Direction qui leur était applicable en tant que salariés avant leur nomination comme dirigeant mandataire social.

Ce régime additif, mis en place en 1991 et répondant aux dispositions de l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale attribuait aux cadres hors classification nommés à partir de cette date, à la date de la liquidation de leur pension de Sécurité sociale, une pension globale égale au produit des deux termes suivants :

- la moyenne, sur les dix dernières années de la carrière, de la fraction des rémunérations fixes excédant la « Tranche B » de l'AGIRC augmentées de la rémunération variable dans la limite de 5 % de la rémunération fixe ;
- le taux égal au rapport entre le nombre d'années d'ancienneté au sein de Société Générale et 60, soit une acquisition de droits potentiels égale à 1,67 % par an, l'ancienneté prise en compte ne pouvant excéder 42 annuités.

De cette pension globale était déduite la retraite AGIRC « Tranche C » acquise au titre de leur activité au sein de Société Générale. L'allocation complémentaire à charge de Société Générale était majorée pour les bénéficiaires ayant élevé au moins trois enfants, ainsi que pour ceux qui prenaient leur retraite après l'âge légal de liquidation de la retraite Sécurité sociale. Elle ne pouvait pas être inférieure au tiers de la valeur de service à taux plein des points AGIRC « Tranche B » acquis par l'intéressé depuis sa nomination dans la catégorie Hors Classification de Société Générale.

Ce régime a été révisé une première fois en date du 17 janvier 2019 et les droits potentiels futurs ont été gelés au 31 décembre 2018 sur la base de l'ancienneté et des points AGIRC « Tranches B et C » constatés à cette date, et de la moyenne, sur les 3 derniers exercices, des rémunérations fixes excédant la Tranche B de l'Agirc, augmentées de la rémunération variable dans la limite de 5 % de la rémunération fixe. Seuls les droits minimums, définis auparavant comme le tiers des points AGIRC « Tranche B » acquis depuis la nomination dans la catégorie Hors Classification de Société Générale, ont été conservés à partir du 1^{er} janvier 2019, sous la forme de droits annuels de rente égaux à 0,4 % de la part de la rémunération brute annuelle comprise entre un et quatre Plafonds Annuels de la Sécurité sociale.

Toutefois, 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, ce régime a été fermé à compter du 4 juillet 2019, et plus aucun droit n'est attribué après le 31 décembre 2019.

Ainsi, 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 la Société Générale.

Ils font l'objet d'un préfinancement auprès d'une compagnie d'assurance.

Conformément au droit français, l'accroissement des droits potentiels était également soumis à une condition de performance. Les droits au titre d'un exercice étaient acquis seulement si au moins 50 % des critères utilisés pour déterminer le montant de la rémunération variable étaient atteints. En deçà de 50 %, les droits au titre de l'année étaient caducs.

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 4,0 millions d'euros pour Michael Masterson, 2,2 millions d'euros pour Tim Albertsen, 16,1 millions d'euros pour Gilles Bellemere et 0,5 millions d'euros pour John Saffrett.

Régime de retraite supplémentaire des CODIR de Société Générale (art. 82)

Suite à la révision du régime de l'allocation complémentaire de retraite au 31 décembre 2018, et notamment la suppression de la partie différentielle de ce régime au-delà de 4 Plafonds Annuels de la Sécurité sociale, un régime de retraite supplémentaire à cotisations définies (Art. 82) a été mis en place à effet du 1^{er} janvier 2019 pour les membres du Comité de Direction de Société Générale dont M. Michael Masterson, Tim Albertsen et John Saffrett. Ce régime prévoit le versement d'une cotisation annuelle de l'entreprise sur un compte individuel de retraite Art. 82 ouvert au nom du salarié éligible, sur la part de sa rémunération fixe excédant 4 Plafonds Annuels de la Sécurité sociale. Les droits acquis seront versés au plus tôt à la date d'effet de la liquidation de la pension au titre du régime général d'assurance vieillesse.

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 2019, le montant de la cotisation à verser au titre de 2019 pour Michael Masterson s'élève à 18 243 euros. Tim Albertsen et John Saffrett seront éligibles à ce régime à compter de l'exercice 2020.

Régime de retraite complémentaire IP Valmy

Les dirigeants mandataires sociaux conservent également le bénéfice du régime de retraite supplémentaire à cotisations définies qui leur était applicable en tant que salariés avant leur nomination comme dirigeant mandataire social.

Ce régime à cotisations définies, établi dans le cadre de l'article 83 du Code général des impôts, 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 était financé à hauteur de 2 % de la rémunération plafonnée à deux plafonds annuels de la Sécurité sociale, dont 1,5 % pris en charge par l'entreprise (soit 1 216 euros sur la base du plafond annuel de la Sécurité sociale 2019) jusqu'au 31 décembre 2019. À partir du 1^{er} janvier 2020, le plafond de rémunération prise en compte est porté de deux plafonds annuels de la Sécurité sociale à quatre plafonds annuels de la Sécurité sociale, et le taux pris en charge par l'entreprise passera à 1,75 % au 1^{er} juillet 2020. Ce régime est désormais assuré auprès de Sogécap

Clause de non-concurrence

Michael Masterson, Tim Albertsen, Gilles Bellemere 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 Michael Masterson, Tim Albertsen, Gilles Bellemere 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 que 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 en juin 2018, il ne peut être versée 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 rémunération fixe et variable annuelle, 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
Didier HAUGUEL (Président du Conseil d'administration) Du 02/03/2017 au 22/05/2019	X ⁽¹⁾		X		X		X	
Philippe HEIM (Président du Conseil d'administration) Du 23/05/2019 au 31/12/2019	X ^{(1) (2)}		X		X		X	
Michael MASTERSON (Directeur général) Du 11/05/2011 au 31/12/2019	X ^{(1) (3)}		X		X		X	
Tim ALBERTSEN (Directeur général délégué) Du 11/05/2011 au 31/12/2019	X ^{(1) (3)}		X		X		X	
Gilles BELLEMERE (Directeur général délégué) Du 02/03/2017 au 31/12/2019	X ^{(1) (3)}		X		X		X	
John SAFFRETT (Directeur général délégué) Du 01/04/2019 au 31/12/2019	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 Directeur général délégué de Société Générale.

(3) Contrats de travail suspendus pendant la durée de leur mandat au sein de 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, autre que les provisions visant à couvrir les avantages postérieurs à l'emploi ; « Engagements de retraite et

avantages à long terme », « Parties liées », figurant dans les états financiers consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2019.

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 :

- 28 000 actions pour Michael Masterson, Directeur général ;
- 18 500 actions pour Tim Albertsen, Directeur général délégué ;
- 8 500 actions pour Gilles Bellemere, Directeur général délégué.

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 2019, le Directeur général et les Directeurs généraux délégués doivent avoir acquis au moins 40 % des actions qu'ils sont tenus de détenir, à l'exception de John SAFFRETT dont ce taux s'élève à 20 %.

Sachant que :

- ALD fait partie de Société Générale ;
- les précédentes obligations de détention et de conservation d'actions de Société Générale s'appliquent à Michael MASTERSON.

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 détentions 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 la Société Générale, il/elle pourrait bénéficier d'une indemnité de prise de fonction afin de compenser, le cas échéant, la rémunération à laquelle il/elle a renoncé en quittant son précédent employeur. L'acquisition de cette rémunération serait différée dans le temps et soumise à la réalisation de conditions de performance similaires à celle appliquées à la rémunération variable différée des Dirigeants mandataires sociaux.

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 2017, 2018 et 2019 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.225-39 du Code de commerce, le Conseil d'administration de la Société a mis en place 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. Ce dernier se prononce également sur la nécessité périodique d'en réviser le contenu.

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 2019 » 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 2019

À l'Assemblée générale de la société ALD,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions 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

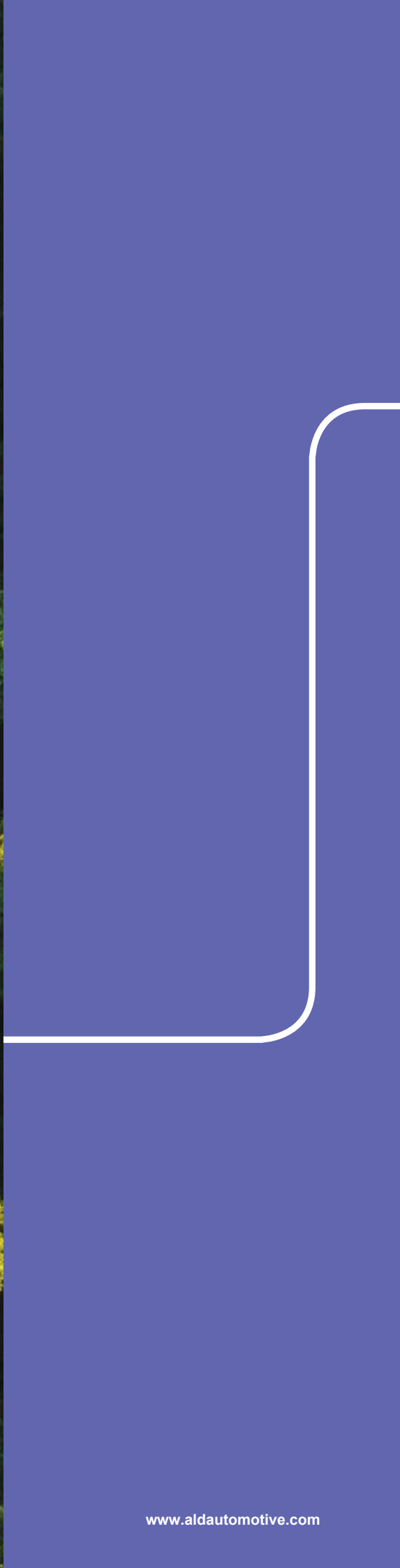
Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention déjà approuvée par l'assemblée générale dont l'exécution se serait poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Paris-La Défense, le 6 avril 2020

Les commissaires aux comptes

ERNST & YOUNG et Autres
Micha MISSAKIAN

Deloitte & Associés
Pascal COLIN



4

Facteurs de risque

	Risques exceptionnels liés au coronavirus	92			
4.1	Risques spécifiques à l'activité	93	4.3	Risques stratégiques	96
	Risques liés à la valeur résiduelle	93		Compétitivité d'ALD dans son marché	96
	Risques liés aux services d'entretien et aux pneumatiques	94	4.4	Risques opérationnels	97
	Dépendance aux partenaires	94		Risques juridiques, fiscaux et de conformité	97
				Risques environnementaux	98
				Risques informatiques	98
4.2	Risques de crédit	95	4.5	Risques de trésorerie	100
				Risques de liquidité	100
				Risque de taux et change	101

		Fréquence	Impact	Tendance ⁽¹⁾
1 – 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	→
2 – Risques de crédit	Risques de crédit	Possible	Moyen	↗
3 – Risques stratégiques	Compétitivité d'ALD dans son marché	Possible	Fort	→
4 – Risques opérationnels	Risques juridiques, fiscaux et de conformité	Possible	Moyen	↗
	Risques environnementaux	Possible	Moyen	→
	Risques informatiques	Possible	Moyen	→
5 – Risques de trésorerie	Risques liés à la liquidité	Possible	Faible	↗
	Risque de taux et change	Peu probable	Faible	↗

Risques exceptionnels liés au coronavirus

Face à la crise du Covid-19, et de façon à préserver ses collaborateurs et ses activités, ALD applique les mesures recommandées par les gouvernements des pays dans lesquels le Groupe est présent. Cela signifie que dans un grand nombre de ces pays, les employés travaillent depuis leur domicile, le cas échéant grâce à la mise en place de solutions d'urgence spécifiques. Une cellule de crise au siège coordonne les initiatives des différentes entités en collaboration avec Société Générale.

S'agissant des impacts de cette crise sur l'activité d'ALD, il est trop tôt pour dresser un état des lieux détaillé, mais on peut anticiper que ses effets seront significatifs si les mesures de confinement généralisées se poursuivent.

a) On constate à date déjà des impacts directs :

- des demandes de délai de règlements de certaines entreprises dont l'activité est sévèrement impactée par le confinement
- une baisse significative des ventes de véhicules d'occasion induite par le confinement et par conséquent des délais de revente et des stocks accrus;
- l'impossibilité administrative d'immatriculer des véhicules dans certains pays conduisant *de facto* les clients à conserver leur véhicules (extensions de contrats) ;
- une hausse des coûts de refinancement ;
- des délais d'approvisionnement en pièces détachées, ce qui pourrait générer davantage de prestations de véhicules de remplacement mais une diminution des services apportés aux clients ;
- en revanche, la moindre utilisation des véhicules du fait des mesures de confinement aura un impact positif sur leur valorisation.

b) On peut anticiper en termes d'impacts indirects à plus long terme, si plusieurs grands pays entraient dans une phase de morosité ou de récession économique :

- un plus fort taux de défaut parmi les clients (même si la majeure partie des créances restent protégées par la propriété des véhicules). Afin de se prémunir de ce type d'effets, des consignes de prudence ont d'ores et déjà été envoyées aux entités pour qu'elles renforcent leur vigilance vis-à-vis des clients et secteurs jugés fragiles (durcissement des critères d'octroi, réduction du nombre de voitures autorisées, assiduité accrue en matière de recouvrement, etc.) ;
- une dynamique commerciale réduite en termes de demande de leasing, dont l'impact final dépendrait de la durée et de la profondeur de la crise, difficiles à quantifier à date ;
- un risque de baisse de la demande pour les véhicules d'occasion, notamment en cas de crise économique sévère (de type 2008), provoquant une baisse du résultat de revente des véhicules d'occasion et, potentiellement, la nécessité d'enregistrer des dépréciations additionnelles sur la flotte existante ;
- une moindre disponibilité des sources de refinancement et un renchérissement du coût de la dette (en particulier si les notations d'ALD ou de Société Générale étaient dégradées) ;
- une dégradation du coefficient d'exploitation du fait de la moindre augmentation de l'activité commerciale. Par anticipation, des mesures ont été prises pour limiter les investissements non essentiels.

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

4.1 Risques spécifiques à l'activité

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 75 millions d'euros, 102,5 millions d'euros et 165,3 millions d'euros pour les années terminées en Décembre 2019, 2018 et 2017 respectivement.

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.

L'évolution technologique peut créer des incertitudes concernant la valeur future des véhicules. Certaines technologies peuvent devenir moins recherchées si les performances des véhicules ou la réglementation évolue.

Si plusieurs pays entrent en récession du fait de la crise du Covid-19, la demande de véhicules d'occasion pourrait baisser et entraîner une baisse du résultat de revente des véhicules.

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

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 utilisés 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 ventes 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.

Les révisions de flotte sont conduites une à 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 défini 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.

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 inexacts 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. 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) ;
- 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.

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.

Dépendance aux partenaires

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

Ces partenaires représentent 36 % de la flotte totale (y compris les contrats de location avec des particuliers) du Groupe au 31 décembre 2019.

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 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 6,3 % du total de la flotte du Groupe au 31 décembre 2019. De plus, les contrats portent sur plusieurs années.

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

Au 31 décembre 2019, les trois principaux fournisseurs du Groupe étaient Ford, Renault et Volkswagen (aucune de ces marques ne représente plus de 15,6 % des véhicules dans le bilan).

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.

4.2 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⁾ est resté inférieur à 25 points de base et s'établissait à 22 points de base en 2019.

Au 31 décembre 2019, les créances du Groupe auprès de clients et d'institutions financières s'élevaient à 1 734,7 millions d'euros. À cette même date, le Groupe avait constitué des provisions pour dépréciation de créances clients de 136,6 millions d'euros (pour de plus amples informations, voir Chapitre 6.2, note 21).

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.

Si plusieurs pays entrent en récession du fait de la crise du Covid-19, les taux de défaut des clients pourraient progresser malgré les mesures préventives prises par le Groupe (renforcement des critères d'octroi, attention accrue au recouvrement).

(1) Lorsque le Coût du risque est exprimé en points de base, il est rapporté aux Actifs productifs moyens (tels que définis au Chapitre 3).

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 2019, 62 % des clients du Groupe étaient 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 mensuel 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 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.

4.3 Risques stratégiques

Compétitivité d'ALD dans 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 banques, 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'achats 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 répondants aux nouvelles attentes des clients (partage de véhicules, télématique, offre digitale par exemple).

4.4 Risques opérationnels

Risques juridiques, fiscaux et de conformité

Les activités du Groupe s'inscrivent dans un environnement législatif, réglementaire et fiscal complexe. Au-delà des différences d'appréhension liées aux législations qui sont applicables localement, les entités opérationnelles sont soumises à diverses réglementations notamment relatives aux opérations de crédit, à la distribution de produit d'assurance, aux exigences des marchés

financiers, à la protection des données personnelles ou encore au droit de la consommation avec le développement leasing aux particuliers. Ce risque est d'autant plus important que le phénomène d'inflation législative et réglementaire rend cet environnement de moins en moins stable.

Identification du risque

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

Fréquence

Possible

Impact

Medium

Tendance

↗

La gestion efficace du portefeuille de contrats du Groupe repose dans une large mesure sur le recours à la standardisation contractuelle. Aussi, le Groupe développe des modèles contractuels/clauses standardisées pour ainsi générer de l'homogénéité dans les conditions qu'il applique à ses diverses relations contractuelles. Gage certain de prévisibilité juridique, cette homogénéité n'en est pas moins vectrice de risque. Il ne saurait assurément être exclu que les modèles et mécanismes juridiques

standardisés, quoiqu'établis avec diligence selon des procédures internes et au besoin avec le concours de conseils extérieurs, s'avèrent, au regard des dispositions qui les appréhendent, juridiquement contestables. L'invalidation d'une clause ou sa caractérisation en infraction, produit nécessairement, du fait de sa standardisation, un effet systémique qui accroît l'importance du risque associé (nullité, inopposabilité, etc.).

Identification du risque

Le Groupe pourrait faire l'objet de litiges ou de procédures administratives et/ou judiciaires qui pourraient lui porter préjudice

Fréquence

Possible

Impact

Medium

Tendance

↗

L'incapacité du Groupe à tenir ses engagements contractuels ou à se conformer en temps et en heure aux obligations légales, réglementaires et fiscales qui lui sont opposables, constitue un risque juridique important. Les réclamations en dommages-intérêts, les sanctions pénales et civiles graves, les appels en garantie ultérieurs, les restitutions éventuelles, les restrictions ou des interdictions professionnelles et d'emploi, ou autres restrictions auxquelles le Groupe s'expose peuvent gravement nuire à son image ainsi qu'à sa capacité à faire face à la concurrence. 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.

Litiges en cours

ALD Inde est engagée dans une procédure contentieuse l'opposant à l'administration fiscale locale dans le cadre de laquelle est contestée l'application des taxes sur les contrats de location longue durée. Ce litige a fait l'objet d'une provision de 15,2 millions d'euros.

Le groupe fait l'objet en Roumanie d'une enquête menée par les autorités de concurrence locales portant sur des échanges d'informations effectués au sein d'une association professionnelle à laquelle la filiale locale d'ALD est membre. A ce jour aucune notification de grief n'a été reçue.

Les équipes juridiques et conformité bénéficient du support de la Société Générale

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

Des formations sur la conformité sont régulièrement dispensées aux employés du Groupe

La Direction de la conformité met en œuvre un système d'auto évaluation annuelle des risques et un système de surveillance des risques, en application des politiques centrales, afin de minimiser l'impact des risques auxquels il est exposé. La Direction de la conformité d'ALD coordonne et anime un réseau de

correspondants situé dans les filiales, qui fait appliquer les politiques mises en œuvre par le Groupe et remonte tout incident éventuel de conformité aux équipes centrales.

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

Risques environnementaux

Identification du risque	Fréquence	Impact	Tendance
L'évolution de la réglementation sur les véhicules thermiques peut avoir une incidence forte sur les valeurs résiduelles du parc ALD	Possible	Moyenne	→

La politique d'environnement et de développement durable du Groupe est détaillée dans le Chapitre 5 « Déclaration de performance extra financière » du présent Document d'Enregistrement Universel.

Les risques financiers liés au changement climatique et à la pollution peuvent s'observer dans les différences entre les valeurs résiduelles prévues et les valeurs réelles de revente des véhicules, notamment pour les véhicules diesel, qui constituaient jusqu'en 2018 encore la majorité des véhicules immatriculés. L'évolution

actuelle en faveur des véhicules à faibles émissions pourrait avoir un impact sur les valeurs de revente des véhicules équipés de moteurs thermiques classiques ; c'est pourquoi ALD vise à réduire la part de ces véhicules dans son portefeuille et favoriser des alternatives respectueuses de l'environnement. La 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.

Le poids du diesel dans la motorisation du parc ALD diminue drastiquement

Dans les principales implantations européennes, des dispositions sont prises pour réduire la part de véhicules diesel à la route, dans un souci de réduction de la pollution. Dans ce contexte, ALD a mis en place une série de mesures destinées à accélérer la transition de sa flotte historiquement majoritairement diesel 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 42% au quatrième trimestre 2019.

Le parc ALD est plus récent que le parc automobile moyen

Celui-ci est donc beaucoup plus moderne et respectueuse de l'environnement. Au-delà de cette dimension structurelle, le Groupe se positionne en prescripteur responsable en identifiant le véhicule adéquat pour chaque type d'usage et en permettant à ses clients de prendre des décisions plus avisées, dans le but constant de réduire l'impact environnemental de sa flotte.

ALD a également pour objectif stratégique d'investir dans de nouvelles solutions de mobilité ayant un impact environnemental plus faible

Le covoiturage, l'autopartage et la mobilité en tant que service favorisent de nouveaux comportements qui s'éloignent progressivement du paradigme classique d'une voiture pour un utilisateur.

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	Moyen	→

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 dépend de Société Générale, qui fournit la connectivité du réseau et l'assistance de l'environnement de sécurité dans le cadre d'un contrat de services.

Les risques sont :

- incapacité de fournir le service de la part de la Société Générale ;
- perte de capacité du Groupe à maintenir et d'améliorer la réactivité, les fonctionnalités et les caractéristiques de ses technologies et systèmes d'information ;
- l'adoption généralisée de nouvelles technologies web, de réseau ou de télécommunication ou d'autres évolutions technologiques pourrait nécessiter d'engager des dépenses importantes pour modifier ou améliorer les sites Internet et les applications mobiles du Groupe pour faire face à la concurrence.

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 de non disponibilité des services informatiques.

Tout dysfonctionnement, utilisation non autorisée ou cyberattaque qui entraînerait la fuite de secrets commerciaux du Groupe, d'autres activités confidentielles et de données des clients pourraient impacter la position concurrentielle du Groupe ou la valeur de ses

investissements dans ses produits ou sa recherche et son développement, et mettre en cause sa responsabilité juridique.

Cette responsabilité 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, ou encore des réclamations pour des achats non autorisés réalisés avec les informations sur les cartes de crédit, pour usurpation d'identité ou fraude, ainsi que pour d'autres utilisations abusives d'informations personnelles, y compris à des fins de marketing non autorisées, et ces réclamations pourrait 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 la Société Générale, dont le Groupe décline les politiques. Au titre de son statut de filiale, le Groupe fait l'objet d'une supervision de la 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,

tests d'intrusion et de vulnérabilités) et de pilotage des plans d'actions 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 anticipe les attaques par des d'actions préventives et de veille

- 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 Risques de trésorerie

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 »).

Le Groupe reste dépendant de la Société Générale pour le financement de son développement.

Le risque de ne pas trouver de financement en quantité ou à un prix satisfaisant augmente du fait des tensions sur les marchés financiers engendrées par la crise du Covid-19.

- **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. L'écart de liquidité résiduel de chaque entité est évalué chaque mois sous la supervision du Département trésorerie du groupe ALD, en vérifiant que la valeur de liquidation de l'actif loué correspond au passif résiduel. La position de

liquidité ainsi évaluée est alors revue et consolidée à l'échelle du Groupe. Tout écart par rapport au seuil de sensibilité est corrigé sous la supervision de la Trésorerie centrale du Groupe.

- **Le Groupe diversifie ses sources de refinancement**

Au 31 décembre 2019, le financement auprès de Société Générale représentait 68 % du total du financement du Groupe.

Risque 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.

La plus grande volatilité des marchés à la suite de la crise du Covid-19 entraîne une augmentation des risques de taux et de change.

Pour plus de détails concernant l'exposition en devises des emprunts d'ALD, se référer au Chapitre 6.2 Note 27 et concernant la sensibilité du Groupe à une variation des taux d'intérêt, au Chapitre 6.2 Note 3.1.1.

- **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 augmentation parallèle de 0,1 % de la courbe des taux.

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

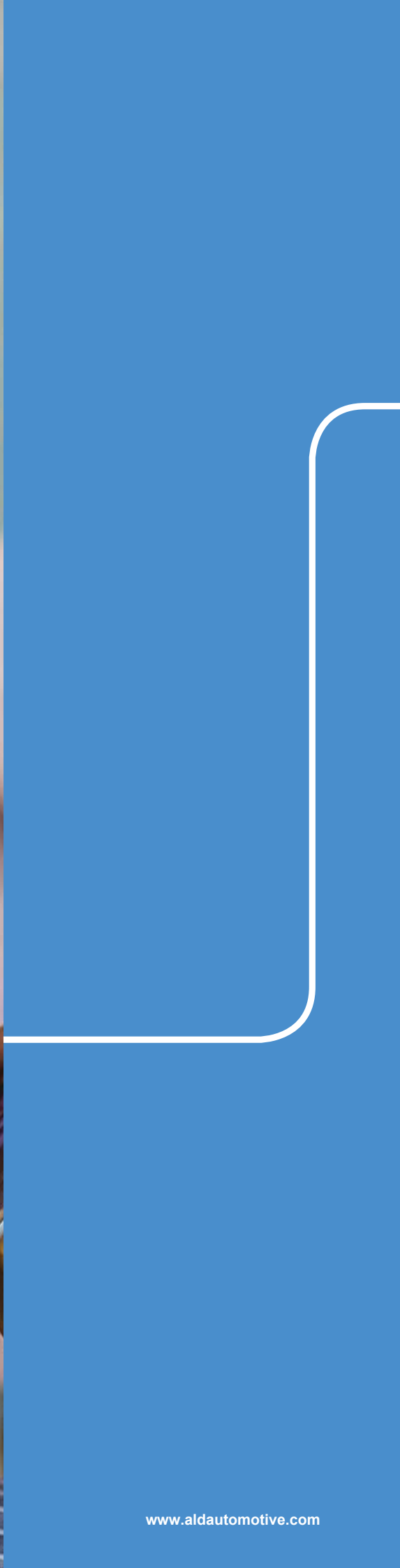
- **Les règles de financement et refinancement du Groupe visent à minimiser le risque de change**

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. 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. La Direction financière du Groupe 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	104	RFA	DPEF	5.5	Conduite responsable des activités pour compte propre du Groupe	128	RFA	DPEF
5.1.1	Principaux axes	104			5.5.1	Programme de réduction carbone 2014-2020	128		
5.1.2	Gouvernance RSE	104			5.5.2	Empreinte carbone des entités	128		
5.1.3	La nouvelle réglementation	104			5.6	Évaluations extra-financières	129	RFA	DPEF
5.1.4	Les principaux facteurs de risques identifiés	105			5.7	Note méthodologique	129	RFA	DPEF
5.2	La mobilité durable au cœur du business	106	RFA	DPEF	5.7.1	Périmètre du rapport	129		
5.2.1	La transition énergétique et les véhicules à faible émission	106			5.7.2	Protocole de reporting utilisé	129		
5.2.2	Nouveaux usages et nouvelles mobilités	110			5.7.3	Indicateurs	130		
5.2.3	Sécurité	111			5.7.4	Période couverte par le reporting	130		
5.3	Employeur responsable	112	RFA	DPEF	5.7.5	Collecte des données	130		
5.3.1	L'expérience collaborateur ALD : une expérience positive, engageante et apprenante	112			5.7.6	Calcul des émissions de CO ₂ pour compte propre	131		
5.3.2	Recruter, retenir et favoriser l'engagement des salariés	113			5.8	Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la déclaration consolidée de performance extra-financière	132		
5.3.3	Développer l'employabilité et l'agilité des collaborateurs	115				Annexe 1 : informations considérées comme les plus importantes	134		
5.3.4	Promouvoir la diversité des talents	116							
5.3.5	Données RH clés	119							
5.4	Pratiques responsables	123	RFA	DPEF					
5.4.1	Culture de la satisfaction client	123							
5.4.2	Comportements/culture éthique et responsable	123							
5.4.3	Achats responsables	126							
5.4.4	Protection des données	126							

5.1 Introduction : une ambition RSE intégrée dans la stratégie du Groupe

RFA DPEF

5.1.1 Principaux axes

La politique RSE d'ALD se décline autour de 4 piliers intégrés à l'activité de chacun des métiers :

- promotion de la mobilité durable dans les solutions clients ;
- 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, satisfaction client, 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, notamment en matière de transition énergétique et de villes durables. En tant qu'acteur majeur de la mobilité et entreprise de services, le principal impact sociétal réside dans les produits et services commercialisés (profil des véhicules et services associés), d'où un ancrage fort de la politique RSE sur la thématique de la mobilité durable.

5.1.2 Gouvernance RSE

La structuration et l'animation de cette politique ont changé de dimension en 2018 avec la nomination d'un Directeur RSE puis d'une chargée de mission, rattachés directement (depuis juin 2019) au Chief Administrative Officer du Groupe, membre du Comité exécutif.

Une communauté RSE a été consolidée *via* la nomination de correspondants dans chacun des 7 principaux pays européens (France, Italie, Belgique, Espagne, Allemagne, Pays bas, Royaume Uni), et s'étend de mois en mois à de nouvelles géographies ; cette communauté est animée par l'équipe internationale dans l'optique d'impulser une dynamique homogène et partager les bonnes pratiques.

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 : Comité exécutif, Comité opérationnel, Comité de Direction. Elle fait également l'objet d'un point annuel avec le Conseil d'administration.

Enfin, le dispositif RSE d'ALD est pleinement intégré à celui de Société Générale, tant sur le fond (axes de la politique) qu'en termes de *process* (*reporting*, méthodes, animation métier, outils communs).

5.1.3 La nouvelle réglementation

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

5.1.3.1 Approche méthodologique

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

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

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) Risque de réputation d'origine environnementale et sociale (transaction client ou fournisseur) Empreinte carbone des déplacements professionnels 	<ul style="list-style-type: none"> Transition énergétique Programme véhicule électrique Développement de nouvelles solutions de mobilité, nouveaux usages, Smart Cities (MaaS, Sharing, etc.) Réduction de l'empreinte carbone interne Achats responsables 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) Insuffisante prise en compte de l'évolution de la demande, de la possession vers l'usage, essor de la mutualisation et du « on demand » Insuffisance du service client 	<ul style="list-style-type: none"> Développement de nouvelles solutions de mobilité, nouveaux usages, Smart Cities (MaaS, Sharing, etc.) Programme satisfaction et expérience client
<p>Capital humain et climat social interne :</p> <ul style="list-style-type: none"> Accompagnement insuffisant des collaborateurs dans la transformation du modèle d'activité Risque de discriminations, en particulier égalité homme-femme Insuffisante prise en compte des problématiques de bien-être au travail (impact sur l'engagement des collaborateurs) Difficultés de recrutement et de rétention du personnel qualifié 	<ul style="list-style-type: none"> Employabilité et agilité des collaborateurs Recrutement, rétention, et engagement des collaborateurs Engagement sociétal Promotion de la diversité, dont équilibre hommes/femmes
<p>Atteinte aux droits de l'Homme et manquements aux règles éthiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> Achats/approvisionnement en matières premières sur les pneus, pièces de rechange, sélection des prestataires de maintenance Choix des clients/fournisseurs : corruption, blanchiment, embargos/sanctions 	<ul style="list-style-type: none"> Achats responsables Culture et Conduite Politique Anti-Blanchiment, politique sanctions et embargos, KYC Politiques sectorielles, listes de surveillance et d'exclusion

Parmi ces facteurs de 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 : on peut citer 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, même si elles restent en premier lieu de la responsabilité des constructeurs et des réseaux d'entretien qui produisent ces biens et services. A 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. Il ne s'agit pas d'économie circulaire à proprement parler, mais de la prolongation de la durée de vie de ces actifs qui est au cœur du business model. Pour les véhicules électriques, la location longue durée aura une contribution significative à leur démocratisation : le secteur 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 des voitures véhicules électriques récentes et plus accessibles financièrement que les véhicules neufs.

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 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 nécessaire 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 (par ex. diesel) ;
- impact de la flotte gérée sur le changement climatique (CO₂) ;
- impact de la flotte gérée sur la pollution (No_x) ;
- moindre appétence pour l'objet automobile liée à l'évolution des valeurs (marchés matures) : impact potentiel sur la demande VN/VO ;
- insuffisante prise en compte de l'évolution de la demande, de la possession vers l'usage, essor de la mutualisation et du *on demand*.

Contribution aux objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies :



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

- le profil de 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 faible émission

Dans la nécessaire trajectoire de réduction des émissions de gaz à effet de serre pour atteindre le « Zéro Émissions Nettes » en 2050, le transport routier, aujourd'hui responsable de 20 % des émissions au sein de l'Union européenne dont la très grande majorité liée aux véhicules particuliers et les véhicules utilitaires légers (Source : International Energy Agency, Tracking Transport 2019), a un statut particulier. D'une part parce que ses émissions continuent à progresser en masse, et aussi parce que l'enjeu est palpable et impacte la vie quotidienne du public comme des entreprises.

Pour limiter les émissions de CO₂, les politiques publiques avaient favorisé l'adoption généralisée du diesel, une énergie qui s'est avérée plus efficace que l'essence en termes d'émissions de CO₂, mais qui génère beaucoup plus de polluants à l'usage (No_x, particules fines), bien que les dernières générations de diesel aient fait des progrès considérables. La pollution (et son impact sur la santé publique) est donc un second enjeu d'ampleur pour le secteur de la mobilité, les transports étant responsables d'environ la moitié des émissions d'oxydes d'azote (No_x – Source : IEA cf. supra).

Dans l'univers des véhicules thermiques, les problématiques de pollution urbaine locale peuvent donc aller à l'encontre des préoccupations globales en matière de dérèglement climatique. Il est donc demandé aux acteurs de la filière de « décarboner » leur gamme de produits pour aller vers le « zero émission » et lutter contre le dérèglement climatique. L'électrification est la solution technique considérée comme la plus pertinente : elle progresse rapidement sous différentes formes (véhicules électriques à batterie, véhicules hybrides rechargeables et hybrides « classiques ») et sous l'effet des contraintes réglementaires établies par l'Union européenne (objectifs d'émissions 2020/2021). Ces motorisations électrifiées joueront inévitablement un rôle prépondérant dans l'industrie automobile d'ici 2030, mais ne sont pas encore compétitives pour tous les usages, en raison des coûts technologiques, des problèmes d'autonomie et des infrastructures

encore limitées. Par ailleurs, l'augmentation des véhicules électriques est également un sujet de préoccupations. L'approvisionnement en composants (par exemple, l'extraction de cobalt dans les pays émergents), les émissions liées à la production de batteries ou les faibles capacités de recyclage des batteries (à date) comptent parmi les nombreux exemples illustrant les efforts restant à fournir pour améliorer l'efficacité de cette nouvelle chaîne d'approvisionnement du point de vue de la responsabilité environnementale et sociétale.

Historiquement, la grande majorité des véhicules dans les flottes d'entreprises sont équipés de moteurs thermiques, avec le diesel comme énergie dominante en Europe. Cette dominance est justifiée par des utilisations intensives de certaines catégories de véhicules de société (roulages élevés) mais a été artificiellement 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 à la pollution, et peuvent s'observer dans les différences entre les valeurs résiduelles prévues et les valeurs réelles de revente des véhicules, notamment pour les véhicules diesel, qui constituent encore la majorité de la flotte du Groupe (voir Chapitre 4 pour la description du risque de valeur résiduelle). L'évolution actuelle et nécessaire en faveur des véhicules à faibles émissions pourrait avoir un impact sur les valeurs de revente des véhicules équipés de moteurs thermiques classiques; c'est pourquoi ALD vise à réduire la part de ces véhicules dans son

portefeuille et favoriser des alternatives respectueuses de l'environnement.

Concernant la responsabilité, bien que l'empreinte environnementale de la flotte de véhicules dépende largement de l'offre (équipementiers) et de l'utilisation par les utilisateurs finaux (clients), une société comme ALD 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, il est évident que la clientèle B2B d'ALD est particulièrement concernée et demandeuse de conseil, la flotte automobile représentant souvent une part significative de leurs émissions. En outre, les mécaniques de décision centrées depuis longtemps sur le coût global d'utilisation, ainsi que la diversité des usages potentiels, sont de nature à faire des flottes d'entreprises 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, avec comme première urgence le pilotage de la décroissance de la part du diesel ;
- la nécessité de créer les conditions nécessaires à l'émergence des véhicules électrifiés, car ce rééquilibrage ne peut évidemment pas se limiter à une redistribution des volumes du diesel vers l'essence.

Enjeu CSR (descriptif)	Politiques en œuvre (descriptif)	Indicateur (type indicateur/box)	Objectif qualitatif/quantitatif (type indicateur/box)	Résultat (type indicateur/box)	
				2019	2018
Transition énergétique	Réduction de la part du diesel	Part du diesel dans les livraisons	< 50 % (2019)	45 % (T4 43 %)	58 % (T4 53%)
Transition énergétique	Augmentation de la part des véhicules à faible émission	Taille de la flotte « green » en gestion	200 000 (2020)	152,000	102,000
		Part des véhicules « green » dans les livraisons	20 % d'ici fin 2020 (EU+Royaume-Uni +Norvège)	Proche de 15 % (T4)	-
Transition énergétique	Mise en place d'une offre de services « de bout en bout » : ALD Electric	Nb de pays déployés	7 (G7 : France, Italie, Espagne, Pays Bas, Belgique, Royaume-Uni, Allemagne)	7 ⁽¹⁾ 2 ⁽²⁾	-

Faits marquants 2019

Signature de partenariat avec Chargepoint (offre packagée incluant solutions de recharge)

Signature de partenariat avec E.On (co-construction d'une offre marketing au Danemark et en Allemagne)

Réduction significative de la part du diesel

Très forte hausse de la flotte « Green »

Collaboration stratégique avec Polestar

Priorités 2020

Déploiement international de l'offre packagée ALD Electric

Mise en place de nouveaux partenariats stratégiques ciblés sur les véhicules électriques (Tesla, Polestar...)

Réduction de la part des énergies fossiles et progression des véhicules électrifiés

(1) Principales « briques »

(2) Target offering (100% of the "bricks" implemented)

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 soit utilisé **uniquement** dans les cas où il continue à faire du sens, à savoir essentiellement les cas de roulages élevés et sur certaines catégories de véhicules où les propositions alternatives sont encore peu développées (véhicules utilitaires par exemple).

Il existe une tendance naturelle à la baisse de la part de marché du diesel liée à une conjonction de facteurs (politiques publiques, image), tendance qu'ALD s'est appliquée à accompagner et amplifier sur son activité, 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 ;

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, il a été décidé en 2018 de lancer un « **EV Programme** » (Programme Véhicules Électriques), piloté par la Direction RSE, en lien avec des contributeurs de différents métiers et des principaux pays.

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

10 projets imbriqués constituent cet « EV Programme »



- le développement de certains canaux de distribution comme la clientèle de particuliers (moins sensible au diesel) ou certains des partenariats 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 plus de 20 points de pourcentage entre le T4 2017 et le T4 2019. Sur l'ensemble de l'année 2019, la part du diesel dans les livraisons de véhicules particuliers s'établit à 45 % (-13 points de pourcentage vs 2018). Cette tendance est particulièrement sensible en France, au Royaume-Uni et en Espagne (part du diesel en baisse de plus de 15 points de pourcentage). En 2019, la majorité des volumes diesel s'est reportée sur l'essence, généralement plus performante en termes d'émissions de particules (NO_x notamment), mais avec un impact carbone de 15 % à 20 % supérieur à un moteur diesel comparable. ALD doit donc veiller à ce que les véhicules à faible émission bénéficient aussi de cette tendance, d'où l'accent mis sur l'essor des véhicules électrifiés à faibles émissions. A l'intérieur de cette catégorie, les véhicules rechargeables (véhicules à batterie, hybrides rechargeables) constituent une vraie rupture et doivent faire l'objet d'une approche spécifique.

- le *pricing*, *via* une revue systématique des valeurs résiduelles et des prix de maintenance à même de refléter les bénéfices intrinsèques de l'électrique en même temps que ses évolutions technologiques et ses perspectives de revente à terme ;
- la mise en place de dispositifs de conseil et d'accompagnement des clients, qui pour la problématique spécifique des véhicules électriques nécessitent une approche particulière (par ex. : moteurs de calcul des coûts incluant le coût de la recharge en électricité, et les divers avantages fiscaux ou d'usage liés à ces véhicules tant pour la société client que pour le conducteur) ;
- le développement de produits et services spécifiques. ALD doit d'abord adapter ses services existants, en allant bien au-delà d'une offre de location longue durée incluant un véhicule électrique. Il s'agit de faciliter le parcours du client en intégrant au maximum dans 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 »). Cette approche est possible grâce à la conclusion de partenariats stratégiques avec des *pure players* de l'écosystème électrique. A ce titre, ALD a conclu début 2019 un partenariat avec la société Chargepoint, l'un des leaders mondiaux des solutions de recharge, accord visant à co-construire une offre paneuropéenne actuellement en cours de déploiement.

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 en Belgique, aux Pays-Bas, en France et au Portugal, 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 la crainte du manque d'autonomie ;

- le développement des partenariats commerciaux, soit avec des partenaires de distribution existants (constructeurs), soit avec des acteurs du monde de l'énergie, à l'instar de la démarche initiée par ALD Italie avec l'énergéticien ENEL dès 2016. Il s'agit ici de co-crée des services (location longue durée classique, auto

partage) fédérés sous la marque ombrelle *e-go* et commercialisés auprès de la clientèle d'ENEL ou du grand public. Dans le même esprit, un partenariat avec l'énergéticien E.ON a été annoncé en février 2019, avec des premières coopérations concrètes en Allemagne et au Danemark ;

- l'adaptation des politiques d'achat de véhicules, dans un contexte spécifique aux véhicules électriques, marqué par une pénurie d'offre et une politique commerciale peu favorable à l'électrique de la part de nombreux constructeurs. Dans le même temps, de nouvelles catégories de référencement apparaissent, notamment les bornes de recharge ;
- l'adaptation des *process* de revente des véhicules électriques en fin de contrat, et plus généralement l'organisation de la « seconde vie » de ces véhicules (les véhicules électriques seront un terrain d'expérimentation des solutions de leasing de véhicules d'occasion « second lease ») ;
- 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 ;
- 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 ;
- 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 d'identifier les mouvements des constructeurs (historiques ou nouveaux entrants), le 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 ;
- un programme de pédagogie interne et externe, tant auprès des collaborateurs ALD qui doivent être les premiers ambassadeurs de la transition énergétique, que des clients. À titre d'exemple, de nombreuses filiales sur des marchés au niveau de maturité très divers (Suède, Finlande, France, Autriche, Suisse, Grèce, Roumanie, Bulgarie) ont organisé des événements client autour du thème de l'électrification, destinés à les sensibiliser à l'importance d'opérer dès maintenant cette transition et à démontrer la palette d'offre produits et services disponibles.

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.

Résultats et ambitions

Fin 2018, ALD avait franchi le seuil de 100 000 véhicules électriques ou hybrides (rechargeables ou non) en gestion. À fin décembre 2019, la flotte « verte ⁽¹⁾ » est supérieure à 152 000 véhicules (en hausse de 48 % sur un an). Les véhicules électriques purs représentent un peu plus de 26 000 véhicules sur ce total, faisant d'ALD l'un des principaux opérateurs de véhicules électriques dans le monde. ALD maintient son ambition d'atteindre 200 000 véhicules « verts » en gestion d'ici fin 2020.

La part des solutions « vertes » (électriques, hybride rechargeable, hybrides) dans les nouveaux contrats s'est encore accrue en 2019 (11 % au niveau du Groupe, +2 points de pourcentage). La progression des véhicules à faible émission a été freinée par l'étranglement de l'offre produit, des problèmes capacitaires chez les constructeurs, et des coûts d'utilisation encore supérieurs dans de nombreux cas d'usage. Cela étant, la tendance sur la fin d'année

(1) Véhicules « verts » : Véhicules électriques, hybrides rechargeables, hybrides.

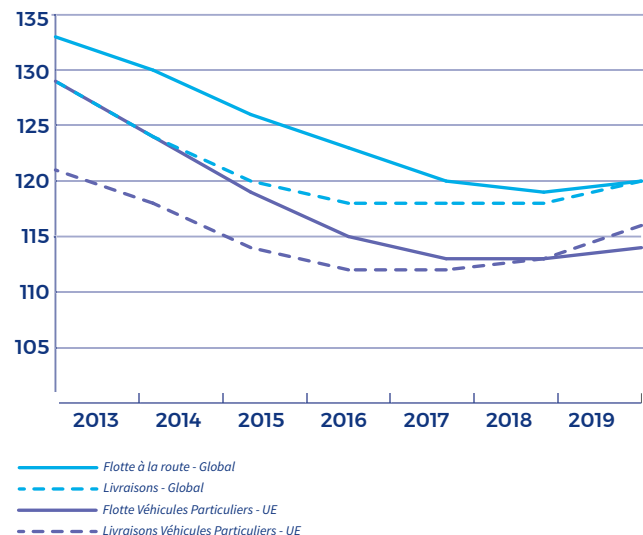
(2) Europe : Espace Économique Européen, Royaume-Uni et Suisse.

2019 est encourageante (près de 15 % des livraisons en Europe), et les perspectives 2020 encore davantage, dans le contexte de l'entrée en vigueur des normes européennes sur les émissions et le développement de l'offre qui en découle. ALD cible une part des véhicules verts à 20 % de la production de nouveaux contrats sur les véhicules particuliers en Europe ⁽²⁾ d'ici fin 2020.

5.2.1.3 Bilan carbone : émissions et émissions évitées

Comme sur la totalité des marchés européens, et comme anticipé fin 2018, les émissions de la flotte d'ALD ont 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. Cette dernière vise à rendre les émissions mesurées en laboratoire plus proches des émissions réelles, et a un impact mécanique à la hausse y compris dans les pays qui ne l'ont pas encore adoptée dans la fiscalité locale (dans ce cas, c'est une valeur dite « NEDC Corrélée » calculée à partir de la base WLTP qui s'applique).

Émissions de CO₂ moyennes – flottes ALD

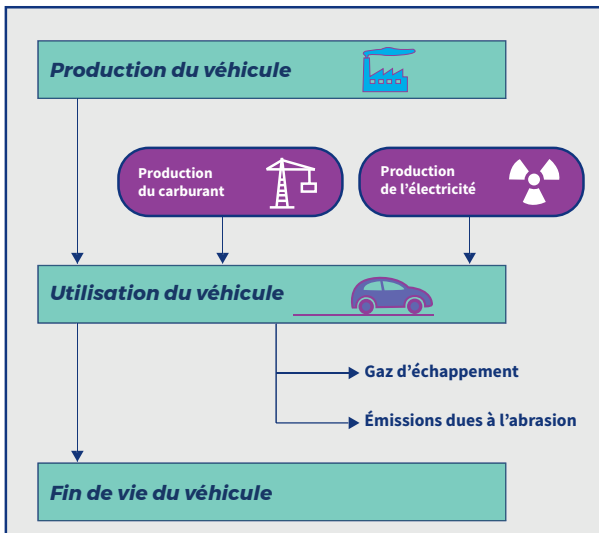


Sur le périmètre des véhicules particuliers au sein de l'UE, la moyenne pour les livraisons 2019 est de 116 g, en hausse de 2,5pts par rapport à 2018. Le coefficient moyen de l'ensemble de la flotte financée par ALD est stable à 119,5 g de CO₂ par kilomètre (données constructeurs), car les nouveaux véhicules remplacent mécaniquement des générations de produits lancés en 2015/2016, caractérisés par des émissions supérieures.

L'année 2020 devrait être marquée par une baisse significative des émissions grâce à la montée en puissance des livraisons de véhicules « verts », sous l'effet conjugué de l'entrée en vigueur des cibles de l'UE s'appliquant aux constructeurs et de politiques incitatives mises en place par ALD dans le cadre des politiques d'électrification et de rééquilibrage du portefeuille (cf. supra). ALD estime que les émissions de la flotte globale devraient tendre vers 115 g, et vers 95 g pour les nouveaux véhicules particuliers (VP) livrés en Europe (mesuré en NEDC Corrélé), mais cette trajectoire est soumise à de nombreux paramètres externes sur lesquels ALD n'a pas le contrôle (capacité des fournisseurs de données à reporter des données NEDC Corrélé de manière systématique, politique commerciale tactique des constructeurs, etc.).

Depuis 2018 et le développement d'un outil d'analyse de cycle de vie dans le cadre de l'émission obligatoire à impact positif, ALD a la possibilité 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 142 000 tonnes d'équivalent CO₂ et 651 tonnes d'oxyde d'azote par an, par rapport à une flotte thermique de puissance équivalente.

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 et robuste tenant compte des rejets de gaz à effet de serre mais aussi des rejets polluants (Nox, 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. A 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 émissions », 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 Nox sur les véhicules à batterie est d'environ 50 % inférieur 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 qui transformeront l'usage de la voiture et favoriseront de nouveaux comportements qui s'éloignent progressivement du paradigme classique d'une voiture pour un utilisateur.

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/mise à l'échelle de nouveaux produits ou modèles d'affaire.

Convaincu que les meilleures idées viennent des experts sur le terrain, ALD a mis en place un certain nombre d'outils permettant aux employés d'ALD de soumettre une nouvelle idée (campagne d'idéation, « boîte à idées » dans l'intranet, etc.). Les filiales des pays du G7 (France, Italie, Royaume-Uni, Pays-Bas, Espagne, Allemagne, Belgique) ont toutes structuré localement l'activité d'innovation (poste, budget, processus), ce qui leur donne la capacité de tester avec des clients, les nouvelles idées sélectionnées. Cette année, les Pays Bas ont testé un nouveau concept d'assistant de mobilité, ALD Move, capitalisant sur le partenariat technologique conclu avec Microsoft en 2017, récompensé par un « l'Innovation Award » du jury indépendant Fleet Europe en 2019.

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 a mis en place les « Centres d'excellence ». Équipes localisées dans une filiale ayant développé une réelle expertise sur un domaine, elles ont pour rôle de déployer pour et dans les autres filiales un produit identifié comme stratégique pour le Groupe. Ainsi ALD Italie, expert sur la solution de *car sharing* a mis en place un Centre d'Excellence pour le déploiement de cette solution déjà effectué dans 5 pays. Ce service permet aux clients d'améliorer le taux d'utilisation de leur flotte et de répondre aux attentes de leurs collaborateurs en termes de mobilité, y compris pour leurs trajets privés.

Certaines des filiales ont également développé des offres de services centrées sur d'autres formes de mobilités « douces » : ALD a actuellement plus de 5,000 contrats sur des vélos (électriques ou non) ou des scooters électriques, principalement en Belgique et en Italie.

Enfin, ALD est concernée par la thématique des *smart cities*, villes durables et intelligentes, dans lesquelles s'inscrivent les solutions de mobilité. L'entreprise est sponsor fondateur, avec Société Générale, de l'Observatoire Netexplo Smart Cities Accelerator, qui a dispensé sa première formation diplômante en avril 2019 dans les locaux de l'Unesco.

Enjeu CSR (descriptif)	Politiques en œuvre (descriptif)	Indicateur (type indicateur/box)	Objectif qualitatif/quantitatif (type indicateur/box)	Résultat (type indicateur/box)	
				2019	2018
Nouveaux usages/économie du partage (<i>car sharing, ride sharing</i>)	Offre de <i>Corporate Car Sharing</i>	Nb de pays déployés	7 (G7)	5 (Italie, France, Danemark, Allemagne, Espagne)	1 (Italie)

Faits marquants 2019

Fleet Europe Innovation Award avec ALD Move (plateforme de mobilité multimodale développée aux Pays Bas)

Offre *Corporate Car Sharing* disponible dans 4 nouveaux pays

Priorités 2020

Développement d'une offre flexible

Développement de l'offre ALD Move avec de nouveaux services et le déploiement dans un nouveau pays en plus des Pays Bas

5.2.3 Sécurité

La sécurité routière demeure un sujet sensible chez ALD et ses clients ; rarement nommée en tête de liste des priorités exprimées par ceux-ci, elle reste cependant un des risques opérationnels et humains en termes d'image et de coût financier, social et environnemental.

5.2.3.1 ALD dans un écosystème privilégié

ALD a créé au fil des années, une relation de confiance avec constructeurs, équipementiers automobiles et clients pour toujours proposer des catalogues demodèles aux dernières normes en termes d'innovation.

Ainsi, au travers des contrats de location longue durée, ALD propose à ses clients, au-delà d'une simple gestion administrative de leur flotte, des véhicules de dernière génération en termes de sécurité.

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 Déployer 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 24h/24 et 7j/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, 27 des filiales du groupes ALD peuvent

fournir ce service de gestion des sinistres ("Accident Management"), à la demande.

- ALD enrichit ses actions en termes de prévention.

En premier lieu, avec un panel de formation de conduite auprès de ses conducteurs : des formations sur route ou circuits des moniteurs et partenaires locaux ou des programmes de elearning personnalisés à effectuer durant l'année. Une offre de 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 très significative de leur sinistralité (division par deux du taux d'accidents responsables) ainsi qu'une baisse sensible de la consommation de carburant (de l'ordre de 15 %). Des programmes similaires, combinant formations physiques et en ligne, sont en place dans 34 pays.

Les clients d'ALD ne sont pas les seuls visés. Les employés d'ALD sont également ciblés avec plusieurs initiatives menées dans les filiales pour informer et former ses conducteurs. Ainsi pendant la semaine de la mobilité 2019, ALD Belgique a pu offrir dans le cadre d'un challenge des formations ALD Safe Drive – programme de elearning. Certaines autres filiales proposent aux nouveaux arrivants et jeunes conducteurs des formations de conduite.

Plusieurs publications dans des magazines professionnels ont été faites en 2019, et un événement client international dédié a été co-organisé avec Michelin en juillet 2019 (sensibilisation aux dispositifs de formation en ligne et présentiels).

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 fonctions, conseil sur le choix des véhicules. Cette approche globale a un seul et unique objectif : réduire les coûts liés à l'accidentologie, qu'ils soient humains, financiers ou environnementaux, conduite sûre et écologique allant de pair.

5.3 Employeur responsable

RFA DPEF

Risques importants identifiés :

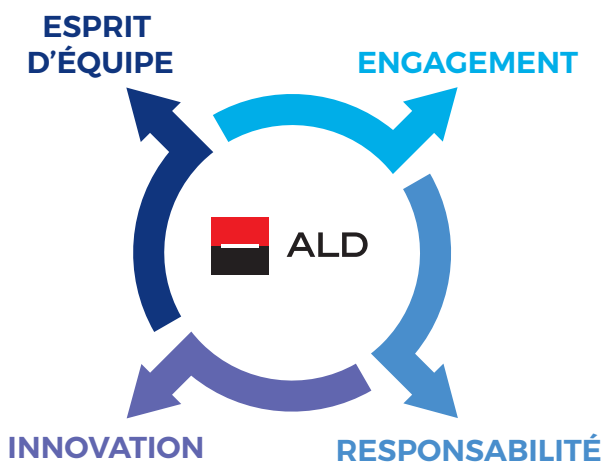
- difficultés de recrutement et de rétention du personnel qualifié ;
- accompagnement insuffisant des collaborateurs dans la transformation du modèle d'activité ;
- risque de discriminations notamment entre les sexes.

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 modèle** :



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 relations afin de faire face aux besoins de demain et en tirant partie de l'innovation technologique.

De même pour **l'expérience collaborateur**, fidèle à 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.

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 travaille les uns avec les autres 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 attentifs 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

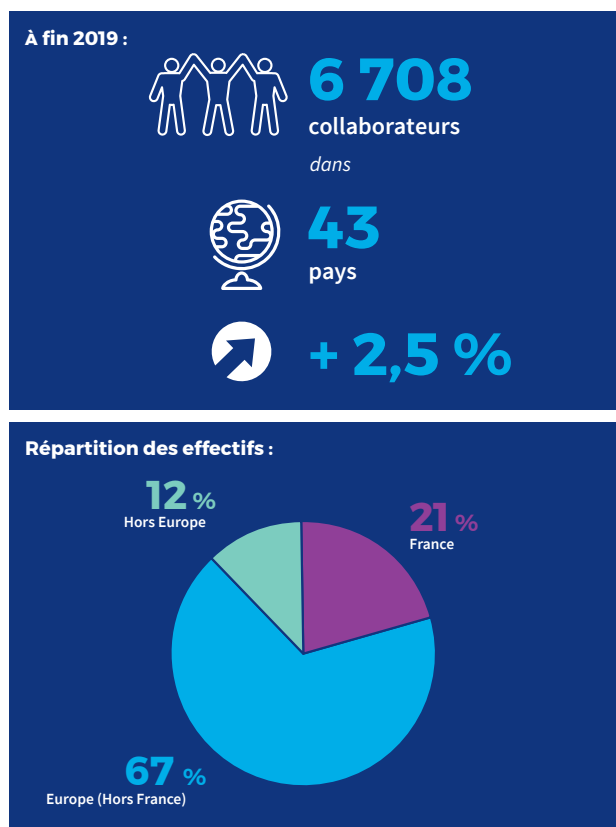
Ainsi, pour accompagner son développement et conduire ses projets de transformation, ALD a développé depuis de nombreuses années une **approche responsable de l'emploi** qui s'articule autour de 3 axes principaux :

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

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 le Chapitre 5.4.2.

L'intégration des nouveaux arrivants est 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. En 2019, un **programme d'Onboarding groupe ALD** a été initié afin 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. Il sera complété et pleinement déployé en 2020. Ce programme comprendra notamment un module Elearning fondé sur une vidéo du CEO du Groupe qui dans son message d'accueil explique la stratégie business et la culture d'ALD.

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; 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 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 ont bénéficié 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 CRD4.

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 la Société Générale**.

Le dialogue social

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

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 homme/femme.

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

Au global, le taux de turn over du personnel en CDI est faible, et en diminution par rapport à 2018.

TAUX DE TURN OVER DES CDI

2017	2018	2019
12,83 %	16,07 %	14,66 %

TAUX DE TURN OVER VOLONTAIRE DES CDI

2017	2018	2019
7,50 %	9,24 %	8,78 %

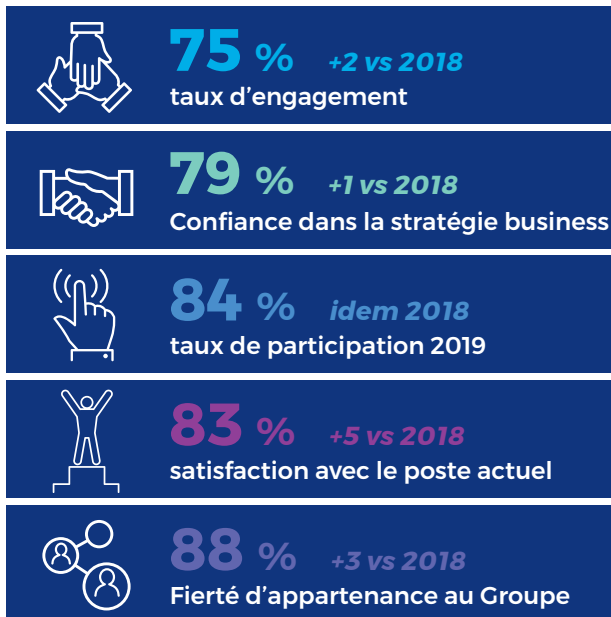
5.3.2.3 Favoriser l'engagement

En réponse à un besoin croissant de flexibilité dans le travail et de contribution à une meilleure conciliation vie professionnelle et vie personnelle des collaborateurs, la majeure partie des entités ALD ont mis en place ou testent le **Home Office** (télétravail) telles ALD SA, ALD Belgique, Pays-Bas, Allemagne, Royaume Uni, Mexique, Hongrie, Russie, Lettonie, Pologne, Bulgarie, Brésil, Portugal, Italie, les pays nordiques. En 2019, cette volonté se poursuit et ALD France par exemple a signé un accord avec ses partenaires sociaux pour la mise en place du télétravail.

Par ailleurs, le Groupe incite à la création d'**espaces de travail favorisant les échanges et l'innovation**, dans des locaux modulables, utilisant des outils digitaux. C'est le cas par exemple d'ALD SA, ALD France, Espagne, Italie, Royaume-Uni, Espagne, Belgique, Portugal.

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

Résultats enquête Ipsos 2019 baromètre employeur groupe ALD



Cette écoute constante avec prise en compte de « la voix des collaborateurs » conduit à des résultats tangibles : dans les dix dernières années, cinq entités du Groupe ont été nommées dans le Top 10 des **Best Workplaces** par l'Institut **Great Place to Work** : en **Belgique, aux Pays-Bas, au Danemark, en Finlande, au Luxembourg**. Le label **Top Employer** a été décerné à **ALD Espagne** en 2018.

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, à travers 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 générer une fierté d'appartenance au Groupe.

Contribution aux objectifs de développement durable :



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

L'engagement sociétal se structure autour de 3 grandes thématiques :

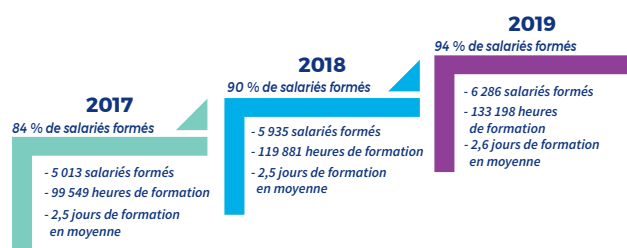
- **l'aide à l'enfance**, qui représente historiquement un tiers des actions financées dans le Groupe et se concrétise par des donations (financières ou en véhicules) à des associations, hôpitaux ou orphelinats. L'angle spécifique qu'ALD essaye de développer, en lien avec Société Générale, concerne les initiatives favorisant l'insertion de l'enfance en difficulté via l'éducation. ALD SA a notamment renouvelé son partenariat avec l'ONG Écoliers du Sénégal pour financer la mise en place d'un service de ramassage scolaire en charrette pour les écoliers éloignés de leur établissement scolaire. ALD a également poursuivi l'accompagnement d'une organisation non gouvernementale indienne (permettant de financer les études, dans une école de Bangalore, d'environ deux cents enfants défavorisés pendant un an) ;
- **la protection de l'environnement**, que ce soit par des actions de compensation de l'empreinte carbone interne d'ALD, ou le soutien à des initiatives de réduction des émissions. Plusieurs pays ont participé à des actions de reforestation, notamment ALD Hongrie (en partenariat avec le WWF local), ALD Portugal en partenariat avec l'association "Plantar uma arvore" ; ALD SA en partenariat avec "Reforest'ation". ALD SA a décidé de compenser les émissions internes 2018 (328 tonnes équivalent CO₂), en associant deux actions : l'achat de 328 crédits carbone, certifiés VERRA sur un projet au Brésil à impact forestier positif et la plantation de 2.296 arbres en France ; une partie de ces arbres ont été plantés directement par les collaborateurs.
- **la mobilité pour tous** : ce principe se concrétise en deux type d'actions
 - 1) donner des solutions de mobilité à des populations démunies pour lesquelles le véhicule devient un facteur majeur d'insertion comme par exemple le soutien de ALD SA et ses collaborateurs au réseau de garages solidaires APREVA ;
 - 2) mettre à disposition gracieusement des véhicules pour des entreprises de l'économie sociale. Quelques exemple des initiatives 2019: ALD France a soutenu Les Restos du Cœur et l'organisme Passerelles (accès à l'emploi) en France; ALD Luxembourg a soutenu le CIRP-Jongnehem (Centre de insertion et réinsertion professionnel); ALD Belgique a soutenu Le Petit Rien.

Au total, en comptabilisant l'ensemble de ces initiatives, ALD a consacré 632. 000 euros à des actions solidaires en 2019. Au-delà de l'aspect financier, pour accompagner ce mouvement, la volonté de ALD est d'intégrer les collaborateurs dans cette démarche. Plusieurs pays (Royaume Uni, Luxembourg, Algérie, Maroc et depuis fin 2019, ALD SA) ont imaginé des dispositifs qui favorisent les actions de bénévolat de leurs collaborateurs sur leur temps de travail. Le nombre total d'heures données par les collaborateurs du groupe pour l'année 2019 atteint environ 2 200 heures.

5.3.3 Développer l'employabilité et l'agilité des collaborateurs

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

De nombreux programmes sont développés par toutes les entités, en illustration quelques exemples d'initiatives ayant vocation à être dupliquées :

Le programme ORS **One Ready Smile**, une initiative née chez ALD Belgique a été dupliquée sur 14 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 et Turquie, ont été formés. En 2020, il est prévu de former les salariés d'ALD Bulgarie, Ukraine, France et Danemark.

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 « centre d'appels ». L'objectif dans les années à venir est de dupliquer cette initiative dans d'autres pays du Groupe.

ALD Danemark poursuit le programme **Click&Bricks** dont l'objectif est de transformer les profils de commerciaux traditionnels sur site de vente de véhicules d'occasion vers des profils de commerciaux de ventes digitales sur plateforme Internet et dont le rôle change et se concentre dans la finalisation de la vente avec le client et en communiquant efficacement *via* des outils Internet de « chat » (discussion). Ce programme a connu un franc succès et a été étendu en 2019 à la Finlande, le Portugal, le Luxembourg et la Hongrie. Il est prévu pour 2020 un déploiement en Allemagne et en Norvège.

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

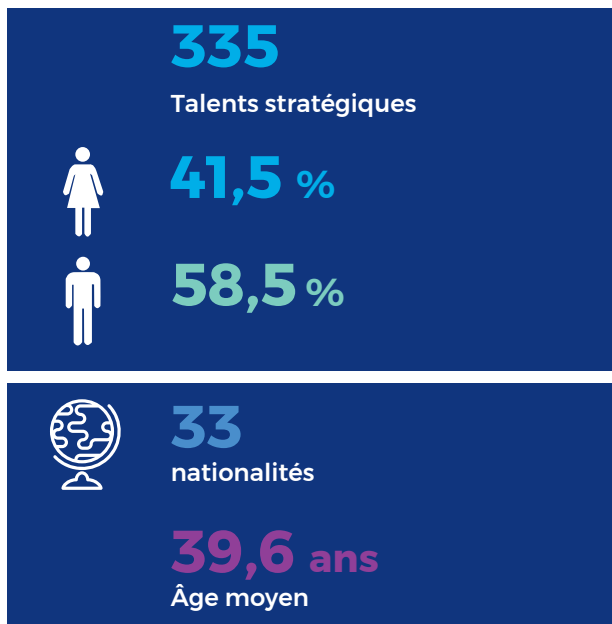
Ainsi des programmes de développement avec l'outil **Insights** (basé sur le principe des 4 couleurs rouge, bleu, vert, jaune pour mieux se connaître et connaître ceux qui nous entourent) continuent à être développés pour accompagner les collaborateurs dans des ateliers de construction d'équipe, d'accompagnement au management, de *coaching* et de conseil en *leadership*.

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 compétences des uns partagés avec les autres. Par exemple : « Learning on the Job » par ALD Espagne ou « Learning from each other » par ALD Turquie.

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 depuis 2016 d'un programme spécifique à ce métier :

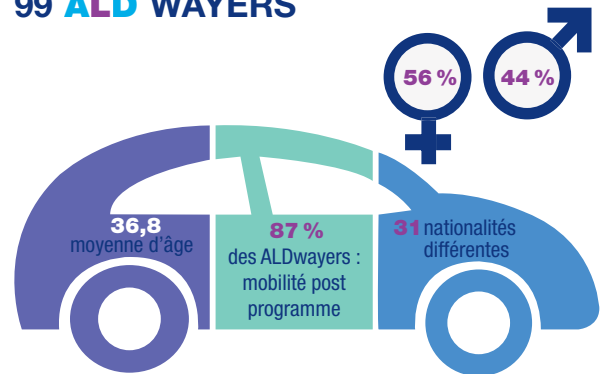
ALDWay : Always Learning & Developing **Way**.

Ce programme international 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.**

ALDWAY EN CHIFFRES À FIN 2019

En 2019
99 ALD WAYERS



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 responsabilité dans les instances dirigeantes du Groupe. Certains processus RH constituent des leviers clés pour faire progresser l'équilibre femmes/hommes et l'internationalisation, notamment les plans de succession comportant des candidates et des profils internationaux, et la constitution de viviers de Talents Stratégiques. Outre ces priorités, ALD s'attache à d'autres composantes de la diversité telles les générations, le handicap... Des initiatives variées sont 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.

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 2019 :



* Instances dirigeantes du groupe ALD : Comité Exécutif et Comité de Direction de ALD S.A. (holding) + Operating Board et Directeurs Généraux des entités du groupe à l'international.

Comité de Direction : 87 % de membres internationaux avec 36 nationalité

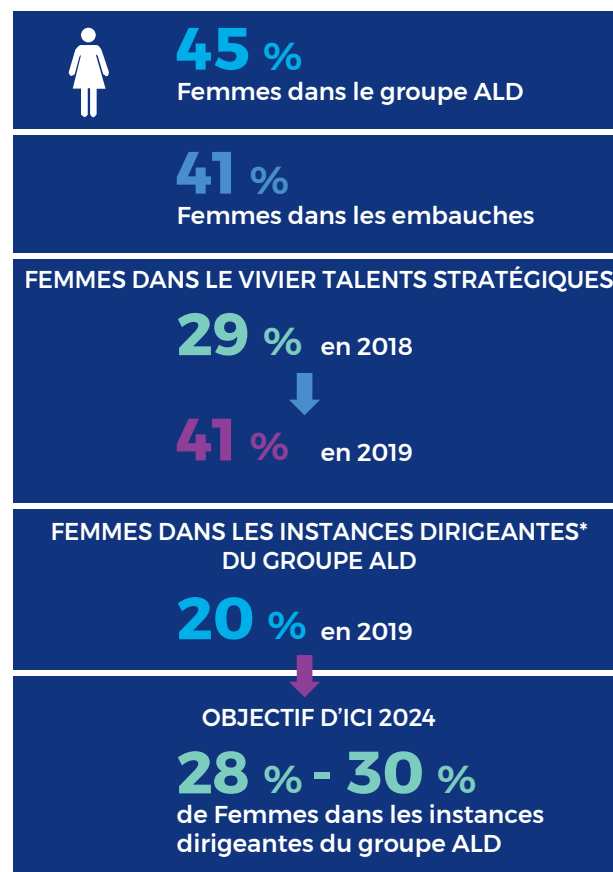
5.3.4.2 Diversité du genre

Équilibre femmes/hommes

La diversité du genre est un sujet primordial dans toutes les entités du groupe ALD. 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. Aussi, des objectifs quantitatifs

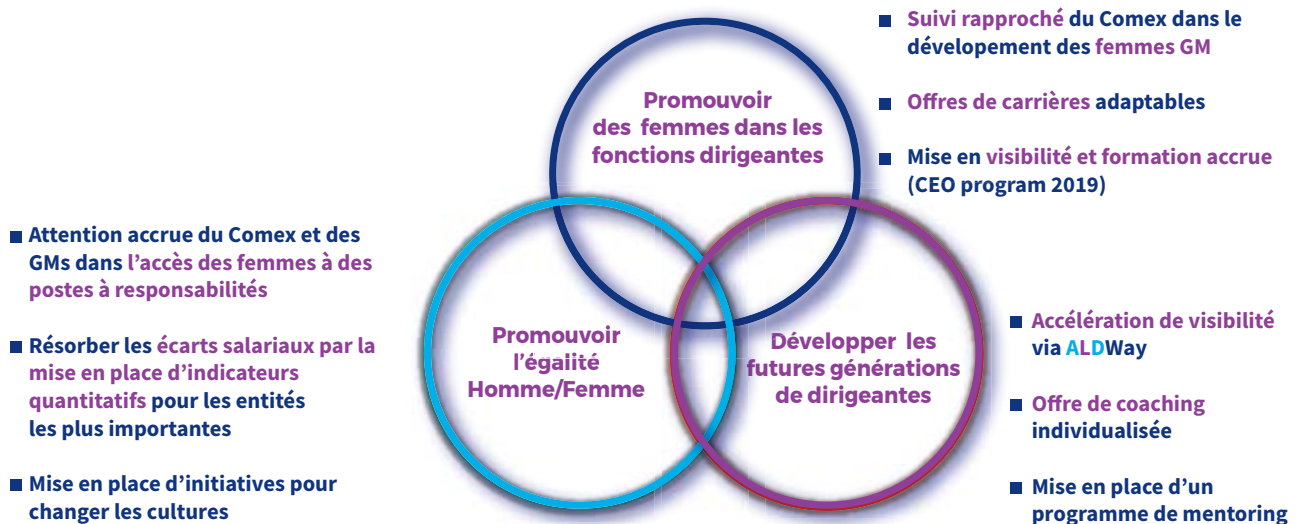
Groupe ont été fixés et publiés dans le Document de référence 2018 dont voici la mise à jour au 31 décembre 2019.

Chiffres groupe ALD à fin 2019 :



* Instances dirigeantes du groupe ALD : Comité Exécutif et Comité de Direction de ALD S.A. (holding) + Operating Board et Directeurs Généraux des entités du groupe à l'international.

Pour atteindre ces objectifs d'ici fin 2024, le Comité Exécutif d'ALD a dressé un plan d'actions 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 % 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.

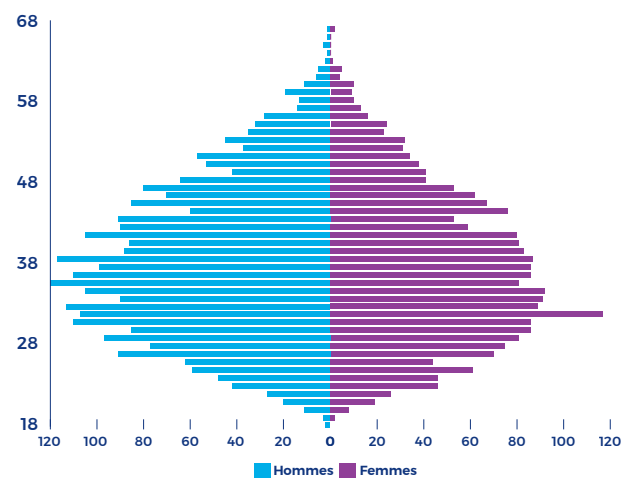
La somme des points de cet index doit atteindre au moins 75 points. En dessous de ce seuil, un plan d'actions doit être mise en place par la Société.

À fin 2019, ALD SA et ALD France publient un seuil de respectivement 79 points et de 84 points.

Par ailleurs, le Groupe étendra en 2020 l'Index Égalité Femmes Hommes selon la même méthodologie qu'en France, aux entités ALD telles : ALD Royaume-Uni, Allemagne, Italie, Espagne et Belgique.

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 38,2 ans
- La moyenne d'âge des Femmes est de 37,8 ans
- La moyenne d'âge des Hommes est de 38,6 ans

Dans tout le Groupe, l'application d'un principe de non-discrimination en fonction de l'âge est généralisé.

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.

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. L'accord est valable pour 3 ans et a été signé le 28 novembre 2017. Au 31 décembre 2019, le taux s'établit à 4,95%. Un nouvel accord sera négocié en 2020.

5.3.5 Données RH clés

5.3.5.1 Évolution des effectifs

5.3.5.1.1 Effectifs par zone géographique

Le tableau ci-dessous présente l'évolution des effectifs sur les trois dernières années. Tous les salariés, qu'ils disposent d'un contrat de travail à plein temps ou à temps partiel, sont comptabilisés en tant que 1 dans les effectifs. Ces chiffres ne tiennent pas compte des effectifs externes comme les stagiaires, les prestataires de services et les consultants.

	31 décembre 2017	31 décembre 2018	31 décembre 2019
France	1 346	1 408	1 401
Europe (hors France)	4 154	4 346	4 511
Hors Europe	806	793	796
TOTAL	6 306	6 547	6 708

5.4.1.2 Embauches en CDI

Le tableau ci-dessous présente le nombre total de salariés embauchés en contrat à durée indéterminée sur les trois dernières années.

	2017		2018		2019	
	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes
France	79	86	110	102	105	119
Europe (hors France)	313	368	352	402	249	397
Hors Europe	64	99	90	130	69	98
TOTAL	456	553	552	634	423	614

5.3.5.1.3 Embauche en CDD

Le tableau ci-dessous présente le nombre total de salariés embauchés en contrat à durée déterminée sur les trois dernières années.

	2017		2018		2019	
	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes
France	69	61	58	58	51	56
Europe (hors France)	100	81	109	97	122	97
Hors Europe	41	48	13	13	15	11
TOTAL	210	190	180	168	188	164

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 pour cause et les résiliations par consentement mutuel) du Groupe sur les trois dernières années.

	2017	2018	2019
France	208	278	284
Europe (hors France)	633	779	707
Hors Europe	175	179	193
TOTAL	1 016	1 236	1 184

5.3.5.2 Répartitions des effectifs

5.3.5.2.1 Répartitions par pays

Au 31 décembre 2019, la répartition des effectifs du Groupe par pays était la suivante :

	31 décembre 2019
EUROPE de l'Ouest	4 439
<i>Dont :</i>	
Belgique	274
France	1 401
Allemagne	530
Italie	589
Espagne	488
Royaume-Uni	635
Northern Europe	425
Central and Eastern Europe	1 048
South America, Africa, Asia	796
TOTAL	6 708

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 2017	31 décembre 2018	31 décembre 2019	
	CDD/Effectif	CDD/Effectif	CDD/Effectif	Part des femmes
France	10 %	8 %	7 %	54 %
Europe (hors France)	5 %	5 %	5 %	52 %
Hors Europe	17 %	2 %	2 %	56 %
TOTAL	7 %	7 %	7 %	53 %

5.3.5.2.3 Répartitions par catégorie socio-professionnelle

Le tableau ci-dessous présente la proportion de salariés managers dans l'effectif sur les trois dernières années.

	31 décembre 2017	31 décembre 2018	31 décembre 2019	
	Managers/Effectif	Managers/Effectif	Managers/Effectif	Part des femmes
France	17 %	19 %	19 %	36 %
Europe (hors France)	19 %	19 %	18 %	38 %
Hors Europe	19 %	19 %	19 %	35 %
TOTAL	19 %	19 %	19 %	37 %

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 2017		31 décembre 2018		31 décembre 2019	
	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes
France	611	735	650	758	650	751
Europe (hors France)	1 929	2 225	2 010	2 336	2 076	2 435
Hors Europe	318	488	308	485	311	485
TOTAL	2 858	3 448	2 968	3 579	3 037	3 671

5.3.5.2.5 Répartitions par tranche d'âge

Le tableau ci-dessous présente la répartition des effectifs du Groupe par tranche d'âge sur les trois dernières années.

	2017	2018	2019
< 25 ans	4,7 %	5,3 %	5,8 %
De 25 à 35 ans	35,1 %	34,6 %	32,9 %
De 35 à 45 ans	35,7 %	35,1 %	35,0 %
De 45 à 55 ans	19,4 %	19,9 %	20,8 %
> 55 ans	5,1 %	5,2 %	5,6 %
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 2017	31 décembre 2018	31 décembre 2019
Taux d'absentéisme	2,54 %	2,66 %	2,63 %

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

	2017	2018	2019
France	706	1 292	1 336
Europe (hors France)	3 713	3 954	4 127
Hors Europe	594	689	823
TOTAL	5 013	5 935	6 286

NOMBRE TOTAL D'HEURES DE FORMATION

	2017	dont à distance	2018	dont à distance	2019	Dont à distance
France	15 386	13 %	25 105	30 %	26 240	23 %
Europe (hors France)	73 822	20 %	79 754	25 %	90 078	20 %
Hors Europe	10 341	5 %	15 022	18 %	16 880	16 %
TOTAL	99 549	17 %	119 881	25 %	113 198	20%

5.4 Pratiques responsables



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 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 client 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 (email, web) et de comportement (au téléphone, en face à face) avec le client. Enfin l'utilisation du feedback des clients en continu est étudiée en atelier ORS, avec une méthodologie agile pour que les pays puissent mettre en place des plans d'action d'amélioration en continu et en autonomie.

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.

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.

5.4.2 Comportements/culture éthique et responsable

Risques importants identifiés :

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

ALD, en tant que filiale de Société Générale, conduit son développement dans le respect des valeurs et principes énoncés

dans différents textes et engagements fondateurs pour Société Générale :

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

5.4.2.1 Code de conduite

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

Il promeut le respect des droits humains, de l'environnement, la prévention des conflits d'intérêts et de la corruption, la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme, le respect de l'intégrité des marchés, la protection des données et la conduite à tenir en matière de cadeaux et invitations et les achats responsables.

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

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

Des ateliers ont été réalisés en 2018 avec l'ensemble du personnel pour s'assurer de la bonne appropriation de ce programme. Un nouveau test d'appropriation auprès de l'ensemble des collaborateurs a été lancé fin 2019 via la plateforme de formation MyLearning.

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. 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'intérêt 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).

En 2019 spécifiquement, ALD s'est pleinement inscrit en 2019 dans le volet Lutte anti corruption du programme de remédiation de Société Générale, ce qui a donné lieu aux actions suivantes :

- une nouvelle instruction a été diffusée à l'ensemble des collaborateurs couvrant notamment, dans le cadre de la lutte anti corruption, les conflits d'intérêts, le dispositif d'alerte, la représentation d'intérêts et la gestion des cadeaux/repas d'affaires et événements externes ;
- le déploiement d'un outil de déclaration des cadeaux/repas d'affaires/événements externes ;
- l'organisation d'une formation présentielle approfondie sur le risque de corruption pour les managers considérés comme exposés au risque de corruption ;
- une revue KYC approfondie des intermédiaires en lien avec des autorités publiques les plus sensibles.

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

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 énergétique et extractif 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 hydro-électrique, centrales thermiques, centrales thermiques au charbon, mines, nucléaire civil, pétrole et gaz). L'exploitation agricole et forestière fait également l'objet de plusieurs politiques (agriculture, pêche et agro-alimentaire, exploitation forestière et huile de palme). La défense et les navires de commerce sont également couverts (Les politiques E&S sont publiques et accessibles sur le site Internet de Société Générale :

<https://m.societegenerale.com/fr/mesurer-notre-performance/rse/finance-responsable>. Ces politiques sont systématiquement diffusées aux équipes locales d'ALD en charge du processus 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.

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'actions Achats responsables a mis l'accent sur le renforcement de la maîtrise des risques RSE à chaque étape du processus d'achat.

Organisation

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

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

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

En 2006, Société Générale a défini sa 1^{re} cartographie des risques environnementaux et sociaux liés aux Achats permettant à chaque acheteur d'évaluer les risques RSE intrinsèques à ses catégories d'achats. Une révision intégrale de cette cartographie a été menée entre 2017 et 2018 en consortium avec 3 autres banques françaises avec l'appui d'un cabinet de conseil spécialisé. La cartographie couvre près de 100 catégories de produits ou services, 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, vient d'être finalisée. Elle sera utilisée dans la structuration des appels d'offres (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).

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).

Charte achats responsable et clause RSE dans les contrats

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

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 2019 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.

Ainsi, le réseau de correspondants locaux formés à la protection des données personnelles dans toutes les entités ALD du périmètre RGPD a veillé à la bonne application des dimensions de « privacy by design » et « privacy by default ». 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. En 2019, plus de 300 demandes d'exercice de droits ont par exemple été traitées au sein du Groupe et en conformité avec les lois données personnelles.

Ce dispositif, animé centralement par un Data Protection Officer directement rattaché au Secrétaire Général et interlocuteur désigné auprès de l'autorité nationale compétente, a vocation à continuer à se renforcer notamment en reflétant les évolutions réglementaires à venir telles que le règlement E-Privacy, mais aussi en renforçant ses mécanismes de contrôle. 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.

Récapitulatif des actions liées au Chapitre 5.5

Enjeu CSR (descriptif)	Politiques en œuvre (descriptif)	Indicateur (type indicateur/box)	Objectif qualitatif/quantitatif (type indicateur/box)	Résultat (type indicateur/box)	
				2019	2018
Service client	Programme One Ready Smile	NPS	Amélioration du NPS	36 %	31 %
Selection des fournisseurs	Vérification E&S systématique dans le processus KYS	Nombre d'entités ALD ayant été formées à l'outil Groupe « Sourcing Hub »	40	11	5
		Intégration dans tous les appels d'offre internationaux	100 %	100 %	N/A
Selection des fournisseurs	Prise en compte des aspects E&S dans les décisions d'achat	Nombre d'entités ALD prenant en compte les aspects RSE dans la sélection de ses fournisseurs	Couvrir les catégories stratégiques et accroître le périmètre géographique	19	0
Lutte contre la corruption	Sensibilisation des managers exposés	% de la population cible formée		99 %	N/A

Faits marquants 2019

Croissance de 5 points du NPS

Mise en place de plans d'action RSE dans le cadre de l'Appel d'Offres international sur la Location Courte Durée

Déploiement d'un nouvel outil d'alerte sécurisé et anonymisé, ainsi que d'un outil de déclaration des cadeaux/événements

Intégration d'ALD dans le volet lutte anti corruption du programme de remédiation de Société Générale

Priorités 2020

Continuer à améliorer l'expérience client, notamment sur le canal digital

Améliorer le dispositif de scoring RSE dans le cadre de l'appel d'offres international concernant les fournisseurs de pneus

Déploiement de l'outil de cartographie des risques lié aux achats directs et indirects

Renforcement du dispositif de gestion des risques E&S (clients)

Mise à jour des instructions Groupe en matière de corruption

5.5 Conduite responsable des activités pour compte propre du Groupe

5.5.1 Programme de réduction carbone 2014-2020

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

Ce programme volontariste s'accompagne d'un dispositif de « taxe carbone interne », mis en place depuis 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 (10 euros/teq CO₂), puis le montant collecté est redistribué pour récompenser les meilleures initiatives internes d'efficacité environnementale dans le cadre du Prix de l'Efficacité Environnementale. Pour l'année 2019, le Groupe ALD a présenté 18 dossiers (14 % des dossiers des entités de Société Générale), dont 10 ont été récompensés. Les 5 entités gagnantes ont été ALD France, Luxembourg, Belgique, Pays Bas et Hongrie avec des projets principalement liés à la réduction des émissions liées à la mobilité de salariés (*car sharing, bike sharing, etc.*) et au papier (dématérialisation).

5.5.2 Empreinte carbone des entités

Pour les 42 entités ALD ayant participé à la campagne de collecte cette année (même périmètre que l'an dernier), les émissions de gaz à effet de serre (GES) sont estimées à 9 615 tonnes d'équivalent CO₂ (relatives aux émissions directes et indirectes liées à l'énergie, aux déplacements professionnels et à la consommation totale de papier), soit 1,67 tonnes d'équivalent CO₂ par occupant, soit - 18 % par rapport à la base 2014 à iso-paramètres (à l'exception des émissions des entités au Chili, Pérou et Colombie, acquises en 2015, 2016 et 2017 respectivement).

Locaux

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

En 2019, la consommation d'électricité a été de 13,6 GWh pour l'ensemble des 42 entités ; les acquisitions d'électricité certifiée d'origine renouvelable représentent cette année 26 % de ce total.

La consommation de gaz a été de 3,1 GWh sur la période de référence, ce qui représente une baisse de 42 % vs 2018.

La consommation de fioul et des autres fluides (vapeur et eau glacée) a été négligeable en 2019, à l'exception de la consommation d'eau surchauffée en Finlande et en Norvège qui s'est élevée à 1,8 GWh (+3 % vs 2018).

La consommation totale d'énergie des immeubles occupés par ALD s'établit donc en 2019 à 19 GWh, soit une consommation de 2 801 kWh par occupant, soit -15 % vs 2018.

Déplacements

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

Les collaborateurs d'ALD ont parcouru en 2019 un total de 45 millions de km – en avion, train et voiture – pour leurs déplacements professionnels. Les émissions de CO₂ générées par ces déplacements s'élèvent à 5 032 tonnes, soit + 20% vs 2018. Cette variation est générée en partie par l'augmentation de déplacements (+15 % vs 2018) mais aussi par l'amélioration de la qualité et de la granularité du reporting mis en place. Par exemple, les vols en classe économique et classe affaire ont été dissociés (les facteurs d'émissions étant plus élevés pour la classe affaire, une partie de la variation vs 2018 est lié à ce changement de méthode).

Pour les émissions liées aux trajets domicile-travail, des actions ciblées sont déployées afin de promouvoir les solutions alternatives à l'utilisation individuelle de véhicules. Les principales entités situées en France (Siège d'ALD SA, d'ALD et Parcours 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 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. Comme mentionné dans le Chapitre consacré au bien-être au travail, un nombre croissant d'entités (19) du Groupe mettent en place le télétravail.

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 112 tonnes en 2019 (soit une baisse de 32 % vs 2018) ; 28 % du papier acheté par le Groupe est recyclé.

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

Consommations d'eau

En 2019, ALD a recensé une consommation d'eau de 56 milliers de m³ avec une consommation moyenne par occupant de 10 m³, stable par rapport à 2018.

Gestion des déchets

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

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

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

Les déchets des équipements électriques et électroniques (DEEE) ainsi que les mobiliers remplacés à l'occasion des réaménagements

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

La production de déchets estimée en 2019 est de 616 tonnes, soit une baisse de 45 % par rapport à 2018 (année impactée par déménagement du siège d'ALD Belgique et donc une « anormale » quantité de déchets IT qui avaient été reconditionné et recyclé par *Out of Use*).

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

5.6 Évaluations extra-financières

RFA DPEF

À la demande de plus de 60 grands groupes clients, ALD s'est soumis à une évaluation RSE menée par EcoVadis, d'abord au niveau du Groupe puis, à partir de 2016, au niveau des filiales : à fin 2019, 18 entités du Groupe disposent d'une évaluation Ecovadis : 11 disposent d'un statut *Gold* (ALD SA (Groupe), Belgique, Croatie, France, Luxembourg, Pologne, Slovaquie, Slovénie, Spain, Suisse, Royaume-Uni), 7 d'un statut *Silver* (Allemagne, Autriche, Hongrie, Italie, Parcours (FR), République Tchèque, Roumanie). L'objectif est de poursuivre l'extension du périmètre en 2020.

ALD dispose depuis 2019 d'une notation MSCI (A) et d'un Index Gaïa (76 pts). ALD a également intégré l'indice FTSE4Good et continué à soumettre à CDP (D). ALD France a obtenu le statut « Engagé RSE » après l'audit AFAQ 26 000 effectué par l'AFNOR. Trois autres pays disposent d'une certification ISO 14001 ou équivalent.

Autre évaluation d'une partie prenante externe d'importance : celle des clients. Dans l'enquête annuelle réalisée auprès des grands clients internationaux, 65 % d'entre eux jugent ALD comme un partenaire socialement responsable (+ 10 pts vs 2018).

5

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 section 5.2 – Mobilité durable, sections 5.3 et 5.4 – Employeur Responsable ; section 5.5 – Conduite responsable des activités pour compte propre du Groupe).

5.7.1 Périmètre du rapport

En respectant les critères de périmètre demandé par Société Générale (le reporting obligatoire pour toutes les entités consolidées par intégration globale au sein de Société Générale plus toutes les sociétés dont Société Générale détient au moins 50 % des parts, ALD a intégré toutes les entités sauf ALD Chine (détenue à 50 %) pour les données environnementales pour compte propre (42 filiales). Pour la campagne sociale alimentant les indicateurs liés aux ressources humaines, ainsi que les données liées à la mobilité durable, ALD a intégré la totalité de ses entités (43 filiales).

Note : pour l'entité située en Chine, cession annoncée le 23 décembre et finalisée le 2 mars 2020

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. Cette révision n'a cependant conduit à aucune modification fondamentale du protocole, qui est donc resté relativement stable au cours des dernières années.

5.7.3 Indicateurs

5.7.3.1 Précisions sur les indicateurs sociaux

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

5.7.3.2 Précisions sur les indicateurs environnementaux pour compte propre

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

La notion d'occupant recouvre toutes les personnes qui, du fait de leur présence ou de leur activité sur le site concerné, consomment de l'énergie, de l'eau et du papier, effectuent des déplacements et produisent des déchets. Outre les salariés en CDI ou 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.

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

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.

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 2019, avec des données arrêtées au 31 décembre 2019.

Les indicateurs chiffrés du domaine environnemental pour compte propre sont généralement élaborés sur une période de 12 mois glissants allant du 1^{er} octobre 2018 au 30 septembre 2019, avec des données arrêtées au 30 septembre 2019.

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 diesel et aux émissions de CO₂ moyennes de la flotte sont extraites du datawarehouse d'ALD, et recouvrent donc les 43 filiales. À noter que les émissions moyennes de CO₂ sont les données officielles d'homologation émanant des constructeurs ;
- les données spécifiquement liées aux véhicules « verts » sont issues du process de reporting *ad hoc* mis en place pour suivre de manière plus fine cette activité émergente et émanent des 29 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, bioethanol 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.

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

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

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

1. Données relatives aux transports

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

2. Consommation de papier

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

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

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

5.7.6 Calcul des émissions de CO₂ pour compte propre

Le calcul des émissions de CO₂ par Société Générale, et donc 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 ;
- 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 a pris en compte à partir de cette année 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 Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la déclaration consolidée de performance extra-financière

À l'Assemblée Générale,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1681 (portée d'accréditation disponible sur le site www.cofrac.fr) et membre du réseau de l'un des commissaires aux comptes de votre société, mutuelle (ci-après « entité »), nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2019 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion en application des dispositions des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce.

Responsabilité de l'entité

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

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

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du Code de commerce et le Code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des textes légaux et réglementaires applicables, des règles déontologiques et de la doctrine professionnelle.

Responsabilité de l'organisme tiers indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du Code de commerce ;
- la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225-105 du Code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment, la mise en œuvre du plan de vigilance, la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale et la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Nature et étendue des travaux

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225-1 et suivants du Code de commerce, à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention et à la norme internationale ISAE 3000⁽¹⁾ :

- 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 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. 225-105 lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques et comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2° alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance 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 dans l'annexe). Pour le risque de lutte contre la corruption, 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 Royaume Uni et ALD Espagne ;

(1) ISAE 3000 - Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

- nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- 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 1, nous avons mis en œuvre :
 - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
 - des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices listées ci-dessus et couvrent entre 16 % et 17 % des données consolidées sélectionnées pour ces tests (16 % de la flotte de véhicules et 17 % des effectifs) ;

- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de cinq personnes et se sont déroulés entre décembre 2019 et mars 2020 sur une durée totale d'intervention de huit semaines.

Nous avons mené quatre entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration, représentant notamment la direction RSE, la direction conformité, la direction des ressources humaines et la direction marketing digital.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration consolidée de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Paris-La Défense, le 6 avril 2020

L'Organisme Tiers Indépendant

EY & Associés

Hassan Baaj
Associé

Caroline Delerable
Associé, Développement Durable

Annexe 1 : informations considérées comme les plus importantes

Informations sociales

Informations qualitatives (Actions ou résultats)	Informations quantitatives (Incluant les indicateurs clés de performance)
<ul style="list-style-type: none"> - La formation des employés et la gestion des compétences - L'attractivité, le recrutement et la rétention des salariés - La promotion de la diversité et l'égalité femme-homme 	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre moyen d'heures de formation par salarié ayant suivi au moins une formation - Part des postes en CDI pourvus par une ressource interne (%)

Informations métier (dont environnementales et sociétales)

Informations qualitatives (Actions ou résultats)	Informations quantitatives (Incluant les indicateurs clé de performance)
<ul style="list-style-type: none"> - Le programme de diminution de la part des véhicules diesel et de l'augmentation de la part des véhicules électrique et son déploiement - La stratégie nouvelle mobilité et le déploiement des offres qui en découlent - Actions mises en œuvre dans le cadre de la lutte contre la corruption 	<ul style="list-style-type: none"> - Le nombre de véhicules verts (électriques ou hybrides) dans la flotte ALD S.A. - La part de motorisation diesel dans les contrats produits en 2019 (%) - La consommation d'électricité issue de fournisseurs - Les distances parcourues en avion (km) - Les distances parcourues pour les déplacements professionnels, en voiture de location longue durée ou appartenant à la société



6

Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de la Société

6.1	États financiers consolidés 2019	138	6.5	Comptes annuels	206	RFA
6.1.1	Compte de résultat consolidé et état consolidé du résultat global	138	6.5.1	Bilan actif	206	
6.1.2	Bilan consolidé	140	6.5.2	Bilan passif	207	
6.1.3	Tableau consolidé de variation des capitaux propres	141	6.5.3	Compte de résultat	208	
6.1.4	Tableau consolidé des flux de trésorerie	142	6.5.4	Annexe	209	
			6.5.5	Informations bilan et résultat	211	
6.2	Notes relatives aux comptes consolidés	144	6.6	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	216	
6.3	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	199				
6.4	Information sur les comptes individuels d'ALD SA	203				RFA
6.4.1	Évolution de l'activité 2019 d'ALD SA	203				
6.4.2	Présentation des comptes annuels d'ALD SA	203				
6.4.3	Exposé sur les résultats économiques et financiers d'ALD SA	203				
6.4.4	Délais de paiement	204				
6.4.5	Tableau des résultats financiers d'ALD SA	205				
6.4.6	Proposition d'affectation du résultat d'ALD SA	205				
6.4.7	Dépenses somptuaires et charges non déductibles fiscalement d'ALD SA	205				

6.1 États financiers consolidés 2019

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	
		2019	2018
Revenus des contrats de location	8a, 8d	4 501,7	4 170,6
Coûts des contrats de location – Dépréciations	8a	(3 559,5)	(3 332,0)
Coûts des contrats de location – Financement	8a	(294,9)	(234,1)
Gains/pertes latents sur instruments financiers	8a	16,7	19,4
Marge des contrats de location		664,1	623,8
Revenus des services	8b, 8d	2 178,4	1 987,2
Coût des ventes – services	8b	(1 546,1)	(1 370,6)
Marge des services		632,3	616,7
Produits de la vente de véhicules	8c, 8d	3 097,4	2 814,3
Coût de revient des véhicules vendus	8c	(3 022,4)	(2 711,9)
Résultat de la vente de véhicules		75,0	102,5
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL BRUT		1 371,4	1 343,0
Charges de personnel	10	(409,3)	(397,2)
Frais généraux et charges administratives	11	(166,9)	(189,2)
Dotation aux amortissements	12	(58,8)	(31,2)
TOTAL DES CHARGES OPÉRATIONNELLES		(635,0)	(617,6)
Provision pour dépréciation de créances	9	(45,0)	(37,8)
Produits (charges) non récurrents		(0,0)	(0,0)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION		691,4	687,6
Quote-part dans le résultat des entreprises associées et des entités contrôlées conjointement		1,8	1,5
Résultat avant impôt		693,2	689,1
Impôts sur le résultat	13	(122,2)	(126,8)
RÉSULTAT NET		571,0	562,2
Attribuable aux :			
Actionnaires de la Société		564,2	555,6
Participations ne donnant pas le contrôle		6,8	6,6
Résultat par action au titre du Résultat net attribuable aux actionnaires de la société mère :			
Résultat par action de base (en cents)	32	1,40	1,38
Résultat par action dilué (en cents)	32	1,40	1,37

État consolidé du résultat global

(en millions d'euros)	Notes	Pour l'exercice clos le 31 décembre	
		2019	2018
RÉSULTAT NET		571,0	562,2
Éléments qui ne seront pas ultérieurement reclassés en résultat		(1,4)	0,3
Variation des gains/(pertes) actuariels sur les engagements de retraite, avant impôt		(1,9)	0,7
Impôt différé sur les gains/(pertes) actuariels sur les engagements de retraite		0,5	(0,4)
Éléments qui seront ultérieurement reclassés en résultat		31,3	(43,6)
Variation des couvertures de flux de trésorerie, avant impôt	18	(0,9)	(17,7)
Impôt différé sur les couvertures de flux de trésorerie		0,6	4,2
Différences de conversion		31,7	(30,1)
Autres éléments du résultat global pour l'exercice, nets d'impôt		29,9	(43,3)
TOTAL DU RÉSULTAT GLOBAL DE L'EXERCICE		600,9	518,9
Attribuable aux :			
Actionnaires de la Société		594,2	512,5
Participations ne donnant pas le contrôle		6,7	6,4
Total du résultat global attribuable aux actionnaires de la société mère :			
• activités poursuivies		594,2	512,5

6.1.2 Bilan consolidé

(en millions d'euros)	Notes	Pour l'exercice clos le 31 décembre	
		2019	2018
Actif			
Flotte de location	14	20 336,7	18 423,9
Autres immobilisations corporelles	15	118,2	106,5
Actifs de droit d'utilisation	2.4.3	131,4	-
Écart d'acquisition	16	575,7	532,4
Autres immobilisations incorporelles	15	40,4	42,2
Participations dans des entreprises associées et des entités contrôlées conjointement	17	9,0	7,6
Instruments financiers dérivés	18	7,8	14,5
Actifs d'impôts différés	13	170,3	171,3
Autres actifs financiers non courants	19	469,3	601,5
ACTIFS NON COURANTS		21 858,8	19 899,9
Stocks	20	371,6	264,3
Créances clients et créances sur les institutions financières	21	1 734,7	1 584,2
Créances d'impôt exigibles sur le résultat		120,4	104,3
Autres créances et charges constatées d'avance	22	957,3	872,9
Instruments financiers dérivés	18	10,9	26,3
Autres actifs financiers courants	19	326,3	343,6
Trésorerie et équivalents de trésorerie	23	155,5	158,9
ACTIFS COURANTS		3 676,7	3 354,3
Actifs de groupes destinés à être cédés, classés comme détenus en vue de la vente	7	52,3	-
TOTAL DE L'ACTIF		25 587,9	23 254,3
Passif			
Capital social		606,2	606,2
Primes d'émission		367,0	367,0
Autres capitaux propres		(9,0)	(5,8)
Bénéfices non distribués et autres réserves		2 464,5	2 110,6
Résultat net		564,2	555,6
<i>Capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère</i>		<i>3 992,9</i>	<i>3 633,7</i>
Participations ne donnant pas le contrôle		35,9	34,2
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	25	4 028,8	3 667,9
Emprunts auprès d'institutions financières	27	8 607,9	7 955,8
Obligations et titres émis	27	3 893,9	4 462,4
Instruments financiers dérivés	18	28,9	17,4
Passifs d'impôts différés	13	390,3	293,5
Dettes de location	2.4.3	111,5	-
Engagements de retraite et avantages à long terme	28	21,6	19,7
Provisions	29	118,8	105,9
PASSIFS NON COURANTS		13 172,9	12 854,6
Emprunts auprès d'institutions financières	27	4 800,2	3 961,2
Obligations et titres émis	27	1 092,9	451,9
Fournisseurs et autres créanciers	30	2 204,4	2 088,1
Dettes de location	2.4.3	24,4	-
Instruments financiers dérivés	18	6,2	8,9
Dettes d'impôt exigibles sur le résultat		73,8	70,1
Provisions	29	143,8	151,5
PASSIFS COURANTS		8 345,7	6 731,7
Passifs de groupes destinés à être cédés, classés comme détenus en vue de la vente	7	40,5	-
TOTAL DU PASSIF		21 559,1	19 586,4
TOTAL DU PASSIF ET DES CAPITAUX PROPRES		25 587,9	23 254,3

6.1.3 Tableau consolidé de variation des capitaux propres

(en millions d'euros)	Attribuable aux actionnaires de la Société								Capitaux propres attribuables			Total des capitaux propres
	Capital social	Primes d'émission	Autres capitaux propres	Réserve de conversion	Réserve de couverture	Réserve liée aux gains/(pertes) actuariels	Autres réserves	Bénéfices non distribués	Résultat net	actionnaires de la société mère	Participations ne donnant pas le contrôle	
Solde au 31 décembre 2017, tel que présenté initialement	606,2	375,1	-	(111,0)	(12,5)	(3,7)	7,7	1 935,2	567,6	3 364,5	33,8	3 398,2
Changement de méthode comptable *								(17,1)		(17,1)	(0,2)	(17,3)
Solde au 1 ^{er} janvier 2018 (retraité) *	606,2	375,1	-	(111,0)	(12,5)	(3,7)	7,7	1 918,1	567,6	3 347,4	33,6	3 381,0
Variation des couvertures de flux de trésorerie	-	-	-	-	(13,5)	-	-	-	-	(13,5)	-	(13,5)
Gains/(pertes) actuariels sur les engagements au titre des avantages postérieurs à l'emploi	-	-	-	-	-	0,3	-	-	-	0,3	0,0	0,3
Différences de conversion	0,0	-	-	(29,9)	-	-	-	-	-	(29,9)	(0,2)	(30,1)
Autres éléments du résultat global	0,0	-	-	(29,9)	(13,5)	0,3	-	-	-	(43,1)	(0,2)	(43,3)
Résultat net	-	-	-	-	-	-	-	-	555,6	555,6	6,6	562,2
Total du résultat global de l'exercice	0,0	-	-	(29,9)	(13,5)	0,3	-	-	555,6	512,5	6,4	518,9
Produits d'émissions d'actions	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Acquisition d'actions propres	-	-	(5,8)	-	-	-	-	-	-	(5,8)	-	(5,8)
Paiements fondés sur des actions	-	-	-	-	-	-	1,7	-	-	1,7	-	1,7
Dividendes	-	(8,1)	-	-	-	-	-	(214,2)	-	(222,3)	(4,6)	(226,9)
Variations de périmètre	-	-	-	-	-	-	-	0,1	-	0,1	(1,1)	(1,0)
Affectation du Résultat net	-	-	-	-	-	-	-	567,6	(567,6)	(0,0)	(0,0)	(0,0)
Autres	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Solde au 31 décembre 2018	606,2	367,0	(5,8)	(140,9)	(26,1)	(3,4)	9,4	2 271,6	555,6	3 633,7	34,2	3 667,9
Variation des couvertures de flux de trésorerie	-	-	-	-	(0,4)	-	-	-	-	(0,4)	-	(0,4)
Gains/(pertes) actuariels sur les engagements au titre des avantages postérieurs à l'emploi	-	-	-	-	-	(1,4)	-	-	-	(1,4)	-	(1,4)
Différences de conversion	(0,0)	-	-	31,9	-	-	-	-	-	31,9	(0,1)	31,7
Autres éléments du résultat global	(0,0)	-	-	31,9	(0,4)	(1,4)	-	-	-	30,0	(0,1)	29,9
Résultat net	-	-	-	-	-	-	-	-	564,21	564,2	6,8	571,0
Total du résultat global de l'exercice	(0,0)	-	-	31,9	(0,4)	(1,4)	-	-	564,2	594,2	6,7	600,9
Produits d'émissions d'actions	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Acquisition d'actions propres	-	-	(3,2)	-	-	-	-	-	-	(3,2)	-	(3,2)
Paiements fondés sur des actions	-	-	-	-	-	-	2,2	-	-	2,2	-	2,2
Émission d'actions propres pour les salariés	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dividendes	-	-	-	-	-	-	-	(234,0)	-	(234,0)	(5,1)	(239,1)
Variations de périmètre	-	-	-	-	-	-	-	0,0	-	0,0	-	0,0
Affectation du Résultat net	-	-	-	-	-	-	-	555,6	(555,6)	-	-	-
Autres	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Solde au 31 décembre 2019	606,2	367,0	(9,0)	(109,1)	(26,5)	(4,8)	11,6	2 593,2	564,2	3 992,9	35,9	4 028,8

* Les impacts présentés sur cette ligne découlent uniquement des dispositions de l'IFRS 9 relatives au risque de crédit.

6.1.4 Tableau consolidé des flux de trésorerie

(en millions d'euros)	Notes	Pour les douze mois arrêtés au 31 décembre	
		2019	2018
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles			
RÉSULTAT AVANT IMPÔT HORS ACTIVITÉS ABANDONNÉES		693,2	689,1
Ajustements :			
• Flotte de location	14	3 686,1	3 430,1
• Autres immobilisations corporelles et actifs de droit d'utilisation		49,3	21,4
• Immobilisations incorporelles		12,9	9,7
• Actifs financiers		-	-
• Provision réglementée, provisions pour risques et charges		3,1	3,7
Dotation aux amortissements		3 751,3	3 464,9
(Profit)/perte sur la cession d'actifs financiers		0,0	-
(Profit)/perte sur la cession d'autres immobilisations corporelles		25,5	17,8
(Profit)/perte sur la cession d'immobilisations incorporelles		0,0	0,0
(Profit)/perte sur la cession de titres consolidés		-	0,3
Profit et pertes sur la cession d'actifs		25,6	17,8
Juste valeur des instruments financiers dérivés		14,7	(6,2)
Charges d'intérêts		294,9	234,1
Produits d'intérêts		(918,8)	(824,0)
RÉSULTAT FINANCIER NET		(623,9)	(589,9)
Autres		0,9	0,4
Produits de cession de la flotte de location	14	3 044,4	2 583,7
Montant versé pour l'acquisition de la flotte de location	14	(8 328,3)	(8 233,3)
Variation du fonds de roulement		(266,5)	(44,2)
Intérêts versés		(310,6)	(284,7)
Intérêts reçus		952,6	853,7
Intérêts nets versés		641,9	569,0
Impôts payés		(34,0)	(104,4)
TRÉSORERIE GÉNÉRÉE PAR LES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES (ACTIVITÉS POURSUIVIES)		(1 080,7)	(1 652,7)
TRÉSORERIE NETTE GÉNÉRÉE/(ABSORBÉE) PAR LES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES		(1 080,7)	(1 652,7)
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement			
Produits de cession d'autres immobilisations corporelles		-	-
Acquisition d'autres immobilisations corporelles		(62,5)	(51,8)
Cessions d'immobilisations incorporelles		-	-
Acquisition d'immobilisations incorporelles		(16,2)	(17,7)
Produits de cession d'actifs financiers		0,1	-
Acquisition d'actifs financiers (titres non consolidés)		(0,0)	(0,0)
Effet du changement de structure du Groupe		(93,2)	(9,2)
Dividendes reçus		(0,0)	(0,0)
Investissement à long terme		133,3	227,9
Prêts et créances sur des tiers		54,6	(64,8)
Autres investissements financiers		20,6	(28,6)
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT (ACTIVITÉS POURSUIVIES)		36,6	55,8
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement (activités abandonnées)		-	-
TRÉSORERIE NETTE GÉNÉRÉE/(ABSORBÉE) PAR LES ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT		36,6	55,8

Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats

(en millions d'euros)	Notes	Pour les douze mois arrêtés au 31 décembre	
		2019	2018
Flux de trésorerie liés aux activités de financement			
Produit des emprunts auprès d'institutions financières		7 283,3	10 152,0
Remboursement d'emprunts auprès d'institutions financières		(5 915,7)	(10 011,3)
Produit de l'émission d'obligations		501,2	2 726,0
Remboursement des obligations émises		(620,8)	(1 086,2)
Païement des dettes de location	2.4.3	(25,7)	-
Dividendes versés aux actionnaires de la Société		(234,0)	(222,3)
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle		(5,1)	(4,6)
Augmentation/diminution du capital		-	-
Augmentation/diminution des actions propres		(3,2)	(5,8)
Autres		-	-
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS DE FINANCEMENT (ACTIVITÉS POURSUIVIES)		980,0	1 547,9
Flux de trésorerie liés aux activités de financement (activités abandonnées)		-	-
TRÉSORERIE NETTE GÉNÉRÉE/(ABSORBÉE) PAR LES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT		980,0	1 547,9
Gains/(pertes) de change sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie		0,2	(8,7)
Incidence des changements de méthodes comptables		-	-
Augmentation/(diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie		(63,9)	(57,6)
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À L'OUVERTURE	23	(50,9)	6,7
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À LA CLÔTURE	23	(114,9)	(50,9)

Le format du tableau consolidé des flux de trésorerie a changé pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 du fait de la mise en œuvre de la nouvelle norme. Voir la note 2.1 pour plus de détails.

6.2 Notes relatives aux comptes consolidés

NOTE 1	Informations générales	145	NOTE 19	Autres actifs financiers non courants et courants	181
NOTE 2	Résumé des principales méthodes comptables	145	NOTE 20	Stocks	181
NOTE 3	Gestion des risques financiers	162	NOTE 21	Créances clients et créances sur les institutions financières	182
NOTE 4	Estimations et jugements comptables déterminants	166	NOTE 22	Autres créances et charges constatées d'avance	184
NOTE 5	Informations sectorielles	167	NOTE 23	Trésorerie et équivalents de trésorerie	185
NOTE 6	Variations du périmètre de consolidation durant l'exercice clos le 31 décembre 2019	169	NOTE 24	Actifs financiers et passifs financiers par catégorie	185
NOTE 7	Actifs détenus en vue de la vente (groupe destiné à être cédé)	169	NOTE 25	Capitaux propres	187
NOTE 8	Chiffre d'affaires et coût des ventes	170	NOTE 26	Paiements fondés sur des actions	187
NOTE 9	Provisions pour dépréciation de créances	171	NOTE 27	Emprunts auprès d'institutions financières, obligations et titres émis	189
NOTE 10	Charges de personnel	172	NOTE 28	Engagements de retraite et avantages à long terme	191
NOTE 11	Frais généraux et charges administratives	172	NOTE 29	Provisions	194
NOTE 12	Dotation aux amortissements	172	NOTE 30	Fournisseurs et autres créanciers	194
NOTE 13	Impôts sur le résultat	173	NOTE 31	Dividendes	194
NOTE 14	Flotte de location	175	NOTE 32	Résultat par action	195
NOTE 15	Autres immobilisations corporelles et incorporelles	176	NOTE 33	Engagements	195
NOTE 16	Écart d'acquisition	178	NOTE 34	Parties liées	195
NOTE 17	Titres mis en équivalence	180	NOTE 35	Honoraires des auditeurs	197
NOTE 18	Instruments financiers dérivés	180	NOTE 36	Événements postérieurs à la clôture	197
			NOTE 37	Périmètre de consolidation	198

NOTE 1 Informations générales

Avec une flotte d'environ 1 765 000 véhicules gérés, ALD (« la Société ») et ses filiales (dénommées ensemble « le Groupe ») est une société de services de leasing et de gestion de flotte de véhicules. Le Groupe, présent dans 43 pays à travers le monde, fournit des solutions de financement et de gestion, notamment :

- **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, qui est la monnaie de présentation du Groupe ; les montants ont été arrondis au million le plus proche, sauf indication contraire. Dans certains cas, l'arrondi peut entraîner des écarts non significatifs entre les lignes et les colonnes de totaux.

Ces états financiers ont été arrêtés par le Conseil d'administration d'ALD SA le 27 mars 2020.

NOTE 2 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.

2.1 Format de présentation des états financiers

La présentation du tableau consolidé des flux de trésorerie a été modifiée pour adopter le nouveau format destiné à améliorer la compréhension des activités opérationnelles, d'investissement et de financement du Groupe et à refléter les modifications apportées suite à l'adoption de la norme IFRS 16.

Dans le cadre des activités opérationnelles, des ajustements au résultat avant impôt pour amortissement des contrats de location relevant du champ d'application de la norme IFRS 16 ont été réalisés au niveau du poste Autres immobilisations corporelles et actifs de droit d'utilisation.

Les ajustements qui se rapportent au profit et aux pertes sur la cession de divers actifs liés aux activités opérationnelles ont été présentés sous la forme d'un sous-total de la valeur nette comptable de l'actif et des produits de la vente de cet actif. Le produit de la cession d'actifs et les sorties de trésorerie de l'acquisition d'actifs sont inclus dans les activités d'investissement.

Les activités de financement reflètent désormais les paiements de location effectués au cours de la période, ce qui est conforme aux informations communiquées dans le cadre de la norme IFRS 16.

Ce nouveau format a été adopté pour la première fois dans les comptes consolidés intermédiaires pour la période close le 30 juin 2019 et la période comparative de l'exercice clos en décembre 2018 a été retraitée en conséquence afin de tenir compte de ce changement de présentation.

2.2 Base de préparation

Le groupe ALD (le « Groupe ») a préparé ses 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).

Les 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 2019.

2.3 Changements de méthodes comptables et d'informations à présenter

2.3.1 Nouvelles normes, normes modifiées et interprétations applicables à compter du 1^{er} janvier 2019

Les nouvelles normes et interprétations ainsi que les nouveaux amendements, adoptés par le Groupe et d'application obligatoire pour la première fois pour l'exercice ouvert le 1^{er} janvier 2019, sont les suivants :

Normes comptables, amendements ou interprétations	Notes	Dates d'adoption par l'Union européenne
IFRS 16 Contrats de location	2.4	1 ^{er} janvier 2019
Interprétation IFRIC 23 Incertitude relative au traitement des impôts sur le résultat	2.5	1 ^{er} janvier 2019
Amendements à l'IFRS 9 Clauses de remboursement anticipé prévoyant une compensation négative	2.6	1 ^{er} janvier 2019
Amendements à l'IAS 19 Modification, réduction ou liquidation d'un régime	2.7	1 ^{er} janvier 2019
Amendements à l'IAS 28 Intérêts à long terme dans des entreprises associées et des coentreprises	2.8	1 ^{er} janvier 2019
Améliorations annuelles cycle 2015-2017 : IFRS 3 Regroupements d'entreprises IFRS 11 Partenariats IAS 12 Impôts sur le résultat IAS 23 Coûts d'emprunt	2.9	1 ^{er} janvier 2019

2.4 IFRS 16 Contrats de location

2.4.1 Nature de l'effet de l'adoption de la norme IFRS 16

L'IFRS 16 remplace les normes IAS 17 Contrats de location, IFRIC 4 Déterminer si un accord contient un contrat de location, SIC-15 Avantages dans les contrats de location simple et SIC-27 Évaluation de la substance des transactions impliquant la forme juridique d'un contrat de location. La norme définit les principes de comptabilisation, d'évaluation, de présentation et d'informations applicables aux contrats de location et oblige les locataires à comptabiliser la plupart des baux selon un seul modèle de bilan. Pour la première application de la norme IFRS 16, le Groupe, en tant que preneur, a choisi d'appliquer l'approche rétrospective modifiée proposée par la norme. Le Groupe n'a pas retraité les données comparatives de l'exercice 2018, comme le permettent les dispositions transitoires spécifiques de la norme. Les reclassements et les ajustements résultant des nouvelles règles relatives aux contrats de location sont donc comptabilisés dans le bilan d'ouverture au 1^{er} janvier 2019.

En tant que bailleur, le Groupe n'est pas tenu de procéder à des ajustements au titre des contrats de location en vigueur à la date de transition, sauf lorsqu'il agit en tant que bailleur intermédiaire (c'est-à-dire un bailleur avec sous-bail). Au 1^{er} janvier 2019, puis au 31 décembre 2019, le Groupe ne disposait d'aucun contrat de sous-location, de sorte que l'IFRS 16 n'a pas eu d'impact pour les contrats de location au regard desquels le Groupe intervient en qualité de bailleur.

Première application de la norme lorsque le Groupe est preneur

Le Groupe loue divers bureaux et autres locaux commerciaux, ainsi que du matériel informatique et du matériel de bureau. Les contrats de location sont généralement conclus pour une durée déterminée et peuvent être assortis d'options de prolongation. Les conditions de bail sont négociées de façon individuelle et contiennent différentes modalités. Les contrats de location n'imposent pas de clauses restrictives, mais les actifs loués ne peuvent être utilisés en tant que garantie à des fins d'emprunt. Avant l'adoption de l'IFRS 16, le Groupe classait chacun de ses contrats de location dans la catégorie « location simple » ou « location-financement » à la date d'entrée en vigueur. Dans le cadre d'un contrat de location simple, le bien loué n'avait pas été immobilisé et les loyers étaient comptabilisés en tant que charges locatives de façon linéaire dans le compte de résultat pendant toute la durée du contrat. Les loyers payés d'avance et les loyers courus étaient respectivement comptabilisés aux postes Autres créances et charges constatées d'avance et Fournisseurs et autres créanciers. Les contrats de location-financement étaient capitalisés en début de contrat, à la juste valeur du bien loué à la date d'entrée en vigueur, ou, si celle-ci s'avérait inférieure, à la valeur actuelle des paiements minimaux au titre de la location. Les paiements au titre de la location étaient ventilés entre les intérêts (comptabilisés en charges financières) et l'amortissement de la dette. Au 31 décembre 2018, le Groupe n'avait pas de contrat de location-financement en tant que preneur.

Au 31 décembre 2018, le Groupe comptait des engagements de location simple, dont la plupart concernaient des baux d'immeubles conclus pour la location d'espaces commerciaux et de bureaux. Lors de l'adoption de l'IFRS 16, Le Groupe a comptabilisé des passifs au titre de ces contrats de location qui étaient auparavant classés en tant que « contrats de location simple » selon les principes de l'IAS 17 Contrats de location. Le montant de la dette de location sur les contrats de location en cours a été calculé en actualisant les loyers résiduels au taux en vigueur au 1^{er} janvier 2019, en tenant compte de l'échéance résiduelle des contrats (cf. section 2.4.2 « Durée du contrat de location et taux d'actualisation »).

Les actifs de droit d'utilisation associés aux baux commerciaux ont été évalués à un montant égal à la dette de location, ajusté du montant des loyers payés d'avance ou courus se rapportant à ce contrat, comptabilisés au bilan au 31 décembre 2018. Il n'existait pas de contrat de location déficitaire qui aurait nécessité un ajustement des actifs de droit d'utilisation à la date de la première application.

Un certain nombre de mesures pratiques, autorisées par l'approche rétrospective modifiée, ont été appliquées aux contrats de location lors de la première application de la norme.

- Au 1^{er} janvier 2019, le Groupe a comptabilisé un passif au titre de la location à la valeur actuelle des loyers résiduels à cette date, ajustés des paiements de location payés d'avance ou courus. Le taux d'intérêt implicite du contrat de location ou, si ce dernier n'était pas disponible, le taux d'emprunt marginal du preneur a été utilisé en tant que taux d'actualisation (cf. section 2.4.2 « Taux d'actualisation »).

- Pour les contrats de location d'une durée résiduelle inférieure à un an lors de la première application, le Groupe a choisi d'appliquer l'exemption de location à court terme prévue par la norme IFRS 16 et de comptabiliser les loyers en charges plutôt que d'enregistrer un actif de droit d'utilisation et un passif de location au 1^{er} janvier 2019.
- L'IFRS 16 permet au preneur d'exclure les coûts directs initiaux de l'évaluation de l'actif de droit d'utilisation lors de la transition. Le Groupe a appliqué cette mesure au cas par cas.

Le Groupe applique une approche d'évaluation simplifiée pour tous les contrats de location à court terme, c'est-à-dire ceux dont la durée est inférieure ou égale à 12 mois à compter de la date d'entrée en vigueur, y compris en cas d'option de renouvellement. Il applique également l'exemption de comptabilisation des contrats de location de biens de faible valeur aux contrats de location de mobilier et de matériel de bureau considérés comme de faible montant (inférieur à 5 000 dollars).

La première application de la norme IFRS 16 n'a pas eu d'impact sur le montant des capitaux propres du Groupe au 1^{er} janvier 2019.

AJUSTEMENTS DU BILAN D'OUVERTURE AU 1^{ER} JANVIER 2019

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2018	IFRS 16 Première application	Au 1 ^{er} janvier 2019
Actif			
Flotte de location	18 423,9		18 423,9
Autres immobilisations corporelles	106,5		106,5
Actifs de droit d'utilisation	-	134,3 ⁽¹⁾	134,3
Écart d'acquisition	532,4		532,4
Autres immobilisations incorporelles	42,2		42,2
Participations dans des entreprises associées et des entités contrôlées conjointement	7,6		7,6
Instruments financiers dérivés	14,5		14,5
Actifs d'impôts différés	171,3		171,3
Autres actifs financiers non courants	601,5		601,5
ACTIFS NON COURANTS	19 899,9	134,3	20 034,2
Stocks	264,3		264,3
Créances clients et créances sur les institutions financières	1 584,2		1 584,2
Créances d'impôt exigibles sur le résultat	104,3		104,3
Autres créances et charges constatées d'avance	872,9		872,9
Instruments financiers dérivés	26,3		26,3
Autres actifs financiers courants	343,6		343,6
Trésorerie et équivalents de trésorerie	158,9		158,9
ACTIFS COURANTS	3 354,3		3 354,3
TOTAL DE L'ACTIF	23 254,3	134,3	23 388,5
Passif			
Parts sociales	606,2		606,2
Primes d'émission	367,0		367,0
Autres capitaux propres	(5,8)		(5,8)
Bénéfices non distribués et autres réserves	2 110,6		2 110,6
Résultat net	555,6		555,6
<i>Capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère</i>	<i>3 633,7</i>		<i>3 633,7</i>
Participations ne donnant pas le contrôle	34,2		34,2
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	3 667,9		3 667,9
Emprunts auprès d'institutions financières	7 955,8		7 955,8
Obligations et titres émis	4 462,4		4 462,4
Instruments financiers dérivés	17,4		17,4
Passifs d'impôts différés	293,5		293,5
Dettes de location	-	113,5 ⁽²⁾	113,5
Engagements de retraite et avantages à long terme	19,7		19,7
Provisions	105,9		105,9
PASSIFS NON COURANTS	12 854,6	113,5	12 968,1
Emprunts auprès d'institutions financières	3 961,2		3 961,2
Obligations et titres émis	451,9		451,9
Fournisseurs et autres créanciers	2 088,1	(2,8) ⁽³⁾	2 085,3
Dettes de location	-	23,6 ⁽²⁾	23,6
Instruments financiers dérivés	8,9		8,9
Dettes d'impôt exigibles sur le résultat	70,1		70,1
Provisions	151,5		151,5
PASSIFS COURANTS	6 731,7	20,8	6 752,5
TOTAL DU PASSIF	19 586,4	134,3	19 720,6
TOTAL DU PASSIF ET DES CAPITAUX PROPRES	23 254,3	134,3	23 388,5

(1) Les actifs de droit d'utilisation ont été comptabilisés et présentés séparément dans le bilan. Le Groupe ne disposait pas d'actifs de location comptabilisés antérieurement en tant que contrats de location-financement, de sorte qu'aucun reclassement des Autres immobilisations corporelles n'est nécessaire.

(2) Les dettes de location ont été comptabilisées et présentées séparément dans le bilan.

(3) L'ajustement au titre des produits constatés d'avance liés aux franchises de loyers était auparavant comptabilisé au poste Fournisseurs et autres créanciers. Ils ont été reclassés, en tant que composante du droit d'utilisation, dans la catégorie des droits d'utilisation.

Les dettes de location au 1^{er} janvier 2019 peuvent être rapprochées des engagements au titre des contrats de location simple au 31 décembre 2018 comme suit :

Engagements au titre des contrats de location simple au 31 décembre 2018*	149,1
Actualisés selon le taux d'emprunt marginal du preneur à la date d'application initiale	138,7
(Moins) :	
Contrats de location à court terme comptabilisés en charges de façon linéaire	(1,3)
Contrats de location de faible montant comptabilisés en charges de façon linéaire	(0,3)
Dettes de location comptabilisées au 1^{er} janvier 2019	137,1
Dont :	
Passifs courants au titre des contrats de location	23,6
Passifs non courants au titre des contrats de location	113,5

* Les engagements de location simple au 31 décembre 2018 ont été retraités afin de refléter les mêmes conditions de location appliquées auxdits contrats de location selon l'IFRS 16 (cf. section 2.4.2 « Durée du contrat »). L'augmentation est attribuable aux baux de plus longue durée en raison de l'inclusion des options de renouvellement raisonnablement susceptibles d'être exercées.

2.4.2 Résumé des nouvelles méthodes comptables lorsque le Groupe est preneur

Les nouvelles méthodes comptables appliquées par le Groupe lors de l'adoption de la norme IFRS 16 sont présentées ci-dessous :

Définition d'un contrat de location

Un contrat de location est un contrat, ou une partie d'un contrat, qui confère le droit d'utiliser un actif (l'actif sous-jacent) pour une période donnée moyennant une contrepartie. Pour déterminer si un contrat confère le droit d'utiliser un actif identifié, le Groupe évalue si :

- le contrat implique l'utilisation d'un actif identifié ; cela peut être spécifié de façon explicite ou implicite et doit être physiquement distinct ou représenter la quasi-totalité de la capacité d'un actif physiquement distinct ;
- le Groupe a le droit d'obtenir la quasi-totalité des avantages économiques découlant de l'utilisation de l'actif pendant toute la durée d'utilisation ; et
- le Groupe a le droit de contrôler l'utilisation de l'actif. Le Groupe est habilité à le faire s'il dispose des droits de décision les plus pertinents visant à modifier le mode et la finalité d'utilisation de l'actif.

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.

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, plus précisément :

- les conditions d'exercice de ces options (y compris l'évaluation du montant des loyers en cas de prolongation ou du montant des pénalités en cas de résiliation anticipée) ;
- les modifications substantielles apportées aux locaux loués (aménagements spécifiques) ;
- les coûts associés à la résiliation du contrat (frais de négociation, frais de déménagement, frais de recherche d'un nouvel actif répondant aux besoins du locataire, etc.) ;
- l'importance que présente l'actif loué pour le preneur au vu de sa nature spécifique, de son emplacement ou de la disponibilité d'actifs de remplacement (en particulier pour les succursales situées dans des emplacements commercialement stratégiques, compte tenu de leur accessibilité, du passage attendu et du prestige de l'emplacement) ;
- l'historique des renouvellements de contrats similaires, ainsi que la stratégie d'utilisation future des actifs (basée sur la perspective de redéploiement ou de réaménagement d'un réseau d'agences commerciales, par exemple).

Si le preneur et le bailleur ont chacun le droit de résilier le contrat de location sans l'accord préalable de l'autre partie et sans autre sanction qu'une pénalité de faible montant, le contrat n'est plus contraignant et ne crée donc plus de dette locative.

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.

L'entité doit également revoir la durée du contrat de location dans l'une des situations suivantes :

- le preneur exerce une option qui n'avait pas été intégrée au calcul de la durée du contrat de location ;
- le preneur n'exerce pas une option qui avait été intégrée au calcul de la durée du contrat de location ;
- le preneur est contractuellement tenu, du fait d'un événement, d'exercer une option qui n'avait pas été intégrée au calcul de la durée du contrat de location ;
- le preneur ne peut contractuellement pas, du fait d'un événement, exercer une option qui avait été intégrée au calcul de la durée du contrat de location.

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 correspond au taux d'intérêt implicite du contrat de location pour la durée résiduelle du contrat s'il est possible de le calculer. Sinon, le preneur doit utiliser son taux d'emprunt marginal à la date de modification de la durée du contrat de location.

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 aux fins d'être utilisé). 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 démanteler 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 le résultat

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.

2.4.3 Montants comptabilisés au bilan et au compte de résultat (lorsque le Groupe est preneur)

Les valeurs comptables des actifs de droit d'utilisation et des passifs de location du Groupe, ainsi que les mouvements de la période sont présentés ci-dessous :

(en millions d'euros)	Actifs de droit d'utilisation (baux commerciaux)	Dettes de location
Au 1^{er} janvier 2019	134,3	137,1
Acquisitions	32,7	32,6
Cessions	(10,0)	(9,9)
Amortissement cumulé	(23,2)	
Transfert aux actifs détenus en vue de la vente	0,1	(0,1)
Transfert des fournisseurs et autres créanciers	(2,5)	
Charge d'intérêt		1,9
Paievements		(25,7)
Au 31 décembre 2019	131,4	135,9

Le Groupe a comptabilisé une charge locative au titre des contrats de location à court terme pour un montant de 2,2 millions d'euros pour les douze mois arrêtés au 31 décembre 2019.

2.4.4 Changements des méthodes comptables lorsque le Groupe est bailleur

L'IFRS 16 reprend, pour l'essentiel, le modèle comptable du bailleur de l'IAS 17, à l'exception des modifications apportées à la comptabilisation des sous-locations et aux informations à fournir par le bailleur. Le Groupe ne dispose actuellement pas de contrat de sous-location mais, s'il devient bailleur intermédiaire, il comptabilisera séparément sa participation dans le bail principal et dans la sous-location. Il évaluera la classification d'une sous-location en fonction du droit d'utilisation découlant du bail principal et non pas en fonction de l'actif sous-jacent.

Pour un résumé détaillé des méthodes comptables lorsque le Groupe est un bailleur, cf. section 2.13 « Contrats de location ».

2.5 Interprétation IFRIC 23 Incertitude relative au traitement des impôts sur le résultat

L'Interprétation couvre la comptabilisation des impôts sur le résultat lorsque les traitements fiscaux comportent une incertitude qui affecte l'application de l'IAS 12 Impôts sur le résultat. Elle ne s'applique pas aux impôts et taxes qui sont hors du champ d'application de l'IAS 12 et n'inclut pas spécifiquement les exigences relatives aux intérêts et pénalités liés à des traitements fiscaux incertains. L'Interprétation approfondit notamment les aspects suivants :

- si une entité considère les traitements fiscaux incertains de manière distincte ;
- les hypothèses d'une entité concernant l'examen des traitements fiscaux par l'administration fiscale ;
- de quelle manière une entité détermine le bénéfice imposable (perte fiscale), les bases fiscales, les pertes fiscales non utilisées, les crédits d'impôt non utilisés et les taux d'imposition ;
- dans quelle mesure une entité tient compte des changements de faits et de circonstances.

Une entité doit déterminer si elle souhaite considérer chaque traitement fiscal incertain séparément ou conjointement avec un ou plusieurs autres traitements fiscaux incertains. Il convient de suivre l'approche qui prédit le mieux la résolution des besoins liés à l'incertitude. Le Groupe fait preuve de jugement lors de l'identification des incertitudes relatives au traitement fiscal des impôts sur le résultat. Comme il intervient dans un environnement

multinational complexe, il évalue si l'Interprétation a un impact sur ses comptes consolidés. Lorsqu'il valide l'Interprétation, le Groupe a examiné s'il avait des positions fiscales incertaines, notamment en matière de prix de transfert. Les déclarations fiscales déposées par la société mère et les filiales au sein des différentes juridictions comprennent des déductions liées aux prix de transfert et l'administration fiscale peut très bien contester ces traitements fiscaux. Le Groupe a déterminé, sur la base de sa conformité au regard des exigences fiscales, qu'il est probable que ses traitements fiscaux (y compris ceux des filiales) seront acceptés par l'administration fiscale. L'Interprétation n'a pas eu d'impact sur les comptes consolidés du Groupe.

2.6 Amendements à l'IFRS 9 : Clauses de remboursement anticipé prévoyant une compensation négative

Selon la norme IFRS 9, un instrument d'emprunt peut être évalué au coût amorti ou à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global, sous réserve que les flux de trésorerie contractuels constituent « uniquement des paiements de principal et d'intérêt sur le montant restant dû » (le critère SPPI) et que l'instrument soit détenu selon le modèle économique approprié pour cette classification. Les amendements à l'IFRS 9 précisent qu'un actif financier satisfait au critère SPPI quel que soit l'événement ou la circonstance qui entraîne la résiliation anticipée du contrat et quelle que soit la partie qui paie ou reçoit une indemnité raisonnable pour la résiliation anticipée du contrat. Au 31 décembre 2019, le groupe ALD détenait des dépôts à long terme auprès de Société Générale pour un montant de 581,1 millions d'euros (2018 : 710,5 millions d'euros) qui, en vertu de l'amendement susvisé, sont classés SPPI et évalués au coût amorti au lieu de la juste valeur.

2.7 Amendements à l'IAS 19 : Modification, réduction ou liquidation d'un régime

Les amendements à l'IAS 19 traitent de la comptabilisation lorsqu'une modification, réduction ou liquidation de régime survient au cours d'une période de reporting. Les amendements précisent que lorsqu'une modification, une réduction ou une liquidation de régime survient au cours de la période de reporting annuelle, l'entité est tenue de déterminer le coût des services rendus au cours de la période qui suit la modification, la réduction ou la liquidation de régime, en utilisant les hypothèses actuarielles permettant de réévaluer le passif (actif) net au titre des prestations définies qui reflète les prestations offertes par le régime et les actifs

des régimes après cet événement. L'entité est également tenue de déterminer l'intérêt net pour le reste de la période suivant la modification, la réduction ou la liquidation de régime en utilisant le passif (actif) net au titre des prestations définies qui reflète les prestations offertes par le régime et les actifs du régime après cet événement et le taux d'actualisation utilisé pour réévaluer ce passif (actif) net au titre des prestations définies. Ces amendements n'ont pas eu d'impact sur les comptes consolidés du Groupe car il n'y a pas eu de modification, de réduction ou de liquidation de régime durant la période.

2.8 Amendement à l'IAS 28 : Intérêts à long terme dans des entreprises associées et des coentreprises

Les amendements précisent qu'une entité applique l'IFRS 9 aux intérêts à long terme dans une entreprise associée ou une coentreprise à laquelle la méthode de la mise en équivalence n'est pas appliquée mais qui, en substance, font partie de l'investissement net dans l'entreprise associée ou la coentreprise (intérêts à long terme). Cette clarification est pertinente parce qu'elle implique que le modèle de pertes de crédit encourues présenté dans l'IFRS 9 s'applique à ces intérêts à long terme. Les amendements précisent également que, lors de l'application de la norme IFRS 9, une entité ne tient pas compte des pertes de l'entreprise associée ou de la coentreprise, ni des pertes de valeur sur l'investissement net, comptabilisées comme un ajustement de l'investissement net dans l'entreprise associée ou la coentreprise qui résultent de l'application de l'IAS 28 Intérêts à long terme dans des entreprises associées et des coentreprises. Ces amendements n'ont pas eu d'impact sur les comptes consolidés car le Groupe ne disposait pas d'intérêts à long terme dans des entreprises associées et des coentreprises.

2.9 Améliorations annuelles cycle 2015-2017

IFRS 3 Regroupements d'entreprises

Les amendements précisent que, lorsqu'une entité obtient le contrôle d'une entreprise qui est une opération conjointe, elle applique les exigences relatives à un regroupement d'entreprises réalisé par étapes, y compris la réévaluation à la juste valeur des participations précédemment détenues dans les actifs et passifs de l'opération conjointe. Ainsi, l'acquéreur réévalue la totalité de la participation qu'il détenait précédemment dans l'opération conjointe. Une entité applique ces amendements aux regroupements d'entreprises pour lesquels la date d'acquisition s'entend à partir de l'ouverture de la première période de *reporting* annuelle à compter du 1^{er} janvier 2019, l'application anticipée étant autorisée. Ces amendements n'ont pas eu d'impact sur les comptes consolidés du Groupe car aucune opération donnant lieu à un contrôle commun n'est intervenue.

IFRS 11 Partenariats

Une partie qui participe à une opération conjointe, sans toutefois en avoir le contrôle conjoint, peut obtenir le contrôle conjoint de l'opération conjointe dans laquelle l'entreprise de l'opération conjointe constitue une entreprise telle que définie dans l'IFRS 3. Les amendements précisent que les participations précédemment détenues dans cette opération conjointe ne sont pas réévaluées. Une entité applique ces amendements aux opérations dans lesquelles elle obtient le contrôle conjoint à partir de l'ouverture de la première période de *reporting* annuelle à compter du 1^{er} janvier 2019, l'application anticipée étant autorisée. Ces amendements n'ont pas eu d'impact sur les comptes consolidés du Groupe car aucune opération donnant lieu à un contrôle commun n'est intervenue.

IAS 12 Impôts sur le résultat

Les amendements précisent que les conséquences fiscales des dividendes sont plus directement liées aux opérations ou événements passés qui ont généré des bénéfices distribuables qu'aux distributions effectuées au profit des actionnaires. Par conséquent, une entité comptabilise les conséquences fiscales des dividendes en tant que résultat/perte, en autres éléments du résultat global ou en capitaux propres selon le poste auquel elle a initialement comptabilisé ces opérations ou événements passés. Une entité applique les amendements aux périodes de *reporting* annuelles à compter du 1^{er} janvier 2019, l'application anticipée étant autorisée. Lorsque l'entité applique ces amendements pour la première fois, elle le fait au regard des conséquences fiscales des dividendes comptabilisés à compter de l'ouverture de la première période comparative. Comme les pratiques actuelles du Groupe sont en phase avec ces amendements, ces derniers n'ont pas eu d'impact sur les comptes consolidés.

IAS 23 Coûts d'emprunt

Les amendements précisent qu'une entité considère comme faisant partie des emprunts généraux tout emprunt initialement contracté aux fins de développer un actif éligible lorsque la quasi-totalité des activités nécessaires à la préparation de cet actif en vue de son utilisation ou de sa vente sont clôturées. L'entité applique ces amendements aux coûts d'emprunt engagés à partir de l'ouverture de la période de *reporting* annuelle au cours de laquelle l'entité applique ces amendements pour la première fois. Une entité applique ces amendements aux périodes de *reporting* annuelles à compter du 1^{er} janvier 2019, l'application anticipée étant autorisée. Le Groupe n'ayant pas contracté d'emprunts aux fins de développer des actifs qualifiés, ces amendements n'ont pas eu d'impact sur les comptes consolidés du Groupe.

2.10 Normes et interprétations adoptées par l'IASB mais non encore applicables au 31 décembre 2019

Un certain nombre de nouvelles normes et interprétations, ainsi que de nouveaux amendements, ne sont pas applicables aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2019 et n'ont donc pas été appliqués dans le cadre de la préparation de ces comptes consolidés. Aucune de ces normes et interprétations, ni aucun de ces amendements ne devrait avoir d'impact significatif sur les comptes consolidés du Groupe.

Amendements à l'IFRS 3 : Définition d'une entreprise

En octobre 2018, l'IASB a apporté des modifications à l'IFRS 3 Regroupements d'entreprises, relatives à la définition d'une entreprise, qui visent à résoudre les difficultés éprouvées par les entreprises pour déterminer si elles ont acquis une entreprise ou un groupe d'actifs. Elles clarifient les exigences minimales pour répondre à la définition d'une entreprise, suppriment l'évaluation de la capacité des intervenants du marché de remplacer les éléments manquants, ajoutent des directives supplémentaires afin d'aider les entités à déterminer si un processus substantiel a été acquis, limitent la portée des définitions d'une entreprise et des sorties, et introduisent un test de concentration facultatif de la juste valeur.

Étant donné que les modifications s'appliquent prospectivement aux transactions ou autres événements qui se produisent à la date de première application, le Groupe ne sera pas affecté par ces modifications à la date de transition.

Amendements à la norme IAS 1 et IAS 8 Définition du terme « significatif »

En octobre 2018, l'IASB a apporté des modifications à l'IAS 1 Présentation des états financiers et à l'IAS 8 Méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs, afin d'harmoniser la définition de « significatif » entre les normes et clarifier certains aspects de la définition. Selon la nouvelle définition, « une information présente un caractère significatif (c'est-à-dire qu'elle revêt relativement de l'importance) si on peut raisonnablement s'attendre à ce que son omission, son inexactitude ou son obscurcissement influence les décisions que les principaux utilisateurs des états financiers à usage général prennent en se fondant sur l'information financière que fournissent ces états financiers au sujet d'une entité présentant des états financiers ». Les modifications de la définition du terme « significatif » ne devraient pas avoir un impact notable sur les comptes consolidés du Groupe.

IFRS 17 Contrats d'assurance

La norme IFRS 17 est applicable pour les périodes comptables commençant le ou après le 1^{er} janvier 2021, avec les chiffres comparatifs requis.

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.

L'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 a commencé à évaluer la mise en œuvre de cette norme et terminera sur les impacts potentiels en 2020.

2.11 Consolidation

Toutes les entités du Groupe sont incluses dans le périmètre, comme indiqué à la note 37 « Périmètre de consolidation ». Les modifications du périmètre sont présentées à la note 6 « Modification du périmètre de consolidation pour l'exercice clos au 31 décembre 2019 ».

2.11.1 Filiales

Les filiales sont toutes les entités dans lesquelles le Groupe détient une participation de contrôle. Le Groupe contrôle une entité lorsqu'il est exposé ou qu'il a droit à des rendements variables en raison de ses liens avec l'entité en question, et qu'il a la capacité d'influer sur ces rendements du fait du pouvoir qu'il détient sur celle-ci. Les filiales sont entièrement consolidées à compter de la date à laquelle le contrôle est transféré au Groupe. Elles sortent du périmètre de consolidation à compter de la date à laquelle ce contrôle prend fin.

Le Groupe applique la méthode de l'acquisition pour comptabiliser les regroupements d'entreprises.

La contrepartie transférée pour l'acquisition d'une filiale correspond à la juste valeur des actifs transférés par le Groupe, des passifs repris par le Groupe à l'égard des détenteurs antérieurs de l'entité acquise et des parts de capitaux propres émises par le Groupe. Elle comprend la juste valeur de tout actif ou passif résultant d'un accord de contrepartie éventuelle. Les actifs identifiables acquis ainsi que les passifs et passifs éventuels repris à l'occasion d'un regroupement d'entreprises sont initialement évalués à leur juste valeur à la date d'acquisition, conformément à IFRS 3. Le Groupe comptabilise au cas par cas toute participation ne donnant pas le contrôle dans l'entité acquise, soit à sa juste valeur, soit à sa quote-part dans les montants comptabilisés dans les actifs nets identifiables de l'entité acquise.

Les coûts liés à l'acquisition sont comptabilisés en charge dès qu'ils sont encourus.

Les transactions intragroupes, les soldes et les gains latents sur les transactions entre des sociétés du Groupe sont éliminés. Il en va de même pour les pertes latentes. Le cas échéant, les montants déclarés par les filiales ont été ajustés à des fins d'harmonisation avec les méthodes comptables du Groupe.

Les participations ne donnant pas le contrôle représentent les participations dans les filiales détenues par des tiers. La quote-part dans l'actif net des filiales attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle est présentée dans les capitaux propres. La quote-part des participations ne donnant pas le contrôle dans le Résultat net et le résultat global est comptabilisée directement dans les capitaux propres. Les variations des participations de la société mère dans les filiales qui ne constituent pas une perte de contrôle sont comptabilisées comme des opérations sur les capitaux propres.

2.11.2 Entreprises associées

Les entreprises associées sont toutes les entités sur lesquelles la Société exerce une influence notable, mais qu'elle ne contrôle pas. La Société comptabilise sa participation dans des entreprises associées selon la méthode de la mise en équivalence. La quote-part de la Société dans les profits ou les pertes des entreprises associées est comptabilisée dans le compte de résultat consolidé, et sa quote-part dans les autres éléments du résultat global des entreprises associées est incluse dans les autres éléments du résultat global.

Les gains latents sur les transactions entre la Société et une entreprise associée sont éliminés proportionnellement à la participation de la Société. Les pertes latentes sont également éliminées, sauf si la transaction indique une dépréciation de l'actif transféré. Les gains et pertes de dilution découlant des variations des participations dans les entreprises associées sont comptabilisés dans le compte de résultat consolidé.

Des informations supplémentaires sont présentées à la note 17 « Participations dans des entreprises associées ».

2.11.3 Partenariats

Le Groupe applique la norme IFRS 11 à tous ses partenariats. Selon cette norme, les participations dans des partenariats sont classées comme des activités conjointes ou comme des coentreprises en fonction des droits et obligations contractuels de chaque investisseur. Le Groupe a évalué la nature de ses partenariats et en a conclu qu'il s'agissait de coentreprises. Les coentreprises sont comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence.

Cette méthode consiste à comptabiliser initialement les participations dans des coentreprises au coût et de les ajuster par la suite pour prendre en compte la quote-part du Groupe dans le résultat après l'acquisition ainsi que les variations dans les autres éléments du résultat global.

Lorsque sa quote-part dans les pertes d'une coentreprise est égale ou supérieure à sa participation dans celle-ci (qui comprend toutes les participations à long terme faisant partie, en substance, de la participation nette), le Groupe ne comptabilise pas d'autres pertes, à moins qu'il n'ait assumé des obligations ou effectué des paiements pour le compte de la coentreprise.

Les gains latents sur les transactions entre le Groupe et ses coentreprises sont éliminés proportionnellement à la participation du Groupe. Les pertes latentes sont également éliminées, sauf si la transaction indique une dépréciation de l'actif transféré. Les méthodes comptables des coentreprises sont modifiées, le cas échéant, à des fins d'harmonisation avec les méthodes adoptées par le Groupe.

2.11.4 Entités ad hoc

Dans le cadre du programme de titrisation adossée à des actifs (décrit dans la note 3 « Gestion des Risques Financiers »), des créances contractées sur les futurs loyers perçus et des créances contractées sur les valeurs résiduelles sont cédées à des entités *ad hoc*. Les entités *ad hoc* sont des sociétés créées dans le but de réaliser un objectif limité et bien défini, tel qu'une titrisation d'actifs loués.

Les états financiers des entités *ad hoc* sont inclus dans les 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 fait appel à différentes entités juridiques, spécifiquement constituées pour les opérations de titrisation du Groupe. Ces entités sont donc considérées comme des filiales et incluses dans les comptes consolidés du Groupe.

Les principaux taux de change suivants utilisés dans les comptes consolidés pour les exercices clos les 31 décembre 2019 et 2018 sont basés sur les taux de change en vigueur à la Bourse de Paris :

	31 décembre 2019		31 décembre 2018	
	Taux de clôture	Taux moyen	Taux de clôture	Taux moyen
EUR/Livre sterling	0,8508	0,8773	0,8945	0,8847
Euro/Couronne danoise	7,4715	7,4661	7,4673	7,4532
Euro/Couronne suédoise	10,4468	10,5867	10,2548	10,2569
Euro/Rouble russe	69,9563	72,4593	79,7153	74,0549

2.12 Méthodes de conversion

2.12.1 Monnaie fonctionnelle et monnaie de présentation

Les éléments inclus dans les états financiers de chacune des entités du Groupe sont évalués en utilisant la monnaie du principal environnement économique dans lequel l'entité exerce ses activités (la monnaie fonctionnelle). Les comptes consolidés sont présentés en millions d'euros, qui est la monnaie de présentation du Groupe ; les montants ont été arrondis au million le plus proche, sauf indication contraire. Dans certains cas, l'arrondi peut entraîner des écarts non significatifs entre les lignes et les colonnes de totaux.

2.12.2 Transactions et soldes

Les transactions en monnaies étrangères sont converties dans la monnaie fonctionnelle au cours en vigueur à la date de la transaction. Les gains et pertes de change découlant du règlement de ces transactions et de la conversion aux taux en vigueur à la clôture des actifs et passifs monétaires libellés en devises sont comptabilisés dans le compte de résultat, sauf lorsqu'ils sont comptabilisés dans les autres éléments du résultat global en tant que couvertures de flux de trésorerie ou couvertures d'investissement net. Les gains et pertes de change liés aux emprunts et à la trésorerie et aux équivalents de trésorerie sont présentés dans le compte de résultat dans les « Produits ou charges d'intérêts ». Tous les autres gains et pertes de change sont présentés dans le compte de résultat sous la rubrique « Marge des contrats de location ».

2.12.3 Sociétés du Groupe

Les résultats et la situation financière de toutes les entités du Groupe (aucune n'ayant la monnaie d'une économie hyper-inflationniste) dont la monnaie fonctionnelle est différente de la monnaie de présentation sont convertis dans la monnaie de présentation selon les modalités suivantes :

- (i) les actifs et passifs de chaque bilan présenté sont convertis aux taux en vigueur à la date de clôture ;
- (ii) les produits et les charges de chaque compte de résultat sont convertis aux taux annuels moyens pondérés (sauf si cette moyenne ne représente pas une approximation raisonnable de l'effet cumulé des taux en vigueur aux dates des transactions, auquel cas les produits et les charges sont convertis aux taux en vigueur aux dates des transactions) ; et
- (iii) Toutes les différences de change en découlant sont comptabilisées dans les autres éléments du résultat global.

L'écart d'acquisition et les ajustements de juste valeur liés à l'acquisition d'une entité étrangère sont traités comme des actifs et des passifs de l'entité étrangère, et convertis au taux en vigueur à la clôture. Les différences de change en découlant sont comptabilisées dans les éléments du résultat global.

2.13 Contrats de location

Selon l'IFRS 16, la définition d'un contrat de location est la même pour les preneurs et les bailleurs (cf. section 2.4.2 « Définition d'un contrat de location »).

En tant que bailleur, le Groupe classe, là encore, ses contrats de location dans l'une ou l'autre des catégories « location simple » et « location-financement ». 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.

2.13.1 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 3 à 4 ans, à l'exception de la partie considérée comme des recettes au titre des services. Les produits des prestations de service 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) Chiffre d'affaires – 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 récupérables sont inclus dans le prix d'achat, et les remises sont déduites lors du calcul du prix d'achat. En outre, les avantages dans les contrats de location et les primes liées au volume sont également pris en compte et amortis sur la durée anticipée du contrat. La valeur comptable du portefeuille de location simple est présentée au poste « Flotte de location » du bilan. La politique d'amortissement de ces actifs est détaillée à la section 2.14.2 « Immobilisations corporelles sous location simple et flotte de location ».

2.13.2 Contrats 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 clients et créances sur les institutions financières » du bilan (voir la note 21 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 2.29.

2.13.3 Services de gestion de flotte

Ces services incluent notamment la livraison du véhicule, la gestion de la carte grise et du processus d'immatriculation, ainsi que les exigences liées aux taxes et à l'assurance, l'entretien du véhicule, les demandes en garantie, l'analyse de la politique véhicule et flotte et les recommandations associées, le *benchmarking* et le conseil. Les véhicules classés dans cette catégorie sont inclus dans la flotte hors bilan et le chiffre d'affaires correspondant est comptabilisé dans la rubrique Chiffre d'affaires – services.

2.14 Immobilisations corporelles

2.14.1 Autres immobilisations corporelles

Les autres immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût, diminué du cumul des amortissements et du cumul des pertes de valeur. Le coût englobe les dépenses directement attribuables à l'acquisition de l'actif. Les coûts postérieurs sont inclus dans la valeur comptable de l'actif ou comptabilisés comme un actif séparé, selon le cas, uniquement lorsqu'il est probable que des avantages économiques futurs associés à l'actif iront à la Société, et que le coût peut être évalué de façon fiable. Toutes les autres dépenses de réparation et d'entretien sont comptabilisées dans le compte de résultat global au cours de la période où elles sont engagées.

Les terrains ne sont pas amortis. Les autres actifs sont amortis de façon linéaire afin de ramener le coût de ces actifs à leur valeur résiduelle sur leur durée d'utilité, estimée comme suit :

- immeubles : 30-50 ans ;
- mobilier et agencements : 3-12 ans ;
- matériel informatique : 3-5 ans ;
- véhicules de société : 3-4 ans.

La Société affecte le montant initialement comptabilisé au titre d'un élément des immobilisations corporelles à ses composantes importantes, qu'elle amortit individuellement. La valeur comptable d'une pièce remplacée est décomptabilisée 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 est. Lorsque la valeur comptable d'un actif est supérieure à sa valeur recouvrable estimée, elle est immédiatement ramenée à la valeur recouvrable de l'actif concerné.

2.14.2 Immobilisations corporelles sous contrat de location simple et flotte de location

Cette catégorie d'actifs comprend principalement les véhicules loués à des tiers, mais également d'autres biens détenus par le Groupe (même s'ils ne sont pas significatifs).

Les immobilisations corporelles sous contrat de location simple et la flotte de location sont évaluées au coût diminué du cumul des amortissements et du cumul des pertes de valeur. Les véhicules sont inscrits à l'actif sur la base (i) de leur prix d'acquisition, (ii) de toutes les dépenses liées aux éléments dont la Société est propriétaire et qui sont considérés comme des accessoires permanents du véhicule (par exemple la radio, le système anti-vol, etc.) au début du contrat, (iii) des coûts directs externes initiaux, y compris les commissions et les honoraires juridiques, et (iv) des coûts de livraison, lorsqu'ils sont significatifs.

Les actifs sous contrat de location simple sont présentés au bilan en fonction de la nature de l'actif. Les actifs loués sont amortis de façon linéaire et ramenés à leur valeur résiduelle sur la durée du contrat de location. La durée moyenne des contrats de location varie entre 3 et 5 ans.

La valeur résiduelle des actifs est revue et ajustée si nécessaire à chaque date de clôture.

Au terme du contrat de location, les actifs concernés sont reclassés sous la rubrique « Stocks » à hauteur de leur valeur comptable, conformément aux recommandations du paragraphe 68A de l'IAS 16. La valeur résiduelle et la durée d'utilité des actifs sont revues et ajustées si nécessaire à chaque date de clôture.

2.15 Immobilisations incorporelles

2.15.1 Écart d'acquisition

L'écart d'acquisition découle de l'acquisition de filiales, d'entreprises associées et de contreprises, et représente l'excédent de la contrepartie transférée sur la quote-part du Groupe dans la juste valeur nette des actifs, passifs et passifs éventuels nets identifiables de l'acquéreur. L'écart d'acquisition est évalué au coût, diminué du cumul des pertes de valeur. Lorsque l'excédent est négatif (écart d'acquisition négatif), il est immédiatement comptabilisé dans le compte de résultat.

Aux fins du test de dépréciation, l'écart d'acquisition acquis lors d'un regroupement d'entreprises est affecté à chaque unité génératrice de trésorerie ou groupe d'unités génératrices de trésorerie, qui devrait bénéficier des synergies du regroupement. Chaque unité ou groupe d'unités auquel l'écart d'acquisition est affecté représente le niveau le plus bas auquel l'écart d'acquisition est suivi pour des besoins de gestion interne. L'écart d'acquisition est suivi :

- au niveau de l'entité pour tous les pays importants et indépendants. Dans ces pays, les activités de la filiale sont gérées de façon indépendante, soit parce que celle-ci opère dans un marché spécifique, soit parce que l'organisation est structurée pour gérer l'activité de manière indépendante, avec l'assistance technique des fonctions centrales du siège ; c'est notamment le cas pour la plupart des grandes filiales européennes (France, Royaume-Uni et Allemagne par exemple) et pour certaines filiales de petite et moyenne taille en Asie ;
- au niveau des groupes (« pôles »), lorsque le *reporting* de gestion est structuré pour évaluer la performance (et établir les plans d'activité) à un niveau plus élevé (groupes d'unités génératrices de trésorerie). Le Groupe a identifié les 7 pôles suivants :
 - Benelux : Belgique, Luxembourg, Pays-Bas,
 - pays nordiques : Danemark, Finlande, Norvège, Suède,
 - Europe centrale : Autriche, Croatie, Hongrie, République tchèque, Serbie, Slovaquie, Slovénie, Suisse,
 - Europe du Nord : Estonie, Lettonie, Lituanie, Pologne, Russie, Ukraine,
 - Europe du Sud : Bulgarie, Grèce, Roumanie, Turquie,
 - pays méditerranéens : Algérie, Maroc, Portugal,
 - Afrique, Asie et Amérique latine : Brésil, Chili, Colombie, Mexique, Pérou.

L'écart d'acquisition est soumis à un test de dépréciation chaque année ou plus fréquemment, si des événements ou l'évolution des circonstances indiquent une dépréciation éventuelle. La valeur comptable de l'écart d'acquisition est comparée à sa valeur recouvrable, qui correspond à la valeur d'utilité ou à la juste valeur diminuée des coûts de la vente, si celle-ci est supérieure à la valeur d'utilité. Toute perte de valeur est immédiatement comptabilisée en charges, et n'est pas reprise ultérieurement.

Des informations supplémentaires sont présentées à la note 4.1 « Dépréciation de l'écart d'acquisition ».

2.15.2 Autres immobilisations incorporelles

Les coûts de développement de logiciels en interne sont inscrits à l'actif durant la phase de développement. Les coûts inscrits à l'actif concernent les coûts directs externes du matériel et des services et les charges de personnel au titre du temps passé sur le projet durant la période d'inscription à l'actif. Les logiciels inscrits à l'actif sont soumis à un test de dépréciation chaque année ou lorsque l'évolution des circonstances indique que les montants inscrits à l'actif peuvent être dépréciés. Les éléments dépréciés sont ramenés à leur juste valeur estimée à la date d'évaluation. Les logiciels développés en interne sont normalement dépréciés sur leur durée de vie utile, généralement de 3 à 5 ans, ou plus dans certains cas.

2.16 Dépréciation d'actifs non financiers

Les actifs ayant une durée d'utilité indéterminée (par exemple, l'écart d'acquisition ou les immobilisations incorporelles) ne sont pas amortis et sont soumis à un test annuel de dépréciation. Les actifs amortissables sont soumis à un test de dépréciation chaque fois qu'en raison de certains événements ou circonstances, le recouvrement de leur valeur comptable est mis en doute. Une perte de valeur est comptabilisée à hauteur de l'excédent de la valeur comptable de l'actif sur sa valeur recouvrable. La valeur recouvrable d'un actif correspond à la valeur d'utilité ou à la juste valeur de cet actif, diminuée des coûts de la vente, si celle-ci est supérieure à la valeur d'utilité. Aux fins de l'évaluation de la perte de valeur, les actifs sont regroupés en unités génératrices de trésorerie qui correspondent aux plus petits groupes d'actifs qui génèrent des entrées de trésorerie identifiables. Les actifs non financiers (autres que l'écart d'acquisition) pour lesquels une perte de valeur a été comptabilisée au cours de périodes antérieures sont revus à chaque date de clôture pour une éventuelle reprise de dépréciation.

Des informations supplémentaires sont présentées à la note 14 « Flotte de location ».

2.17 Actifs non courants (ou groupes destinés à être cédés) détenus en vue de la vente

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 au moins élevé de leur valeur comptable et de 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 groupes d'actifs ou destinés à être cédé 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 à conclure la vente 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 inscrits 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 faisant 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 principale et distincte ;
- fait partie d'un seul plan coordonné pour céder une ligne d'activité ou une région géographique principale et distincte ;

Ou

- est une filiale exclusivement acquise en vue de la revente.

Les activités abandonnées sont exclues des résultats des activités poursuivies et sont présentées en un seul montant sous forme de résultat après impôt au compte de résultat.

Des informations complémentaires relatives aux actifs du Groupe détenus en vue de leur vente sont fournies à la note 7.

2.18 Actifs financiers

Classement

Suite à l'adoption de l'IFRS 9, le Groupe classe ses actifs financiers dans les catégories d'évaluation suivantes :

- les actifs à évaluer ultérieurement à la juste valeur par le biais du compte de résultat ;
- les actifs à évaluer ultérieurement à la juste valeur par les autres éléments du résultat global ; et
- les actifs à évaluer au coût amorti.

Par défaut, les instruments financiers dérivés sont classés comme évalués ultérieurement à la juste valeur par le biais du compte de résultat.

Comptabilisation et évaluation

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 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 états financiers.

Des informations complémentaires concernant la dépréciation des actifs financiers sont également fournies à la note 21 « Créances clients et créances sur les institutions financières ».

2.19 Passifs financiers

Comptabilisation initiale et évaluation

Les passifs financiers sont classés, à leur comptabilisation initiale, comme passifs financiers à la juste valeur par résultat, des prêts et emprunts, des dettes, ou comme instruments dérivés désignés comme 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 opérations et autres dettes, les prêts et 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 :

- passifs financiers évalués à la juste valeur par résultat ;
- 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 états financiers du Groupe. Pour de plus amples informations, voir la note 2.20 « Instruments financiers dérivés et activités de couverture » et la note 18 « 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 faisant partie intégrante du TIE. L'amortissement du TIE est inclus au titre des coûts financiers au compte de résultat.

Pour de plus amples informations, voir la note 27 « Emprunts auprès d'institutions financières, obligations et titres émis ».

2.20 Instruments financiers dérivés et opérations de couverture

Les instruments financiers dérivés sont initialement comptabilisés à leur juste valeur à la date de conclusion du contrat de dérivé ; ils sont ensuite réévalués à leur juste valeur. La méthode de comptabilisation du gain ou de la perte y afférents dépend de la désignation du dérivé en tant qu'instrument de couverture et, le cas échéant, de la nature de l'élément couvert.

Dès le début de la transaction, le Groupe documente la relation entre l'instrument de couverture et l'élément couvert, ainsi que ses objectifs en matière de gestion des risques et sa politique de souscription à des instruments de couverture. Le Groupe documente également l'évaluation, tant au commencement de l'opération de couverture qu'à titre permanent, du caractère hautement efficace des dérivés utilisés pour compenser les variations de la juste valeur ou des flux de trésorerie des éléments couverts.

Les justes valeurs des différents instruments dérivés utilisés à des fins de couverture sont présentées dans la note 24. Les variations de la réserve de couverture dans les autres éléments du résultat global sont présentées dans le tableau consolidé de variation des capitaux propres. La juste valeur d'un instrument dérivé de couverture est classée en actif ou passif non courant lorsque l'échéance résiduelle de l'élément couvert est supérieure à 12 mois, et en actif ou passif courant lorsque l'échéance résiduelle de l'élément couvert est inférieure à 12 mois.

Le Groupe désigne certains instruments dérivés comme :

(a) couverture de juste valeur : couvertures de la juste valeur d'un actif ou passif comptabilisé ou d'un engagement ferme.

Les variations de la juste valeur des instruments dérivés qui sont désignés et satisfont aux critères de couvertures de juste valeur sont comptabilisées dans le compte de résultat, ainsi que toute variation de la juste valeur de l'actif ou du passif couvert attribuable au risque couvert. Le Groupe applique la comptabilité de couverture de la juste valeur uniquement pour la couverture du risque de taux d'intérêt fixe sur ses emprunts. Les gains ou les pertes liés aux couvertures de juste valeur sont comptabilisés au compte de résultat sous la rubrique « Gains/pertes latents sur instruments financiers ».

Lorsque la couverture ne satisfait plus aux critères de la comptabilité de couverture, l'ajustement de la valeur comptable de l'élément couvert pour lequel la méthode du taux d'intérêt effectif est utilisée est amorti dans le compte de résultat sur la période résiduelle jusqu'à l'échéance.

Aucun instrument de couverture à la juste valeur n'a été comptabilisé par le Groupe pour l'exercice clos au 31 décembre 2019 ;

(b) couverture de flux de trésorerie : couvertures d'un risque spécifique associé à un actif ou passif comptabilisé ou à une transaction prévue hautement probable.

La partie efficace des variations de juste valeur de dérivés qui sont désignés et satisfont aux critères de couvertures de flux de trésorerie est comptabilisée dans les autres éléments du résultat global. Les gains ou les pertes liés à la partie inefficace sont immédiatement comptabilisés au compte de résultat sous la rubrique « Gains/pertes latents sur instruments financiers ».

Les montants cumulés dans les capitaux propres sont reclassés au compte de résultat de la période durant laquelle l'élément couvert affecte le résultat. Les gains ou les pertes liés à la partie efficace de *swaps* de taux d'intérêt couvrant des emprunts à taux variable sont comptabilisés au compte de résultat.

Lorsqu'un instrument de couverture expire ou est vendu, ou lorsqu'une couverture ne satisfait plus aux critères de la comptabilité de couverture, les gains ou les pertes cumulés alors comptabilisés dans les capitaux propres restent dans les capitaux propres et sont comptabilisés en résultat lorsque la transaction prévue est comptabilisée *in fine* au compte de résultat. Si la réalisation d'une transaction est incertaine, les gains ou les pertes cumulés qui étaient comptabilisés dans les capitaux propres sont immédiatement transférés au compte de résultat ;

(c) instruments dérivés : 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 sous la rubrique « Gains/pertes latents sur instruments financiers ».

Les types de risques auxquels le Groupe est exposé et les dérivés utilisés pour les couvrir sont décrits à la section 3.1.2 « Risque de trésorerie » et à la note 18 « Instruments financiers dérivés ».

2.21 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.

2.22 Créances clients et créances sur les institutions financières

Cette rubrique comprend :

- les versements échelonnés à recevoir sur les contrats de location simple et de location-financement issus du portefeuille de location, et les montants à recevoir au titre des autres activités ;
- les montants fixes ou déterminables à recevoir d'institutions financières françaises et étrangères.

Le solde des créances, qui est présenté net du cumul des pertes de valeur, est initialement évalué à la juste valeur et postérieurement au coût amorti à l'aide de la méthode du taux d'intérêt effectif.

2.23 Autres créances et charges constatées d'avance

Elles comprennent les charges constatées d'avance au titre de charges attribuables à une période ultérieure, majorées des montants restant à recevoir.

2.24 Trésorerie et équivalents de trésorerie

Dans le tableau consolidé des flux de trésorerie, la trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent les disponibilités, les dépôts bancaires à vue, les autres investissements à court terme très liquides ayant des échéances initiales inférieures ou égales à trois mois, et les découverts bancaires. Dans le bilan consolidé, les découverts bancaires sont présentés dans les emprunts au passif courant. Les équivalents de trésorerie désignent des investissements à court terme très liquides, facilement convertibles en un montant connu de trésorerie, soumis à un risque de variation de valeur négligeable. Les équivalents de trésorerie ont généralement un caractère court terme lorsque leur échéance est inférieure ou égale à 3 mois à compter de leur date d'acquisition.

2.25 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.

2.25.1 Engagements de retraite

Les sociétés du Groupe mettent en place divers 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.

Les régimes à prestations définies prévoient généralement qu'un membre du personnel reçoive un montant défini lors de son départ en retraite, en fonction d'un ou de plusieurs facteurs tels que l'âge, l'ancienneté et le salaire.

Le passif comptabilisé au bilan au titre des régimes de retraite à prestations définies correspond à la valeur actuelle de l'engagement à la clôture, et aux ajustements au titre du coût des services passés non comptabilisés. L'engagement au titre des régimes à prestations définies est calculé chaque année par des actuaires indépendants à l'aide de la méthode des unités de crédit projetées. La valeur actuelle de l'engagement est déterminée en actualisant les sorties de trésorerie futures estimées à l'aide de taux d'intérêt d'obligations d'entreprises de qualité libellées dans la monnaie dans laquelle les prestations seront versées, et qui ont des dates d'échéance proches de celles de l'engagement de retraite concerné.

Les gains et pertes actuariels découlant d'ajustements et de modifications antérieurs des hypothèses actuarielles sont imputés aux capitaux propres dans les autres éléments du résultat global de la période durant laquelle ils surviennent.

Le coût des services passés est immédiatement comptabilisé en résultat.

Pour les régimes à cotisations définies, le Groupe verse des cotisations à des régimes d'assurance-retraite publics ou privés sur une base obligatoire, contractuelle ou facultative. Le Groupe n'est pas tenu d'effectuer des paiements supplémentaires une fois les cotisations payées. Les cotisations sont comptabilisées en charges dans les avantages du personnel lorsqu'elles sont exigibles.

Des informations supplémentaires sont présentées à la note 28 « Engagements de retraite et avantages à long terme ».

2.25.2 Indemnités de fin de contrat de travail

Les indemnités de fin de contrat de travail sont payables lorsque le Groupe met fin au contrat de travail avant la date normale de départ en retraite, ou lorsqu'un membre du personnel accepte un départ volontaire en échange de ces avantages. Le Groupe comptabilise des indemnités de fin de contrat de travail lorsqu'il est manifestement engagé à mettre fin à l'emploi à travers un plan de licenciement formalisé et détaillé sans possibilité réelle de se rétracter. En cas d'offre encourageant les départs volontaires, les indemnités de fin de contrat de travail sont évaluées sur la base du nombre de salariés qui devraient statistiquement accepter l'offre. Les avantages payables à plus de 12 mois après la date de clôture sont actualisés.

2.25.3 Intéressement et primes

Le Groupe comptabilise un passif et une charge au titre des primes et de l'intéressement, sur la base d'une formule qui intègre le bénéfice attribuable aux actionnaires de la Société, après certains ajustements. Le Groupe constitue une provision lorsqu'il y est contractuellement tenu, ou lorsqu'une pratique passée a généré une obligation implicite.

2.26 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 sinistres

Le Groupe fournit à ses clients une assurance dommage et réparation en échange du paiement d'une prime mensuelle. Les produits de l'assurance-dommage sont comptabilisés sous la rubrique « Chiffre d'affaires ». Des informations supplémentaires sont présentées à la note 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 de sinistre, la fréquence moyenne des sinistres et le coût moyen des sinistres au cours des 12 mois précédents.

À la fin de chaque mois, le Groupe effectue un test de suffisance de la provision pour sinistres. Si le montant de la provision est insuffisant au regard du montant de la provision pour sinistres déclarés et de la provision pour IBNR, telles que déterminées ci-dessus, il est immédiatement ajusté. Les sinistres déclarés restent en cours tant qu'on peut raisonnablement considérer qu'un paiement devra être effectué.

Lorsqu'une police limitant les pertes plafonnant le risque de pertes à un niveau donné a été mise en place, les provisions pour sinistres déclarés et non déclarés constituées ne dépassent pas le plafond. Au-delà de ce plafond, tous les sinistres sont transférés au réassureur de la couverture en excédent de pertes. Les couvertures en excédent de pertes sur des sinistres individuels sont également prises en compte dans l'évaluation des provisions pour sinistres survenus et non déclarés. Les coûts bruts des demandes sont réduits au niveau du 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.

2.27 Fournisseurs et autres créanciers

Les fournisseurs et autres créanciers sont des obligations de payer en contrepartie de biens ou de services achetés à des fournisseurs dans le cadre de l'activité ordinaire. Les dettes fournisseurs sont classées en passif courant lorsqu'elles sont dues à un an ou moins (ou dans le cycle normal des activités opérationnelles si elles sont dues à plus d'un an). Dans le cas contraire, elles sont présentées en passifs non courants.

Les dettes fournisseurs sont initialement comptabilisées à leur juste valeur, puis ultérieurement évaluées au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

2.28 Impôt exigible et impôt différé sur le résultat

La charge d'impôt de l'exercice comprend l'impôt exigible et l'impôt différé. Les impôts sont comptabilisés au compte de résultat, sauf s'ils se rapportent à des éléments comptabilisés dans les autres éléments du résultat global, ou directement dans les capitaux propres. Le cas échéant, ils sont également comptabilisés dans l'état du résultat global ou directement dans les capitaux propres, selon le cas.

La charge d'impôt exigible est calculée sur la base des lois fiscales promulguées ou quasiment promulguées à la date de clôture dans les pays où la Société et ses filiales exercent des activités et génèrent un résultat imposable.

La Direction évalue périodiquement les positions prises dans les déclarations fiscales pour les situations où la réglementation fiscale est sujette à interprétation. Elle constitue des provisions, le cas échéant, sur la base des montants devant être payés à l'administration fiscale.

Les impôts différés sont comptabilisés selon la méthode du report variable, pour l'ensemble des différences temporaires entre la base fiscale des actifs et passifs et leur valeur comptable dans les comptes consolidés. Toutefois, les passifs d'impôts différés ne sont pas comptabilisés s'ils découlent de la comptabilisation initiale de l'écart d'acquisition ; aucun impôt différé n'est comptabilisé s'il découle de la comptabilisation initiale d'un actif ou un passif dans une transaction autre qu'un regroupement d'entreprises qui, au moment de la transaction, n'affecte ni le résultat comptable ni le résultat fiscal. Les impôts différés sont déterminés sur la base des taux d'impôts (et des réglementations fiscales) qui ont été adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture et dont il est prévu qu'ils s'appliqueront lorsque l'actif d'impôt différé concerné sera réalisé ou le passif d'impôt différé réglé.

Les actifs d'impôt différé sont comptabilisés uniquement dans la mesure où il est probable qu'un bénéfice imposable futur sera disponible, ce qui permettra d'imputer les différences temporaires.

Les impôts différés sont provisionnés au titre des différences temporaires liées aux participations dans les filiales et les entreprises associées, hormis les passifs d'impôt différé lorsque le Groupe contrôle l'échéance de renversement des différences temporaires et qu'il est probable que celles-ci ne s'inverseront pas dans un avenir proche.

Les actifs et passifs d'impôt différé sont compensés lorsqu'il existe un droit juridiquement exécutoire de compenser les montants comptabilisés et lorsqu'ils concernent des impôts sur le résultat 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.

2.29 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 des contrats conclus avec des clients.

L'effet combiné des normes sur les contrats de location (IFRS 16) et sur les 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.

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 5 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 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 des contrats 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 séparément la contrepartie d'un contrat aux éléments du contrat de location et aux composantes 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 à 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 :

- (i) le montant dû par le preneur dans le cadre d'un contrat de location-financement est comptabilisé dans les créances du bilan à hauteur d'un montant égal à l'investissement net dans le contrat de location. Sur la durée du contrat de location, les loyers sont répartis entre la réduction de l'investissement net dans le contrat de location et les produits financiers. L'investissement net dans un contrat de location équivaut à l'investissement brut actualisé sur la base du taux d'intérêt implicite prévu par le contrat ;
- (ii) à tout moment durant 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 21.

(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) *Entretien* : pour comptabiliser le chiffre d'affaires dans un modèle reflétant le transfert du contrôle des services fournis, les produits découlant de l'entretien et des pneumatiques sont comptabilisés conformément au profil normal de coûts d'entretien. Cette courbe est revue périodiquement pour aligner les coûts d'entretien historiques réels locaux sur les profils de coûts attendus. Du fait de cette méthode, les produits différés liés à l'entretien sont comptabilisés en provision au début du contrat, puis repris durant la seconde partie du contrat. Le résultat de l'entretien sur 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.

2.30 Coût des ventes – services

Le coût des ventes comprend le coût lié à la fourniture des composants de services précités dans le cadre des versements échelonnés au titre des contrats de location (y compris l'entretien, le remplacement et les pneumatiques d'hiver, les assurances, les réparations et la fourniture de véhicules de remplacement à court terme).

2.31 Produits d'intérêts et charges d'intérêts

Les produits d'intérêts, les charges d'intérêts et assimilés pour tous les actifs et passifs porteurs d'intérêts sont comptabilisés dans le compte de résultat selon la méthode de la comptabilité d'engagement à l'aide de la méthode du taux d'intérêt effectif. Le taux d'intérêt effectif est le taux qui actualise exactement les décaissements ou encaissements de trésorerie futurs sur la durée de vie prévue de l'actif ou du passif financier de manière à obtenir la valeur comptable nette de l'actif ou du passif financier.

La composante intérêt des versements échelonnés des contrats de location simple, qui est prélevée linéairement au client, est comptabilisée dans les « Revenus des contrats de location simple » selon la méthode du taux d'intérêt effectif en utilisant le taux contractuel et sur la base de la valeur nette d'investissement de l'actif loué.

Les produits d'intérêts liés aux contrats de location-financement sont comptabilisés au compte de résultat en cumulant les produits d'intérêts de l'investissement net (selon la méthode du taux d'intérêt effectif). Les produits du contrat de location sont répartis par le bailleur entre la réduction de l'investissement net et la comptabilisation des produits d'intérêts de façon à produire un taux de rendement constant sur l'investissement net.

2.32 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.

NOTE 3 Gestion des risques financiers

3.1 Facteurs de risque

3.1.1 Risque de crédit

Le risque de crédit est le risque de pertes découlant de l'incapacité des clients du Groupe à honorer leurs engagements financiers. Le risque de crédit englobe le risque de contrepartie. En outre, le risque de crédit peut être aggravé par le risque de concentration, qui provient d'une exposition importante à un risque donné, à une ou un petit nombre de contreparties.

Politique de gestion du risque de crédit

Le risque de crédit est le risque qu'un client ne sera pas à même d'honorer ses engagements financiers envers ALD. Toutes les entités d'ALD doivent respecter des procédures de gestion des risques émises de façon centralisée, qui définissent la façon dont les demandes de prêt doivent être étudiées et validées, ainsi que les rôles et les responsabilités de tous les acteurs impliqués dans le processus d'octroi de prêts. Chaque entité a un pouvoir d'octroi de prêt donné, approuvé par la Direction générale d'ALD et le Département des risques de Société Générale, pouvoir défini en fonction de la taille de la flotte de véhicules, de la maturité de la filiale et du type de client concerné (entreprise, particulier, institution financière, etc.). Chaque filiale peut décider indépendamment de son risque de contrepartie en fonction de sa capacité d'octroi. Au-delà, les prêts sont autorisés de façon centralisée en concertation avec le Département des risques de Société Générale.

Des Comités des risques sont tenus régulièrement par ALD afin d'examiner tous les risques potentiels et de veiller à la bonne application des procédures de gestion du risque de crédit. Tous les indicateurs de risque standards (arriérés/défaut/Coût du risque, etc.) sont également contrôlés de façon centralisée. Toutes les entités d'ALD appliquent le même processus localement.

Le recouvrement des créances reste principalement sous la responsabilité directe des filiales d'ALD, qui possèdent des équipes chargées de recouvrer les factures impayées conformément aux réglementations locales et aux pratiques du marché. Les processus locaux doivent cependant respecter les instructions et les lignes directrices distribuées à l'ensemble du réseau. Dans le cadre des revues périodiques des risques, l'antériorité des créances est également contrôlée tous les mois, et des plans d'action sont mis en œuvre si besoin est, sous la supervision de la Direction du pays.

2.33 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 26.

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.

La provision pour dépréciation de créances (Coût du risque) a toujours été très faible du fait de la nature des produits proposés par ALD, d'un contrôle rigoureux du processus d'évaluation, et d'un portefeuille de clients diversifiés.

Évaluation du risque de crédit

Le Groupe applique la méthode simplifiée de l'IFRS 9 pour évaluer les pertes de crédit attendues, qui s'appuie sur une provision pour pertes attendues sur toute la durée de vie pour toutes les créances clients et 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 (*Probability of Default*, ou PD) se basent sur les taux de défaillance observés au cours de la durée de vie des créances (la durée moyenne du contrat pour chaque entité). Des taux PD sont calculés pour chaque entité et chaque type de client. Ce processus aboutit à la définition de taux de Probabilité de Défaut (PD) pour chaque catégorie de créances échues. Les taux de PD sont appliqués aux créances échues de la période de *reporting* pour arriver à une provision totale. La provision pour dépréciation finale est également ajustée de manière à tenir compte des pertes en cas de défaut (*Loss Given Default*, ou LGD) spécifiques à l'entité.

Les pertes de crédit attendues et la matrice de provision sont présentées à la note 21 « Créances clients et créances sur 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 ;

- une ou plusieurs factures impayées depuis plus de 90 jours (270 jours pour les administrations publiques ou les contreparties souveraines) ont été enregistrées et une procédure de recouvrement a été lancée ;
- la situation financière du client s’est fortement détériorée, rendant probable une incapacité du client de s’acquitter de ses engagements globaux et entraînant une probabilité de perte élevée.

Lorsqu’un risque de crédit survient, les processus suivants sont mis en œuvre :

- reclassement de l’encours sain en créances douteuses ;
- constitution d’une dépréciation pour perte probable.

Lorsque le client est en défaut, l’intégralité de l’encours est classée dans les créances douteuses conformément au principe de contagion. L’application de ce principe conduit à classer dans les créances douteuses tous les montants en cours se rapportant à un client jugé en défaut, quelle que soit l’antériorité de la facture (un client est soit solvable, soit non solvable).

Si le client appartient à un groupe de sociétés, ou si la société mère de ce client a été classée comme étant en défaut, une étude au cas par cas est entreprise afin de déterminer s’il est nécessaire d’appliquer le même traitement à toutes les entités juridiques de ce groupe. Ce principe de contagion ne s’applique toutefois pas dans les cas suivants :

- les créances exposées à un risque de non-recouvrement qui sont affectées par des litiges juridiques sans rapport avec la solvabilité de la contrepartie ;
- le risque de crédit dépendant de la solvabilité d’un tiers et non de la contrepartie.

Des dépréciations sont comptabilisées uniquement au titre des créances pour lesquelles le client est considéré comme étant en défaut (créance dépréciée). La dépréciation comptabilisée pour risque de défaut correspond à la notation de crédit de chaque client. Elle doit être suffisante pour couvrir l’intégralité de la perte probable liée au non-recouvrement total ou partiel du prêt.

La dépréciation est basée sur le montant de l’encours pour le client en défaut.

D’une manière générale, ALD reste propriétaire du véhicule et une dépréciation est constituée au titre des créances enregistrées correspondant aux factures émises. En outre, lorsque la restitution du véhicule est considérée probable, une provision supplémentaire est constituée pour le montant de la perte probable sur la vente de l’actif.

Lorsque le client a donné des garanties donnant un droit de compensation en cas de défaut, ces montants sont pris en compte au cas par cas lors de l’évaluation de la dépréciation.

Instruments financiers dérivés

Outre son exposition au risque de crédit inhérente au *leasing* automobile, le Groupe est également exposé au risque de crédit du fait de son utilisation d’instruments financiers et de la trésorerie

excédentaire déposée auprès des banques. Le Groupe contrôle ce risque en veillant à ce que ses contreparties bénéficient de notes de crédit minimales.

3.1.2 Risque de trésorerie

Le risque de trésorerie couvre trois types de risque : le risque de liquidité, le risque de taux d’intérêt et le risque de change.

- Le risque de taux d’intérêt représente le risque que la rentabilité du Groupe soit affectée par les fluctuations des taux d’intérêt.
- Le risque de change correspond au risque que la rentabilité soit affectée par les fluctuations des taux de change.
- Le risque de liquidité désigne le risque que le Groupe soit dans l’incapacité de s’acquitter de ses engagements financiers lorsqu’ils deviennent exigibles en raison d’un décalage entre le financement de ses actifs et ses passifs.

La politique de gestion du risque de trésorerie du Groupe consiste à adosser les actifs et les passifs en termes d’échéances, de devises et d’exposition de taux d’intérêt. Des procédures du Groupe définissant l’évaluation de la sensibilité et de la tolérance au risque sont appliquées dans l’ensemble du Groupe et permettent de contrôler rigoureusement le risque de trésorerie. Ces risques sont contrôlés au niveau du Groupe par la Trésorerie centrale du Groupe, qui rend compte chaque trimestre à la Direction d’ALD lors de la réunion d’un comité prévu à cet effet. Ce comité est informé de toutes les évolutions importantes concernant le profil de risque de la trésorerie du Groupe, et décide des mesures à prendre pour atténuer les risques si besoin est.

Risque de taux d’intérêt

ALD a pour politique de financer les actifs sous-jacents par des prêts à taux fixe, les contrats de location étant principalement à taux fixe, afin d’éviter tout décalage entre les actifs et les passifs. Le risque de taux d’intérêt structurel provient de l’écart résiduel (excédent ou déficit) de la position à taux fixe prévue de chaque entité. À cette fin, toute exposition résiduelle au risque de taux d’intérêt doit respecter les limites de sensibilité fixées pour chaque entité. La sensibilité se définit comme la variation de la valeur actuelle nette des positions résiduelles à taux fixe futures (excédent ou déficit) pour + 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), de gestion des actifs et passifs. Le risque structurel du Groupe est étudié chaque trimestre lors des réunions de l’ALCO.

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

ÉVALUATION DE LA SENSIBILITÉ DU GROUPE À UNE VARIATION DES TAUX D’INTÉRÊT

Amplitude de la variation	Impact sur le compte de résultat (en millions d’euros)
+ 100 pdb	(0,47)
- 100 pdb	+ 0,47

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, à savoir le risque de ne pas pouvoir satisfaire aux exigences de flux de trésorerie à leur échéance et à un prix raisonnable. Une position de liquidité structurelle résulte, par définition, des échéances de toutes les positions en cours inscrites au bilan ou hors bilan selon leur profil de liquidité.

L'exposition d'ALD au risque de liquidité est limitée car le Groupe a pour politique de financer l'actif sous-jacent par un instrument ayant une échéance similaire à celle du contrat de location correspondant. L'écart de liquidité résiduel est évalué chaque mois, sous la supervision du Département trésorerie du groupe ALD, en vérifiant si la liquidation de l'actif loué correspond au passif résiduel.

La position de liquidité ainsi évaluée est alors revue et consolidée à l'échelle du Groupe. Tout écart par rapport au seuil de sensibilité est corrigé sous la supervision de la Trésorerie centrale du Groupe.

Le groupe ALD était principalement financé par Société Générale (94 % du financement) jusqu'au 31 décembre 2012. Il a commencé à lever des fonds externes en 2013, par le biais de programmes de titrisation adossés à des actifs et le programme d'obligations à moyen terme libellées en euros décrits ci-après.

Les emprunts fournis par Société Générale le sont principalement par l'intermédiaire de Société Générale Bank and Trust (SGBT), basée au Luxembourg. SGBT finance la Trésorerie centrale du groupe ALD, qui octroie à son tour des prêts libellés dans différentes devises aux 19 filiales d'ALD, ainsi qu'aux sociétés holding. Le montant total des prêts octroyés par SGBT s'établissait à 8 598 millions d'euros au 31 décembre 2019 ; ces prêts avaient une échéance moyenne de 1,82 an.

Le reste du financement de Société Générale est octroyé soit par les succursales locales de la banque, soit par la Trésorerie centrale Société Générale à Paris. Il s'élevait à 3 972 millions d'euros au 31 décembre 2019.

Durant l'exercice 2019, 31,7 % du financement était procuré par des banques externes locales ou par des tiers, pour un montant de 5 826 millions d'euros au 31 décembre 2019.

Les accords de financement suivants conclus par le Groupe ont eu un impact sur l'évaluation du risque de liquidité.

Titrisation

Au 31 décembre 2019, le Groupe détient des programmes de titrisation adossée à des actifs dans trois pays européens.

Dans le cadre de ces transactions, des créances contractées sur les futurs loyers perçus et des créances contractées sur les valeurs résiduelles sont vendues à des entités *ad hoc*. Les titres de créance 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 la Société ou les autres sociétés du Groupe en cas de non-paiement ou de défaut des entités *ad hoc*.

Ces fonds ont été levés avec une couverture taux variable contre taux fixe (Royaume-Uni, Belgique et Pays-Bas).

Pour de plus amples informations sur ces opérations, voir les notes 14 et 27.

Obligation d'entreprise

Le Groupe participe également à un programme d'obligations à moyen terme libellées en euros (*Euro Medium Term Notes* – EMTN). La limite du programme d'obligations à moyen terme libellées en euros est fixée à 6 milliards d'euros pour le montant nominal global des obligations en circulation à un moment donné. Une demande d'admission des titres émis dans le cadre de ce programme à la cote officielle de la Bourse de Luxembourg et d'admission à la négociation sur le marché réglementé de Luxembourg a été déposée. Le programme est noté BBB par l'agence de notation Standard & Poor's et A- par Fitch Ratings.

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 seront exclusivement utilisés pour financer ou refinancer les véhicules éligibles.

Le Groupe a également émis une obligation privée en juin 2018.

La présentation des emprunts financiers par échéance et des informations complémentaires sur les obligations émises par le Groupe sont fournies à la note 27.

Gestion du capital

ALD est une société commerciale et, en tant que telle, elle n'est soumise à aucune exigence relative au capital réglementaire.

En termes de gestion du capital, le Groupe vise à :

- préserver la capacité de la Société à poursuivre ses activités afin de continuer à proposer un retour sur investissement aux actionnaires et des avantages aux autres parties prenantes ; 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.

Le ratio au 31 décembre 2019 et 31 décembre 2018 est le suivant :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2019	2018
Total des capitaux propres	4 028,8	3 667,9
Total de l'actif	25 587,9	23 254,3
Ratio de levier	15,7 %	15,8 %

Afin de gérer le capital, pour sa définition même, le Groupe dispose des instruments suivants :

- politique de distribution de dividende annuelle ;
- rendement exceptionnel du dividende pour les actionnaires ;
- nouvelle émission d'actions ;
- nouvelle émission de dette, y compris pour remplacer la dette actuelle par une dette assortie d'un profil différent.

En outre, le Groupe peut appliquer des changements sur le taux de croissance de ses actifs afin de modifier le dénominateur de ce ratio.

3.1.3 Risque lié aux actifs

Le Groupe est exposé à un risque lié aux actifs, qui peut être divisé en deux principales composantes : le risque lié à la valeur résiduelle et le risque lié aux services d'entretien.

Risque lié à la valeur résiduelle

La valeur résiduelle, définie comme la valeur du véhicule à la fin du contrat de location telle qu'estimée par ALD au début de contrat, peut être différente de la valeur de marché future du véhicule à la fin du contrat. Cette différence, qui fait partie du risque global inhérent aux véhicules d'occasion, est gérée par le groupe ALD à travers des procédures internes solides appliquées à toutes les filiales d'ALD pour fixer, contrôler et réévaluer les valeurs résiduelles de la flotte de véhicules en service. La 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 est, afin d'obtenir une évaluation proche de la valeur de marché attendue à la fin de contrat, afin d'atténuer tout risque de marché.

Conformément à l'IAS 8, la valeur résiduelle est traitée comme une estimation comptable : toutes les pertes potentielles sur la vente de

véhicules sont donc réparties de façon égale entre la date de la réévaluation et la fin du contrat ; lorsque la revalorisation dans un pays produit un bénéfice global, aucun ajustement n'est effectué. La valeur résiduelle du portefeuille total de contrats de location s'élevait à 13 917 millions d'euros au 31 décembre 2019.

Risque inhérent aux services d'entretien et aux pneumatiques

Le risque lié à l'entretien désigne le risque que les coûts réels d'entretien sur la durée du contrat soient supérieurs aux coûts prévus et établis au début du contrat. Les coûts d'entretien sont déterminés localement à l'aide de statistiques historiques sous la supervision du groupe ALD. Une revue globale des marges sur l'entretien est réalisée périodiquement pour chaque pays afin d'effectuer une vérification ex post des hypothèses sur les coûts et les fréquences.

3.1.4 Risque d'assurance

Le Groupe est exposé au risque de dommage des véhicules et de responsabilité civile découlant d'accidents impliquant des véhicules appartenant à sa flotte. Ce risque peut prendre la forme de responsabilité civile, de défense juridique, de dommage matériel ou d'indemnisation des passagers. Lorsque le Groupe décide de ne pas conserver ce risque ou est juridiquement contraint de s'assurer, ce risque est couvert par des compagnies d'assurance locales. Toutefois, le Groupe a décidé que certaines entités locales conserveraient le risque de dommage matériel sur leurs propres véhicules, lorsque ceci est justifié par la taille de la flotte, son profil de risque et les conditions de marché locales. L'entité qui gère ce risque de dommage matériel doit se conformer à des procédures internes strictes en termes de fixation des prix, de sélection des risques et de constitution de provisions. Les provisions pour dommage matériel sont une combinaison du montant estimé pour couvrir le coût des sinistres futurs, majoré d'une estimation du coût des sinistres futurs encourus mais non encore reçus (IBNR). Cet IBNR est basé sur une analyse statistique de la fréquence et du montant des sinistres.

Le Groupe conserve également certains risques liés aux moteurs (dommage matériel, assurance passagers et responsabilité civile) dans sa propre compagnie de réassurance, ALD Re DAC (ALD Re). ALD Re, qui est basée en Irlande, est régulée par la Banque centrale d'Irlande. La Société réassure 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 24 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.

3.2 Évaluation de la juste valeur

Le Groupe analyse ses actifs et passifs financiers selon différentes méthodes d'évaluation. Les différents niveaux ont été définis comme suit :

- prix cotés (non ajustés) sur des marchés actifs pour des actifs ou passifs identiques (niveau 1) ;
- données d'entrée, autres que les prix cotés de niveau 1, qui sont observables pour l'actif ou le passif, soit directement (les prix), soit indirectement (à partir des prix) (niveau 2) ;
- données d'entrée non observables pour l'actif ou le passif, c'est-à-dire non fondées sur des données de marché observables (niveau 3).

La juste valeur des actifs et passifs financiers est évaluée au coût amorti, exception faite des créances pour lesquelles la juste valeur constitue le montant nominal.

Instruments financiers de niveau 1

La juste valeur des instruments financiers négociés sur des marchés actifs est basée sur les prix de marché cotés à la date de clôture. Un marché est considéré actif si des cours sont aisément et régulièrement disponibles auprès d'une bourse, d'un courtier, d'un négociateur, d'un secteur d'activité, d'un service d'évaluation des prix ou d'une agence réglementaire et que ces prix représentent des transactions réelles et interviennent régulièrement sur le marché dans des conditions de concurrence normales. Le prix 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 de niveau 1 englobent principalement de la trésorerie et des équivalents de trésorerie et des investissements à long terme (voir la note 19 « Autres actifs financiers non courants et courants »).

Instruments financiers de niveau 2

La juste valeur des instruments financiers qui ne sont pas négociés sur un marché actif (par exemple, les instruments dérivés de gré à gré) est déterminée à l'aide de techniques d'évaluation. Ces techniques d'évaluation maximisent l'utilisation de données de marché observables lorsque celles-ci sont disponibles, et s'appuient aussi peu que possible sur des estimations spécifiques aux entités. Si toutes les données importantes requises pour évaluer la juste valeur d'un instrument sont observables, l'instrument est inclus dans le niveau 2.

Si une ou plusieurs données importantes ne sont pas basées sur des données de marché observables, l'instrument est inclus dans le niveau 3.

Les techniques d'évaluation spécifiques utilisées pour évaluer les instruments financiers comprennent notamment :

- les prix de marché cotés ou les prix d'un négociateur pour des instruments similaires ;
- la juste valeur des swaps de taux d'intérêt, qui représente la valeur actuelle des flux de trésorerie futurs estimés, basée sur des courbes de rendement observables ;
- la juste valeur des contrats de change à terme, qui est déterminée à l'aide des taux de change à terme à la date de clôture, la valeur qui en résulte étant ramenée à la valeur actuelle ;
- d'autres techniques, telles que l'actualisation des flux de trésorerie, sont utilisées pour déterminer la juste valeur des autres instruments financiers.

Voir la note 24 « Actifs et passifs financiers par catégorie ».

NOTE 4 Estimations et jugements comptables déterminants

La préparation des états financiers consolidés du Groupe impose à la Direction de prendre des décisions, 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.

4.1 Dépréciation de l'écart d'acquisition

Le Groupe soumet chaque année l'écart d'acquisition à un test de dépréciation, conformément à la méthode comptable exposée à la note 2.15.1 des présents états financiers consolidés. Les montants recouvrables des unités génératrices de trésorerie ont été fondés sur des calculs de la valeur d'utilité. Ces calculs nécessitent de formuler des estimations. Les principales hypothèses utilisées pour calculer la valeur d'utilité sont celles portant sur les taux d'actualisation, les taux de croissance et d'autres variations anticipées des flux de trésorerie. 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(e).

Sur la base des hypothèses retenues par le Groupe, aucune dépréciation de l'écart d'acquisition n'a été identifiée.

Des tests de sensibilité, basés sur des hypothèses, sont effectués pour évaluer l'impact sur la valeur recouvrable de chaque unité génératrice de trésorerie. Au 31 décembre 2019, la sensibilité aux variations des flux de trésorerie et des taux d'actualisation a été évaluée.

Les résultats de ces tests montrent que :

- une baisse de 10 % des flux de trésorerie opérationnels comparativement aux estimations de la Direction entraînerait une diminution de 10 % de la valeur recouvrable et ne générerait pas de dépréciation supplémentaire ;
- une hausse de 50 points de base appliquée à tous les taux d'actualisation estimés par la Direction entraînerait une diminution de 6,4 % de la valeur recouvrable et ne générerait pas de dépréciation supplémentaire.

Des informations supplémentaires sont présentées à la note 16 « Écart d'acquisition ».

4.2 Dépréciation de la flotte de location

Lors de l'évaluation annuelle des indications de dépréciation éventuelle d'un actif, le Groupe tient compte de sources d'informations externes et internes. S'il existe une indication de dépréciation, une analyse est conduite pour évaluer si la valeur comptable de l'actif ou de l'unité génératrice de trésorerie sous contrat de location simple est supérieure à sa valeur recouvrable, qui correspond à la juste valeur diminuée des coûts de la vente ou à la valeur d'utilité, si celle-ci est supérieure. La valeur d'utilité correspond à la valeur actuelle des flux de trésorerie futurs qui devraient découler de l'actif ou de l'unité génératrice de trésorerie. La Direction contrôle rigoureusement les valeurs résiduelles, qui sont revues en interne au moins une fois par an, conformément aux procédures internes. Les valeurs résiduelles initiales produites par 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 2019, aucune provision pour dépréciation sur la flotte de location n'a été exigée.

4.3 Juste valeur des instruments dérivés et autres instruments financiers

La juste valeur de certains instruments financiers est déterminée à l'aide de techniques d'évaluation. Le Groupe exerce son jugement pour sélectionner différentes méthodes et retenir des hypothèses qui reposent principalement sur les conditions de marché prévalant à la clôture. Le Groupe a utilisé la méthode de l'actualisation des flux de trésorerie pour certains actifs financiers disponibles à la vente qui ne sont pas négociés sur un marché actif. Ces actifs ne présentent pas de montants significatifs dans les états financiers.

NOTE 5 Informations sectorielles

Sur le plan géographique, la Direction prend en compte la performance en Europe de l'Ouest, en Europe centrale et de l'Est, en Europe du Nord ainsi qu'en Amérique latine, Afrique et Asie.

La trésorerie centrale située au Luxembourg fournit des financements aux 19 entités d'ALD présentes dans 13 pays. Le montant total des prêts consentis à ces entités s'élève à 13,8 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*.

4.4 Avantages de retraite

La valeur actuelle des engagements de retraite dépend de différents facteurs qui sont déterminés de façon actuarielle sur la base de plusieurs hypothèses. Les hypothèses utilisées pour calculer la charge ou le produit des retraites comprennent le taux d'actualisation. Toute variation des hypothèses affecte la valeur comptable des engagements de retraite.

Le Groupe détermine le taux d'actualisation approprié à chaque date de clôture. Il s'agit du taux d'intérêt utilisé pour calculer la valeur actuelle des sorties de trésorerie futures estimées nécessaires pour régler les engagements de retraite. Pour décider du taux d'actualisation approprié, le Groupe tient compte des taux d'intérêt d'obligations d'entreprises les mieux notées dans la devise dans laquelle les prestations seront versées, et qui ont des échéances résiduelles similaires à celles de l'engagement de retraite concerné.

Une augmentation de + 0,5 % du taux d'actualisation par rapport à l'estimation de la Direction se traduirait par une baisse estimée de 1,6 million d'euros de la valeur comptable des engagements de retraite.

Des informations supplémentaires sont présentées à la note 28 « Engagements de retraite et avantages à long terme ».

4.5 Impôt sur le résultat

Le Groupe est assujéti à l'impôt sur le résultat dans différents territoires. La détermination de la provision pour impôt sur le résultat au plan mondial fait largement appel au jugement. Pour bon nombre de transactions et de calculs, la détermination du montant définitif de l'impôt est incertaine. Le Groupe comptabilise un passif au titre des contrôles fiscaux sur la base d'estimations des montants supplémentaires qui seront exigibles. Lorsque le résultat de ces contrôles est différent des montants initialement comptabilisés, ces différences affectent les actifs et passifs d'impôt différé des périodes durant lesquelles le résultat est connu.

4.6 Provisions 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.

Ce département est responsable du contrôle des besoins de financement et des risques structurels du Groupe. En outre, il apporte des conseils techniques sur les instruments financiers, notamment les dérivés, et sur les titrisations et le programme d'émissions obligataires du Groupe.

La Direction du Groupe évalue la performance des secteurs opérationnels sur la base d'un indicateur du chiffre d'affaires et du résultat avant impôt tels que présentés dans les états financiers. La trésorerie centrale 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.

CHIFFRE D'AFFAIRES ET RÉSULTAT AVANT IMPÔT

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre 2019		Exercice clos le 31 décembre 2018	
	Résultat avant impôt	Produits provenant de clients externes	Résultat avant impôt	Produits provenant de clients externes
Europe de l'Ouest	474,0	7 463,0	498,6	6 835,4
Pays nordiques	79,9	898,1	83,7	872,1
Europe continentale et de l'Est	101,9	981,0	86,2	889,7
Amérique latine, Afrique, Asie et Reste du monde	37,4	435,4	20,6	374,9
TOTAL	693,2	9 777,6	689,1	8 972,1

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre 2019		Exercice clos le 31 décembre 2018	
	Produits provenant de clients externes		Produits provenant de clients externes	
Revenus des contrats de location	4 501,7		4 170,6	
Chiffre d'affaires – services	2 178,4		1 987,2	
Produits de la vente de véhicules	3 097,4		2 814,3	
TOTAL	9 777,6		8 972,1	

AUTRES INFORMATIONS

(en millions d'euros)	31 décembre 2019		
	Flotte de location	Total de l'actif	Endettement net ⁽¹⁾
Europe de l'Ouest	15 870,6	20 547,9	16 027,1
Pays nordiques	1 811,2	1 999,8	70,9
Europe continentale et de l'Est	1 928,6	2 109,3	1 412,6
Amérique latine, Afrique, Asie et Reste du monde ⁽²⁾	755,5	930,9	764,7
TOTAL	20 365,8	25 587,9	18 275,2

(1) 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.

(2) Les soldes comprennent les actifs/passifs de groupes destinés à être cédés classés comme détenus en vue de la vente (voir note 7).

(en millions d'euros)	31 décembre 2018		
	Flotte de location	Total de l'actif	Endettement net ⁽¹⁾
Europe de l'Ouest	14 377,3	18 728,2	14 528,3
Pays nordiques	1 615,8	1 772,7	77,4
Europe continentale et de l'Est	1 743,6	1 912,0	1 335,5
Amérique latine, Afrique, Asie et Reste du monde	687,2	841,5	731,1
TOTAL	18 423,9	23 254,3	16 672,3

(1) L'endettement net est défini comme la somme des emprunts auprès d'institutions financières (courants et non courants), diminuée du montant de la trésorerie et des équivalents de trésorerie, tels que présentés dans le bilan consolidé du Groupe.

Le tableau ci-après présente la répartition par pays des produits supérieurs à 500 millions d'euros provenant de clients externes et de la flotte de location :

	Exercice clos le 31 décembre 2019	Exercice clos le 31 décembre 2018	Exercice clos le 31 décembre 2019	Exercice clos le 31 décembre 2018
	Produits provenant de clients externes (en millions d'euros)	Produits provenant de clients externes (en millions d'euros)	Flotte de location (en millions d'euros) *	Flotte de location (en millions d'euros)
France	2 074,8	1 933,1	4 571,5	4 341,3
Italie	1 546,6	1 449,2	2 824,8	2 944,3
Royaume-Uni	987,6	901,8	1 875,5	1 568,9
Allemagne	696,1	623,7	1 535,1	1 215,4
Espagne	687,3	669,9	1 711,2	1 549,7
Belgique	571,0	531,6	1 243,9	1 149,6
Pays-Bas	561,1	420,0	1 343,9	956,4
Autres pays	2 653,0	2 442,8	5 259,9	4 698,2
	9 777,6	8 972,1	20 365,8	18 423,9

* Y compris la flotte de location de groupes destinés à être cédés classée comme détenue en vue de la vente.

NOTE 6 Variations du périmètre de consolidation durant l'exercice clos le 31 décembre 2019

Au 31 décembre 2019, à l'exception de deux sociétés qui ont été mises en équivalence, toutes les autres étaient consolidées par intégration globale. Les variations du périmètre de consolidation par rapport au décembre 2018 sont présentées ci-après :

Acquisition de Stern Lease et contrat de partenariat aux Pays-Bas

Le 3 juin 2019, ALD a finalisé l'acquisition de Stern Lease B.V. (13 000 véhicules), la branche location de Stern Group, le leader néerlandais du marché de la distribution automobile (société cotée), suite à la signature d'un contrat d'acquisition le 1^{er} mars 2019. Au-delà de l'acquisition, un accord de distribution dédié a été signé afin de permettre l'accès à ce réseau de concessionnaires locaux dans le cadre de la distribution exclusive des services de *leasing* ALD auprès des PME et des particuliers. Cette opération vient renforcer l'offre PME et *Private Lease* d'ALD au Pays-Bas, la Société se hissant désormais au 5^e rang des acteurs majeurs du marché, tout en étendant la portée commerciale de ses solutions.

NOTE 7 Actifs détenus en vue de la vente (groupe destiné à être cédé)

ALD a conclu un accord pour vendre sa participation de 50 % dans ALD Fortune Auto Leasing & Renting (Shanghai) Co. Ltd. en Chine, qui est en cours de cession avec la participation de 50 % détenue par son partenaire de coentreprise. Le contrat de transaction sur les droits de propriété a été signé le 16 décembre 2019 et la transaction devrait être finalisée début 2020, sous réserve de la réception des autorisations des autorités antitrust compétentes.

Le Groupe a considéré que la filiale répondait aux critères pour être classée comme détenue en vue de la vente pour les raisons suivantes :

- ALD Fortune Auto Leasing & Renting (Shanghai) Co. Ltd. en Chine est disponible en vue d'une vente immédiate et elle sera vendue à l'acheteur dans son état actuel ;

- les formalités à accomplir pour finaliser la vente ont commencé et devraient se terminer dans l'année suivant la date de classification ;
- l'acheteur a été identifié et les négociations au cours de la période considérée sont à un stade avancé ;
- les actionnaires ont approuvé le plan de vente.

La filiale n'est pas classée en tant qu'activité abandonnée au 31 décembre 2019 car elle ne répond pas aux critères d'une ligne d'activité majeure ou d'une zone géographique d'opérations.

L'opération a été conclue le 28 Février 2020.

Les principales catégories d'actifs et de passifs d'ALD Fortune Auto Leasing & Renting (Shanghai) Co. Ltd. sont évaluées à leur valeur comptable et sont les suivantes :

(en millions d'euros)	2019
Bilan actif	
Flotte de location	29,1
Autres immobilisations incorporelles	11,1
Autres *	12,1
Actifs de groupes destinés à être cédés, classés comme détenus en vue de la vente	52,4
Passifs	
Emprunts auprès d'institutions financières	37,7
Autres	2,8
Passifs de groupes destinés à être cédés, classés comme détenus en vue de la vente	40,5
ACTIFS NETS DIRECTEMENT ASSOCIÉS AUX GROUPES DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS	11,9

* Dont trésorerie et équivalents de trésorerie pour un montant de 1,9 million d'euros.

Toutes les informations relatives aux actifs et passifs du Groupe excluent les actifs et passifs du Groupe cessionnaire, sauf indication contraire.

NOTE 8 Chiffre d'affaires et coût des ventes

8a Marge des contrats de location

(en millions d'euros)	Pour l'exercice clos le 31 décembre	
	2019	2018
Revenus des contrats de location simple	4 370,2	4 060,2
Intérêts issus des locations-financement	119,9	97,3
Autres produits d'intérêts	11,6	13,1
REVENUS DES CONTRATS DE LOCATION	4 501,7	4 170,6
Coûts des contrats de location – Dépréciations	(3 559,5)	(3 332,0)
Coûts des contrats de location – Financement :		
• Charges d'intérêts sur les emprunts auprès d'institutions financières	(249,9)	(190,7)
• Charges d'intérêts sur les émissions obligataires	(13,5)	(6,9)
• Autres charges d'intérêts	(31,5)	(36,4)
Total des charges d'intérêts	(294,9)	(234,1)
COÛTS DES CONTRATS DE LOCATION – DÉPRÉCIATIONS ET FINANCEMENT	(3 854,3)	(3 566,1)
Instruments dérivés de transaction	(14,3)	6,4
Instruments dérivés – partie inefficace des couvertures de juste valeur	-	-
Instruments dérivés – partie inefficace des couvertures de flux de trésorerie	(0,4)	(0,2)
Gains/pertes latents sur instruments financiers dérivés	(14,7)	6,2
Gains ou pertes de change latents	31,3	13,2
TOTAL DES GAINS/(PERTES) LATENTS SUR INSTRUMENTS FINANCIERS	16,7	19,4
MARGE DES CONTRATS DE LOCATION	664,1	623,8

Les « Autres produits d'intérêts » correspondent aux produits reçus au titre des instruments financiers et des dépôts liquides auprès de contreparties.

La rubrique « Coûts des contrats de location – Dépréciations » se compose des coûts d'amortissement réguliers et comprend également la variation de la provision pour amortissement comptabilisée par chaque entité à l'issue du processus de réévaluation de la flotte détaillé à la section 3.1.3.

Le Groupe réévalue périodiquement sa flotte afin d'identifier et de calculer l'impact de toute variation de la valeur résiduelle estimée des véhicules sous contrats de location simple. Une dépréciation pour risques potentiels est constituée de façon prospective sur la durée d'utilité résiduelle estimée des véhicules, et reprise lorsqu'ils sont vendus. L'impact net de cette provision est inclus dans les coûts de dépréciation. En 2019 l'impact du mouvement des amortissements excessifs a constitué une reprise nette de 20,4 millions d'euros (2018 : reprise nette de 10,7 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	
	2019	2018
Chiffre d'affaires – services	2 178,4	1 987,2
Coût des ventes – services	(1 546,1)	(1 370,6)
Marge des services	632,3	616,7

8c Résultat de la vente de véhicules

(en millions d'euros)	Pour l'exercice clos le 31 décembre	
	2019	2018
Produits de la vente de véhicules	3 097,4	2 814,3
Coût de revient des véhicules vendus	(3 022,4)	(2 711,9)
Résultat de la vente de véhicules	75,0	102,5

Pour de plus amples détails concernant les Produits de la vente de véhicules, se référer à la note 2.29 (c)(i).

Le coût de revient des véhicules vendus représente la valeur amortie du véhicule et les coûts d'élimination supplémentaires.

La baisse du Résultat de la vente de véhicules par unité, qui a été régulière au cours des deux dernières années, s'explique par une normalisation du Résultat de la vente de véhicules principalement en Europe de l'Ouest.

Les inquiétudes persistantes concernant le Diesel continuent d'avoir un impact négatif sur la marge sur les ventes de véhicules d'occasion.

8d Chiffre d'affaires

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	
	2019	2018
Chiffre d'affaires – services	2 178,4	1 987,2
Revenus des contrats de location simple	4 370,2	4 060,2
Produits d'intérêts	131,5	110,4
Revenus des contrats de location	4 501,7	4 170,6
SOUS-TOTAL – REVENUS DES ACTIVITÉS DE LOCATION	6 680,2	6 157,8
Produits de la vente de véhicules	3 097,4	2 814,3
TOTAL DES REVENUS	9 777,6	8 972,1
TOTAL DES REVENUS HORS PRODUITS D'INTÉRÊTS	8 858,8	8 148,1

NOTE 9 Provisions pour dépréciation de créances

(en millions d'euros)	Notes	Pour l'exercice clos le 31 décembre	
		2019	2018
Dépréciation		(101,5)	(95,0)
Reprise de dépréciation *		56,5	57,2
Provision pour dépréciation de créances	21	(45,0)	(37,8)

* La reprise de dépréciation représente les créances douteuses recouvrées au cours de l'année et le mouvement de la provision au titre de l'IFRS 9.

NOTE 10 Charges de personnel

<i>(en millions d'euros)</i>	Pour l'exercice clos le 31 décembre	
	2019	2018
Salaires et traitements	(312,6)	(299,0)
Charges sociales	(65,2)	(63,6)
Coûts des prestations définies au titre des avantages postérieurs à l'emploi	(1,8)	(3,0)
Autres charges de personnel	(29,7)	(31,6)
TOTAL	(409,3)	(397,2)

Les effectifs moyens du Groupe (incluant le personnel temporaire) durant l'exercice s'élevaient à 6 626 (2018 : 6 520). À la clôture, les effectifs du Groupe en équivalent temps plein s'élevaient à 6 715 (2018 : 6 542).

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 de développer 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 de davantage enrichir l'expérience client, notamment des portails *Web*

visant à la gestion de la flotte, et sur les investissements dans le développement de nouveaux produits flexibles pour les clients. En raison de la mise en œuvre de l'IFRS 16 en 2019, les charges de location ne sont plus comptabilisées en frais généraux et charges administratives. Elles ont été remplacées par la dépréciation du droit d'utilisation des actifs inscrit sous la rubrique Dotation aux amortissements (voir la note 12) et les charges d'intérêts inscrites sous Marge des contrats de location.

NOTE 12 Dotation aux amortissements

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Pour l'exercice clos le 31 décembre	
		2019	2018
Amortissement des autres immobilisations corporelles	15	(26,2)	(21,4)
Amortissement des immobilisations incorporelles	15	(12,9)	(9,7)
Dépréciation du droit d'utilisation des actifs		(19,8)	-
TOTAL		(58,8)	(31,2)

NOTE 13 Impôts sur le résultat

IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT

(en millions d'euros)	Pour l'exercice clos le 31 décembre	
	2019	2018
Impôt exigible	(22,1)	(92,2)
Impôt différé	(100,1)	(34,6)
Impôts sur le résultat	(122,2)	(126,8)

En 2019, le Groupe a enregistré un bénéfice de 49,6 millions d'euros (52,8 millions d'euros en 2018) 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. Seules les entreprises qui perçoivent des revenus y sont éligibles, et non les particuliers.

ALD Automotive Italia SRL (Italie) avait rejoint le groupe de consolidation fiscale Société Générale en Italie en 2016. Ce régime permet de déterminer une base imposable IRES (Impôt sur le

Revenu des Sociétés) unique comprenant le revenu imposable et les pertes de chacune des entités participantes. Un reclassement a été opéré entre impôt exigible et impôt différé sur le résultat pour un montant de 65,1 millions d'euros en vertu de l'allègement de groupe (*group relief*), ce qui a donné lieu au transfert des pertes fiscales enregistrées en Italie vers une autre entité fiscale du Groupe. Le reclassement de l'avantage fiscal relatif à 2019 s'est élevé à 31,9 millions d'euros et l'avantage fiscal relatif à 2018 s'est élevé à 33,2 millions d'euros. 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	
	2019	2018
Résultat avant impôt	693,2	689,1
Taux d'impôt standard en France	34,43 %	34,43 %
Charge d'impôt au taux standard	(238,7)	(237,2)
Impôts calculés en fonction du taux d'impôt sur le résultat applicable dans chaque pays concerné	74,6	75,1
Effets d'impôt :		
Résultats nets d'impôt des entreprises associées	0,6	0,5
Résultats non imposables	0,5	(3,9)
Charges non déductibles fiscalement	33,2	34,1
Consommation des déficits fiscaux précédemment non comptabilisés	0,2	0,5
Déficits fiscaux pour lesquels aucun actif d'impôt différé sur le résultat n'a été comptabilisé	-	(0,1)
Réévaluation des impôts différés	(36,6)	12,5
Ajustement par rapport aux années précédentes	35,9	(2,1)
Autres	8,2	(6,2)
TOTAL	(122,2)	(126,8)
Taux d'imposition effectif sur le résultat	17,62 %	18,41 %

Concernant l'impôt sur le résultat calculé aux taux en vigueur en 2019 dans les pays respectifs, les principaux contributeurs sont le Luxembourg, le Royaume-Uni, l'Irlande, l'Italie, la Belgique et l'Espagne, où les taux d'imposition effectifs sont inférieurs au taux d'imposition effectif en France – taux d'imposition respectifs de 18,2 %, 19 %, 12,5 %, 24 %, 29,6 % et 25,0 %.

L'impact positif des charges non déductibles fiscalement tient principalement à l'avantage de la loi de stabilité en Italie, qui explique également la réduction du taux d'imposition effectif sur le résultat.

VARIATION NETTE DES IMPÔTS DIFFÉRÉS

La variation brute des impôts différés nets est présentée ci-après :

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre	
	2019	2018
Passifs d'impôts différés nets au 1^{er} janvier	(122,2)	(99,8)
Charges du compte de résultat	(100,1)	(34,6)
Impôts portés directement au débit/(crédit) des capitaux propres	1,0	3,8
Différences de conversion	1,2	1,1
Variations de périmètre	0,4	1,4
Transfert aux actifs détenus en vue de la vente	(0,4)	-
Autres	0,0	5,9
Passifs d'impôts différés nets au 31 décembre	(220,0)	(122,2)

NATURE DES IMPÔTS DIFFÉRÉS

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre	
	2019	2018
Amortissements dérogatoires	(457,1)	(363,3)
Provisions	145,0	142,4
Dépréciations	-	-
Déficits fiscaux	44,0	49,4
Gains de juste valeur	11,4	4,9
Engagements de retraite	4,2	4,3
Autres différences temporaires	32,3	39,7
Autres	0,3	0,4
Actifs/(Passifs) d'impôts différés nets	(220,0)	(122,2)

La majorité des pertes fiscales de 2019, d'un montant de 44 millions d'euros (2018 : 49,4 millions d'euros), sont attribuables à la Norvège pour 18,8 millions d'euros (2018 : 7,5 millions d'euros), et à la France pour 23,9 millions d'euros (2018 : 6,3 millions d'euros). Les deux

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 2018	
Coût	22 393,8
Amortissements et pertes de valeur	(6 057,7)
Valeur comptable au 1^{er} janvier 2018	16 336,1
Exercice clos le 31 décembre 2018	
Valeur nette comptable à l'ouverture	16 336,1
Acquisitions	8 233,4
Cessions	(2 583,7)
Acquisition d'une filiale	18,6
Amortissements	(3 430,1)
Transfert (y compris transfert en stocks)	-
Différences de conversion	(150,4)
Valeur nette comptable à la clôture au 31 décembre 2018	18 423,9
Au 31 décembre 2018	
Coût	25 063,0
Amortissements et pertes de valeur	(6 639,1)
Valeur comptable au 31 décembre 2018	18 423,9
Exercice clos le 31 décembre 2019	
Valeur nette comptable à l'ouverture	18 423,9
Acquisitions	8 328,3
Cessions	(3 044,4)
Acquisition d'une filiale	239,6
Amortissements	(3 686,1)
Transfert aux actifs détenus en vue de la vente	(29,1)
Différences de conversion	104,5
Valeur nette comptable à la clôture au 31 décembre 2019	20 336,7
Au 31 décembre 2019	
Coût	27 563,4
Amortissements et pertes de valeur	(7 226,7)
Valeur comptable au 31 décembre 2019	20 336,7

Aux 31 décembre 2019 et 31 décembre 2018 aucune dépréciation de la « Flotte de location » n'avait été comptabilisée.

ALD conserve la quasi-totalité des risques et des avantages des créances locatives, car dans tous les programmes de titrisation adossée à des actifs, ALD a souscrit des titres de premier rang et supportera donc toutes pertes réalisées. En conséquence, ALD continue de comptabiliser l'intégralité des créances locatives transférées, dont la valeur actuelle totalisait 1 459 millions d'euros au 31 décembre 2019 et la valeur nette comptable s'élevait à

1 410 millions d'euros à cette même date. Ces créances ne peuvent être cédées.

Au 31 décembre 2019, la valeur comptable du passif associé s'élevait à 414 millions de livres sterling au Royaume-Uni, 360 millions d'euros en Belgique et 236 millions d'euros aux Pays-Bas.

Pour de plus amples détails sur ces opérations, voir le paragraphe « Risques de liquidité » de la section « Gestion des risques financiers » dans les Méthodes comptables.

NOTE 15 Autres immobilisations corporelles et incorporelles**AUTRES IMMOBILISATIONS CORPORELLES***(en millions d'euros)*

	Notes	Terrains	Immeubles	Équipements	Total
Au 1^{er} janvier 2018					
Coût		6,9	61,8	117,8	186,5
Amortissements et pertes de valeur			(25,4)	(66,6)	(92,1)
Valeur comptable au 1^{er} janvier 2018		6,9	36,4	51,1	94,4
Exercice clos le 31 décembre 2018					
Valeur nette comptable à l'ouverture		6,9	36,4	51,1	94,4
Acquisitions		-	16,6	35,1	51,8
Cessions		(0,1)	(5,3)	(12,5)	(17,8)
Amortissements	12	-	(6,0)	(15,4)	(21,4)
Transfert aux actifs détenus en vue de la vente		-	-	-	-
Transfert à la Flotte de location				(0,0)	(0,0)
Transfert des immobilisations incorporelles		-	0,0	(0,0)	(0,0)
Variations de périmètre		-	0,1	0,2	0,3
Différences de conversion		0,0	(0,1)	(0,6)	(0,6)
Valeur nette comptable à la clôture au 31 décembre 2018		6,8	41,7	58,0	106,5
Au 31 décembre 2018					
Coût		6,8	70,0	124,4	201,2
Amortissements et pertes de valeur			(28,3)	(66,4)	(94,7)
Valeur comptable au 31 décembre 2018		6,8	41,7	58,0	106,5
Valeur nette comptable à l'ouverture		6,8	41,7	58,0	106,5
Acquisitions		0,0	17,6	44,8	62,5
Cessions		(2,3)	(7,5)	(15,7)	(25,5)
Amortissements	12	-	(6,0)	(20,2)	(26,2)
Transfert aux actifs détenus en vue de la vente		-	-	(0,1)	(0,1)
Transfert des immobilisations incorporelles		-	0,0	0,0	0,1
Variations de périmètre		-	-	0,1	0,1
Différences de conversion		-	0,2	0,7	0,9
Valeur nette comptable à la clôture au 31 décembre 2019		4,5	46,1	67,6	118,2
Au 31 décembre 2019					
Coût		4,5	72,7	144,2	221,4
Amortissements et pertes de valeur			(26,6)	(76,6)	(103,2)
Valeur comptable au 31 décembre 2019		4,5	46,1	67,6	118,2

AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

(en millions d'euros)

	Notes	Logiciels	Autres	Total
Au 1^{er} janvier 2018				
Coût		61,0	12,3	73,2
Montants cumulés des amortissements et dépréciations		(38,1)	(0,8)	(38,9)
Valeur comptable au 31 décembre 2018		22,9	11,5	34,4
Exercice clos le 31 décembre 2018				
Valeur nette comptable à l'ouverture		22,9	11,5	34,4
Acquisitions		14,0	3,7	17,7
Cessions		(0,0)	-	(0,0)
Amortissements	12	(9,3)	(0,4)	(9,7)
Transfert en autres immobilisations corporelles		(0,0)	-	(0,0)
Variations de périmètre		0,0	-	0,0
Différences de conversion		(0,1)	(0,1)	(0,2)
Valeur nette comptable à la clôture au 31 décembre 2018		27,6	14,6	42,2
Au 31 décembre 2018				
Coût		70,2	15,6	85,9
Montants cumulés des amortissements et dépréciations		(42,7)	(1,0)	(43,7)
Valeur comptable au 31 décembre 2018		27,6	14,6	42,2
Exercice clos le 31 décembre 2018				
Valeur nette comptable à l'ouverture		27,6	14,6	42,2
Acquisitions		13,2	1,3	14,5
Cessions		(0,0)	(0,0)	(0,0)
Amortissements	12	(11,8)	(1,0)	(12,9)
Transfert en autres immobilisations corporelles		(0,1)	-	(0,1)
Transfert aux actifs détenus en vue de la vente		(0,0)	(11,1)	(11,1)
Variations de périmètre		-	7,6	7,6
Différences de conversion		0,0	0,1	0,1
Valeur nette comptable à la clôture au 31 décembre 2019		28,8	11,5	40,4
Au 31 décembre 2019				
Coût		77,3	12,7	90,0
Montants cumulés des amortissements et dépréciations		(48,4)	(1,2)	(49,6)
Valeur comptable au 31 décembre 2019		28,8	11,5	40,4

NOTE 16 Écart d'acquisition*(en millions d'euros)***Écart d'acquisition**

Au 1^{er} janvier 2018	
Coût	528,8
Cumul des pertes de valeur	-
Valeur comptable au 1^{er} janvier 2018	528,8
Exercice clos le 31 décembre 2018	
Valeur nette comptable à l'ouverture	528,8
Acquisitions	-
Cessions	-
Dépréciation	-
Transfert en autres immobilisations corporelles	-
Variations de périmètre	3,6
Différences de conversion	-
Valeur nette comptable à la clôture au 31 décembre 2018	532,4
Au 31 décembre 2018	
Coût	532,4
Cumul des pertes de valeur	-
Valeur comptable au 31 décembre 2018	532,4
Exercice clos le 31 décembre 2019	
Valeur nette comptable à l'ouverture	532,4
Acquisitions	1,7
Cessions	-
Dépréciation	-
Amortissements	-
Transfert aux actifs détenus en vue de la vente	-
Variations de périmètre	41,6
Différences de conversion	-
Valeur nette comptable à la clôture au 31 décembre 2019	575,7
Au 31 décembre 2019	
Coût	575,7
Cumul des pertes de valeur	-
Valeur comptable au 31 décembre 2019	575,7

ÉCART D'ACQUISITION PAR UNITÉ GÉNÉRATRICE DE TRÉSORERIE

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 1^{er} janvier 2019	Acquisitions	Diminution	Cessions	Dépréciations	Impact de l'IFRS 5	Au 31 décembre 2019
France	212,0	-	-	-	-	-	212,0
Allemagne	37,9	-	-	-	-	-	37,9
Italie	50,2	-	-	-	-	-	50,2
Espagne	109,1	-	-	-	-	-	109,1
Royaume-Uni	22,6	-	-	-	-	-	22,6
Irlande	24,1	-	-	-	-	-	24,1
Benelux	13,3	41,6	-	-	-	-	54,9
Pays méditerranéens	2,5	1,7	-	-	-	-	4,2
Pays nordiques	18,3	-	-	-	-	-	18,3
Pays d'Europe du Sud-Est	9,5	-	-	-	-	-	9,5
Pays d'Europe du Nord-Est	1,4	-	-	-	-	-	1,4
Europe centrale	31,5	-	-	-	-	-	31,5
TOTAL	532,4	43,3					575,7

L'écart d'acquisition supplémentaire au Benelux et dans les pays méditerranéens est susceptible d'évoluer une fois finalisé.

(en millions d'euros)	Au 1 ^{er} janvier 2018	Acquisitions	Diminution	Cessions	Dépréciations	Impact de l'IFRS 5	Au 31 décembre 2018
France	212,0	-	-	-	-	-	212,0
Allemagne	37,9	-	-	-	-	-	37,9
Italie	50,2	-	-	-	-	-	50,2
Espagne	104,9	4,2	-	-	-	-	109,1
Royaume-Uni	22,6	-	-	-	-	-	22,6
Irlande	24,4	-	(0,3)	-	-	-	24,1
Benelux	13,3	-	-	-	-	-	13,3
Pays méditerranéens	2,5	-	-	-	-	-	2,5
Pays nordiques	18,6	-	(0,3)	-	-	-	18,3
Pays d'Europe du Sud-Est	9,5	-	-	-	-	-	9,5
Pays d'Europe du Nord-Est	1,4	-	-	-	-	-	1,4
Europe centrale	31,5	-	-	-	-	-	31,5
TOTAL	528,8	4,2	(0,6)				532,4

Chaque année, ALD réalise un test de dépréciation pour chacune des unités génératrices de trésorerie à laquelle l'écart d'acquisition a été affecté.

Une dépréciation est comptabilisée au compte de résultat si la valeur comptable de l'unité génératrice de valeur, comprenant l'écart d'acquisition qui lui a été affecté, est supérieure à sa valeur recouvrable. Cette dépréciation est ensuite affectée en priorité pour réduire la valeur comptable de l'écart d'acquisition.

Le montant recouvrable d'une unité génératrice de trésorerie est calculé selon la méthode la plus appropriée, généralement l'actualisation des flux de trésorerie. Les flux de trésorerie ont été

projetés sur les résultats financiers réels et sur les plans d'activité à cinq ans, et la Direction a évalué et approuvé le caractère raisonnable des hypothèses retenues en examinant l'origine des différences entre les projections de flux de trésorerie passées et les flux de trésorerie réels.

Un taux d'actualisation, calculé à partir d'un taux d'intérêt sans risque et d'une prime de risque du marché multipliée par un coefficient bêta spécifique au marché, a été appliqué. Aucune dépréciation n'a été comptabilisée en 2019 et 2018.

Les principales hypothèses utilisées pour les calculs de la valeur d'utilité en 2019 et 2018 sont les suivantes :

HYPOTHÈSES UTILISÉES EN 2019 ET 2018

	Taux d'actualisation 2019	Taux d'actualisation 2018	Taux à l'infini (2019 et 2018)
France	9,20 %	9,60 %	2,00 %
Allemagne	9,20 %	9,60 %	2,00 %
Italie	9,20 %	9,60 %	2,00 %
Espagne	9,20 %	9,60 %	2,00 %
Royaume-Uni	9,20 %	9,60 %	2,00 %
Irlande	9,20 %	9,60 %	2,00 %
Benelux	9,20 %	9,60 %	2,00 %
Pays méditerranéens	9,20 %	9,60 %	2,00 %
Pays nordiques	9,20 %	9,60 %	2,00 %
Pays d'Europe du Sud-Est	15,42 %	13,66 %	2,00 %
Pays d'Europe du Nord-Est	9,20 %	9,60 %	2,00 %
Europe centrale	11,63 %	10,35 %	2,00 %

NOTE 17 Titres mis en équivalence

(en millions d'euros)	Pour l'exercice clos le 31 décembre	
	2019	2018
Solde au 1 ^{er} janvier	7,6	6,8
Changement de méthode comptable *		(0,6)
Quote-part des résultats	1,3	1,2
Différences de conversion	0,1	0,3
Solde au 31 décembre	9,0	7,6

* En 2018, les impacts présentés sur cette ligne découlent uniquement des dispositions de l'IFRS 9 relatives au risque de crédit.

Raison sociale	Pays d'origine	Bilan actif	Passifs *	Chiffre d'affaires	Produit/ (Charge)	Quote-part détenue en %
Au 1^{er} janvier 2018						
ALD Automotive SA Morocco	Maroc	50,6	45,1	19,8	1,2	35 %
Nedderfeld 95 Immobilien Gmbh & Co. KG	Allemagne	1,2	0,0	-	(0,0)	35 %
TOTAL		51,8	45,1	19,8	1,2	
Au 31 décembre 2018						
ALD Automotive SA Morocco	Maroc	50,7	44,3	20,7	1,5	35 %
Nedderfeld 95 Immobilien Gmbh & Co. KG	Allemagne	1,2	0,0	-	-	35 %
TOTAL		51,9	44,3	20,7	1,5	
Au 31 décembre 2019						
ALD Automotive SA Morocco	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	

* Hors capitaux propres nets.

NOTE 18 Instruments financiers dérivés

Des instruments dérivés, essentiellement des *swaps* de taux d'intérêt et de change, sont utilisés dans le cadre de la stratégie globale de gestion du risque de marché principalement associé aux fluctuations des taux d'intérêt et des taux de change. Le Groupe n'a

pas pour politique d'utiliser des instruments dérivés à des fins spéculatives. Les instruments dérivés, qui sont régulièrement évalués à la juste valeur, sont inclus dans le bilan consolidé au poste Instruments financiers dérivés.

(en millions d'euros)	31 décembre 2019		31 décembre 2018	
	Actif	Passif	Actif	Passif
Swaps de taux d'intérêt – Couverture de flux de trésorerie	0,8	14,4	1,2	11,7
Swaps de taux d'intérêt – Couverture de juste valeur	0,0	0,0	0,0	0,0
Swaps de change	5,2	14,4	14,7	10,8
Instruments dérivés de transaction	12,8	6,3	24,9	3,7
TOTAL	18,7	35,1	40,8	26,3
Moins partie à plus d'un an :				
Swaps de taux d'intérêt – Couverture de flux de trésorerie	0,7	12,8	1,2	11,7
Swaps de taux d'intérêt – Couverture de juste valeur	0,0	0,0	0,0	0,0
Swaps de change	3,7	12,0	6,1	3,7
Instruments dérivés de transaction	3,4	4,2	7,1	2,0
TOTAL DE LA PARTIE À PLUS D'UN AN	7,8	28,9	14,5	17,4
PARTIE À MOINS D'UN AN	10,9	6,2	26,3	8,9

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 316,7 millions d'euros au 31 décembre 2019 (2018 : 307 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 2019 sont comptabilisés au compte

de résultat de la ou des périodes durant lesquelles 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 2 566 millions d'euros au 31 décembre 2019 (2018 : 3 006 millions d'euros).

Au 31 décembre 2019, les principaux taux variables étaient l'EURIBOR, le NIBOR (Norvège) et le STIBOR (Suède). Les gains et pertes comptabilisés dans la réserve de couverture dans les capitaux propres au titre des *swaps* de taux d'intérêt au 31 décembre 2019 seront repris systématiquement dans les charges d'intérêts du compte de résultat jusqu'au remboursement de la dette financière.

NOTE 19 Autres actifs financiers non courants et courants

(en millions d'euros)	Pour l'exercice clos le 31 décembre	
	2019	2018
Investissements à long terme (10 ans)	469,1	601,2
Autres actifs financiers courants	326,3	343,6
Autres	0,1	0,3
TOTAL	795,5	945,1

Les investissements à long terme correspondent à des ressources constituées dans le cadre de la politique du Groupe et de son actionnaire principal, Société Générale, afin de contrôler le risque de taux d'intérêt du Groupe et d'adosser les actifs et passifs en fonction de leurs échéances. Les capitaux propres disponibles sont considérés comme une ressource à long terme qui doit être adossée à des actifs à long terme (voir la gestion du risque de taux d'intérêt à la section « Gestion des risques financiers » plus haut). Les capitaux

propres sont réinvestis dans des dépôts à long terme amortissables auprès de Société Générale afin de rester dans les limites de sensibilité aux taux d'intérêt fixées pour chaque entité (variation de la valeur actuelle nette des positions résiduelles à taux fixe futures excédent ou déficit pour une augmentation parallèle de 1 % de la courbe des taux). Les dépôts ont une échéance d'environ 6 ans et ne seront pas reconduits.

NOTE 20 Stocks

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2019	2018
Stocks – valeur brute	392,3	282,1
Provisions pour dépréciation	(20,7)	(17,9)
Stocks nets	371,6	264,3

Les stocks sont évalués à la valeur la plus faible entre leur coût et leur valeur de réalisation nette.

NOTE 21 Créances clients et créances sur les institutions financières

Cet élément inclut les créances au titre des contrats de location et les créances clients, après déduction des provisions pour risques débiteurs, le cas échéant.

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2019	2018
Créances au titre des contrats de location-financement	856,6	687,3
Provision pour dépréciation des créances au titre des Contrats de location-financement	(10,7)	(9,8)
Créances sur les établissements de crédit *	32,3	89,0
Créances clients	993,1	935,8
Provision pour dépréciation des créances sur les clients	(136,6)	(118,2)
TOTAL DES CRÉANCES	1 734,7	1 584,2

* Principalement à l'égard de Société Générale – aucune provision pour dépréciation n'a été calculée sur ces créances en raison de leur nature intra-Groupe et de leur taille négligeable.

La juste valeur des créances est égale à leur valeur comptable.

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.

(en millions d'euros)	31 décembre 2019			31 décembre 2018		
	Dans le périmètre	Hors du périmètre	Total	Dans le périmètre	Hors du périmètre	Total
Créances au titre des contrats de location-financement	846,8 ⁽¹⁾	9,9 ⁽²⁾	856,6	679,9 ⁽¹⁾	7,4 ⁽²⁾	687,3
Créances sur les établissements de crédit		32,3	32,3	-	89,0	89,0
Créances clients	643,4	349,7 ⁽²⁾	993,1	649,9	285,9 ⁽²⁾	935,8
Provision pour dépréciation des créances au titre des Contrats de location-financement	(4,8)	(5,9)	(10,7)	(3,8)	(6,0)	(9,8)
Provision pour dépréciation des créances sur les clients	(15,5)	(121,1)	(136,6)	(18,9)	(99,2)	(118,1)
TOTAL DES CRÉANCES	1 469,9	264,8	1 734,7	1 307,2	277,1	1 584,2

(1) Y compris le capital restant.

(2) Ces montants représentent des créances douteuses et des créances non-location.

Sur la base des créances relevant du périmètre, la provision pour pertes au 31 décembre 2019 et au 31 décembre 2018 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 2019

(en millions d'euros)	Non échu	Echus 0-30 jours	Echus 31-60 jours	Echus 61-90 jours	Echus >90 jours	Total
Taux de probabilité de défaut	1%	2%	4%	8%	13%	
Montant brut des créances dans le périmètre IFRS 9	1 248,7	134,4	52,8	15,6	38,5	1 490,1
Dépréciation	(8,9)	(3,2)	(2,0)	(1,2)	(5,0)	(20,3)
Montant net des créances dans le périmètre IFRS 9	1 239,8	131,2	50,8	14,4	33,5	1 469,9

MATRICE DE PROVISION AU 31 DÉCEMBRE 2018

(en millions d'euros)	Non échu	Echus 0-30 jours	Echus 31-60 jours	Echus 61-90 jours	Echus >90 jours	Total
Taux de probabilité de défaut	1%	2%	4%	8%	13%	
Montant brut des créances dans le périmètre IFRS 9	1 112,3	105,5	41,5	19,3	51,4	1 329,9
Dépréciation	(9,0)	(4,0)	(2,0)	(1,6)	(5,0)	(22,7)
Montant net des créances dans le périmètre IFRS 9	1 103,3	101,5	39,5	17,7	45,3	1 307,2

Information sur les créances liées aux contrats de location-financement échues et dépréciées

Les montants figurant dans le tableau ci-dessous comprennent les prêts et créances sur les contrats de location-financement du portefeuille bâlois qui ne sont pas échus et qui sont échus mais non dépréciés individuellement.

PRÊTS ET CRÉANCES AUX CLIENTS AU 31 DÉCEMBRE 2019

(en millions d'euros)	Banques	Corporates	Petites et moyennes entreprises*	Financements spécialisés	Prêts aux particuliers	Très petites entreprises*	Total
Montant non échu	6,8	80,4	401,2	-	118,2	158,0	764,6
Montants échus de 1 à 30 jours	0,1	5,1	42,6	-	1,9	4,3	54,1
Montants échus de 31 à 60 jours	0,0	0,9	16,5	-	0,2	2,2	19,9
Montants échus de 61 à 90 jours	0,0	0,5	1,9	-	0,1	0,3	2,8
Montants échus de 91 à 180 jours	-	0,1	2,7	-	0,3	1,0	4,1
Montants échus de 181 jours à 1 an	-	0,2	0,6	-	-	0,3	1,0
Montants échus à plus d'1 an	-	0,0	0,0	-	(0,0)	0,2	0,2
Total	7,0	87,2	465,5	-	120,7	166,4	846,8

*Il y a eu des réallocations de portefeuilles client en 2019

PRÊTS ET CRÉANCES AUX CLIENTS AU 31 DÉCEMBRE 2018

(en millions d'euros)	Banques	Corporates	Petites et moyennes entreprises	Financements spécialisés	Prêts aux particuliers	Très petites entreprises	Total
Montant non échu	5,8	80,3	162,5	-	58,8	316,3	624,6
Montants échus de 1 à 30 jours	0,0	5,8	9,1	-	1,1	19,4	35,4
Montants échus de 31 à 60 jours	0,0	3,4	1,6	-	0,1	1,2	6,3
Montants échus de 61 à 90 jours	0,0	0,1	1,9	-	0,2	0,7	1,7
Montants échus de 91 à 180 jours	-	0,2	0,7	-	0,3	8,9	11,2
Montants échus de 181 jours à 1 an	-	0,5	1,9	-	-	0,1	0,7
Montants échus à plus d'1 an	-	0,0	0,0	-	(0,0)	0,1	0,1
Total	5,9	91,1	176,0	-	60,3	346,7	679,9

L'augmentation des créances non échues est liée à la croissance 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	
		2019	2018
Solde au 1 ^{er} janvier *		(118,2)	(109,9)
Provisions pour dépréciation nette	9	(45,0)	(37,8)
Créances comptabilisées en pertes		23,0	25,5
Variation de la provision pour les contrats de location-financement		0,9	1,1
Autres et différences de conversion en devise		2,7	2,8
Solde au 31 décembre		(136,5)	(118,2)

* Le solde à compter du 1^{er} janvier 2018 comprend les pertes de crédit attendues sur les créances clients.

L'antériorité des créances est présentée ci-après :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2019	2018
Créances clients non échues	638,4	612,0
Créances échues depuis moins de 90 jours	194,7	185,6
Créances échues depuis plus de 90 jours et moins de 180 jours	35,1	39,4
Créances échues depuis plus de 180 jours	124,9	98,8
TOTAL	993,1	935,8

NOTE 22 Autres créances et charges constatées d'avance

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2019	2018
TVA et autres taxes	276,7	293,8
Taxes sur les véhicules à moteur et primes d'assurance constatées d'avance	116,2	103,5
Indemnités de sinistres	14,8	12,0
Charges constatées d'avance	305,6	273,1
Autres	244,0	190,5
Autres créances et charges constatées d'avance	957,3	872,9

La plupart des autres créances et charges constatées d'avance ont une échéance inférieure à un an.

Les autres créances comprennent 132,5 millions d'euros (2018 : 118,9 millions d'euros) se rapportant à des remises à recevoir des concessionnaires et des constructeurs.

NOTE 23 Trésorerie et équivalents de trésorerie

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2019	2018
Disponibilités	117,3	127,6
Dépôts bancaires à court terme	38,2	31,3
Trésorerie et équivalents de trésorerie hors découverts bancaires	155,5	158,9
Découverts bancaires	(272,2)	(209,8)
Trésorerie et équivalents de trésorerie nets des découverts bancaires	(116,7)	(50,9)

Aux fins du tableau de flux de trésorerie, la trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent les éléments suivants au 31 décembre 2019 :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2019	2018
Disponibilités	117,3	127,6
Dépôts bancaires à court terme	38,2	31,3
Encaisse auprès des banques et dépôts bancaires à court terme attribuables au groupe destiné à être cédé	1,9	
Trésorerie et équivalents de trésorerie hors découverts bancaires	157,4	158,9
Découverts bancaires	(272,2)	(209,8)
Trésorerie et équivalents de trésorerie nets des découverts bancaires	(114,9)	(50,9)

Comme ALD gère son propre programme de réassurance, le solde de trésorerie comprend les fonds nécessaires à cette activité.

NOTE 24 Actifs financiers et passifs financiers par catégorie

Les catégories d'actifs financiers et de passifs financiers de la Société sont analysées ci-après :

ACTIFS FINANCIERS

Au 31 décembre 2019 (en millions d'euros)	Catégorie des actifs financiers					Niveau ⁽¹⁾
	Actifs au coût amorti	Actifs à la juste valeur par résultat	Actifs à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global	Valeur nette comptable totale au bilan	Juste Valeur	
Instruments financiers dérivés		12,8	6,0	18,7	18,7	Niveau 2
Créances clients et créances sur les institutions financières	1 734,7			1 734,7	1 734,7	Niveau 2
Autres actifs financiers non courants et courants	-	795,5		795,5	795,5	Niveau 1 et niveau 2
Trésorerie et équivalents de trésorerie		155,5		155,5	155,5	Niveau 1
TOTAL	1 734,7	963,8	6,0	2 704,5	2 704,5	

(1) Fait référence à la méthode d'évaluation.

Au 31 décembre 2018 (en millions d'euros)	Catégorie des actifs financiers					
	Actifs au coût amorti	Actifs à la juste valeur par résultat	Actifs à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global	Valeur nette comptable totale au bilan	Juste Valeur	Niveau ⁽¹⁾
Instruments financiers dérivés		24,9	15,9 ⁽²⁾	40,7	40,7	Niveau 2
Créances clients et créances sur les institutions financières	1 584,2			1 584,2	1 584,2	Niveau 2
Autres actifs financiers non courants et courants	-	945,1		945,1	945,1	Niveau 1 et niveau 2
Trésorerie et équivalents de trésorerie		158,9		158,9	158,9	Niveau 1
TOTAL	1 584,2	1 128,9	15,9	2 728,9	2 728,9	

(1) Fait référence à la méthode d'évaluation.

(2) L'évaluation de l'actif par le biais des autres éléments du résultat global n'a pas été identifiée séparément de l'évaluation par le biais du compte de résultat à la note 23 aux états financiers au 31 décembre 2018. Tous les autres états et notes qui contiennent de l'information sur les instruments dérivés ont été correctement déclarés au 31 décembre 2018.

PASSIFS FINANCIERS

Au 31 décembre 2019 (en millions d'euros)	Catégorie de passif financier					
	Passifs au coût amorti	Passif évalué à la juste valeur par résultat	Passifs à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global	Valeur nette comptable totale au bilan	Juste Valeur	Niveau
Emprunts bancaires	13 408,1			13 408,1	13 408,1	Niveau 2
Émissions obligataires	4 986,8			4 986,8	5 023,0	Niveau 2
Instruments financiers dérivés		6,3	28,9	35,1	35,1	Niveau 2
Dettes fournisseurs	778,6			778,6	778,6	Niveau 2
TOTAL	19 173,5	6,3	28,9	19 208,7	19 244,9	

Au 31 décembre 2018 (en millions d'euros)	Catégorie de passif financier					
	Passifs au coût amorti	Passif évalué à la juste valeur par résultat	Passifs à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global	Valeur nette comptable totale au bilan	Juste Valeur	Niveau
Emprunts bancaires	11 917,0		-	11 917,0	11 917,0	Niveau 2
Émissions obligataires	4 914,3		-	4 914,3	4 872,8	Niveau 2
Instruments financiers dérivés		3,7	22,5 ⁽¹⁾	26,2	26,2	Niveau 2
Dettes fournisseurs	710,1	-	-	710,1	710,1	Niveau 2
TOTAL	17 541,3	3,7	22,5	17 567,5	17 526,1	

(1) L'évaluation du passif par le biais des autres éléments du résultat global n'a pas été identifiée séparément de l'évaluation par le biais du compte de résultat à la note 23 aux états financiers au 31 décembre 2018. Tous les autres états et notes qui contiennent de l'information sur les instruments dérivés ont été correctement déclarés au 31 décembre 2018.

Aucun transfert entre le niveau 1 et le niveau 2 n'a été effectué.

NOTE 25 Capitaux propres

Capital social et primes d'émission

Au 31 décembre 2019, le capital autorisé s'élevait à 606,2 millions d'euros (2018 : 606,2 millions d'euros), réparti en 404 103 640 actions ordinaires d'une valeur nominale de 1,5 euro chacune.

Au 31 décembre 2019, les primes d'émission s'élevaient à 367 millions d'euros (2018 : 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 le 22 mai 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 gratuite d'actions, d'épargne salariale et de toute autre forme d'allocation au profit des salariés et des mandataires sociaux de la Société ou des sociétés qui lui sont liées dans les conditions de la législation applicable et des dispositions réglementaires, en particulier en termes de partage des avantages de l'expansion de la Société, l'attribution gratuite d'actions, tous les plans d'actionnariat salarié, et d'exécuter toutes les opérations de couverture relatives auxdits plans d'actionnariat salarié.

	Nombre d'actions	(en millions d'euros)
Bilan d'ouverture au 1^{er} janvier 2018		
Acquisition des actions propres pour les plans d'actionnariat destinés aux salariés	302 794	(4,6)
Émission relative au plan d'actionnariat des salariés	-	-
Contrats de liquidité	86 259	(1,2)
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2018	389 053	(5,8)
Bilan d'ouverture au 1^{er} janvier 2019	389 053	(5,8)
Acquisition des actions propres pour les plans d'actionnariat destinés aux salariés	260 104	(3,2)
Émission relative au plan d'actionnariat des salariés	-	-
Contrats de liquidité	1 427	0,0
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2019	650 584	(9,0)

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 26 Paiements fondés sur des actions

En 2019, trois nouveaux plans de paiements fondés sur des actions ont été approuvés par le Conseil d'administration d'ALD. Ces plans ont été conçus en vue de proposer un intéressement à long terme à certains salariés du Groupe afin de fournir aux actionnaires des rendements à long terme. Ils permettent d'attribuer aux participants des actions gratuites dans la société mère ALD SA, qui ne pourront être acquises que si certaines conditions de performance et de service sont remplies. La participation au plan est à la discrétion du conseil et aucun individu ne dispose d'un droit

contractuel de participer au plan ou de tirer un quelconque avantage garanti. Les actions sont attribuées dans le cadre des plans au titre des attributions gratuites et ne donnent droit à aucun dividende ou droit de vote. Avant l'approbation des plans ALD SA ne détenait aucune action susceptible d'être distribuée à ses propres salariés, par conséquent ALD SA peut soit émettre des nouvelles actions soit acquérir ses propres actions sur le marché entre la date d'attribution et la date d'acquisition afin d'éteindre l'obligation à l'égard de ses salariés.

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 bénéfice net moyen du Groupe au cours des 3 ou 2 années de la période d'acquisition. Le Bénéfice net du groupe ALD correspond au Bénéfice net du groupe ALD publié.

Au 31 décembre 2019, 286 salariés (191 salariés au 31 décembre 2018) ont bénéficié des plans d'intéressement à long terme.

Le tableau qui suit présente les actions attribuées et en circulation au début et à la fin de la période de reporting.

	Nombre d'actions
Au 1^{er} janvier 2018	-
Attribuées au cours de l'exercice	302 794
Acquises au cours de l'exercice	-
Annulées au cours de l'exercice	(5 984)
Au 31 décembre 2018	296 810
Au 1^{er} janvier 2019	296 810
Attribuées au cours de l'exercice	268 706
Acquises au cours de l'exercice	-
Annulées au cours de l'exercice	(10 288)
Au 31 décembre 2019	555 228

Concernant les paiements fondés sur des actions réglés en instruments de capitaux propres, la juste valeur de ces instruments, évaluée à la date d'attribution, est répartie sur la période d'acquisition et inscrite dans les capitaux propres sous Bénéfices non distribués et autres réserves. Le nombre de ces instruments est revu à chaque date de comptabilisation afin de tenir compte des conditions d'acquisition et d'ajuster le coût global du plan tel que déterminé initialement. Les charges comptabilisées dans la rubrique Charges de personnel depuis le début du plan sont ensuite ajustées en conséquence.

Au 31 décembre 2019 le Groupe participait à un autre plan d'attribution d'actions gratuites géré par la société mère, Société Générale.

Le plan d'attribution d'actions gratuites (« AGA ») est destiné à un nombre restreint de dirigeants, sous réserve de conditions d'ancienneté. Au 31 décembre 2019, 163 salariés bénéficiaient de 26 600 actions au titre de l'ensemble des plans existants (au 31 décembre 2018, 172 salariés bénéficiaient de 108 786 actions).

Société Générale attribue des droits sur ses instruments de capitaux propres directement aux membres du personnel de la Société : la société mère (et non la filiale) octroie les instruments de capitaux propres aux membres du personnel. En conséquence, conformément à la norme IFRS 2, la Société évaluera les services fournis par ses membres du personnel conformément aux exigences applicables aux paiements fondés sur des actions réglés en instruments de capitaux propres et comptabilisera une augmentation correspondante dans les capitaux propres au titre de la contribution de la société mère.

CHARGES INSCRITES AU COMPTE DE RÉSULTAT

(en millions d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Charges nettes liées aux plans d'attribution d'actions gratuites d'ALD	(1,8)	(0,9)
Charges nettes liées au plan d'attribution d'actions gratuites de Société Générale	(0,4)	(0,8)
COÛT TOTAL	(2,2)	(1,7)

NOTE 27 Emprunts auprès d'institutions financières, obligations et titres émis

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2019	2018
Emprunts bancaires	8 607,9	7 955,8
Emprunts non courants auprès d'institutions financières	8 607,9	7 955,8
Découverts bancaires	272,2	209,8
Emprunts bancaires	4 528,0	3 751,3
Emprunts courants auprès d'institutions financières	4 800,2	3 961,2
TOTAL DES EMPRUNTS AUPRÈS D'INSTITUTIONS FINANCIÈRES	13 408,1	11 917,0
Obligations et titres issus des opérations de titrisation	993,9	1 058,1
Obligations et titres issus du programme d'obligations à moyen terme libellées en euros	2 900,0	3 404,2
Autres obligations émises non courantes	-	-
Obligations et titres émis non courants	3 893,9	4 462,4
Obligations et titres issus des opérations de titrisation	88,0	251,9
Obligations et titres issus du programme d'obligations à moyen terme libellées en euros	1 004,9	200,0
Autres obligations émises courantes	-	-
Obligations et titres émis courants	1 092,9	451,9
TOTAL DES OBLIGATIONS ET TITRES ÉMIS	4 986,8	4 914,3
TOTAL DES EMPRUNTS AUPRÈS D'INSTITUTIONS FINANCIÈRES ET DES ÉMISSIONS OBLIGATAIRES	18 394,9	16 831,3

Il n'y a pas d'élément non monétaire provenant des sources d'emprunts en cours.

ÉCHÉANCES DES EMPRUNTS ET DES OBLIGATIONS

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2019	2018
< 1 an	5 893,1	4 413,1
1-5 ans	12 216,8	12 155,5
> 5 ans	285,0	262,6
TOTAL DES EMPRUNTS ET ÉMISSIONS OBLIGATAIRES	18 394,9	16 831,3

Devises

Les valeurs comptables des emprunts du Groupe et les devises dans lesquelles ils sont libellés sont présentées ci-après :

Emprunts par devise (en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2019	2018
Euro	13 540,3	12 536,0
Livre sterling	2 248,6	1 775,4
Couronne danoise	339,4	309,0
Couronne suédoise	396,7	373,4
Autres devises	1 870,0	1 837,4
TOTAL DES EMPRUNTS ET ÉMISSIONS OBLIGATAIRES	18 394,9	16 831,3

Devises Financement externe

Les banques externes locales et les tiers fournissent 31,7 % du financement total, soit 5 826 millions d'euros au 31 décembre 2019 (contre 32,3 % et 5 434 millions d'euros au 31 décembre 2018).

Un montant de 839 millions d'euros, soit 5 % du financement total, est fourni par des banques externes. Le financement résiduel (4 987 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 à travers l'Union européenne, notamment en France, en Allemagne, en Italie, en Espagne, en Belgique et aux Pays-Bas.

Programmes de titrisation adossée à des actifs

En 2015, une opération de titrisation a été mise en place en Belgique pour un montant de 300 millions d'euros. Elle a été renouvelée et augmentée de 60 millions d'euros en 2018.

En 2018, l'opération néerlandaise a été renouvelée pour un montant de 236 millions d'euros pour deux années supplémentaires.

Les titres de créance suivants sont actuellement émis :

Une opération de titrisation a été réalisée au Royaume-Uni en décembre 2018, pour un montant de 414 millions de livres sterling, avec une période de renouvellement de 1 an. L'opération a été renouvelée en décembre 2019 pour deux années supplémentaires.

Programme	Émetteur	Pays	Entité ad hoc	Devise	Valeur de l'opération *
ALD Funding Limited	ALD	Royaume-Uni	ALD Funding Limited	Livre sterling	414 millions
Axus Finance NL B	ALD	Pays-Bas	Axus Finance NL B	Euros	236 millions
Axus Finance SPRL	ALD	Belgique	Axus Finance SPRL	Euros	360 millions

* Valeur de l'opération à la date d'émission.

Le profil d'échéance des programmes de titrisation adossée à des actifs est présenté ci-après :

(en millions d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
< 1 an	88,0	251,9
1-5 ans	993,9	1 058,1
> 5 ans	0,0	0,0
TOTAL DU PROGRAMME DE TITRISATION	1 082,0	1 310,1

Le Groupe a déposé du collatéral espèces (réserves) pour un montant total de 17,5 millions d'euros au 31 décembre 2019 au titre de ces opérations de titrisation.

Programme d'obligations à moyen terme libellées en euros

Dans le cadre de ce programme, le Groupe a émis les obligations suivantes :

- en juillet 2017, une obligation arrivant à échéance en juillet 2022, pour un montant de 600 millions d'euros à un taux fixe de 0,875 %, et en novembre 2017, une autre obligation arrivant à échéance en novembre 2020, pour un montant de 600 millions d'euros au taux flottant indexé sur l'Euribor trois mois + 43 points de base ;
- une obligation en février 2018 pour un montant de 800 millions d'euros arrivant à échéance en février 2021, au taux flottant indexé sur l'Euribor 3 mois + 34 bps ;
- une obligation en juillet 2018 pour un montant de 500 millions d'euros arrivant à échéance en juillet 2021, au taux flottant indexé sur l'Euribor 3 mois + 62 bps ;
- en juillet 2019, le Groupe a émis une obligation dans le cadre de son programme d'obligations à moyen terme libellées en euros, pour un montant de 500 millions d'euros, à un taux fixe de 0,375 %, avec une échéance en juillet 2023.

Autres obligations

- En 2018, le Groupe a émis une première obligation à impact positif (*Green Bond*), une obligation de premier rang d'une maturité de 4 ans et d'un montant de 500 millions d'euros à un taux fixe de 1,250 %.
- En juin 2018, le Groupe a émis une obligation privée pour 400 millions d'euros.

Financement Société Générale

Les fonds levés en externe ces dernières années ont permis de stabiliser le financement auprès de Société Générale, à 68 % au 31 décembre 2019.

Les emprunts fournis par Société Générale le sont principalement par l'intermédiaire de Société Générale Bank and Trust (SGBT), basée au Luxembourg. SGBT finance la Trésorerie centrale du groupe ALD, qui octroie à son tour des prêts libellés dans différentes devises aux 19 filiales d'ALD, ainsi qu'aux sociétés holding. Le montant total des prêts octroyés par SGBT s'établissait à 8 598 millions d'euros au 31 décembre 2019 (8 227 millions d'euros au 31 décembre 2018) ; ces prêts avaient une échéance moyenne de 1,85 an.

Le reste du financement de Société Générale est octroyé soit par les succursales locales de la banque, soit par la Trésorerie centrale de Société Générale à Paris, et représentait 3 972 millions d'euros au 31 décembre 2019 (3 170 millions d'euros au 31 décembre 2018).

Au 31 décembre 2019, le Groupe bénéficiait de facilités de crédit non tirées de 2,8 milliards d'euros (3,4 milliards d'euros au 31 décembre 2019).

Garantie accordée

Une garantie à première demande a été donnée à une institution financière britannique pour un montant de 120 millions de livres sterling pour le compte d'ALD Automotive UK, dans les conditions négociées dans le cadre de l'accord de distribution conclu avec cette institution financière.

Une garantie à première demande a été donnée à la Banque Internationale à Luxembourg pour un montant de 20 millions d'euros au nom d'Axus Luxembourg SA, selon les conditions négociées dans le cadre de l'accord de distribution conclu avec cet établissement financier.

Une garantie à première demande a été donnée à un propriétaire pour un montant de 6,5 millions d'euros au nom d'ALD Re DAC Ireland, selon les conditions négociées dans le cadre de l'accord de location de locaux conclu avec ce propriétaire.

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 la condition négociée dans le cadre de l'accord de distribution conclu avec cet établissement financier.

NOTE 28 Engagements de retraite et avantages à long terme

• Régimes postérieurs à l'emploi à cotisations définies

Les régimes de retraite à cotisations définies limitent les cotisations devant être versées par ALD et ne contraignent pas ALD à verser un montant défini d'avantages futurs.

Les principaux régimes de retraite à cotisations définies proposés aux collaborateurs du Groupe sont situés en France. Ils comprennent les régimes de retraite publics et les autres régimes tels que l'ARRCO et l'AGIRC, ainsi que les régimes mis en place par certaines entités du Groupe pour lesquels les engagements se limitent à des cotisations annuelles (PERCO).

• Régimes d'avantages du personnel postérieurs à l'emploi (régimes à cotisations définies)

Les régimes à prestations définies prévoient qu'un membre du personnel recevra un montant défini lors de son départ en retraite, en fonction d'un ou de plusieurs facteurs tels que l'âge, l'ancienneté et le salaire.

Les principaux régimes à prestations définies dont bénéficient les salariés du Groupe sont situés en Belgique, Allemagne, Italie et Suisse.

Rapprochement de l'actif et du passif comptabilisés au bilan

Le montant comptabilisé au bilan est déterminé comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
A – Valeur actuelle des engagements à prestations définies	23,4	20,7
B – Juste valeur des actifs des régimes	(13,3)	(12,3)
C – Juste valeur des actifs distincts	-	-
D – Changement du plafond d'actifs	-	-
A + B - C + D = Solde net comptabilisé au bilan	10,1	8,4

Les régimes d'avantages postérieurs à l'emploi comprennent le versement de rentes, les indemnités de départ à la retraite, ainsi que les régimes mixtes (à solde de caisse). Des rentes sont ajoutées aux pensions de retraite versées par le régime public de retraite et le régime obligatoire.

Les valeurs actuelles des engagements de retraite à prestations définies ont été évaluées par des actuaires indépendants qualifiés.

Composantes du coût des prestations définies

(en millions d'euros)	Pour l'exercice clos le 31 décembre	
	2019	2018
Coût des services rendus, dont cotisations de sécurité sociale	1,0	1,1
Cotisations des salariés	(0,2)	(0,2)
Coût des services passés/réductions	-	-
Virement <i>via</i> les charges	-	-
Intérêts nets	0,1	0,1
<i>Composantes comptabilisées au compte de résultat</i>	<i>1,0</i>	<i>1,0</i>
Gains et pertes actuariels liés aux actifs *	(0,2)	0,2
Gains et pertes actuariels liés à la variation des hypothèses démographiques	-	-
Gains et pertes actuariels liés à la variation des hypothèses économiques et financières	2,3	(0,4)
Gains et pertes actuariels liés à l'expérience	(0,1)	(0,5)
Changement du plafond d'actifs	-	-
<i>Éléments comptabilisés dans les gains et pertes latents ou différés</i>	<i>2,0</i>	<i>(0,7)</i>
TOTAL DES COMPOSANTES DU COÛT DES PRESTATIONS DÉFINIES	3,0	0,3

* Gains et pertes actuariels liés aux actifs à partir desquels les gains et pertes actuariels liés aux actifs inclus dans charges d'intérêts nets sont déduits.

Variations des passifs nets des régimes d'avantages postérieurs à l'emploi comptabilisés au bilan

Variations de la valeur actuelle des engagements au titre des prestations définies :

<i>(en millions d'euros)</i>	2019	2018
Solde au 1^{er} janvier	20,7	20,9
Coût des services rendus, dont cotisations de sécurité sociale	1,0	1,1
Cotisations des salariés	-	-
Coût des services passés/réductions	-	-
Liquidations	-	-
Intérêts nets	0,3	0,3
Gains et pertes actuariels liés à la variation des hypothèses démographiques	-	-
Gains et pertes actuariels liés à la variation des hypothèses économiques et financières	2,3	(0,4)
Gains et pertes actuariels liés à l'expérience	(0,1)	(0,5)
Ajustement de change	0,1	-
Versement de prestations	(0,8)	(0,7)
Acquisition/(cession) de filiales	-	-
Transferts et autres	-	-
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE	23,5	20,7

Variations de la juste valeur des actifs des régimes et des actifs séparés :

<i>(en millions d'euros)</i>	2019	2018
Solde au 1^{er} janvier	12,3	12,0
Rendement attendu des actifs des régimes	0,2	0,2
Rendement attendu des actifs séparés	-	-
Gains et pertes actuariels liés aux actifs	0,2	(0,2)
Ajustement de change	-	-
Cotisations des salariés	0,2	0,2
Cotisations patronales aux actifs des régimes	0,6	0,5
Versement de prestations	(0,2)	(0,3)
Acquisition/(cession) de filiales	-	-
Transferts et autres	-	-
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE	13,3	12,3

Informations sur les actifs (pour tous les avantages et les cotisations futures)

Les actifs des régimes sont répartis comme suit : obligations 5 %, actions 7 %, instruments du marché monétaire 84 %, et autres instruments 4 %.

Les cotisations patronales devant être versées au titre des régimes d'avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies pour 2020 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>	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Actifs des régimes	0,4	-
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 :

	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Taux d'actualisation Europe	0,7 %	1,5 %
Taux d'inflation à long terme Europe	1,2 %	1,5 %
Taux d'augmentation des salaires Europe	1,4 %	1,4 %
Durée d'activité résiduelle moyenne des salariés (années) Europe	14,7	14,6
Durée (années) Europe	11,9	12,5

Les hypothèses par zone géographique sont des moyennes pondérées en fonction de la valeur actuelle des passifs.

Les courbes des taux utilisées pour actualiser les passifs sont celles d'emprunts d'entreprises libellés en livres sterling et en euros. Ces courbes, notées AA (source : Merrill Lynch) et observées fin octobre, ont été corrigées fin décembre lorsque la baisse des taux d'actualisation a eu un impact significatif.

Les taux d'inflation utilisés sont les taux que les banques centrales des zones monétaires précitées ont fixés comme objectif.

La durée d'activité moyenne résiduelle des salariés est calculée en tenant compte des hypothèses sur les taux de départ.

Les hypothèses précitées ont été appliquées aux régimes d'avantages postérieurs à l'emploi.

Sensibilités des engagements aux variations des principales hypothèses

(en pourcentage de l'élément mesuré)

	31 décembre 2019 *	31 décembre 2018 *
Variation du taux d'actualisation		
Impact sur la valeur actuelle des engagements à prestations définies au 31 décembre N	(7,0) %	(6,9) %
Variation du taux d'inflation à long terme		
Impact sur la valeur actuelle des engagements à prestations définies au 31 décembre N	3,1 %	3,1 %
Variation du taux d'augmentation des salaires		
Impact sur la valeur actuelle des engagements à prestations définies au 31 décembre N	8,5 %	8,8 %

* 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)

	2019	2018
N+1	0,4	0,4
N+2	0,5	0,4
N+3	0,3	0,5
N+4	0,4	0,3
N+5	0,9	0,4
N+6 à N+10	6,3	5,8

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 11,4 millions d'euros. Le montant total des charges au titre des autres avantages à long terme s'élève à 0,8 millions d'euros.

NOTE 29 Provisions

<i>(en millions d'euros)</i>	Rétention du risque de sinistre	Autres	Total
Au 1^{er} janvier 2018	187,8	67,4	255,2
Acquisitions	66,1	8,5	74,6
Reprises (utilisation)	(55,9)	(16,3)	(72,2)
Différences de conversion	(0,0)	(0,4)	(0,4)
Variations de périmètre	0,1	-	0,1
Au 31 décembre 2018	198,1	59,3	257,4
Dont provisions courantes	101,1	50,4	151,5
Au 1^{er} janvier 2019	198,1	59,3	257,4
Acquisitions	93,2	7,2	100,5
Reprises (utilisation)	(82,5)	(14,7)	(97,2)
Différences de conversion	0,1	1,0	1,1
Variations de périmètre	0,8	0,1	0,9
Au 31 décembre 2019	209,7	52,9	262,6
Dont provisions courantes	104,6	39,2	143,8

Les autres provisions concernent principalement des provisions au titre de créances litigieuses. Celles-ci sont séparées des créances dépréciées et ne représentent pas un risque de crédit.

NOTE 30 Fournisseurs et autres créanciers

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre	
	2019	2018
Dettes fournisseurs	778,6	710,1
Produits différés liés aux contrats de location-financement *	411,8	426,0
Autres provisions et autres produits différés	418,7	397,6
Versements échelonnés reçus à l'avance	315,6	278,6
Produits constatés d'avance au titre du règlement des contrats	84,9	83,8
TVA et autres taxes	194,3	191,4
Autres	0,5	0,6
FOURNISSEURS ET AUTRES CRÉANCIERS	2 204,4	2 088,1

* Les produits différés liés aux contrats de location-financement concernent les produits liés à l'entretien et aux pneumatiques, qui sont ajustés afin de les aligner avec les produits et les coûts d'entretien historiques. Cette politique est plus amplement expliquée dans la note 3 « Gestion des risques financiers ».

NOTE 31 Dividendes

Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018, un dividende d'un montant de 234 millions d'euros (222,3 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017) a été versé aux actionnaires ALD le 31 mai 2019, dont un dividende de 187 millions d'euros versé à la

Société Générale (177,4 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017). Le dividende par action relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2018 s'élève à 0,58 euro (0,55 euro au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017).

NOTE 32 Résultat par action**RÉSULTAT PAR ACTION DE BASE**

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2019	2018
Résultat net attribuable aux actionnaires de la société mère	564,2	555,6
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires disposant de droits de vote (en milliers)	403 584	403 909
TOTAL DU RÉSULTAT PAR ACTION - DE BASE (EN CENTS)	1,40	1,38

Après les Assemblées générales combinées qui se sont tenues en 2019 et en 2018, ALD SA a été autorisée à acquérir ses propres actions aux fins d'attribuer, de couvrir et de rembourser tout plan d'attribution gratuite d'actions, d'épargne salariale et de toute autre forme d'allocation au profit des salariés et des mandataires de la Société qui lui sont liées dans les conditions des dispositions

législatives et réglementaires applicables. Le capital de la Société est composé de 404 103 640 actions. Au 31 décembre 2019, un total de 403 453 056 actions confère des droits de vote, en excluant les actions sans droit de vote (actions propres, etc.). Le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires disposant de droits de vote est de 403 583 822.

RÉSULTAT PAR ACTION DILUÉ

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2019	2018
Résultat net attribuable aux actionnaires de la société mère	564,2	555,6
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires (en milliers)	404 104	404 104
TOTAL DU RÉSULTAT PAR ACTION DILUÉ (EN CENTS)	1,40	1,37

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 33 Engagements

À la suite de l'adoption de la norme IFRS 16, le Groupe a comptabilisé au bilan des dettes de location relatives à des contrats répondant à la définition d'un contrat de location et ayant une durée du contrat supérieure à un an.

Les engagements de location non résiliables liés à des baux à court terme et de faible valeur ne sont pas significatifs pour le Groupe.

NOTE 34 Parties liées**Identité des parties liées**

Le Groupe est contrôlé par Société Générale. Les transactions avec Société Générale et ses filiales ont été identifiées comme des transactions avec des parties liées. Toutes les relations commerciales avec Société Générale sont traitées dans des conditions de marché normales.

De plus, un membre du Conseil d'administration d'ALD est également administrateur non exécutif et membre du Conseil de surveillance de la société américaine MT Americas (Virginie, États-Unis). La Société est présente dans le secteur du recyclage aux États-Unis et en Amérique du Sud. Aucune relation commerciale n'est entretenue entre MT Americas et le groupe ALD.

Du 1^{er} avril 2017 au 1^{er} juin 2018, ce membre a également officié en tant qu'administrateur non exécutif de la société danoise CarTime Technologies A/S, spécialisée dans la tarification routière et les parkings intelligents. Aucune relation commerciale n'a été entretenue entre CarTime Technologies et le groupe ALD.

Rémunération des principaux dirigeants

Parmi les principaux dirigeants, figurent les membres du Comité exécutifs suivants : le Directeur général, trois 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 :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2019	2018 *
Salaires et autres avantages à court terme liés à l'emploi	2,7	2,0
Jetons de présence des administrateurs	0,2	0,2
Autres avantages à long terme	0,9	0,6
TOTAL	3,8	2,8

* Les données comparatives ont été retraitées afin de refléter la rémunération des principaux dirigeants qui ont le pouvoir de planifier et contrôler directement et indirectement les activités de la Société.

Depuis l'introduction en Bourse d'ALD SA en juin 2017, le Groupe est dirigé par un nouveau Conseil d'administration, constitué en conformité avec les règles de l'AFEP-MEDEF. Le Conseil d'administration compte des salariés et des Directeurs 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 de véhicules loués à Société Générale et ses filiales dans 24 pays compte 7 417 unités. Les locations sont réalisées aux conditions de marché normales. Plus de 50 % de la flotte totale de véhicules loués à Société Générale est louée par ALD France. Les loyers versés par Société Générale à ALD France se sont élevés à 18,1 millions d'euros et 17,7 millions d'euros pour les exercices respectivement clos le 31 décembre 2019 et le 31 décembre 2018.

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 20,62 millions d'euros en 2019 (2018 : 18,75 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 70 % 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 2019 (2018 : 0,7 million d'euros) pour ALD France et ALD Danemark.

Courtage

Le réseau de banques de détail de Société Générale vend des contrats de location à long terme à ses clients pour le compte d'ALD en contrepartie d'une commission pour chaque contrat vendu. En 2019, environ 15 000 contrats ont été conclus au travers du réseau de distribution de Société Générale dans 4 pays. 80 % de ces contrats ont été conclus par le biais du réseau français de banques de Société Générale. Les commissions versées par ALD France à Société Générale se sont élevées à 2,9 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 (2018 : 2,54 millions d'euros).

Assurance responsabilité civile

ALD Italy a souscrit une assurance responsabilité civile pour une partie de sa flotte par le biais de Sogessur, la société d'assurance automobile de Société Générale. Sogessur offre une protection et se réassure auprès d'ALD Re, la société de réassurance du groupe ALD. Les primes d'assurance ont été fixées dans des conditions de concurrence normales. Le montant global des primes versées par ALD Italy à Sogessur s'est élevé à 80,4 millions d'euros en 2019 (2018 : 76,3 millions d'euros).

Services d'entreprise

En tant qu'actionnaire, Société Générale fournit au groupe ALD les services intragroupe suivants :

- assistance et conseils sur le secrétariat général, les services fiscaux ou la conformité à l'échelle des holdings ;
- audits périodiques afin de vérifier l'efficacité de la gouvernance, de la gestion des risques et du contrôle continu ;
- supervision des Départements ressources humaines des filiales.

Ces services fournis par Société Générale ont fait l'objet d'une rémunération de 9,5 millions d'euros (estimation) au cours de l'exercice 2019 (données réelles de 2018 : 6,8 millions d'euros (les 12,2 millions publiés dans les États financiers pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 étaient une estimation)).

En outre, en 2019, 65 salariés de SG (2018 : 69) bénéficiaient d'un contrat de détachement d'une durée de trois à cinq ans auprès du groupe ALD ; ces collaborateurs font partie des équipes de direction locales, et la plupart d'entre eux sont intégrés à la paie d'ALD durant la période de détachement ; leur rémunération n'est pas refacturée à SG. Seuls les collaborateurs travaillant chez ALD France et ALD SA restent payés par SG, leur salaire étant refacturé à ALD ; les montants refacturés par SG se sont élevés à 12,1 millions d'euros en 2019 et à 12,8 millions d'euros en 2018.

Prêts consentis à des parties liées

Société Générale et ses filiales octroient des prêts au groupe ALD, soit à travers le Département trésorerie d'ALD, soit directement aux filiales d'ALD au taux du marché. 68 % des prêts du Groupe ont été accordés par SG en 2019, pour un montant de 12 569 millions d'euros.

Société Générale donne également des garanties bancaires pour le compte d'ALD et de ses filiales en cas de financement externe. Les garanties données par Société Générale ont atteint 1 057,7 millions d'euros au 31 décembre 2019 (2018 : 957,2 millions d'euros).

Société Générale fournit également au groupe ALD des instruments dérivés, pour un montant nominal de 3 833,8 millions d'euros, qui sont inscrits à l'actif du bilan à hauteur de 7,6 millions d'euros et au passif à hauteur de 28 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. Les dépôts ont une échéance d'environ 6 ans à partir de maintenant et ne seront pas reconduits. Tous les *swaps* de taux d'intérêt ont été annulés au premier trimestre 2017 et il a été décidé de ne pas renouveler les dépôts arrivés à maturité. Au 31 décembre 2019, le montant total des dépôts à long terme s'élevait à 581,1 millions d'euros (2018 : 710,5 millions 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 et SG Finans), Denmark NF fleet rejoignant le Groupe en 2006. Les

sociétés danoises, considérées comme des entités imposables distinctes, sont soumises aux principes de l'imposition commune nationale qui prévoient que les pertes subies par une société peuvent être déduites du revenu imposable d'une autre société ;

- ALD Automotive Italia SRL avait rejoint le groupe de consolidation fiscale de SG en Italie en 2016. Ce régime permet de déterminer une base imposable IRES unique comprenant le revenu imposable et les pertes de chacune des entités participantes ;
- ALD Automotive Group PLC (Royaume-Uni) a rejoint la Convention d'intégration fiscale de Société Générale en 2001, qui permet aux membres de transférer certains déficits fiscaux d'entreprise à d'autres membres du Groupe ;
- Merrion Fleet Management Ltd. et Merrion Fleet Finance Ltd. (Irlande) ont rejoint la Convention d'intégration fiscale de Société Générale en 2017, qui permet aux membres de transférer certains déficits fiscaux d'entreprise à d'autres membres du Groupe.

NOTE 35 Honoraires des auditeurs

Les honoraires des auditeurs de la Société comptabilisés au compte de résultat consolidé pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 se sont élevés à :

- Deloitte & Associés : 1,5 million d'euros pour la certification des comptes ;
- Ernst & Young & Associés : 1,9 million d'euros pour la certification des comptes.

Les Services Autres que la Certification des Comptes (SACC) ont principalement consisté en des missions de revues de conformité par rapport aux exigences réglementaires, des revues de contrôle interne dans le cadre du respect des normes ISAE (International Standard on Assurance Engagements), des procédures convenues, des audits complémentaires dans le cadre d'émission d'attestations ou du rapport RSE (Responsabilité Sociale et Environnementale), des missions d'audit dans le cadre de projet d'acquisitions ainsi que des services expressément et exclusivement confiés aux Commissaires aux comptes pour moins de 0,18 million d'euros.

NOTE 36 Événements postérieurs à la clôture

ALD surveille attentivement les impacts de la pandémie de Covid-19 et a pris les mesures nécessaires à la poursuite de ses activités, en gardant la santé et la sûreté de ses effectifs et de ses clients comme priorité.

Les principaux facteurs déterminant l'impact de la pandémie sur le Groupe ALD devraient être la durée et les mesures de confinement associées à la crise de Covid-19 dans l'ensemble des pays où ALD est présent. Cette crise étant exceptionnelle, mondiale et inédite, ALD prévoit que l'ensemble des filiales seront impactées dès le mois d'avril.

Le Groupe met en oeuvre différentes actions visant à maîtriser ces risques, dans la mesure du possible. ALD maintient une position financière solide et son activité continue de bénéficier d'un bon

accès au financement de son actionnaire majoritaire, la Société Générale.

ALD évalue les impacts potentiels en termes de risque de crédit, d'activité de vente de véhicules d'occasion et de développement de sa flotte. Il est encore trop tôt pour prévoir précisément l'impact de la situation actuelle sur le de business d'ALD, qui, du fait de son cycle d'activité pluriannuel, devrait montrer une certaine résilience.

Au-delà de la période de confinement, ALD s'attend à ce que la demande de véhicules en location longue durée dépende de l'impact de la crise sur les économies Européennes et ainsi que l'ampleur des mesures de soutien offertes par les gouvernements et les banques centrales.

NOTE 37 Périmètre de consolidation

(en %)	Au 31 décembre	
	2019	2018
ALD International SA	Société mère	Société mère
Sociétés consolidées par intégration globale	participation %	participation %
ALD Autoleasing D GmbH – GERMANY *	100,00	100,00
ALD Automotive OOO – RUSSIA	100,00	100,00
ALD Automotive A/S – DENMARK	100,00	100,00
ALD Automotive AB – SWEDEN	100,00	100,00
ALD Automotive AG – SWITZERLAND	100,00	100,00
ALD Automotive AS – NORWAY	100,00	100,00
ALD Automotive D.O.O. BEOGRAD – SERBIA	100,00	100,00
ALD Automotive D.O.O. ZA. Operativni i Financijski Leasing – CROATIA *	100,00	100,00
ALD Automotive for Cars Rental and Fleet Management S.A.E. – EGYPT	100,00	100,00
ALD Automotive Fuhrparkmanagement und Leasing GmbH – AUSTRIA	100,00	100,00
ALD Automotive Group Limited – UK *	100,00	100,00
ALD Automotive SA – BRAZIL	100,00	100,00
ALD Automotive Magyarország Autopark – kezele es Finanszirozo KFT – HUNGARY *	100,00	100,00
ALD Automotive Operational Leasing DOO – SLOVENIA	100,00	100,00
ALD Automotive Polska Sp z o.o. – POLAND	100,00	100,00
ALD Automotive Private Limited – INDIA	100,00	100,00
ALD Automotive Russia SAS	100,00	100,00
ALD Automotive SA de C.V. – MEXICO	100,00	100,00
ALD Automotive SA Lease of Cars – GREECE	100,00	100,00
ALD Automotive SAU – SPAIN *	100,00	100,00
ALD Automotive SRO – CZECH REPUBLIC	100,00	100,00
ALD Automotive Turizm Ticaret Anonim Sirketi – TURKEY	100,00	100,00
ALD Fleet 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 – IRELAND	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 – BELGIUM *	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 Algeria SPA	99,99	99,99
ALD Automotive SRL – ROMANIA	80,00	80,00
NF Fleet A/S – DENMARK	80,00	80,00
NF Fleet Oy – FINLAND	80,00	80,00
NF fleet AB – SWEDEN	80,00	80,00
NF Fleet AS – NORWAY	80,00	80,00
ALD Automotive Eesti AS – ESTONIA	75,01	75,01
ALD Automotive SIA – LATVIA	75,00	75,00
UAB ALD Automotive – LITHUANIA	75,00	75,00
ALD Automotive EOOD – BULGARIA	100,00	100,00
ALD Fortune Auto Leasing and Renting Shanghai Co. Ltd – CHINA	50,00	50,00
ALD Automotive Limitada – CHILE	100,00	100,00
ALD Automotive Peru S.A.C.	100,00	100,00
ALD Automotive S.A.S – COLOMBIA	100,00	100,00
Merrion Fleet Management Limited *	100,00	100,00
ALD Automotive Slovakia 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

* Y compris les filiales.

6.3 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2019

À 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 2019, tels qu'ils sont joints au présent rapport. Ces comptes ont été arrêtés par le conseil d'administration le 27 mars 2020 sur la base des éléments disponibles à cette date dans un contexte évolutif de crise sanitaire liée au COVID-19.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} janvier 2019 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur :

– La note 2 « Résumé des principales méthodes comptables » de l'annexe aux comptes consolidés qui expose les impacts de la première application de la norme IFRS 16 Contrats de location.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble, arrêtés dans les conditions rappelées précédemment, et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

RÉÉVALUATION DES VALEURS RÉSIDUELLES DES VÉHICULES

Risque identifié

La flotte de location représente près de 79 % du total bilan du Groupe ALD au 31 décembre 2019 avec une valeur nette de 20,3 Mds €.

Les valeurs résiduelles des véhicules composant la flotte du groupe sont définies au début des contrats de location. Elles sont revues à minima annuellement afin d'obtenir une estimation proche de la valeur de vente du véhicule à la fin du contrat. Les modalités de détermination de ces valeurs résiduelles sont fixées par ALD et sont communes à toutes les entités du Groupe. Elles sont calculées localement par chaque entité, car l'expertise du marché des véhicules d'occasion est locale, mais sont contrôlées et approuvées au niveau central.

Les calculs sont basés sur une segmentation du marché et sur un modèle statistique fondé sur les données historiques de ventes de véhicules d'occasion internes d'ALD et sur des facteurs propres aux différents pays. La valeur résiduelle réestimée lors du processus de réévaluation de la flotte peut être différente de la valeur résiduelle initiale. Les pertes potentielles sur les ventes futures de véhicules sont amorties linéairement sur la durée résiduelle du contrat. Nous avons considéré que la réévaluation des valeurs résiduelles est un point clé de l'audit du fait qu'elle repose sur l'estimation des valeurs de vente futures des véhicules présents au bilan et est basée sur un modèle statistique.

Notre réponse

Nous avons pris connaissance du processus d'évaluation des valeurs résiduelles mis en place par le groupe. Nous avons examiné l'efficacité des contrôles clés mis en place par les directions locales et centrales notamment ceux portant sur la détermination des hypothèses et des paramètres ayant servi de base à cette évaluation.

Assistés de nos spécialistes informatiques nous avons examiné les contrôles généraux informatiques de l'application d'évaluation de la flotte ainsi que les contrôles clés relatifs à l'alimentation du système avec les données des entités locales.

Nos travaux ont également consisté à :

- étudier la pertinence du modèle statistique mis en place ainsi que des principaux paramètres et les hypothèses utilisés ;
 - examiner que les informations comptables sont issues du système de gestion de la flotte et tester les contrôles relatifs à la sécurité des données ;
 - examiner l'application des hypothèses retenues et des paramètres utilisés sur une sélection de véhicules pour lesquels une réévaluation des valeurs résiduelles a été menée ;
- examiner que les estimations retenues s'appuient sur des méthodes documentées conformes aux principes décrits en annexe.

ÉVALUATION DES REVENUS DE MAINTENANCE DIFFÉRÉS

Risque identifié

ALD facture ses revenus de maintenance de façon linéaire, sur la durée du contrat. Afin de comptabiliser le chiffre d'affaires selon un modèle reflétant le transfert du contrôle des services fournis, les produits découlant de l'entretien et des pneumatiques sont différés pour être comptabilisés au même rythme que les dépenses prévues conformément à la courbe des coûts d'entretien normale. Les entités du groupe évaluent la réserve de revenus de maintenance différés en utilisant une séquence arithmétique modélisant la courbe de coût normative d'un contrat.

Les revenus différés représentent près de 412 M € dans les comptes du Groupe ALD au 31 décembre 2019.

Nous avons considéré que l'évaluation des provisions pour revenus de maintenance différés est un point clé de l'audit car :

- celle-ci est estimative et repose sur la modélisation d'une séquence arithmétique ;
- elle se base sur une estimation des coûts de maintenance à l'initiation du contrat.

Notre réponse

Notre réponse d'audit a consisté à évaluer le dispositif mis en place pour évaluer les provisions pour revenus de maintenance différés et par la réalisation de tests de détails.

Nos travaux ont consisté à :

- examiner la cohérence du modèle de calcul mis en place ainsi que les principaux paramètres utilisés avec les données comptables historiques ;
- 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 la provision pour revenus de maintenance différés ;
- analyser, au niveau des entités du groupe les plus significatives, l'évolution de cette provision et les vérifications ex post effectuées par la société des hypothèses sur les coûts et les fréquences ;
- apprécier si les estimations retenues s'appuient sur des méthodes documentées conformes aux principes décrits dans la note 3.1.3 « Risque inhérent aux services d'entretien et aux pneumatiques » de l'annexe aux comptes consolidés.

ÉVALUATION DES ÉCARTS D'ACQUISITION

Risque identifié

Les écarts d'acquisition font l'objet de tests de dépréciation annuels ou plus fréquents qui visent à comparer leur valeur comptable à une valeur d'utilité généralement calculée sur la base d'une actualisation des flux futurs de trésorerie des unités génératrices de trésorerie (UGT) ou groupes d'UGT. Les flux de trésorerie sont basés sur les plans d'activité à cinq ans de chaque UGT ou groupe d'UGT. Au sein du Groupe ALD, chacun des pays les plus significatifs et gérés de façon indépendante constitue une UGT (France, Espagne, Italie par exemple), les autres pays étant regroupés par pôles couvrant des zones géographiques homogènes. Les écarts d'acquisition inscrits au bilan s'élevaient à 576 M€ en valeur nette dont 212 M€ pour l'UGT France, 109 M€ pour l'UGT Espagne, 55 M€ pour l'UGT Benelux et 50 M€ pour l'UGT Italie, comme indiqué à la note 16 de l'annexe aux comptes consolidés. Nous avons considéré que l'évaluation des écarts d'acquisition était un point clé de l'audit du fait du jugement qui est appliqué sur les modèles utilisés, des projections financières, des paramètres retenus dans les calculs, et de l'importance du montant global des écarts d'acquisition accumulés du fait des opérations de croissance externe successives.

Notre réponse

Notre réponse d'audit a consisté notamment à examiner le processus mis en place par le groupe pour identifier les indicateurs de baisse des valeurs et l'éventuel besoin de déprécier les écarts d'acquisition.

Ces travaux ont également consisté en :

- une analyse critique des méthodes de valorisation utilisées pour calculer les valeurs d'utilité ;
- l'implication de nos équipes de spécialistes en valorisation afin notamment d'évaluer les principales hypothèses retenues dans les modèles de calcul et leur sensibilité ;
- l'examen de la cohérence entre les flux futurs actualisés utilisés pour les tests de dépréciation avec les trajectoires financières préparées par la direction du groupe et les communications faites au marché ;
- un examen de la correcte retranscription en annexes du résultat de ces tests et de leur sensibilité à certains paramètres.

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 arrêtés le 27 mars 2020. S'agissant des événements survenus et des éléments connus postérieurement à la date d'arrêtés des comptes relatifs aux effets de la crise liée au Covid-19, la direction nous a indiqué qu'ils feront l'objet d'une communication à l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce figure dans les informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société ALD par votre assemblée générale du 3 juin 2013 pour le cabinet DELOITTE & ASSOCIÉS et du 7 novembre 2001 pour le cabinet ERNST & YOUNG et Autres.

Au 31 décembre 2019, le cabinet DELOITTE & ASSOCIÉS était dans la septième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG et Autres dans la dix-neuvième année (dont sept années depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé).

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à

poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;

- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris-La Défense, le 6 avril 2020

Les commissaires aux comptes

ERNST & YOUNG et Autres
Micha MISSAKIAN

Deloitte & Associés
Pascal COLIN

6.4 Information sur les comptes individuels d'ALD SA

RFA

6.4.1 Évolution de l'activité 2019 d'ALD SA

Au cours de l'exercice 2019, la Société a continué d'assister et de conseiller ses filiales et sous-filiales tant en France qu'à l'étranger.

L'entreprise a renouvelé son contrat de liquidité pour une durée de 1 an en date du 1^{er} janvier 2019.

ALD SA a procédé à un rachat de ses propres actions dans le but de les affecter à un plan d'action gratuite à destination de certains salariés du Groupe.

Dans le cadre de son programme d'émission obligataire de 6 milliards d'euros, ALD SA a procédé à émission pour un total de 500 millions d'euros sur l'exercice 2019, renouvelant ainsi une obligation arrivée à maturité et portant le stock d'obligations

à 3 905 millions d'euros à fin 2019 contre 3 604 millions d'euros à fin 2018, soit un accroissement de 8 %.

En septembre 2019, la Banque Européenne d'Investissement (BEI) a accordé une enveloppe de crédit de 250 millions d'euros (à des conditions financières favorables) à ALD pour permettre au Groupe de développer sa gamme de véhicules hybrides et électriques dans toute l'Union européenne, notamment en France, en Allemagne, en Italie, en Espagne, en Belgique et aux Pays-Bas. Ce financement permettra l'achat d'un total de 15 000 véhicules.

Ces éléments ont permis de porter la part de financement externe dans le financement global du Groupe à 32 % à fin 2019.

6.4.2 Présentation des comptes annuels d'ALD SA

Les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2019 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 2019.

6.4.3.1 Compte de résultat

Le total des produits d'exploitation s'élève à 102 millions d'euros, soit au même niveau qu'en 2018.

Les charges d'exploitation de l'exercice se sont élevées à 122 millions d'euros contre 99 millions d'euros en 2018. Cette variation s'explique par la restitution des primes de volume fournisseur négociées par la Direction des Achats auprès de constructeurs automobiles, d'équipementiers et autres prestataires de services pour un montant de 24 millions d'euros. Les autres charges d'exploitations sont en baisse de 1 %, cette baisse illustre la discipline en matière de coûts qui règne dans toute l'organisation.

Le résultat financier s'élève à 479 millions d'euros contre 535 millions d'euros en 2018. Cette baisse s'explique par une remontée de dividendes des filiales et sous filiales moins importante que l'année précédente.

Le résultat courant avant impôt de l'exercice s'élève en 2019 à 459 millions d'euros contre 537 millions d'euros au 31 décembre 2018.

L'impôt sur les bénéfices est de 13,86 millions d'euros contre 1,44 millions d'euro en 2018. Cette variation s'explique par la mécanique d'intégration fiscale française.

Le résultat comptable après impôt de l'exercice 2019, se solde par un bénéfice de 445 millions d'euros contre 536 millions d'euros au titre de l'exercice précédent.

6.4.3.2 Actifs

Au 31 décembre 2019, le total du bilan s'élève à 6 180 millions d'euros contre 5 462 millions d'euros au 31 décembre 2018.

Les immobilisations incorporelles, corporelles et financières nettes s'élèvent à 6 098 millions d'euros contre 5 370 millions d'euros à l'issue de l'exercice précédent.

L'actif circulant s'élève à 82 millions d'euros au 31 décembre 2019 contre 92 millions d'euros à la fin de l'exercice précédent, soit une baisse de 10 millions d'euros.

6.4.3.3 Passifs

Le montant des capitaux propres est passé de 1 545 millions d'euros au 31 décembre 2018 à 1 756 millions d'euros au 31 décembre 2019.

Les dettes financières s'élèvent à 4 330 millions d'euros contre 3 805 millions d'euros à fin 2018, soit une augmentation de 525 millions d'euros.

Les dettes d'exploitation à fin décembre 2019 diminuent de 19 millions d'euros.

6.4.3.4 Hors-bilan

Le groupe ALD donne des garanties et contre garantie pour le compte de ses filiales en cas de financement externes ou location immobilières pour un montant total de 180 millions en 2019. L'ensemble de ces garanties en 2018 représentait 162 millions d'euros.

6

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	36	16	2	10	64
Montant total TTC des factures concernées	1 085	113	30	185	1 413
Montant total TTC des avoirs et acomptes payés	(28)	-	(1)	(2)	(31)
Montant total TTC net des factures concernées	1 057	113	29	183	1 382
Pourcentage du nombre total des achats de l'exercice TTC	1,2 %	0,14 %	0,0 %	0,2 %	1,5 %

6.4.4.1.2 Factures exclues 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	38	62	51	198	349
Montant total TTC des factures concernées	2 385	1 462	779	7 003	11 629
Montant total TTC des avoirs et acomptes reçus	-	-	(219)	(2)	(221)
Montant total TTC net des factures concernées	2 385	1 462	560	7 001	11 408
Pourcentage du nombre total des ventes de l'exercice TTC	3,1 %	1,9 %	0,7 %	9,2 %	14,9 %

Il s'agit essentiellement de factures de prestations de services et frais de siège à destination des filiales et sous filiales du Groupe.

6.4.4.2.2 Factures exclues 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	Exercice 2019	Exercice 2018	Exercice 2017	Exercice 2016	Exercice 2015
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	404 103 640	404 103 640	40 410 364	40 410 364	36 669 167
c) Nombre d'actions à dividendes prioritaires (sans droit de vote) existantes					
d) Nombre maximal d'actions futures à créer					
d(1)) par conversion d'obligations					
d(2)) par exercice de droits de souscription					
II. Résultat de l'exercice (en milliers d'euros)					
a) Chiffre d'affaires hors taxes	96 457	97 456	88 503	87 250	62 605
b) Résultat avant impôts et charges calculées	461 724	541 056	42 708	316 894	116 129
c) Impôt sur les bénéfices	13 862	1 447	(2 780)	11 698	(32 033)
d) Participation des salariés due au titre de l'exercice	-	-	-	-	-
e) Dotations aux amortissements et provisions	3 042	3 921	1 930	(1 781)	-
f) Résultat après impôts et charges calculées	444 820	535 689	43 557	306 977	148 162
g) Résultat distribué au titre de l'exercice	254 585	214 173	214 175	155 580	149 518
III. Résultat par action (en euros)					
a) Résultat après impôts mais avant charges calculées	1,11	1,34	13,35	13,35	14,72
b) Résultat après impôts et charges calculées	1,10	1,33	1,08	7,60	4,04
c) Dividende ordinaire net attribué à chaque action					
IV. Personnel					
a) Effectif moyen des salariés employés	1	101	106	89	68
b) Montant de la masse salariale de l'exercice	10 151	10 938	11 362	7 259	6 334
c) Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (sécurité sociale, retraites...) (en euros)	5 600	5 197	4 559	3 790	2 968

6.4.6 Proposition d'affectation du résultat d'ALD SA

Au cours de l'Assemblée générale du 20 mai 2020, le Conseil d'administration proposera une affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2019 de 444 820 milliers d'euros comme suit :

- réserve légale : 1 061 milliers d'euros ;
- soit un solde du bénéfice de l'exercice : 443 759 milliers d'euros ;
- auquel s'ajoute le report à nouveau de : 278 087 milliers d'euros ;
- formant un bénéfice distribuable de : 721 846 milliers d'euros ;
- dividende prélevé sur le bénéfice distribuable : 254 585 milliers d'euros (soit 0,63 euro par action) ;
- solde au report à nouveau : 467 261 milliers d'euros.

Montant total de la distribution sur la base d'un capital de 404 103 640 actions au 31 décembre 2019: 254 585 milliers d'euros

Au plan fiscal, pour les actionnaires personnes physiques qui résident fiscalement en France, il est précisé que ce dividende de 0,63 euro par action est soumis à l'impôt sur le revenu au taux forfaitaire de 12,8 % mais peut être imposée, sur option globale prévue au 2 de l'article 200 A du Code général des impôts de l'actionnaire, au barème progressif de l'impôt sur le revenu ; dans ce dernier cas, le dividende est éligible à l'abattement de 40 % qui résulte de l'article 158-3-2° du Code général des impôts.

Le détachement du coupon aura lieu le 29 mai 2020 et le dividende sera mis en paiement à partir du 3 juin 2020.

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, il est précisé que les comptes de l'exercice écoulé prennent en charge des dépenses

somptuaires non déductibles du résultat fiscal d'un montant de 251 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

Bilan-actif (en milliers d'euros)	Exercice 2019			Exercice 2018
	Brut	Amort.	Net	Net
Capital souscrit non appelé (I)	-	-	-	-
Frais d'établissement	-	-	-	-
Frais de développement	-	-	-	-
Concessions, brevets et droits similaires	26 694	18 967	7 727	2 371
Fonds commercial	-	-	-	-
Autres immobilisations incorporelles	-	-	-	-
Avances sur immobilisations incorporelles	-	-	-	-
TOTAL IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	26 694	18 967	7 727	2 371
Terrains	-	-	-	-
Constructions	-	-	-	-
Installations techniques, matériel	-	-	-	-
Autres immobilisations corporelles	3 147	1 352	1 795	2 149
Immobilisations en cours	10 604	-	10 604	6 982
Avances et acomptes	-	-	-	-
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES	13 750	1 352	12 399	9 131
Autres participations	1 453 347	41	1 453 306	1 453 199
Créances rattachées à des participations	-	-	-	-
Autres titres immobilisés	-	-	-	-
Prêts	4 623 259	-	4 623 259	3 904 354
Autres immobilisations financières	1 667	-	1 667	1 325
TOTAL IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	6 078 273	41	6 078 232	5 358 878
TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ (II)	6 118 717	20 360	6 098 358	5 370 379
Avances et acomptes versés sur commandes	-	-	-	-
Clients et comptes rattachés	43 162	-	43 162	41 602
Autres créances	14 925	-	14 925	25 366
Capital souscrit et appelé, non versé	-	-	-	-
TOTAL CRÉANCES	58 087	-	58 087	66 968
Valeurs mobilières de placement	8 517	-	8 517	5 258
dont actions propres:				
Disponibilités	2 602	-	2 602	6 540
TOTAL DISPONIBILITÉS	11 119	-	11 119	11 799
Charges constatées d'avance	12 684	-	12 684	13 066
TOTAL ACTIF CIRCULANT (III)	81 891	-	81 891	91 828
Frais d'émission d'emprunt à étaler (IV)	-	-	-	-
Prime de remboursement des obligations (V)	-	-	-	-
TOTAL GÉNÉRAL (I À VI)	6 200 608	20 360	6 180 248	5 462 208

6.5.2 Bilan passif

(en milliers d'euros)

	Exercice 2019	Exercice 2018
Capital social ou individuel		
<i>dont versé</i>	606 155	606 155
Primes d'émission, de fusion, d'apport...	367 050	367 050
Réserve légale	59 555	32 770
Autres réserves	56	56
TOTAL RÉSERVES	59 611	32 827
Report à nouveau	278 087	3 186
Résultat de l'exercice (bénéfice ou perte)	444 820	535 689
TOTAL CAPITAUX PROPRES (I)	1 755 723	1 544 907
Provisions pour risques	127	2 234
Provisions pour charges	3 724	1 392
TOTAL PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES (II)	3 851	3 626
Autres emprunts obligataires	3 904 852	3 604 231
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	425 262	200 277
TOTAL DETTES FINANCIÈRES	4 330 114	3 804 509
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	41 234	56 042
Dettes fiscales et sociales	5 579	5 618
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés		
Autres dettes	23 434	27 436
TOTAL DETTES D'EXPLOITATION	70 247	89 095
Produits constatés d'avance	20 312	20 071
TOTAL DETTES (III)	4 420 674	3 913 675
TOTAL GÉNÉRAL - PASSIF (I À III)	6 180 248	5 462 208
Résultat de l'exercice en euros : 444 820 115		
TOTAL DU BILAN EN EUROS : 6 180 248 389		

6.5.3 Compte de résultat

(en milliers d'euros)

	Exercice 2019	Exercice 2018
Production vendue service	96 457	97 456
<i>dont France</i>	10 038	26 911
<i>dont Exportation</i>	86 419	70 545
CHIFFRES D'AFFAIRES NETS	96 457	97 456
Reprises sur amortissements et provisions, transferts de charges *	5 108	4 214
Autres produits		42
TOTAL DES PRODUITS D'EXPLOITATION (I)	101 565	101 712
Achats de matières premières et autres approvisionnements	24 202	
Autres achats et charges externes	74 945	77 986
Impôts, taxes et versements assimilés	177	362
Salaires et traitements	10 151	10 938
Charges sociales	5 600	5 197
Dotations d'exploitation		
• Sur immobilisations :		
dotations aux amortissements (détail en annexe)	2 622	1 549
dotations aux provisions		
• Sur actif circulant : dotations aux provisions		
• Pour risques et charges : dotations aux provisions	419	2 372
Autres charges	3 905	736
TOTAL DES CHARGES D'EXPLOITATION (II)	122 022	99 141
Résultat d'exploitation	- 20 457	2 570
Produits financiers de participations	481 211	538 378
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé	19 584	11 965
Autres intérêts et produits assimilés	111	318
Reprises sur provisions et transferts de charges		
Différences positives de change		
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement		
TOTAL DES PRODUITS FINANCIERS (III)	500 906	550 662
Dotations financières aux amortissements et provisions		
Intérêts et charges assimilées	21 765	16 050
Différences négatives de change		42
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement	2	5
TOTAL DES CHARGES FINANCIÈRES (IV)	21 767	16 096
Résultat financier	479 139	534 565
Résultat courant avant impôts (I-II+III-IV)	458 682	537 135
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	-	-
Charges exceptionnelles sur opérations en capital	-	-
Dotations exceptionnelles aux amortissements et provisions	-	-
TOTAL DES CHARGES EXCEPTIONNELLES (VIII)	-	-
Résultat exceptionnel (VII-VIII)	-	-
Participation des salariés aux résultats de l'entreprise (IX)	-	-
Impôts sur les bénéfices (X)	13 862	1 447
TOTAL DES PRODUITS (I + III + V + VII)	602 471	652 373
TOTAL DES CHARGES (II + IV + VI + VIII + IX + X)	157 651	116 685
Bénéfice ou perte (total des produits – total des charges)	444 820	535 689

* Principalement lié à la capitalisation des projets informatiques.

6.5.4 Annexe

Informations générales

Les informations ci-après constituent l'annexe au Bilan avant répartition de l'exercice clos le 31 décembre 2019 dont le total est de 6 180 248 milliers d'euros et le résultat s'élève à 444 820 milliers d'euros.

L'exercice a une durée de 12 mois couvrant la période du 1^{er} janvier 2019 au 31 décembre 2019. 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 Reuil-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.

Règles et méthodes comptables

Les comptes annuels ont été arrêtés conformément aux dispositions du Code de commerce et du plan comptable général.

Les conventions générales comptables ont été appliquées dans le respect du principe de prudence, conformément aux hypothèses de base :

- continuité de l'exploitation ;
- permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre ;
- indépendance des exercices ;

et conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode des coûts historiques.

ALD SA applique le règlement CRC n° 2002-10 et le règlement CRC n° 2005-04 qui supprime la qualification de provision enregistrée au passif et réserve l'utilisation du terme « provision » aux corrections pour « risques et charges » des enregistrements au passif du bilan et l'utilisation du terme « dépréciation » aux corrections des enregistrements à l'actif du bilan.

Informations complémentaires

Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont évaluées :

- à leur coût d'acquisition, qui correspond au prix d'achat majoré des frais accessoires (biens acquis à titre onéreux) ;
- à leur coût de production (biens produits) ;
- à leur valeur vénale (biens acquis à titre gratuit).

Les amortissements pour dépréciation sont calculés suivant les modes linéaire ou dégressif, en fonction de leur durée d'usage :

Installations techniques	Linéaire	5 ans
Installations et agencements	Linéaire	5 ans
Matériel de bureau et informatique	Linéaire	3 ans
Mobilier de bureau	Linéaire	10 ans
Serveurs	Linéaire	5 ans
Logiciels	Linéaire	3 ans

Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition, après déduction des rabais, remises et escomptes de règlement ou à leur coût de production.

Une dépréciation est comptabilisée quand la valeur actuelle d'un actif est inférieure à la valeur nette comptable.

Les amortissements pour dépréciation sont calculés suivant les modes linéaire ou dégressif, en fonction de leur durée d'usage.

Participations et autres titres immobilisés

Les titres de participation ainsi que les autres titres immobilisés ont été évalués au prix pour lequel ils ont été acquis, hors frais d'acquisition. Une dépréciation est constituée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur brute. Le montant correspond à la différence.

En cas de cession portant sur un ensemble de titres de même nature conférant les mêmes droits, la valeur des titres cédés a été estimée selon la méthode FIFO (premier entré, premier sorti).

Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement ont été évaluées à leur coût d'acquisition, frais d'acquisition inclus.

En cas de cession portant sur un ensemble de titres de même nature conférant les mêmes droits, la valeur des titres cédés a été estimée au coût unitaire moyen pondéré.

Les valeurs mobilières ont été dépréciées par voie de provision afin de tenir compte :

- pour les titres cotés, du cours moyen du dernier mois de l'exercice ;
- pour les titres non cotés, de leur valeur probable de négociation à la clôture de l'exercice.

Créances et dettes

Les créances sont valorisées à leur valeur nominale. Une dépréciation est comptabilisée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur comptable. Les créances sont dépréciées par voie de provision afin de tenir compte des difficultés de recouvrement auxquelles elles sont susceptibles de donner lieu.

Actions propres

À la date du présent Document d'Enregistrement Universel, la Société détient en propre 650 584 actions ALD, en vue de leur attribution aux salariés ou dans le cadre de son contrat de liquidité (détails disponibles sur www.aldautomotive.com section investisseurs ALD). Aucune de ces actions n'est détenue par ses filiales ou par un tiers en son nom.

Plan d'actions gratuites

À compter de 2018, certains salariés du groupe ALD ont bénéficié d'un programme d'intéressement à long terme sous la forme d'actions ALD. L'attribution des actions aux salariés ou mandataires sociaux est conditionnée à leur présence dans l'entité à l'issue du plan et à la réalisation de conditions de performance.

Année	2018	2019
	Attribution gratuite d'actions	Attribution gratuite d'actions
Type de plan		
Nombre total d'actions attribuées	302 794	268 706
Juste valeur en euro	11,31	10,16
Conditions de performance	Oui	Oui
Condition de présence	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 2019 est de 225 milliers d'euros.

Les rémunérations versées en 2019 aux dirigeants mandataires sociaux (au Président du Conseil d'administration, au Directeur général et aux deux Directeurs généraux délégués) s'élèvent à 2,4 millions d'euros.

Régimes postérieurs à l'emploi à cotisations définies

Les régimes de retraite à cotisations définies dont bénéficient les salariés de ALD SA sont situés en France. Ils regroupent notamment l'assurance vieillesse obligatoire et le régime de retraite national AGIRC-ARRCO.

Les engagements retraite sont autofinancés à partir de la trésorerie de l'entreprise. L'âge moyen des effectifs actifs d'ALD SA au 31 décembre 2019 est de 38,8 ans. Aucun départ en retraite n'a été constaté sur l'exercice. La provision pour engagement retraite au 31 décembre 2019 s'élève à 0,26 millions d'euros, dont 47,8 % de charges patronales.

Événements significatifs de l'année

Filiales et participations

Dans un souci de simplification de l'actionnariat, la société a racheté au cours de l'exercice écoulé à Société Générale de participations et à SG Financial Services Holding 5 actions Temsys pour une valeur de 82,6 euros.

ALD SA a également procédé à une augmentation de capital de sa filiale ALD International Participations SAS à hauteur de 106 000 euros par la création de 10 600 actions nouvelles.

Dividendes

L'ensemble des dividendes reçus au titre de l'exercice 2019 est de 481 millions d'euros. Le dividende versé aux actionnaires au titre du résultat de l'exercice 2018 était de 234 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

	Immobilisations					Valeur brute à la fin de l'exercice	Réévaluation Valeur d'origine
	Valeur brute au début de l'exercice	Augmentations		Diminutions			
		Transfert	Acqu. et apports	Virement	Cession		
Frais d'établissement et de développement (I)							
Autres postes d'immobilisations incorporelles (II)	19 149	7 302	243			26 694	
Terrains							
Installations techniques, matériel et outillage industriels							
Autres immobilisations corporelles							
• installations générales, agencements, aménagements divers	1 948		4			1 952	
• matériel de transport							
• matériel de bureau et mobilier informatique	1 120	23	52			1 195	
Immobilisations corporelles en cours	6 982		10 947	7 325		10 604	
Avances et acomptes							
TOTAL (III)	10 049	7 325	3 701	7 325		13 750	
Participations évaluées par mise en équivalence							
Autres participations	1 453 241		106			1 453 347	
Autres titres immobilisés							
Prêts et autres immobilisations financières	3 905 678		1 224 248		505 000	4 624 926	
TOTAL (IV)	5 358 919		1 224 248		505 000	6 078 273	
TOTAL GÉNÉRAL (I + II + III + IV)	5 388 117	7 325	1 235 600	7 325	505 000	6 118 717	

Amortissements

SITUATION ET MOUVEMENTS DES AMORTISSEMENTS DE L'EXERCICE

Immobilisations amortissables	Début d'exercice	Dotations	Reprises	Fin de l'exercice
Frais d'établissement et de développement (I)				
Autres postes d'immobilisations incorporelles (II)	16 779	2 189		18 967
Terrains				
Autres immobilisation corporelles :				
• installations générales, agencements divers	339	196		535
• matériel de transport	580	237		817
• matériel de bureau, informatique et mobilier				
• emballages récupérables et divers				
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES (III)	918	433		1 352
TOTAL GÉNÉRAL (I + II + III)	17 697	2 622		20 319

Provisions et dépréciations

Nature des provisions	Début de l'exercice	Dotations	Reprises	Fin de l'exercice
Provisions pour litige	2 234		2 107	127
Frais de développement				
Provisions pour pertes sur marchés à terme				
Provisions pour amendes et pénalités				
Provisions pour pertes de change				
Provisions pour pensions	244	19		263
Provisions pour impôts				
Provisions pour renouvellement des immobilisations				
Provisions pour charges soc et fisc sur congés à payer				
Autres provisions pour risques et charges	1 148	2 313		3 461
TOTAL (I)	3 626	2 332	2 107	3 851
Provisions sur immos incorporelles				
Provisions sur immos corporelles				
Provisions sur titres mis en équivalence				
Provisions sur titres de participations	41			41
Provisions sur autres immos financières				
Provisions sur comptes clients				
Autres provisions pour dépréciations				
TOTAL (II)	41			41
TOTAL GÉNÉRAL (I + II)	3 667	2 332	2 107	3 892
<i>Dont dotations et reprises d'exploitation</i>		2 332	2 107	
<i>Dont dotations et reprises financières</i>				
<i>Dont dotations et reprises exceptionnelles</i>				
Dépréciations des titres mis en équivalence				

États des échéances des créances et des dettes

A – ÉTAT DES CRÉANCES

	Montant brut	À un an au plus	À plus d'un an
Créances rattachées à des participations			
Prêts	4 623 259	1 478 534	3 144 725
Autres immos financières	1 667	1 667	
TOTAL DES CRÉANCES LIÉES À L'ACTIF IMMOBILISÉ	4 624 926	1 480 201	3 144 725
Clients douteux ou litigieux			
Autres créances	43 162	43 162	
Créances représentatives de titres prêtés			
Personnel et comptes rattachés	95	95	
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	8	8	
État et autres collectivités :			
• impôts sur les bénéfices	3 080	3 080	
• taxe sur la valeur ajoutée	7 538	7 538	
• autres impôts	370	370	
• état – divers			
Groupes et associés	3 675	3 675	
Débiteurs divers	159	159	
TOTAL CRÉANCES LIÉES À L'ACTIF CIRCULANT	58 087	58 087	
Charges constatées d'avance	12 684	12 684	
TOTAL DES CRÉANCES	4 695 698	1 550 973	3 144 725
Prêts accordés en cours d'exercice			
Remboursements obtenus en cours d'exercice			
Prêts et avances consentis aux associés			

B – ÉTAT DES DETTES

	Montant brut	À un an au plus	À plus d'un an et moins de cinq ans	À plus de cinq ans
Emprunts obligataires convertibles				
Autres emprunts obligataires	3 904 852	1 004 852	2 900 000	
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	425 262	25 262	350 000	50 000
Emprunts et dettes financières divers				
Fournisseurs et comptes rattachés	41 234	41 234		
Personnel et comptes rattachés	1 261	1 261		
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	736	736		
État et autres collectivités publiques :				
• impôts sur les bénéfices				
• taxe sur la valeur ajoutée	3 517	3 517		
• obligations cautionnées				
• autres impôts	65	65		
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés				
Groupes et associés	20 935	20 935		
Autres dettes	2 498	2 498		
Dettes représentative de titres empruntés				
Produits constatés d'avance	20 312	9 428	10 884	
TOTAL DES DETTES	4 420 674	1 109 790	3 260 884	50 000
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	4 852
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	262
Emprunts et dettes financières divers	
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours	
Dettes Fournisseurs et Comptes rattachés	35 675
Dettes fiscales et sociales	1 367
Dettes sur immobilisations et Comptes rattachés	
Autres dettes	2 498
TOTAL	44 654

Détail des produits à recevoir

	Montant
Créances rattachées à des participations	
Autres immobilisations financières	6 234
Créances clients et comptes rattachés	27 752
Personnel et comptes rattachés	
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	8
État et autres collectivités publiques	
Autres créances	
Disponibilités	
TOTAL	33 994

Projet d'affectation du résultat

Projet d'affectation du résultat	31 décembre 2019
Report à nouveau figurant au bilan de l'exercice	278 087
Résultat de l'exercice	444 820
Prélèvements sur les réserves	
TOTAL DES SOMMES DISTRIBUABLES	722 907
Affectation aux réserves:	
• légales	1 061
• autres	
Dividendes	254 585
Autres répartitions	
Report à nouveau	467 261
TOTAL DES AFFECTATIONS	722 907

Charges constatées d'avance

Charges constatées d'avance	Exploitation	Financier	Exceptionnel
Intérêts sur emprunts obligataires		3 496	
Charges d'intérêts		2 504	
Locations informatiques	124		
Maintenances logiciels	440		
Redevances logiciels	2 051		
Données financières	1 089		
Personnel autres dépenses	6		
Charges locatives	308		
Maintenance des locaux	57		
Location de matériel de bureau	3		
Honoraires	209		
Remise sur volume clients	2 397		
TOTAL	6 684	6 000	

Produits constatés d'avance

Produits constatés d'avance	Exploitation	Financier	Exceptionnel
Prime volume 2017	3 616		
Prime volume 2018	7 267		
Prime volume 2019	9 429		
TOTAL	20 312		

Nombre et valeur nominale des composants du capital social

	Nombre au début de l'exercice	Créés au cours de l'exercice	Remboursés au cours de l'exercice	Nombre au 31 décembre 2019	Valeur nominale
Actions ordinaires	404 103 640			404 103 640	1,5
Actions amorties					
Actions à dividendes prioritaires (sans droit de vote)					
Actions préférentielles					
Parts sociales					
Certificats d'investissement					
TOTAL	404 103 640			404 103 640	

Variation des capitaux propres

Capitaux propres	Ouverture	Augmentation	Diminution	Distribut. Dividendes	Affectation du résultat N-1	Apports et fusions	Clôture au 31 Décembre 2019
Capital social ou individuel	606 155						606 155
Primes d'émission, de fusion, d'apport...	367 050						367 050
Écarts de réévaluation							
Réserve légale	32 770				26 785		59 555
Réserves statutaires ou contractuelles							
Réserves réglementées							
Autres réserves	56						56
Report à nouveau	3 186			234 003	508 904		278 087
Résultat de l'exercice	535 689	444 820	535 689				444 820
Subventions d'investissement							
Provisions réglementées							
TOTAL CAPITAUX PROPRES	1 544 907	444 820	535 689	234 003	535 689		1 755 723

Filiales et participations

Nombre total de filiales détenues par l'entreprise à plus de 10 % du capital : 5

Identification		Capital détenu		Adresse		
Dénomination	SIREN	% de détention	Capital	Adresse	Code postal	Ville
ALD INTERNATIONAL		100,00	1 170 000	Nedderfeld	22529	Hambourg
ALD INTERNATIONAL PARTICIPATIONS	485131155	100,00	74	Cours Valmy	92800	Puteaux
ALD Automotive		99,99	1 200	Plateau des Annasseurs	16050	Alger
TEMSYS	351867692	99,99	282 000	Allées de l'Europe	92588	Clichy Cedex
AXUS FINANCE BELGIQUE		48,40	62	Rue du Colonel Bourg	1140	Èvère

6.6 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

À 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 2019, tels qu'ils sont joints au présent rapport. Ces comptes ont été arrêtés par le conseil d'administration le 27 mars 2020 sur la base des éléments disponibles à cette date dans un contexte évolutif de crise sanitaire liée au Covid-19.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} janvier 2019 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble, arrêtés dans les conditions rappelées précédemment, et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

EVALUATION DES TITRES DE PARTICIPATION

Risque identifié

Au 31 décembre 2019, les titres de participation sont inscrits au bilan pour une valeur nette de M€ 1 453 soit 24 % du total actif. Comme mentionné au paragraphe « Participations et autres titres immobilisés » de l'annexe, 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'informations 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 taux de marge, par rapport aux performances passées et au 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 arrêté le 27 mars 2020 et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires. S'agissant des événements survenus et des éléments connus postérieurement à la date d'arrêté des comptes relatifs aux effets de la crise liée au Covid-19, la direction nous a indiqué qu'ils feront l'objet d'une communication à l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D. 441-4 du Code de commerce.

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. 225-37-3 et L. 225-37-4 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-3 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-5 du Code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle, à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote et aux participations réciproques vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société ALD par 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 2019, le cabinet DELOITTE & ASSOCIES était dans la septième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG et Autres dans la dix-neuvième année, dont sept années depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon

les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;

- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

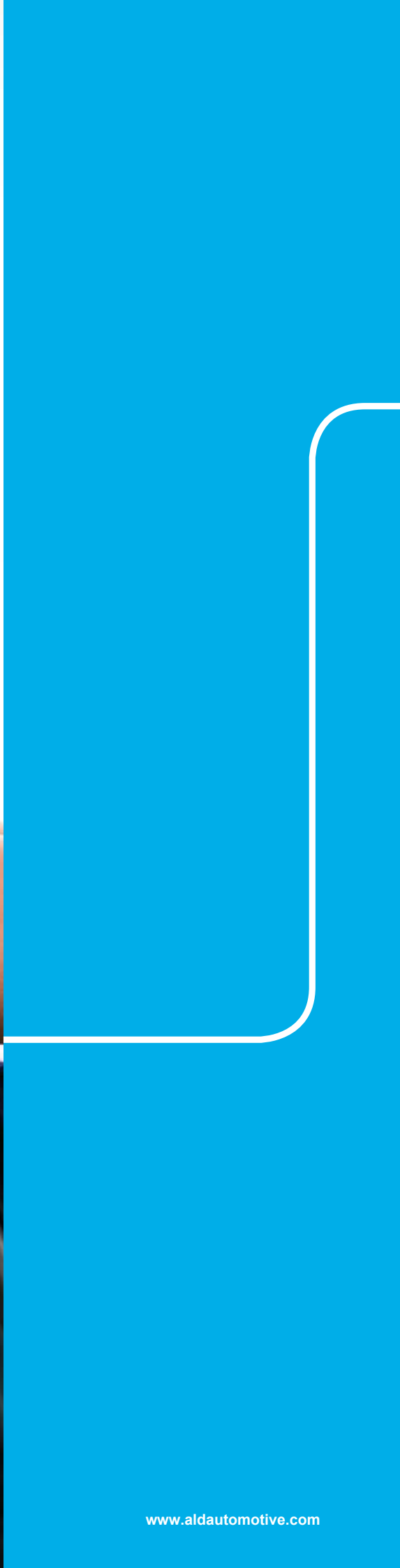
Paris-La Défense, le 6 avril 2020

Les Commissaires aux Comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS
Pascal Colin

ERNST & YOUNG et Autres
Micha Missakian

6



7

Capital social et informations légales

7.1	Capital social	222		7.3	Informations relatives à la Société et au Groupe	224	
7.1.1	Montant du capital social	222	RFA	7.3.1	Dénomination sociale	224	
7.1.2	Titres non représentatifs de capital	223		7.3.2	Lieu et numéro d'immatriculation	224	
7.1.3	Autres valeurs mobilières donnant accès au capital	223		7.3.3	Date de constitution et durée	224	
7.1.4	Conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré	223		7.3.4	Siège social, forme juridique et législation applicable	225	
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	223		7.4	Statuts	225	RFA
7.2	Autres informations	224		7.4.1	Objet social	225	
7.2.1	Capitaux propres	224		7.4.2	Conseil d'administration et administrateurs	225	
7.2.2	Restriction à l'utilisation des capitaux	224		7.4.3	Assemblées générales (article 18 des Statuts)	226	
7.2.3	Sources de financement attendues pour honorer les acquisitions et les engagements envisagés	224		7.4.4	Comptes annuels – Affectation du résultat (articles 20 et 21 des Statuts)	227	
				7.4.5	Contrôle de la Société	227	
				7.5	Autres points juridiques	228	RFA
				7.5.1	Droits et obligations attachés aux actions (article 8 des Statuts)	228	
				7.5.2	Pactes d'actionnaires	228	
				7.5.3	Accords pouvant entraîner un changement de contrôle	228	
				7.5.4	Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique (article L. 225-37-5 du Code de commerce)	229	RFA

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 1,5 euro.

Le tableau ci-après présente les résolutions financières d'augmentation de capital approuvées lors des Assemblées générales mixtes du 22 mai 2018 et du 22 mai 2019.

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 31.12.2019
Autorisations et délégations				
22 mai 2019 (Résolution vingt quatre)	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
22 mai 2019 (Résolution vingt cinq)	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.	60 000 000	26 mois	Néant
22 mai 2019 (Résolution vingt six)	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 de placement privé.	60 000 000	26 mois	Néant
22 mai 2019 (Résolution vingt sept)	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
22 mai 2019 (Résolution vingt huit)	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
22 mai 2019 (Résolution vingt neuf)	Délégation de pouvoirs consentie au Conseil d'administration pour augmenter le capital social par émissions 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 31.12.2019
Autorisations et délégations spécifiques en faveur des salariés et/ou des Dirigeants mandataires sociaux				
22 mai 2019 (Résolution trente)	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
22 mai 2018 (Résolution treize)	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				
22 mai 2019 (Résolution vingt deux)	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
22 mai 2018 (Résolution onze)	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.

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 Rueil-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 Rueil-Malmaison qui avait été décidé lors du Conseil d'administration du 2 novembre 2017, modifiant ainsi les Statuts.

- 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.

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, ateliers, bureaux et locaux ;
- la participation directe ou indirecte à toutes opérations ou entreprises par voie de création de sociétés, établissements ou groupements ayant un caractère immobilier, commercial, industriel ou financier, de participation à leur constitution ou à l'augmentation de capital de sociétés existantes ;
- la gestion d'un portefeuille de participations et de valeurs mobilières et les opérations y afférentes ;
- la propriété et la gestion de tous immeubles ;

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 communications, sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les actionnaires qui participent à l'Assemblée par visioconférence ou par des moyens de télécommunication ou télétransmission, y compris Internet, permettant leur identification dans les conditions prévues par les dispositions légales et réglementaires en vigueur.

Tout actionnaire peut voter à distance ou donner procuration conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur, au moyen d'un formulaire établi par la Société et adressé à cette dernière dans les conditions prévues par les dispositions légales et réglementaires en vigueur, y compris par voie électronique ou télétransmission, sur décision du Conseil d'administration. Pour être pris en compte, les formulaires de vote doivent être reçus par la Société deux (2) jours au moins avant la réunion de l'Assemblée, sauf délai plus court mentionné dans la convocation ou dispositions légales ou réglementaires impératives contraires.

La retransmission publique de l'Assemblée par des moyens de communication électronique est autorisée par le Conseil d'administration dans les conditions qu'il définit. Avis en est donné dans l'avis de réunion et/ou de convocation.

Les assemblées sont présidées par le Président du Conseil d'administration ou, en son absence, par un membre du Conseil d'administration spécialement délégué à cet effet par le Conseil. 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

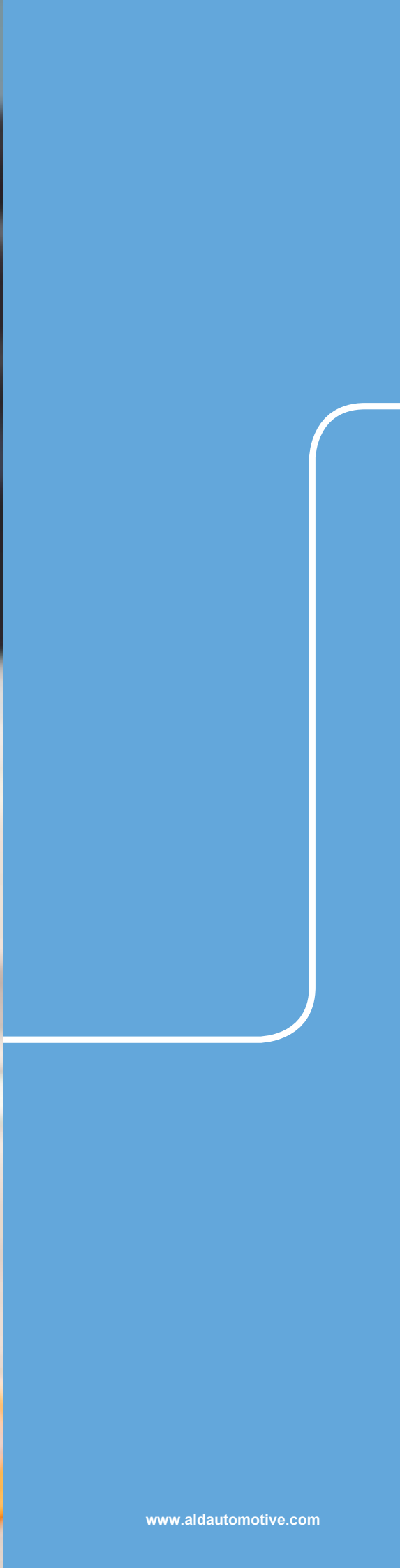
À la connaissance de la Société, il n'existe aucun pacte d'actionnaires à la date du présent Document d'enregistrement universel.

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)

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" 2.7.6 « 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 » (articles 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	232	8.2	Contrôleurs légaux des comptes	233
8.1.1	Responsable du Document de référence Universel	232	8.2.1	Commissaires aux comptes titulaires	233
8.1.2	Attestation du responsable du Document de référence Universel	232 <small>RFA</small>	8.2.2	Commissaires aux comptes suppléants	233
8.1.3	Responsable de l'information financière	232	8.3	Documents accessibles au public	233
8.1.4	Attestation du responsable de l'information financière	232			

8.1 Responsable

8.1.1 Responsable du Document de référence Universel

M. Tim ALBERTSEN, Directeur général d'ALD.

8.1.2 Attestation du responsable du Document de référence Universel

RFA

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document de référence 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.

08 avril 2020

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 Corosa 92500 Rueil-Malmaison

8.1.4 Attestation du responsable de l'information financière

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document de référence 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.

08 avril 2020

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 des Saisons
Paris La Défense 1
92400 Courbevoie
France

Représenté par M. Micha MISSAKIAN.

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

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

DELOITTE & ASSOCIÉS

6 place de la Pyramide
92908 Paris La Défense Cedex
France

Représenté par M. 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 venant à expiration à l'issue de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice social clos le 31 décembre 2019.

8.2.2 Commissaires aux comptes suppléants

AUDITEX

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

Représenté par M. Christian SCHOLER.

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

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

BEAS

195 Avenue Charles de Gaulle
92200 Neuilly-sur-Seine

Représenté par Mme Mireille BERTHELOT.

BEAS a été mandaté par décision de l'Assemblée générale du 3 juin 2013, mandat venant à expiration à l'issue de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice social clos le 31 décembre 2019.

8.3 Documents accessibles au public

Des exemplaires du présent Document de référence sont disponibles sans frais auprès de la Société ainsi que sur le site Internet de la Société (www.aldautomotive.com) et sur celui de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) (www.amf-france.org).

Pendant la durée de validité du présent Document de référence, les documents suivants (ou une copie de ces documents) peuvent être consultés :

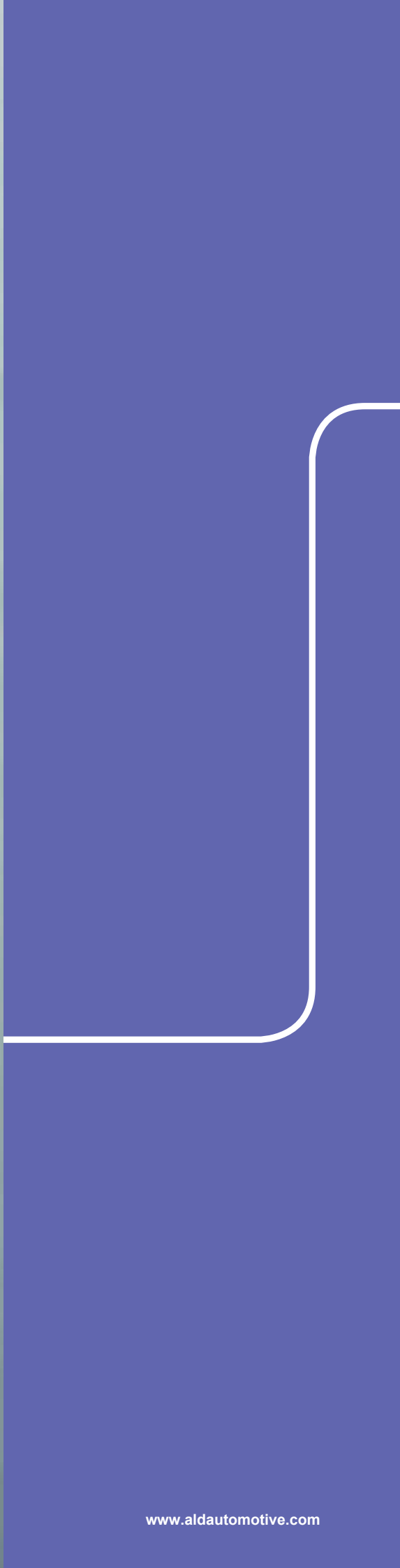
- les Statuts ;
- tous rapports, courriers et autres documents, informations financières historiques, évaluations et déclarations établis par un

expert à la demande de la Société, dont une partie est incluse ou visée dans le présent Document de référence ; et

- les informations financières historiques incluses dans le présent Document de référence.

L'ensemble de ces documents juridiques et financiers relatifs à la Société et mis à la disposition des actionnaires conformément à la réglementation en vigueur peuvent être consultés au siège social de la Société.

L'information réglementée (au sens des dispositions des articles 221-1 et suivants du Règlement général de l'AMF) sera également disponible sur le site Internet de la Société.



9

Tables de concordance

9.1	Table de concordance du Document d'Enregistrement Universel	236	9.3	Table de concordance du rapport de gestion	239
9.2	Table de concordance du rapport financier annuel	238			

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 pages
1.	PERSONNES RESPONSABLES	
1.1	<i>Nom et fonction des personnes responsables</i>	232
1.2	<i>Déclaration des personnes responsables</i>	232
1.3	<i>Déclaration ou rapport attribué à une personne intervenant en qualité d'expert</i>	NA
1.4	<i>Informations provenant de tierces parties</i>	NA
1.5	<i>Déclaration de l'émetteur</i>	1
2.	CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES	
2.1	<i>Nom et adresse des contrôleurs légaux des comptes</i>	233
2.2	<i>Démission, révocation ou non-renouvellement des commissaires aux comptes</i>	NA
3.	FACTEURS DE RISQUE	91-101
4.	INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR	
4.1	<i>Raison sociale et nom commercial de l'émetteur</i>	224
4.2	<i>Lieu et numéro d'enregistrement et LEI de l'émetteur</i>	224
4.3	<i>Date de constitution et durée de vie de l'émetteur</i>	224
4.4	<i>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</i>	225
5.	APERÇU DES ACTIVITÉS	
5.1	<i>Principales activités</i>	10-12; 14-15; 20
5.2	<i>Principaux marchés</i>	13; 16-18; 168-169
5.3	<i>Événements importants dans le développement des activités</i>	4-6; 30-33
5.4	<i>Stratégie et objectifs</i>	22; 34-35
5.5	<i>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</i>	36
5.6	<i>Éléments sur lesquels est fondée toute déclaration de l'émetteur concernant sa position concurrentielle</i>	12-13
5.7	<i>Investissements</i>	33; 169; 178-179
6.	STRUCTURE ORGANISATIONNELLE	
6.1	<i>Description sommaire du Groupe</i>	26-27
6.2	<i>Liste des filiales importantes</i>	28
7.	EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT	
7.1	<i>Situation financière</i>	29-30; 32-33; 39
7.2	<i>Résultats d'exploitation</i>	29-30; 32-33
8.	TRÉSORERIE ET CAPITAUX	
8.1	<i>Informations sur les capitaux de l'émetteur</i>	40-43
8.2	<i>Source et montant des flux de trésorerie de l'émetteur</i>	37-39
8.3	<i>Informations sur les besoins de financement et la structure de financement de l'émetteur</i>	37-39
8.4	<i>Informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux ayant influé ou pouvant influencer sensiblement sur les activités de l'émetteur</i>	40-43; 228
8.5	<i>Informations concernant les sources de financement attendues qui seront nécessaires pour honorer les engagements visés aux points 5.7.2.</i>	39
9.	ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE	97
10.	INFORMATIONS SUR LES TENDANCES	
10.1	<i>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</i>	34-35

	Document d'enregistrement universel	Numéros de pages
10.2	<i>Tendance, incertitude, contrainte, engagement ou événement raisonnablement susceptible d'influer sensiblement sur les perspectives de l'émetteur, au moins pour l'exercice en cours</i>	34-35
11.	PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE	NA
12.	ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE	
12.1	<i>Conseil d'administration et Direction générale</i>	48-62
12.2	<i>Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de surveillance et de la Direction générale</i>	63
13.	RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES	
13.1	<i>Montant de la rémunération versée et les avantages en nature</i>	68-88
13.2	<i>Montant total des sommes provisionnées ou constatées par ailleurs par l'émetteur aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages</i>	85-88
14.	FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION	
14.1	<i>Date d'expiration du mandat actuel</i>	63
14.2	<i>Contrats de service liant les membres des organes d'administration</i>	63
14.3	<i>Informations sur le Comité de l'audit et le Comité de rémunération de l'émetteur</i>	65-66
14.4	<i>Déclaration indiquant si l'émetteur se conforme, ou non, au régime de gouvernement d'entreprise</i>	67
14.5	<i>Incidences significatives potentielles sur le gouvernement d'entreprise, y compris les modifications futures de la composition du conseil et des comités</i>	57
15.	SALARIÉS	
15.1	<i>Nombre de salariés</i>	119-122
15.2	<i>Participations et stock-options des administrateurs</i>	78; 82-85; 41
16.	PRINCIPAUX ACTIONNAIRES	
16.1	<i>Actionnaires détenant plus de 5% du capital social ou des droits de vote</i>	42
16.2	<i>Droits de vote différents des actionnaires susvisés</i>	42-43
16.3	<i>Contrôle de l'émetteur</i>	42
16.4	<i>Accord, connu de l'émetteur, dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de son contrôle</i>	228
17.	TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES	89
18.	INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE L'ÉMETTEUR	
18.1	<i>Informations financières historiques</i>	138-215
18.2	<i>Informations financières intermédiaires et autres</i>	NA
18.3	<i>Audit des informations financières historiques</i>	197-200
18.4	<i>Informations financières proforma</i>	NA
18.5	<i>Politique en matière de dividendes</i>	36; 42; 197; 205
18.6	<i>Procédures judiciaires et d'arbitrage</i>	NA
18.7	<i>Changement significatif de la situation financière ou commerciale</i>	33
19.	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	
19.1	<i>Capital social</i>	220-221
19.2	<i>Acte constitutif et statuts</i>	222-225
20.	CONTRATS IMPORTANTS	NA
21.	DOCUMENTS DISPONIBLES	229

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 pages
1.	Comptes consolidés annuels	Chapitre 6 (6.1-6.2)	138-198
2.	Rapport des auditeurs sur les Comptes consolidés annuels	Chapitre 6 (6.3)	199-202
3.	Comptes sociaux annuels	Chapitre 6 (6.4-6.5)	203-215
4.	Rapport des auditeurs sur les Comptes sociaux annuels	Chapitre 6 (6.6)	216-219
5.	Rapport de gestion	Cf table de correspondance dédiée	239
6.	Rapport sur le Gouvernement d'entreprise	Chapitre 3, Chapitre 7 (7.1.1, 7.3, 7.4.3, 7.5.4)	48-89, 222-227
7.	Déclaration de performance extra financière	Chapitre 5	104-131
8.	Rapport des auditeurs sur la Déclaration de Performance Extra-financière	Chapitre 5 (5.8)	132-134
9.	Attestation du responsable du rapport financier annuel	Chapitre 8 (8.1)	232

9.3 Table de concordance du rapport de gestion

Rapport de gestion		Chapitre	N° page
1.	Informations sur le Groupe ALD et sur les comptes consolidés		
1.1	Chiffres clés	Chapitre 2 (2.1.1)	29
1.2	Activité	Chapitre 2 (2.1.2)	30
1.3	Résultats	Chapitre 2 (2.1.3)	32
1.4	Informations sectorielles	Chapitre 1 (1.2), Chapitre 6 (6.2 Note 5)	7-12, 167-168
1.5	Prises de participation	Chapitre 2 (2.1.4), Chapitre 6 (6.2 Note 6)	33, 169
2.	Tendances et Perspectives	Chapitre 2 (2.2)	34-35
3.	Événements postérieurs à la clôture	Chapitre 2 (2.3)	35
4.	Recherche et développement	Chapitre 2 (2.4)	36
5.	Flux de trésorerie et endettement	Chapitre 2 (2.5)	37-39
6.	Risques et contrôle	Chapitre 4	92-101
7.	Capital social et actionnariat		
7.1.	Evolution du capital social	Chapitre 2 (2.7.1)	40
7.2.	Actions autodétenues	Chapitre 2 (2.7.2)	40-41
7.3.	Opérations réalisées par les dirigeants et mandataires sociaux sur les titres de la Société	Chapitre 2 (2.7.3), Chapitre 3 (3.1)	41 48-62
7.4	Attributions d'actions gratuites et stock-options	Chapitre 3 (3.7.1), Chapitre 6 (Chapitre 6.2, Note 26)	70-84 187-188
7.5.	Dividendes distribués au titre des 3 années précédentes	Chapitre 2 (2.7.4)	41
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)	42
7.6.2.	Participations des salariés au capital de la société	Chapitre 5 (5.3.2.2)	113-114
7.6.3.	Franchissements de seuil légaux et réglementaires	Chapitre 2 (2.7.5.2)	43
7.7	Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote	Chapitre 2 (2.7.6)	43
8.	Résultat de la société ALD (non consolidé)	Chapitre 6 (6.4-6.5)	203-215
Annexe	Rapport sur le Gouvernement d'entreprise	Chapitre 3, Chapitre 7 (7.1.1, 7.3, 7.4.3, 7.5.4)	48-89 222-227
Annexe	Déclaration de performance extra financière	Chapitre 5	104-131

ALD

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

